

**LEMBAR PENGESAHAN****PERANCANGAN MANAJEMEN STRATEGI PT. BAJA  
PAMUNGKAS SEBAGAI PANDUAN DAN TOLAK UKUR****STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM****SKRIPSI****TEKNIK INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan  
memperoleh gelar Sarjana Teknik

**RADITYA YOGAS PRATAMA****NIM. 135060707111033**

Skrripsi ini telah direvisi dan disetujui oleh dosen pembimbing pada  
tanggal 26 Mei 2017

**Dosen Pembimbing I****Arif Rahman, ST., MT****NIP. 19740052 820080 11010****Dosen Pembimbing II****Remba Yanuar Efranto, ST., MT.****NIP. 19840116 200812 1 003**

Mengetahui,  
**Ketua Jurusan Teknik Industri**

**Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D.****NIP. 19730819 199903 1 002**

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, ucap syukur dipanjatkan kepada Allah SWT atas rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Perancangan Manajemen Strategi PT. Baja Pamungkas Sebagai Panduan dan Tolok Ukur *Strategic Management System*”** dengan baik dan tepat waktu.

Skripsi ini disusun sebagai bagian dari proses memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S-1) pada Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya. Setelah melewati berbagai tahapan, skripsi ini dapat diselesaikan berkat bantuan, semangat, motivasi, dan dorongan dari berbagai pihak. Penulis sepatutnya menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kesabaran tanpa henti dari awal penulis memasuki dunia perkuliahan sampai dengan penulis dapat menyelesaikan skripsi.
2. Bapak Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya.
3. Bapak Arif Rahman ST., MT. selaku Sekretaris Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya dan selaku Dosen Pembimbing I yang telah menerima dan membimbing topik dan sangat membantu dalam penulisan dari awal penulis sampai dapat menyelesaikan skripsi
4. Bapak Remba Yanuar Efranto ST., MT. selaku Dosen Pembimbing Akademik dan Dosen Pembimbing II atas kesabaran dalam membimbing penulis, memberikan arahan, masukan, motivasi, serta ilmu yang sangat berharga bagi penulis hingga terselesaikannya perkuliahan dan skripsi pada Universitas Brawijaya.
5. Bapak dan Ibu Dosen beserta karyawan Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya yang telah membagi ilmu akademik maupun non-akademik dan berbagai pengalaman hidup selama dalam dunia perkuliahan.
6. Bapak Ir. Priyono, MMT. selaku ayah dari penulis yang sangat membantu dalam penyusunan dan penulisan skripsi serta memberikan motivasi terbaik untuk segera menyelesaikan perkuliahan.
7. Ibu Surti Rahayu selaku ibu yang telah memberikan dukungan berupa doa yang tidak pernah putus, kesabaran, serta kasih sayang sehingga penulis dapat terus termotivasi untuk menyelesaikan skripsi.



8. Keluarga besar Poerwodwidjo dan Yasmin yang selalu memberikan dukungan, doa, dan motivasi selama pengerjaan skripsi.
9. Seluruh pihak jajaran direksi PT. Baja Pamungkas yang sangat baik dan sabar selama penulis melakukan observasi langsung di PT. Baja Pamungkas, serta seluruh rekan-rekan PT. Baja Pamungkas atas bantuan informasi yang diberikan kepada penulis.
10. Nadhilah Hidayah Suryanto, Ega Reyhan Kusuma, dan Aris Yanuar Setianto selaku sahabat yang selalu ada memberi dukungan, motivasi, kesabaran, serta seluruh kebaikan yang diberikan untuk penulis.
11. Keluarga Teknik Industri Universitas Brawijaya angkatan 2013 atas kekeluargaan, kebersamaan, semangat, doa, dan kerjasama selama ini.
12. Keluarga Besar Mahasiswa Teknik Industri Universitas Brawijaya atas pengalaman dan pembinaan yang telah diberikan kepada penulis.
13. Seluruh pihak untuk bantuannya yang tidak dapat disebut satu-persatu dan yang sangat berperan dalam penyusunan skripsi ini.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa skripsi ini mungkin belum sempurna karena keterbatasan ilmu dari penulis dan kendala-kendala yang terjadi selama pengerjaan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran untuk penyempurnaan tulisan di waktu yang akan datang. Semoga tulisan ini dapat bermanfaat dan dapat digunakan untuk penelitian dan pengembangan yang lebih lanjut.

Malang, Mei 2017

Penulis

# DAFTAR ISI

Halaman

## LEMBAR PERSETUJUAN

## KATA PENGANTAR

## DAFTAR ISI

## DAFTAR TABEL

## DAFTAR GAMBAR

## DAFTAR LAMPIRAN

## RINGKASAN

## SUMMARY

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

### 1.2 Identifikasi Masalah

### 1.3 Rumusan Masalah

### 1.4 Tujuan Penelitian

### 1.5 Manfaat Penelitian

### 1.6 Batasan Penelitian

### 1.7 Asumsi Penelitian

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

### 2.2 *Strategic Management System*

### 2.3 Proses Penyusunan Manajemen Strategis

### 2.3 Visi dan Misi

### 2.4 Manajemen Strategi

#### 2.4.1 Tahap Menentukan Strategi

#### 2.4.2 *External Factor Evaluation Matrix* (Matriks EFE)

#### 2.4.3 *Internal Factor Evaluation Matrix* (Matriks IFE)

#### 2.4.4 *Internal-External Matrix* (Matriks IE)

#### 2.4.5 *Strength, Weakness, Opportunity, Threat Matrix* (SWOT)

#### 2.4.6 *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

### 2.5 Pengukuran Kinerja

#### 2.5.1 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja



2.5.2	Model Sistem Pengukuran Kinerja.....	15
2.6	<i>Balance Scorecard</i> .....	16
2.6.1	Perspektif pada <i>Balance Scorecard</i> .....	16
2.6.1.1	Perspektif Keuangan ( <i>Financial</i> ).....	17
2.6.1.2	Perspektif Pelanggan ( <i>Customer</i> ).....	17
2.6.1.3	Perspektif Proses Bisnis Internal ( <i>Internal Business Process</i> )..	18
2.6.1.4	Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan ( <i>Learning &amp; Growth</i> ).....	19
2.6.2	<i>Key Performance Indicator</i> .....	19
2.6.3	Tujuan Strategik ( <i>Objective Strategic</i> ).....	20
2.6.4	Program Inisiatif.....	20
2.6.5	Target.....	20
2.6.6	Aktivitas Inisiatif.....	20
2.7	Hubungan <i>Balance Scorecard</i> dengan Manajemen Strategi.....	21
2.8	Bentuk-bentuk Kerjasama dalam Kegiatan Bisnis.....	21
2.9	<i>Analytical Hierarchy Process</i> .....	23
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>25</b>
3.1	Jenis Penelitian.....	25
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian.....	25
3.3	Tahap Penelitian.....	25
3.3.1	Tahap Pendahuluan.....	25
3.3.2	Tahap Pengumpulan Data.....	26
3.3.3	Tahap Pengolahan Data.....	27
3.3.4	Analisis dan Pembahasan.....	29
3.3.5	Kesimpulan dan Saran.....	29
3.4	Diagram Alir Penelitian.....	30
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>31</b>
4.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	31
4.1.1	Profil Perusahaan.....	31
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	32
4.1.3	Harapan <i>Shareholder</i> pada Visi dan Misi Perusahaan.....	33
4.1.4	Rekomendasi Perbaikan Visi dan Misi PT. Baja Pamungkas.....	33





## DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu yang Relevan dengan Penelitian.....	9
Tabel 2.2	Matrix Analisis SWOT .....	14
Tabel 3.1	IFE dan EFE Matriks .....	27
Tabel 4.1	Faktor Internal PT. Baja Pamungkas .....	40
Tabel 4.2	Faktor Eksternal PT. Baja Pamungkas.....	44
Tabel 4.3	SWOT Matriks PT. Baja Pamungkas .....	47
Tabel 4.4	Hasil SWOT Matriks .....	48
Tabel 4.5	<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> .....	50
Tabel 4.6	<i>Objective Strategic</i> .....	51
Tabel 4.7	Target PT. Baja Pamungkas Berdasarkan KPI .....	54
Tabel 4.8	Program Inisiatif .....	55
Tabel 4.9	Strategi Objektif, Program Inisiatif dan Aktivitas pada Perspektif Keuangan .....	55
Tabel 4.10	Strategi Objektif, Program Inisiatif dan Aktivitas pada Perspektif Pelanggan .....	59
Tabel 4.11	Strategi Objektif, Program Inisiatif dan Aktivitas pada Perspektif Proses Bisnis Internal .....	61
Tabel 4.12	Strategi Objektif, Program Inisiatif dan Aktivitas pada Perspektif Perkembangan dan Pertumbuhan.....	63
Tabel 4.13	Penjabaran Perspektif sampai Target.....	69
Tabel 4.14	Relasi dan Tujuan Strategil, KPI, Progeam Inisiatif, Target, dan Aktivitas .....	71







## DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
Gambar 1.1	Survey perbandingan keuntungan perusahaan.....	2
Gambar 2.1	Formulasi model manajemen strategis .....	10
Gambar 2.2	Kuadran beserta alternatif strategi pada IE Matrix.....	13
Gambar 2.3	Perspektif-perspektif pada <i>Balance Scorecard</i> .....	17
Gambar 2.4	Perspektif pelanggan.....	18
Gambar 2.5	Perspektif proses bisnis internal .....	18
Gambar 2.6	Perspektif pertumbuhan dan perkembangan.....	19
Gambar 2.7	Hubungan dari manajemen strategi dengan <i>Balance Scorecard</i> .....	21
Gambar 3.1	<i>Strategy planning hierarchy</i> .....	29
Gambar 3.2	Diagram alir penelitian .....	30
Gambar 4.1	Struktur organisasi PT. Baja Pamungkas .....	34
Gambar 4.2	Bisnis proses pada PT. Baja Pamungkas.....	36
Gambar 4.3	IE matriks posisi PT. Baja Pamungkas.....	45
Gambar 4.4	<i>Strategic mapping balanced scorecard</i> .....	52





## DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
Lampiran 1	<i>Pairwise Comparison</i> pada IFE.....	77
Lampiran 2	<i>Pairwise Comparison</i> pada EFE .....	78
Lampiran 3	<i>Pairwise Comparison</i> pada Alternatif <i>Strategy Market Development</i> .....	79
Lampiran 4	<i>Pairwise Comparison</i> pada Alternatif <i>Strategy Process Development</i> .....	80
Lampiran 5	<i>Pairwise Comparison</i> pada Alternatif <i>Strategy Market Penetration</i> .....	81
Lampiran 6	Peta <i>Cascading</i> BSC PT. Baja Pamungkas .....	82



## RINGKASAN

**Raditya Yogas Pratama**, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, Mei 2017, *Perancangan Manajemen Strategi PT. Baja Pamungkas Sebagai Panduan dan Tolok Ukur Strategic Management System*, Dosen Pembimbing: Arif Rahman dan Remba Yanuar Efranto.

Visi dan misi merupakan pasak utama dari suatu lembaga, organisasi, perusahaan, dan institusi lainnya. Dalam memberikan arah gerak organisasi dan manajemen, suatu perusahaan perlu menentukan visi dan misi yang sesuai dengan harapan sebuah perusahaan tersebut dibentuk. Hal tersebut seharusnya berlaku pula pada PT. Baja Pamungkas. PT. Baja Pamungkas merupakan perusahaan kontraktor yang bergerak dalam bidang jasa *maintenance*. Sebagai arah gerak PT. Baja Pamungkas telah menentukan visi dan misi perusahaan, namun dalam penyusunannya tidak mempertimbangkan rencana strategis, *key performance indicator*, program inisiatif dan aktivitas inisiatif sesuai dengan *Strategy Planning Hierarchy*. Dengan demikian PT. Baja Pamungkas perlu mengetahui strategi-strategi apa yang sesuai dengan kondisi perusahaan, dapat melakukan tolok ukur atas kinerja perusahaan, dan PT. Baja Pamungkas perlu menetapkan program inisiatif beserta aktivitas-aktivitas apa yang dapat dikerjakan oleh PT. Baja Pamungkas sehingga bisa mencapai misi dan mewujudkan visi dari PT. Baja Pamungkas. Tujuan dari penelitian ini yaitu merancang strategi, membentuk tolok ukur kinerja, dan menyusun program inisiatif dan aktivitas inisiatif pada PT. Baja Pamungkas.

Perancangan strategi dibagi menjadi tiga tahap yaitu *input stage* untuk merumuskan strategi dengan melakukan analisa *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) serta memberikan skor *critical success factor* (CSF) pada IFE dan EFE dengan melakukan *pairwise comparison*, *matching stage* dengan menggunakan *Internal-External Matrix* (IE Matriks) dan *Strength Weakness Opportunity Threats Matrix* (SWOT Matriks), dan terakhir *decision stage* dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Setelah didapatkan strategi yang sesuai dapat dilakukan perancangan tolok ukur kinerja dengan menyusun program inisiatif dan aktivitas inisiatif yang berdasar dari KPI pada perspektif-perspektif *Balance Scorecard* (BSC).

Hasil penelitian pada PT. Baja Pamungkas didapatkan bahwa perusahaan perlu menyesuaikan visi dan misi terhadap harapan *shareholder* agar sesuai dengan tujuan awal PT. Baja Pamungkas didirikan. Selanjutnya hasil dari analisa IFE didapatkan skor 2.89 dan EFE didapatkan skor 3.04. Skor didapatkan dari hasil *Analytical Hierarchy Planning* (AHP) dengan membandingkan pada setiap faktor IFE dan EFE dan didapatkan bobot, rating serta score CSF. Skor pada IFE dan EFE dimasukkan pada kuadran IE Matriks dengan hasil pada sel II yaitu PT. Baja Pamungkas berada pada posisi *Grow and Build* dengan strategi alternatif *market development*, *market penetration*, dan *process development*. Selanjutnya, ditentukan strategi SO, WO, ST, dan WT, yang didapat dari analisa SWOT. Terakhir direlasikan IE Matriks dengan SWOT dan dilakukan analisa QSPM sehingga didapatkan strategi yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan yaitu *market penetration* dengan nilai skor sebesar 2. Setelah strategi tersusun maka dapat dirancang tujuan strategik, *key performance indicator*, target, program inisiatif, dan aktivitas inisiatif sebagai tolok ukur kinerja pada PT. Baja Pamungkas.

**Kata Kunci:** Manajemen Strategi, Pengukuran Kinerja, *Key Performance Indicator* (KPI), *Strength Weakness Opportunity Threats* (SWOT), *Strategy Hierarchy Planning*



## SUMMARY

**Raditya Yogas Pratama**, Industrial Engineering, Faculty of Engineering, University of Brawijaya, May 2017, *Strategic Management Formulation of PT. Baja Pamungkas as provide of Strategic Management System*, Lecture Advisor: Arif Rahman and Remba Yanuar Efranto.

Company's vision and mission is the main pillar for a foundation, organization, company and any other institution. When giving direction for organization and management movement, companies needs to set their vision and mission that is suitable with the company's future expectation. This concept must be applied for all companies, including PT. Baja Pamungkas. PT. Baja Pamungkas is a construction company that is provide maintenance services for other companies and factories. As applied this concept for company's main direction, PT. Baja Pamungkas has set their vision and mission. However, in the making of the company's vision and mission, they did not consider their strategic planning, key performance indicator, initiative program and initiative activity that is suitable with The Strategy Planning Hierarchy. As the result of applying the model, PT. Baja Pamungkas will know the suitable strategies for company's condition. Moreover, PT. Baja Pamungkas also could measure their work performance and they could specify their initiative program and activities that they could do for accomplished their mission and actualize their vision. The objective from this research is to plan the strategy, measure work performance and arrange initiative program and activity for PT. Baja Pamungkas

The Strategic Planning is divided into three stage. The first stage is the input stage which is to formulate the strategy by analyze Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE) and scoring the Critical Success Factor (CSF) by making the Pairwise Comparison. The second stage is the matching stage. In this stage, The Internal-External Matrix (IE Matrix) and Strength Weakness Opportunity Threat Matrix (SWOT Matrix) must been analyzed. The last stage is decision stage. In this stage, the analysis cold be done by Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). After pass these stage, the suitable strategies could be gotten. After that, the work performance measurement could be done by arrange the initiative programs and activities which is based on KPI in Balance Scorecard (BSC) perspectives.

The research result in PT. Baja Pamungkas is the company has to adapt their vision and mission with their shareholder expectation so that it will be suitable with PT. Baja Pamungkas' initial objectives. The score of IFE analysis is 2.89 and score of EFE analysis is 3.04. These score is gotten from the result of Analytical Hierarchy Planning (AHP) by comparing every IFE and EFE factors. Based on the comparison, the weight, rating and the CSF score will be gotten. Next step is IFE and EFE Score is entered to IE Matrix quadrant with the result in cell II, PT. Baja Pamungkas is in the Grow and Build position with alternative strategy: market development, market penetration, and process development. After that, the SO, WO, ST, and WT could be determined that is got from SWOT analysis. The last, IE matrix and SWOT are being connected and QSPM analysis could be done so that the most suitable strategy with company's condition could be get, the market penetration which score is 2. After the strategy is arranged, the objective of the strategic, key performance indicator, target, initiative program and activities could be planned as the work performance measurement in PT. Baja Pamungkas.

**Keywords:** Strategic Management, Work Performance Measurement, Key Performance Indicator (KPI), Strength Weakness Opportunity Threats (SWOT), Strategy Hierarchy Planning





**LEMBAR PENGESAHAN****PERANCANGAN MANAJEMEN STRATEGI PT. BAJA  
PAMUNGKAS SEBAGAI PANDUAN DAN TOLAK UKUR****STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM****SKRIPSI****TEKNIK INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan  
memperoleh gelar Sarjana Teknik

**RADITYA YOGAS PRATAMA****NIM. 135060707111033**

Skrripsi ini telah direvisi dan disetujui oleh dosen pembimbing pada  
tanggal 26 Mei 2017

**Dosen Pembimbing I****Arif Rahman, ST., MT****NIP. 19740052 820080 11010****Dosen Pembimbing II****Remba Yanuar Efranto, ST., MT.****NIP. 19840116 200812 1 003**

Mengetahui,  
**Ketua Jurusan Teknik Industri**

**Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D.****NIP. 19730819 199903 1 002**



# BAB I

## PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, batasan masalah, asumsi, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian. Keseluruhan aspek tersebut menjadi dasar dalam pelaksanaan penelitian.

### 1.1. Latar Belakang

Visi dan misi merupakan pasak utama dari suatu lembaga, organisasi, perusahaan, dan institusi lainnya. Visi perusahaan merupakan suatu pandangan jauh ke depan mengenai cita dan citra yang ingin diwujudkan institusi pada masa yang akan datang sehingga terjawab pertanyaan mengenai akan dibawa kemana institusi tersebut (David, 2012). Misi perusahaan yaitu metode untuk bisa menyelesaikan tugas yang diemban suatu institusi sehingga visi tercapai (David, 2012). Misi merupakan fondasi bagi prioritas, strategi, rencana dan penugasan kerja pada perusahaan. Dapat disimpulkan, untuk menjalankan misi diperlukan suatu strategi yang berisi program dan aktivitas yang akan dilakukan perusahaan. Dari penjelasan tersebut akan dijabarkan aktivitas dan rutinitas perusahaan, sehingga dapat dilakukan penilaian secara objektif program dan kinerja perusahaan. Penilaian objektif tersebut disesuaikan dengan strategi-strategi yang telah dibuat perusahaan. Apabila sesuai, maka misi-misi perusahaan terpenuhi, dan akhirnya visi dapat tercapai. Hal tersebut disebut sebagai *Strategy Planning Hierarchy* yang harusnya dilaksanakan pada seluruh perusahaan.

Survey yang dilakukan oleh American Management Association & William Scheimann & Associates pada tahun 2006 menyatakan bahwa 203 perusahaan memiliki pendapatan yang meningkat dari \$27 juta hingga \$50 juta dengan melakukan pengukuran kinerja manajemen dengan data seperti pada *Gambar 1.1*. Pada *Gambar 1.1* digambarkan beberapa perusahaan yang menggunakan dan tidak menggunakan pengukuran kinerja dalam mengukur kinerja pada suatu perusahaan. Perusahaan yang melakukan pengukuran kinerja dapat meningkatkan kesuksesan hingga 97% sedangkan yang tidak melakukan pengukuran kinerja hanya 55%. Mencapai kesuksesan dalam mencapai tujuan hingga visi dan misi merupakan impian dari suatu perusahaan, tidak terkecuali PT. Baja Pamungkas.



Gambar 1.1 Survey perbandingan keuntungan perusahaan

Sumber: *American Management Association & William Scheimann & Associates* dalam Luis (2006)

PT. Baja Pamungkas adalah perusahaan swasta yang didirikan pada tahun 2011 yang pada awalnya bergerak dibidang *rotating* untuk melayani beberapa industri *chemical* di wilayah Banten. Sejalan dengan kebutuhan pengembangan perusahaan dan peluang pasar yang ada, maka perusahaan sampai saat ini telah mengembangkan bidang-bidang lain yaitu: *mechanical, electrical, blasting* dan *painting, manpower supply, general trading, rental scaffolding*. Semua bidang tersebut terbagi menjadi 3 divisi yaitu divisi *mechanical*, divisi *electrical*, dan divisi *blastpaint*. Demi memberi arah gerak organisasi dan manajemen, PT. Baja Pamungkas telah membentuk visi dan misi perusahaan. Meski memiliki visi dan misi, PT. Baja Pamungkas belum memiliki perumusan *Strategy Management System* yang sesuai dengan *Strategy Planning Hierarchy*. *Strategy Planning Hierarchy* yang tepat berisikan rencana strategis, *key performance indicator*, program inisiatif dan aktivitas inisiatif yang dirancang guna menjalankan misi dan mewujudkan visi yang telah dibuat (Fahmi, 2015). Sesuai dengan *David's Strategic-Management Formulation Model*, perusahaan perlu merancang dan melaksanakan *strategy formulation, strategy implementation, dan strategy evaluation* untuk mempermudah misi tercapai dan visi terwujud.

Tahap *strategy formulation* diawali dengan melakukan *environment scanning* dengan melakukan analisa kondisi nyata pada faktor internal dan eksternal PT. Baja Pamungkas. Dengan analisa tersebut PT. Baja Pamungkas dapat menentukan strategi-strategi yang dapat dikerjakan oleh perusahaan dan mengelolanya menjadi manajemen strategi. Manajemen strategi berguna sebagai penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan, dan perencanaan untuk mencapai sebuah target. Selain itu, manajemen strategi berguna dalam pengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan. Dengan melakukan hal tersebut, PT. Baja Pamungkas dapat melakukan perencanaan dan pengendalian terhadap aktivitas yang beragam beserta pekerja yang melakukan kegiatan secara *multitasking* tanpa mengakibatkan keterlambatan pengerjaan proyek. Sebuah manajemen strategi yang tepat akan membantu PT. Baja Pamungkas dalam mengidentifikasi kondisi perusahaan, prioritas, bahkan

melakukan eksploitasi atas peluang yang ada. Selain itu, manajemen strategi yang tepat akan berguna dalam menentukan langkah yang akan diambil PT. Baja Pamungkas terhadap pesaing perusahaan. Manajemen strategi disusun berdasar kondisi nyata perusahaan dari dalam dan luar perusahaan.

PT. Baja Pamungkas melaksanakan aktivitas yang kurang berdasar karena dikerjakan sesuai dengan Surat Penunjukan Kerja (SPK) yang diberikan oleh konsumen, tanpa mempertimbangkan kesanggupan perusahaan. Pada Januari-Juli 2016 perusahaan mendapat 5 proyek dengan *range* harga di atas 500 juta dan 3 proyek di bawah 500 juta tanpa melakukan *joint venture*, banyaknya proyek dalam waktu yang singkat tersebut mengakibatkan perusahaan kewalahan dan ada 3 keterlambatan pengerjaan proyek (2 dari proyek di atas 500 juta dan 1 proyek di bawah 500 juta) pada periode tersebut dikarenakan tidak dipertimbangkan kondisi perusahaan dengan baik. Bukti di atas bisa dijadikan acuan perlunya menerapkan implementasi atas strategi terbaru yang akan dirancang dan menetapkan target yang akan dicapai. Aktivitas yang dikerjakan oleh PT. Baja Pamungkas perlu disesuaikan kembali terhadap strategi yang akan dirancang. Perlu adanya keselarasan urutan hingga dapat mencapai ke visi perusahaan. Aktivitas, program kerja, dan strategi yang akan dikerjakan PT. Baja Pamungkas kedepannya memerlukan suatu ukuran dalam penetapan parameter hasil untuk mengetahui tingkat kesuksesannya pada tahap *strategy evaluation*.

Dalam penelitian ini digunakan *Balance Scorecard* dalam penentuan tolok ukur kinerja dikarenakan dapat menjabarkan visi dan misi perusahaan kedalam suatu kumpulan yang koheren atau melekat pada tolok ukur kinerja. Menurut Fahmi (2015) *Balanced Scorecard* bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan mengkaji 4 perspektif yaitu *finance, customer, internal business process, dan learning & growth*. Dengan *Balanced Scorecard* dapat ditentukan *Key Performance Indicator* yang akan dilakukan *breakdown* dari KPI tersebut menjadi struktur objektif strategi atau program inisiatif yang sudah dikelompokkan dari 4 perspektif *Balance Scorecard*. Sehingga dari proses tersebut bisa tersusun aktivitas inisiatif dan rutinitas PT. Baja Pamungkas. Peta *cascading* dibentuk dengan langkah-langkah di atas sebagai panduan dan tolok ukur kinerja manajemen yang sesuai dengan *Strategy Planning Hierarchy* yang runtun dari bagaimana aktivitas dan rutinitas yang dikerjakan bisa sesuai dengan objektif strategi yang ditentukan sebagai target perusahaan. PT. Baja Pamungkas dapat melakukan pengukuran pada objektif strategi yang didalamnya ditentukan seperti strategi dari langkah-langkah yang telah direncanakan sehingga misi tercapai dan nantinya visi akan terwujud.



4

### 1.2. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah pada PT. Baja Pamungkas yaitu sebagai berikut.

1. PT. Baja Pamungkas menentukan visi dan misi yang tidak sesuai atas apa yang akan dikerjakan perusahaan.
2. PT. Baja Pamungkas tidak memiliki perencanaan dan pengendalian sumber daya yang berdasar pada kondisi nyata perusahaan.
3. PT. Baja Pamungkas tidak memiliki indikator kerja dalam menentukan kesuksesan aktivitas perusahaan.

### 1.3. Rumusan Masalah

Berdasar identifikasi masalah, maka dapat ditentukan rumusan masalah sebagai berikut.

1. Apakah strategi yang sesuai dengan kondisi PT. Baja Pamungkas?
2. Apakah tolok ukur kinerja yang sesuai dengan strategi pada PT. Baja Pamungkas?
3. Apakah program inisiatif dan aktivitas inisiatif yang bisa disusun PT. Baja Pamungkas?

### 1.4. Tujuan Penelitian

Berdasar rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Merancang strategi PT. Baja Pamungkas.
2. Membentuk tolok ukur kinerja PT. Baja Pamungkas.
3. Menyusun program inisiatif dan aktivitas inisiatif PT. Baja Pamungkas.

### 1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut.

1. Memberikan gambaran *Strategy Planning Hierarchy* yang diaplikasikan dengan peta *cascading*.
2. Mampu mengidentifikasi pengaruh kekuatan kelemahan, peluang, dan ancaman PT. Baja Pamungkas.
3. Memberikan tolok ukur kinerja pada perusahaan sebagai bahan evaluasi secara periodik.
4. Menentukan alternatif dan menganalisa strategi unggulan yang paling tepat.
5. Memberi langkah dalam penyusunan strategi perusahaan dan penyusunan tolok ukur strategi perusahaan.



### 1.6. Batasan Penelitian

Batasan masalah sebagai acuan ruang lingkup permasalahan adalah sebagai berikut.

1. Perancangan sampai dengan terbangun sebuah dokumen *strategic management system*, sehingga tidak sampai pada tatanan implementasi dan tinjauan.
2. Pembuatan dokumen tidak termasuk melakukan pengukuran dan mengevaluasi tujuan strategi.

### 1.7. Asumsi Penelitian

Asumsi yang diambil terhadap pembahasan masalah adalah sebagai berikut.

1. Pada tahap penetapan besaran objektif, diambil target yang rasional atas persetujuan perusahaan apabila data hasil implementasinya belum ada.
2. Penetapan aktivitas akan diambil dari inisiatif-inisiatif yang bisa dilakukan atas persetujuan perusahaan, jika fakta implementasi dari kegiatan tersebut belum ada.







## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini dijelaskan mengenai konsep dasar ilmiah yang berhubungan dengan permasalahan dalam penelitian dan akan digunakan dalam analisis, sebagai dasar argumentasi ilmiah yang digunakan dalam penelitian.

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian yang relevan dengan topik skripsi ini diambil dari beberapa penelitian ilmiah yang telah dilakukan sebelumnya. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan manajemen strategi dan pengukuran kinerja.

1. Septiani (2011) melakukan penelitian mengenai ukuran kinerja perusahaan dengan analisa BSC (*Balance Scorecard*) dan SWOT yang dikerjakan pada PT Bank Negara Indonesia (PERSERO) TBK, KCU Bekasi. Penelitian ini bertujuan agar perusahaan dapat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki melalui pengukuran kinerja sehingga dapat dilakukan perbaikan. Sementara keunggulan-keunggulan yang ada bisa ditingkatkan dan memperoleh keseimbangan secara strategis. Peneliti menggunakan perusahaan jasa dikarenakan suatu perusahaan jasa dituntut untuk menjaga dan memperhatikan kepuasan pelanggan. Variabel yang digunakan dalam penelitian sebagai dasar pengukuran pespektif pada BSC berbeda-beda. Perspektif keuangan berfokus pada ROI (*Return on Investment*), *Profit Margin*, dan Rasio Operasi. Untuk perspektif pelanggan digunakan pangsa pasar, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Pespektif internal bisnis proses digunakan variabel inovasi produk, proses operasi, dan layanan purnajual. Terakhir, dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan variabel produktivitas karyawan, retensi karyawan, dan kepuasan karyawan. Perspektif keuangan dan perspektif konsumen telah sesuai dengan ukuran yang telah ditentukan. Sedangkan, pada perspektif proses internal bisnis dan pembelajaran dan pertumbuhan terdapat dua faktor pada masing-masing perspektif yang belum sesuai.

2. Rezabillah (2014) melakukan penelitian mengenai analisa strategi dengan SWOT dan pengukuran kinerja yang menggunakan metode *Performance Prism* pada suatu

perusahaan benih tanaman. Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk melakukan pengukuran kinerja dengan metode *Performance Prism* dan perumusan strategi baru untuk menghadapi persaingan pasar. Peneliti menggunakan metode *Performance Prism* dikarenakan memperhitungkan kebutuhan dan keinginan dari semua *stakeholder* yang didukung dengan *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Selain itu, peneliti menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* (TLS) sebagai *tools* dalam mengukur kinerja. Penelitian dilakukan pada Januari 2014 hingga Desember 2014. Perspektif yang digunakan dalam *Performance Prism* adalah *Stakeholder Contribution*, *Stakeholder Satisfaction*, *Capability*, *Process*, dan *Strategy*. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja terdapat 4 *stakeholder* yaitu *investor* dengan 9 KPI, *customer* dengan 8 KPI, *employee* dengan 9 KPI, dan *supplier* dengan 7 KPI. Hasil pada *Traffic Light System* 24 KPI kategori hijau atau aman, 3 KPI kuning atau rawan, dan 6 KPI pada kategori merah yang artinya harus segera di evaluasi. Dari hasil tersebut dilakukan analisa terhadap IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*) dan mendapatkan nilai 3.48 dan 3.415. Maka perusahaan masuk dalam kuadran I yaitu *grow and build* dengan 5 *alternative strategy* yaitu memperluas mangsa pasar, menjaga hubungan baik dengan *supplier*, memberikan *reward*, peningkatan daya tahan produk, dan menjaga hubungan dengan koperasi.

3. Retnawan, Kindangen, dan Sepang (2016) melakukan penelitian mengenai kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* (BSC) pada PT United Tractor. Tujuan dilakukan penelitian untuk mengetahui kinerja perusahaan dari segi kinerja keuangan dan non keuangan dengan menggunakan pendekatan BSC melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, internal bisnis, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Metode pengumpulan data dilakukan dengan kualitatif dan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan dari Agustus 2016 sampai dengan Oktober 2016. Dalam menganalisis 4 perspektifnya digunakan ukuran yang berbeda-beda pada setiap perspektif. Perspektif keuangan menggunakan rasio-rasio yang terdapat pada perusahaan seperti rasio likuiditas rasio solvabilitas, dan lain-lain. Tingkat penguasaan pasar dan tingkat kepuasan pelanggan merupakan tolok ukur dalam perspektif pelanggan. Dalam proses bisnis internal yang diperhatikan adalah inovasi produk dan jumlah perbaikan yang dilakukan sehingga semakin berkualitas dan tidak kalah saing dengan produk yang ditawarkan perusahaan pesaing. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan pengukuran pada tingkat kepuasan pelanggan.

Penelitian terdahulu yang relevan dan dijadikan acuan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.1

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan dengan Penelitian

No.	Nama Peneliti	Objek Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode	Hasil
1	Septiani	PT. Bank Negara Indonesia (PERSERO) TBK, KCU	Perusahaan melakukan identifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan pengukuran kinerja dan memperoleh keseimbangan secara strategis	BSC dan SWOT	Kinerja perusahaan dapat dilihat dari 4 perspektif BSC dan dapat dilakukan pengkajian mengenai strategi yang harus dilakukan perusahaan.
2	Rezabillah	PT. X	Melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan <i>Performance Prism</i> dan merumuskan strategi baru untuk menghadapi persaingan pasar	SWOT dan <i>Prism</i>	Mengetahui KPI dari <i>stakeholder</i> dan kondisi perusahaan untuk menentukan strategi yang tepat
3	Retnawan, Kindangen, dan Sepang	PT. United Tractor	Mengetahui kinerja perusahaan dari segi kinerja keuangan dan non keuangan dengan pendekatan BSC	<i>Balance Scorecard</i> (BSC)	BSC dapat digunakan dalam menilai kinerja baik dari segi keuangan maupun non keuangan
4	Pratama	PT. Baja Pamungkas	Menentukan strategi perusahaan yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan dan memberikan suatu tolok ukur guna menilai kinerja perusahaan.	SWOT <i>Balance Scorecard</i>	Gambaran peta <i>cascading</i> yang didalamnya berisi gambaran bagaimana aktivitas sampai visi, strategi perusahaan dan <i>objective</i> pengukuran

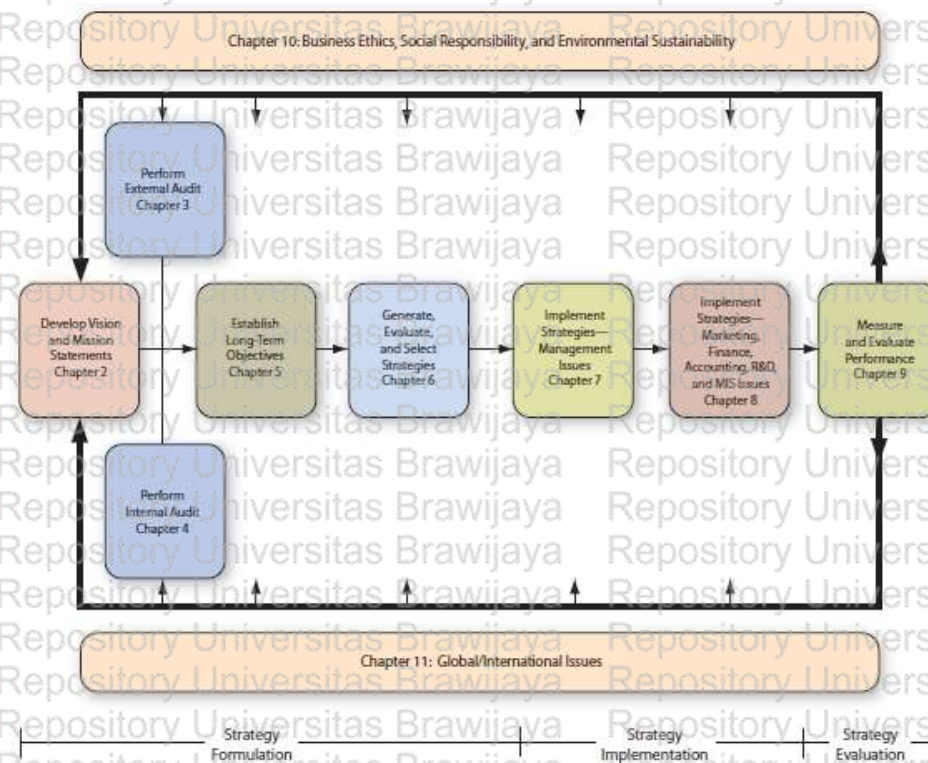
## 2.2 Strategic Management System

Menurut Luis (2006) *Strategic Management System* merupakan sekumpulan elemen yang berhubungan satu dengan yang lain dalam penentuan manajemen strategi suatu perusahaan. *Strategic Management System* menghubungkan seluruh sistem yang ada pada perusahaan untuk fungsi *planning, budgeting, resource allocation, performance measurement, dan evaluation and reward*. Apabila seluruh fungsi tersebut berjalan dan hubungan satu dengan lain terjaga dengan baik dalam suatu perusahaan, dapat disimpulkan bahwa suatu perusahaan dapat mencapai sasaran dan tujuan dalam jangka panjang.

## 2.3 Proses Penyusunan Manajemen Strategis

David (2011) menyatakan, bahwa proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahapan yaitu memformulasikan strategi, mengimplementasikan strategi, dan mengevaluasi strategi. Tahap memformulasikan strategi merupakan tahap penentuan visi dan misi serta melakukan identifikasi atas peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi dari sudut pandang eksternal, menetapkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi dari sudut pandang internal, menyusun rencana jangka panjang, membuat strategi alternatif, dan memilih strategi yang ingin dicapai.

Tahap implementasi memerlukan keputusan pihak petinggi organisasi untuk menentukan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memberikan motivasi kepada pegawai, dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat terlaksana. Mengimplementasikan strategi bisa disebut sebagai “*action stage*” dimana dimaksudkan untuk menterjemahkan pegawai dan manajer untuk menjalankan strategi yang telah diformulasikan menjadi suatu aksi nyata. Tahap terakhir merupakan tahap mengevaluasi strategi, dimana manajer perlu melakukan analisa terhadap strategi yang telah diformulasikan apakah telah berjalan sesuai dengan harapan atau perlu dilakukan pengkajian lebih lanjut. Evaluasi strategi memiliki 3 aktivitas yang fundamental yaitu melakukan *review* faktor internal dan eksternal, mengukur kinerja, dan mengambil langkah korektif. *Gambar 2.1* merupakan gambaran model manajemen strategis berdasar konsep Fred R. David.



*Gambar 2.1* formulasi model manajemen strategis

Sumber: David (2011)

## 2.4 Visi dan Misi

Visi merupakan suatu pandangan jauh ke depan mengenai cita dan citra yang ingin diwujudkan suatu organisasi pada masa yang akan datang dan dalam waktu jangka panjang, sehingga dapat menjawab kemana organisasi seperti apa (David, 2011). Misi merupakan sesuatu yang harus diemban oleh suatu organisasi sesuai dengan visinya (David, 2011).

## 2.5 Manajemen Strategi

Menurut Fahmi (2015;2) manajemen strategi adalah rencana yang disusun dan dikelola dengan melakukan perhitungan dari berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut dalam tenggat waktu jangka panjang. Fokus kajian dalam manajemen strategi yaitu memberikan dampak penerapan konsep strategis kepada perusahaan secara jangka panjang atau *sustainable* termasuk dari segi *profit* sehingga dapat stabil. *Profit* yang stabil dipengaruhi oleh stabilitas penjualan yang secara bertahap mengalami pertumbuhan (*constant growth*). Definisi diatas diperkuat dengan teori yang ada pada buku Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson (2003;7) yang berisi “manajemen strategi adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin organisasi capai, dan bagaimana mendapatkan hasil yang bernilai”. Dari definisi dan teori diatas maka dapat ditentukan ruang lingkup manajemen strategi sebagai berikut.

1. Melakukan analisis dari dampak penerapan manajemen strategi kepada internal perusahaan, khususnya perbaikan yang bersifat *sustainable* (berkelanjutan).
2. Menjadikan kontruksi manajemen strategi sebagai dasar pondasi perusahaan dalam memutuskan suatu keputusan, khususnya keputusan yang berhubungan dengan *profit* dan ekspansi perusahaan. Artinya, fokus kerja dalam pencapaian kedua sisi tersebut mengacu kepada konstruksi manajemen strategis.
3. Menjadikan ilmu manajemen strategi sebagai *base thinking* dalam membangun rancangan rencana-rencana produksi, pemasaran, personalia, dan keuangan.

### 2.5.1 Tahap-tahap Menentukan Strategi

Menurut David (2011), untuk menentukan strategi perusahaan terdiri atas tiga tahap dengan matriks sebagai model analisisnya. *Tools* yang berbentuk matriks tersebut sesuai dengan ukuran dan tipe organisasi perusahaan sehingga dapat membantu dalam menentukan strategi yang tepat untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi perusahaan. Berikut merupakan tahapan-tahapan dalam menentukan strategi.

#### 1. *Input Stage*

Tahap pertama merupakan *input stage* yaitu menarik kesimpulan terhadap informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan suatu strategi. *Tools* yang digunakan dalam *input stage* berupa matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

#### 2. *Matching Stage*

Tahap berikutnya *matching stage* yang merupakan tahap penentuan strategi alternatif yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dengan menggabungkan analisa IFE dan EFE.

*Tools* yang digunakan dalam tahap ini yaitu matriks IE (*Internal-External*) dan matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*).

### 3. *Decision Stage*

Tahap terakhir merupakan *decision stage* sebagai penentu strategi yang paling tepat sesuai dengan kondisi pada tahap 1 dan alternatif-alternatif hasil dari tahap 2. Pada *decision stage* hanya terdiri atas 1 *tools* yaitu QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

#### 2.5.2 *External Factor Evaluation Matrix* (Matriks EFE)

Matriks EFE digunakan dalam mengevaluasi faktor-faktor eksternal pada perusahaan. Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *opportunities* dan *threats* dimana menyangkut kondisi-kondisi yang terjadi pada luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan terhadap kondisi eksternal. Faktor eksternal mencakup lingkungan industri (*industry environment*), lingkungan bisnis makro (*macro environment*), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

#### 2.5.3 *Internal Factor Evaluation Matrix* (Matriks IFE)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan. Faktor ini mempengaruhi terbentuknya *strength* dan *weakness*, dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi di perusahaan yang meliputi segala macam manajemen fungsional guna pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Manajemen fungsional meliputi pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya dari perusahaan (*corporate culture*).

#### 2.5.4 *Internal-External Matrix* (Matriks IE)

Matriks Internal-Eksternal merupakan sebuah model yang dikembangkan dari model *General Electric*, dengan parameter meliputi kekuatan internal dan eksternal yang dihadapi oleh perusahaan. Matriks IE memosisikan berbagai divisi suatu organisasi dengan menampilkan 9 sel. Tujuan model ini untuk memperoleh strategi bisnis korporasi yang lebih detail (Fahmi, 2015). Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci berupa skor bobot IFE total sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi-divisi tersebut memungkinkan susunan matriks IE di tingkat perusahaan.

Matrik IE dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda-beda berdasar dari 9 sel untuk menggambarkan alternatif strategi yang bisa digunakan perusahaan sebagai berikut.

1. *Grow and Build*

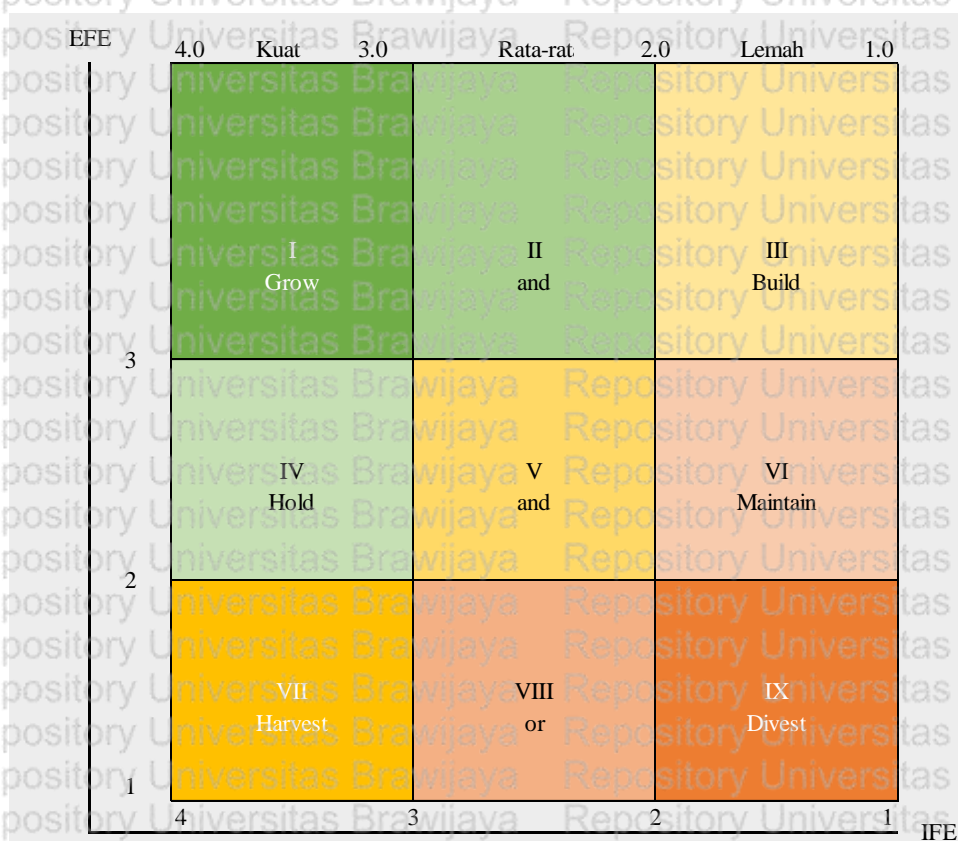
Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) yang paling sesuai untuk suatu organisasi

2. *Hold and Maintain*

Strategi yang biasa digunakan pada posisi ini yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk

3. *Harvest or Divest*

Gambar 2.2 menjelaskan sel matriks IE dan implikasi strategi yang bisa dikerjakan oleh perusahaan sesuai dengan penjelasan teori diatas.



Gambar 2.2 Kuadran beserta alternatif strategi pada IE Matrix

Sumber: David (2011)

### 2.5.5 Strength, Weakness, Opportunity, Thread Matrix (SWOT)

Matriks SWOT merupakan salah satu model perencanaan strategis dimana dilakukan identifikasi terdapat kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) pada suatu perusahaan. Dalam menciptakan suatu analisa SWOT yang baik dan tepat diperlukan model analisis SWOT yang *representative* (Fahmi, 2015:261). *Representative* yang dimaksudkan yaitu penelitian yang akan dikaji dilihat berdasar ruang lingkup dari aktivitas kegiatan. Dengan kata lain diperlukan penyesuaian analisa berdasar kondisi perusahaan.

Matriks SWOT akan dikembangkan menjadi empat jenis strategi yaitu SO, WO, ST, dan WT. Tabel 2.2 menggambarkan SWOT Matriks dan strategi SO, WO, ST, dan WT.

Tabel 2.2 Matriks Analisis SWOT

	<b>STRENGTH (S)</b>	<b>WEAKNESS (W)</b>
	Daftar semua kekuatan yang dimiliki	Daftar semua kelemahan yang dimiliki
<b>OPPORTUNITIES (O)</b> Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi	<b>STRATEGI SO</b> Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	<b>STRATEGI WO</b> Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada
<b>THREATS (T)</b> Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi	<b>STRATEGI ST</b> Gunakan semua kekuatan untuk menghindari semua ancaman	<b>STRATEGI WT</b> Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman

Sumber: Fahmi (2015)

### 2.5.6 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

*Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) adalah sebuah *tool* yang direkomendasikan kepada ahli strategi untuk melakukan pemilihan strategi alternatif secara lebih objektif yang berdasar pada *key success factor* internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Tujuan QSPM secara konseptual yaitu menentukan *relative attractiveness* dari alternatif strategi yang telah terpilih sehingga dapat ditentukan strategi yang paling baik untuk diimplementasikan. QSPM memberikan bobot pada alternatif strategi pada tahap pencocokan pada SPACE matriks dan IE matriks, dengan informasi matriks IFE dan EFE sebagai faktor keberhasilan strategi alternatif yang akan dipilih.



## 2.6 Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (1997:419) pengukuran kinerja merupakan suatu penentuan periodik efektivitas operasional dari suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang pernah ditentukan sebelumnya. Pada dasarnya suatu organisasi dijalankan oleh manusia sehingga pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian perilaku dari seseorang dalam melaksanakan tugasnya yang telah diberikan dalam suatu organisasi.

Pengukuran kinerja karyawan dapat diartikan sebagai perbandingan dan evaluasi dari rencana dan target yang dibebankan kepada karyawan dengan hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut. Faktor yang menjadikan suatu perusahaan menjadi unggul bukan dilihat dari *asset* yang berwujud seperti gedung, mesin, ataupun luas tanah. Tingginya pendidikan rata-rata sumber daya manusia yang ada pada suatu perusahaan tidak berarti perusahaan tersebut lebih unggul.

### 2.6.1 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (1997:420) tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan untuk mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang sudah ditetapkan sebelumnya, agar menghasilkan suatu tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut.

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan. Contoh: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

### 2.6.2 Model Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja organisasi perlu dirancang dengan model yang mampu memberikan gambaran kinerja secara menyeluruh dari suatu organisasi. Terdapat berbagai model yang telah digunakan oleh akademisi dan praktisi seperti *Integrated Performance*

*Measurement System* (IPMS) dari *Centre for Strategic Manufacturing, University of Strathclyde* (Bititci et al, 1997), *Balance Scorecard* dari *Harvard Business School* (Kaplan dan Norton, 1996) dan *Performance Prism* dari kolaborasi *Accenture* dengan *Cambridge University* (Nelly dan Adams, 2000). Ketiga model ini banyak digunakan dikarenakan terdapat pengukuran organisasi secara *profit* maupun *nonprofit* dan banyak yang telah mengaplikasikannya.

Menurut Fahmi (2015:224) dalam dunia bisnis saat ini banyak manajer yang menerapkan konsep BSC (*Balance Scorecard*) untuk meningkatkan kinerja perusahaan termasuk diaplikasikan pada pendukung rencana strategis perusahaan. Selain itu, BSC juga sesuai dengan strategi-strategi yang telah dirancang perusahaan dimana model bsc memiliki pengukuran secara jangka panjang (*long-term*). Bambang Sudibyo dalam buku *Manajemen Strategis: Teori dan Aplikasi* (Fahmi, 2015) menyatakan bahwa pengamatan lebih lanjut terhadap penggunaan banyak ukuran dalam BSC yang satu dengan yang lain dirangkai bersama oleh suatu seri hubungan sebab-akibat menghasilkan kesimpulan baru, yaitu BSC dapat dipakai untuk mengolah strategi. Tegasnya, BSC adalah suatu sistem manajemen yang bisa digunakan sebagai kerangka sentral dalam proses managerial seperti penentuan gol individual dalam tim, pemberian kompensasi, alokasi sumberdaya, perencanaan, peranggaran, pemberian umpan balik strategis, dan pemberdayaan karyawan beserta penumbuhan iklim belajar dalam sebuah organisasi.

### 2.7 *Balance Scorecard*

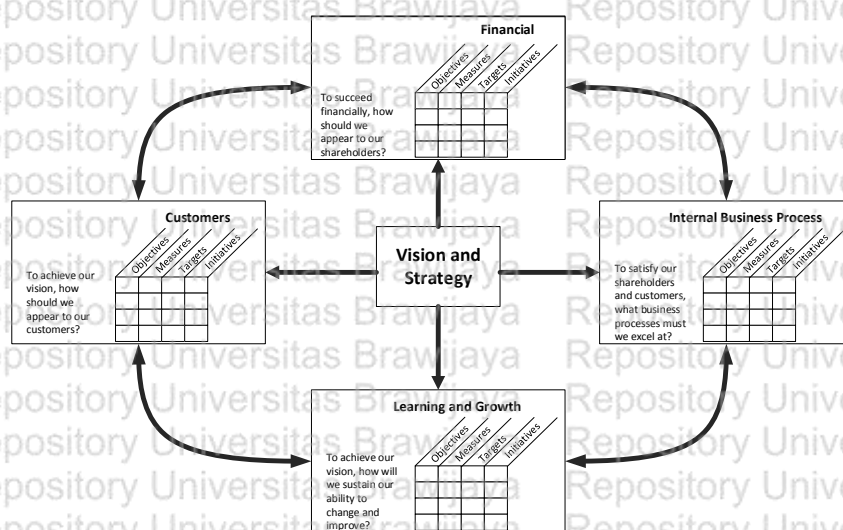
Menurut Tunggal (2000) *Balanced Scorecard* merupakan sekelompok tolok ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan di seluruh organisasi. Suatu strategi pada dasarnya merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan organisasi. Dalam *balanced scorecard*, manajemen tertinggi menjabarkan strategi ke dalam tolok ukur kinerja sehingga karyawan memahami dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut.

*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, *scorecard* (kartu skor) dan *balanced* (berimbang). Hal ini berarti kartu skor digunakan untuk mencatat hasil skor kinerja suatu organisasi atau skor individu. Berimbang berarti kinerja organisasi/individu diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. Jadi dapat disimpulkan konsep *balanced scorecard* bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian (perspektif) yaitu keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), bisnis internal (*internal*)

*business process*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target jangka panjang.

### 2.7.1 Perspektif pada *Balance Scorecard*

*Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategis atau lebih tepat disebut “*Strategic Based Responsibility Accounting System*” yang menjabarkan visi, misi, dan strategi suatu organisasi ke dalam suatu tujuan dan tolok ukur kinerja untuk 4 perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses usaha internal (*internal business process*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning & growth*) (Tunggal, 2000).



Gambar 2.3 Perspektif-perspektif pada *Balance Scorecard*

Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

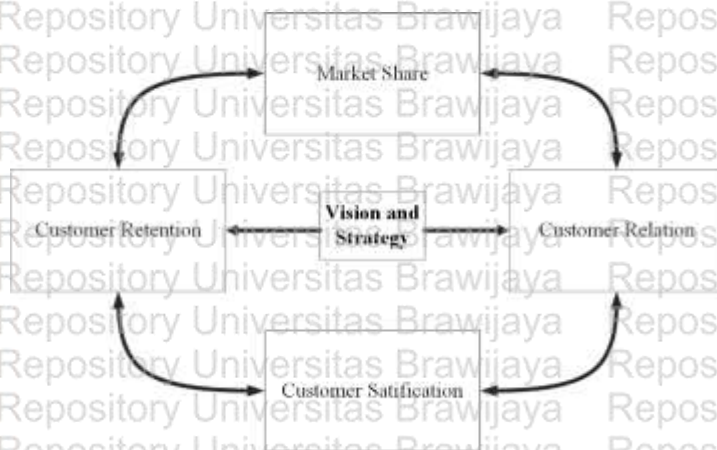
#### 2.7.1.1 Perspektif Keuangan (*Financial*)

Tunggal (2000: 18) menyatakan *Balance Scorecard* menggunakan tolok ukur kinerja keuangan, seperti laba bersih dan ROI (*Return of Investment*), karena tolok ukur tersebut secara umum digunakan dalam organisasi yang mencari laba. Tolok ukur keuangan memberikan bahasa umum untuk menganalisis dan membandingkan perusahaan. Pemegang saham sangat mengandalkan tolok ukur keuangan sebagai dasar memberikan pinjaman atau investasi pada perusahaan. Tolok ukur keuangan yang didesain dengan baik dapat memberikan pandangan keberhasilan suatu organisasi.

### 2.7.1.2 Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Perspektif pelanggan berfokus pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggan agar target yang telah dibuat perusahaan berhasil. Tolok ukur yang digunakan pada perspektif pelanggan guna mempertimbangkan keutamaan pelanggan sebagai berikut.

1. Kepuasan Pelanggan
2. Retensi Pelanggan
3. Pangsa Pasar
4. Kemampuan Pelanggan
5. Profitabilitas

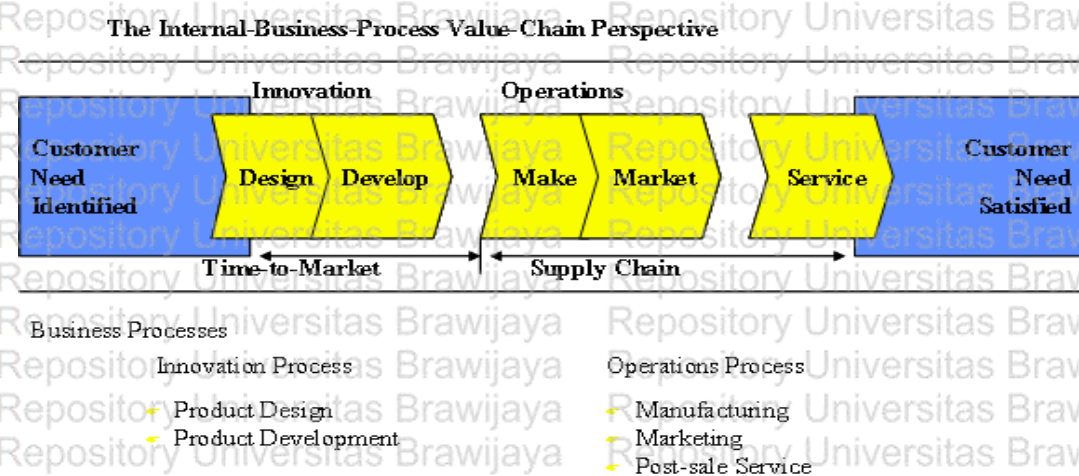


Gambar 2.4 Perspektif pelanggan

Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

### 2.7.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*)

Dalam proses bisnis internal, manajer melakukan identifikasi pada proses usaha perusahaan secara keseluruhan baik pemasok, proses produksi, serta karyawan perusahaan.



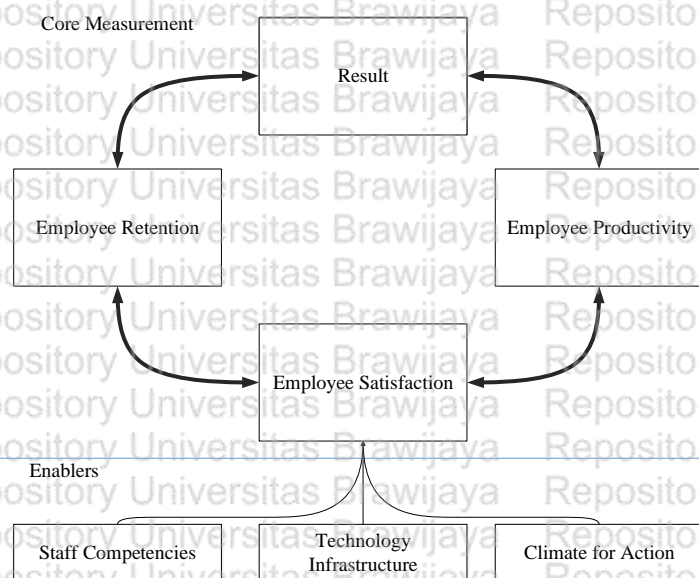
Gambar 2.5 Perspektif proses bisnis internal

Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

Pelanggan menilai barang dan jasa yang diterima dari segi seberapa dapat diandalkan dan ketepatan dalam pelanggan mendapatkan produk atau jasa tersebut. Dari sudut pandang tersebut maka dapat disimpulkan bahwa perlu dan penting dikarenakan perspektif proses bisnis internal menggambarkan upaya perusahaan menentukan proses utama yang bisa memuaskan pelanggan secara lengkap, mulai dari proses inovasi, identifikasi, dan keinginan konsumen, sehingga konsumen dapat merasakan nilai tambah dari produk atau jasa yang ditawarkan.

#### 2.7.1.4 Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan (*Learning & Growth*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada kemampuan manusia atau karyawan dalam perusahaan dimana manajer memiliki tanggung jawab untuk mengembangkannya. Tolok ukur kunci untuk menilai kinerja manajemen adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan.



Gambar 2.6 Perspektif pertumbuhan dan perkembangan

Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

#### 2.7.2 Key Performance Indicator (KPI)

Indikator kinerja merupakan penilaian terhadap hasil kerja pelaksanaan program inisiatif yang telah ditetapkan perusahaan. Penilaian diperoleh berdasarkan hasil *monitoring* dan evaluasi pelaksanaan program dan aktivitas inisiatif perusahaan. Hasil penilaian ini merupakan petunjuk target perusahaan telah mencapai targetnya atau belum. Semakin tinggi hasil penilaian, maka semakin besar kemungkinan perusahaan mewujudkan target yang telah ditentukan perusahaan. Sedangkan, *Key Performance Indicator* (KPI) memberikan

penilaian terhadap hasil kerja pelaksanaan program-program inisiatif utama yang telah ditetapkan perusahaan pada setiap perspektif BSC. Menurut Fatimah (2016) *Key Performance Indicator* adalah matrik yang digunakan oleh perusahaan untuk mengukur performa dari suatu kinerja, baik dari segi finansial maupun non finansial.

KPI terbilang berhasil apabila *Critical Success Factor* (CSF) tercapai. *Critical Success Factor* adalah istilah suatu elemen yang diperlukan untuk suatu organisasi atau proyek agar misinya tercapai. CSF merupakan faktor kritis atau aktivitas yang diperlukan untuk menjamin keberhasilan perusahaan atau organisasi (Luthans, 2005).

### 2.7.3 Tujuan Strategik (*Objective Strategic*)

Tujuan strategik merupakan pernyataan mengenai apa yang akan diwujudkan sebagai penjabaran visi dan misi organisasi. Tujuan strategis dijabarkan dalam empat perspektif sesuai dengan konsep BSC yaitu perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif *internal business process*, dan perspektif *learning & growth*. Tujuan strategik menunjukkan tindakan yang harus dilaksanakan untuk melakukan strategi yang telah disusun. Tujuan strategik merupakan gambaran kegiatan yang harus dilakukan suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dan waktu yang dibutuhkan, sehingga harus dinyatakan dalam bentuk SMART yaitu Spesifik, *Measurable*, *Attainable*, *Realistic*, dan *Timely*.

### 2.7.4 Program Inisiatif

Program inisiatif merupakan program-program yang kerja yang dirancang dalam periode rencana jangka panjang perusahaan (*Strategy Planning*) yang telah dirumuskan oleh direksi perusahaan untuk melaksanakan program secara sistematis dan terjadwal sehingga tujuan dan target jangka panjang perusahaan dapat tercapai. Program inisiatif berupa program-program kerja yang memberikan dampak strategis pada perusahaan diluar program kerja rutin atau harian yang bersifat regular. Program inisiatif dirancang, direncanakan, dilaksanakan, dan dimonitor secara periodik untuk mengetahui posisi dan kemudian melakukan perkembangan dalam proses pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan dalam rencana jangka panjang perusahaan.

### 2.7.5 Target

Target adalah besaran atau jumlah tertinggi yang telah ditentukan dan harus dicapai pada waktu tertentu. Target harus dicapai oleh perusahaan sesuai dengan tujuan strategi yang telah ditentukan sebelumnya. Besaran atau jumlah tertinggi ini hanya dapat dicapai

perusahaan bila perusahaan merencanakan dan melaksanakan program inisiatif strateginya.

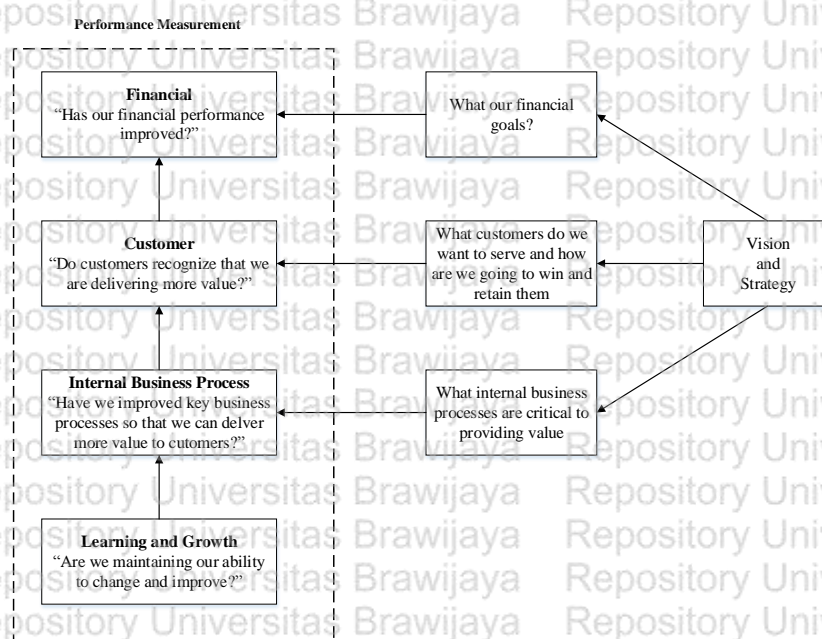
Target ditentukan sesuai dengan kemampuan dan kebijakan perusahaan.

### 2.7.6 Aktivitas Inisiatif

Menurut Porter (1985) aktivitas merupakan esensi strategi dimana perlu dilakukan pemilihan dan perangkaian untuk menghasilkan *output* yang baik dan unik bagi perusahaan. Aktivitas adalah kegiatan yang dilaksanakan dalam seluruh divisi dan departemen di suatu perusahaan untuk memenuhi target dalam tujuan strategik dan menjalankan program inisiatif. Aktivitas sangat menentukan kesuksesan kinerja perusahaan.

## 2.8 Hubungan *Balance Scorecard* dengan Manajemen Strategi

Hubungan *Balance Scorecard* dengan Manajemen Strategi dapat digambarkan dengan proses penjabaran strategi sebagai berikut.



Sumber: Fahmi (2015)

Gambar 2.7 Hubungan dari manajemen strategi dengan *Balance Scorecard*

Dari Gambar 2.7 dapat disimpulkan bahwa hubungan dari manajemen strategi dan *Balance Scorecard* terdapat pada sinergitas pembentukan proses manajemen. *Balance Scorecard* memberikan penilaian dan perbaikan secara berkelanjutan. Tidak hanya pada satu aspek namun pada seluruh aspek yang ada di perusahaan, dengan begitu hambatan-hambatan yang akan menghalangi strategi perusahaan dan menghambat tercapainya visi dan misi dapat di minimalisir.

Fungsi *Balance Scorecard* sebagai pencipta sinergitas dan pembentukan proses manajemen ditunjukkan pada hasil dari proses-proses manajemen sebagai berikut:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan memberikan kaitan pada tujuan dan ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

## 2.8 Bentuk-bentuk Kerjasama dalam Kegiatan Bisnis

Perusahaan melakukan kerjasama dengan perusahaan lain dalam kegiatan bisnisnya untuk memperoleh keuntungan atau menaikkan produktifitas perusahaan. (Rusdanti dan Kusmuriyanto, 2008) Berikut merupakan bentuk kerjasama dalam kegiatan usaha yang sering dilakukan oleh perusahaan.

### 1. *Holding Company*/Akuisisi

Akuisisi merupakan cara pengembangan perusahaan yang telah ada dengan menyelamatkan perusahaan yang sedang mengalami kesulitan dana. Dengan kata lain, akuisisi adalah menerima, memperoleh, menguasai perusahaan lain, atau tindakan pengambil alihan kepemilikan suatu perusahaan melalui pembelian suatu perusahaan sehingga perusahaan yang mengakuisisi memiliki suara mayoritas

### 2. *Trust*/ *Merger*

*Merger* adalah suatu penggabungan satu atau beberapa badan usaha sehingga dari sudut ekonomi merupakan satu kesatuan, tanpa meleburkan badan usaha dari suatu perusahaan. Sedangkan,  *Trust* merupakan penggabungan atau peleburan badan usaha yang sejenis ataupun tidak sejenis menjadi satu sehingga membentuk sebuah badan usaha besar. Badan usaha yang bergabung dalam badan usaha baru tersebut, kehilangan kekuasaan dalam bertindak dan mengambil suatu keputusan.

### 3. *Concern*

*Concern* pada dasarnya sama dengan  *holding company* yang berarti memiliki sejumlah besar saham dari beberapa badan usaha, namun perbedaannya dalam bentuk usahanya. Apabila  *holding company* berbentuk PT atau perseroan, sedangkan  *concern* berbentuk perusahaan perseorangan.  *Concern* didirikan oleh seseorang dengan membeli sejumlah besar saham-saham dari beberapa badan usaha. Karena perusahaan berbentuk perseorangan maka menggunakan nama sesuai nama pemilik pengusaha tersebut.

### 4. Konsolidasi



Penggabungan antara dua atau lebih badan usaha yang menggabungkan diri saling melebur menjadi satu dan membentuk satu badan usaha yang baru. Oleh karena itu, konsolidasi sering disebut sebagai peleburan. Dalam merger penggabungan antara dua atau lebih badan usaha tidak menjadikan badan usaha yang tergabung menjadi lenyap, sedangkan konsolidasi meleburkan kedua badan usaha tersebut.

#### 5. *Joint Venture*

*Joint Venture* merupakan suatu persetujuan di antara dua pihak atau lebih untuk melakukan kerjasama dalam suatu kegiatan. Persetujuan disini merupakan kesepakatan yang didasari suatu perjanjian. Sehingga dapat disimpulkan bahwa bentuk kerja sama antara beberapa perusahaan untuk menjadi satu perusahaan demi memperoleh kekuatan ekonomi sehingga keuntungan dimiliki bersama.

#### 6. *Joint Consortium*

*Joint Consortium* adalah pembiayaan bersama suatu proyek atau perusahaan yang dilakukan oleh dua atau lebih baik atau suatu lembaga keuangan. Jenis-jenis konsorsium antara lain gabungan beberapa pengusaha/industriawan yang mengadakan suatu usaha bersama, kumpulan pedagang dan industriawan, pembiayaan bersama suatu proyek oleh beberapa bank atau lembaga keuangan, gabungan berbagai organisasi untuk mengadakan aktivitas/gerakan bersama, dan suatu usaha bersama untuk memenuhi suatu proyek/tujuan tertentu.

#### 7. *Joint Operation*

Berdasarkan PSAK No.39, *Joint Operation* adalah perjanjian antara dua pihak atau lebih dimana masing-masing pihak bersepakat untuk melakukan suatu usaha bersama dengan menggunakan aset dan hak usaha yang dimiliki serta menanggung bersama resiko tersebut

#### 8. Waralaba

Waralaba merupakan hak khusus yang dimiliki oleh orang perseorangan atau badan usaha terhadap sistem bisnis dengan ciri khas usaha dalam rangka memasarkan barang atau jasa yang telah terbukti berhasil dan dapat dimanfaatkan dan digunakan oleh pihak lain berdasarkan perjanjian waralaba.

### 2.9 *Analitycal Hierarchy Process*

*Analytical Hierarchy Process* diperkenalkan oleh Thomas L. Saaty pada 1971-1975 yang langkah pengambilan keputusannya biasa digambarkan pada *decision tree*. AHP merupakan model pengambilan keputusan dalam menyelesaikan permasalahan yang

kompleks dan tidak terukur atau bersifat kualitatif dan hanya didasarkan atas persepsi, pengalaman, dan intuisi.

Dalam penelitian ini digunakan konsep dasar dalam *Analytical Hierarchy Process* yaitu matriks *pairwise comparison* untuk menghasilkan bobot relatif antar kriteria maupun antar alternatif dalam proses pembobotan guna mengubah nilai yang awalnya subjektif menjadi lebih objektif dengan melakukan perbandingan antar faktor mana yang lebih penting. Berikut contoh nilai pembobotan yang akan digunakan.

1. Bobot nilai

0.1 = Sangat tidak penting

0.5 = Netral

1.0 = Sangat Penting

2. Rating Nilai

0 = Sangat tidak baik

1 = Sangat Baik

3. Skor Nilai

Skor nilai yang akan dihitung menggunakan formula sebagai berikut

$$SN = BN \times RN \dots\dots\dots (2-1)$$





## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi Penelitian merupakan tahap yang ditentukan sebelum menyelesaikan suatu permasalahan yang diteliti. Bab ini akan menjelaskan tahapan yang dilakukan peneliti sehingga dapat didapatkan arah yang baik sesuai dengan tujuan penelitian.

#### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif (*descriptive research*) yaitu penelitian yang menekankan pada penyajian data, menganalisis dan menginterpretasikan data. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian deskriptif berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah berdasarkan data-data yang ada (Narbuko, 2004:44). Penelitian deskriptif merupakan metode yang paling sesuai dengan tujuan penelitian, dikarenakan akan dilakukan pemecahan masalah-masalah aktual sebagaimana adanya pada saat penelitian dilaksanakan. Penelitian deskriptif lebih berfungsi untuk pemecahan praktis dari pada pengembangan ilmu pengetahuan.

#### 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Baja Pamungkas, dengan alamat Komplek Taman Asri Blok A-22, Taman Baru, Taktakan, Serang, Banten, Indonesia. Penelitian dilakukan pada bulan Oktober 2016 - Juli 2017.

#### 3.3 Tahap Penelitian

Berikut merupakan tahap langkah-langkah dalam melakukan penelitian ini yang terdiri atas tahap pendahuluan, tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data, tahap analisis dan pembahasan, dan tahap kesimpulan dan saran.

##### 3.3.1 Tahap Pendahuluan

Tahapan kegiatan pendahuluan yang dilakukan penelitian pada PT. Baja Pamungkas adalah sebagai berikut ini.

### 1. Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai kondisi dan permasalahan nyata yang terjadi pada PT. Baja Pamungkas

### 2. Studi Pustaka

Studi pustaka yang dilakukan dengan melakukan peninjauan dari teori dan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan permasalahan yang ditemukan pada perusahaan. Sumber pustaka didapatkan pada jurnal, skripsi, buku, perusahaan atau sumber informasi mengenai manajemen strategis, pengukuran kinerja, SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*) Matrix, *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), *Internal External* (IE) Matrix, *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), *Analytical Hierarchy Process* (AHP), dan *Balanced Scorecard*.

### 3. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan tahap awal dalam mengetahui dan memahami suatu permasalahan pada PT. Baja Pamungkas. Tujuan dari identifikasi masalah agar penelitian yang dilakukan dapat terfokus dan memberikan solusi yang optimal sesuai dengan permasalahan yang ada pada PT. Baja Pamungkas.

### 4. Rumusan Masalah

Perumusan masalah dilakukan atas dasar identifikasi masalah. Perumusan masalah merupakan rincian atas permasalahan yang ditemukan, dijabarkan dan dikaji lebih lanjut sehingga dapat dilakukan pengelompokan permasalahan guna menentukan solusi tidak hanya optimal namun juga sesuai untuk seluruh permasalahan.

### 5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ditetapkan agar penelitian dapat dilakukan secara sistematis dan tidak menyimpang dengan permasalahan yang akan dibahas. Selain itu, tujuan penelitian digunakan untuk mengukur keberhasilan penelitian.

#### 3.3.2 Tahap Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan mengumpulkan seluruh data atau informasi yang berkaitan dengan penelitian. Data tersebut harus relevan terhadap permasalahan yang ada pada objek karena data atau informasi yang dikumpulkan akan menjadi *output* pada pengolahan data. Tahap pengumpulan data beserta jenis data yang dikumpulkan yaitu sebagai berikut.

## 1. Jenis Data

### a. Data Primer

Data primer merupakan data yang didapat melalui pengamatan dan pengukuran langsung peneliti dari objek penelitian. Pada penelitian mengenai manajemen strategi dan pengukuran kinerja dengan metode *balance scorecard* digunakan dengan wawancara dan diskusi. Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan tanya jawab secara langsung pada pihak-pihak terkait dengan topik permasalahan yang diangkat. Diskusi adalah teknik dalam mengupayakan pencarian penyelesaian masalah dengan mengumpulkan gagasan dari kelompok yang telah dibentuk. Tujuannya yaitu mendapat data yang dibutuhkan

### b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data maupun informasi yang telah tersedia oleh perusahaan atau pihak lain yang berkompeten. Data sekunder yang didapat antara lain buku, penelitian, dan jurnal

## 2. Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan

Melakukan pengumpulan data seperti visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan guna menjadi acuan langkah awal arah PT. Baja Pamungkas terbentuk guna menentukan strategi apa yang bisa digunakan pada perusahaan.

## 3. Identifikasi Faktor IFE dan EFE

Dilakukan identifikasi atas IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*) yang memiliki sudut pandang masing-masing pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 IFE dan EFE Matriks

<i>Internal Factor Evaluation</i>	<i>External Factor Evaluation</i>
Manajemen	Ekonomi
Pemasaran dan Keuangan	Sosial dan Budaya
Proses Produksi	Lingkungan Hidup
Penelitian dan Pengembangan	Daya Kompetitif
Sistem Informasi Manajemen	Teknologi

### 3.3.3 Tahap Pengolahan Data

Data yang telah dikumpulkan selanjutnya dilakukan pengolahan dan analisis. Langkah-langkah dalam tahap pengolahan data adalah sebagai berikut.

#### 1. Tahap Pencocokan dengan IE Matrix dan SWOT

Dari data IFE dan EFE yang telah didapatkan dilakukan pencocokan dengan metode *Internal-External Matrix* dengan menggabungkan kedua faktor tersebut. Lalu dari data yang telah dicocokkan pada IE matrix, dilakukan perumusan-perumusan SWOT (*strength*,

*weakness, opportunity, threads*) sesuai dengan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebagai acuan pembuatan strategi perusahaan.

## 2. Pembobotan dengan *Pairwise Comparison*

Guna melakukan objektifitas pada rumusan-rumusan SWOT yang telah ditentukan, digunakan *Pairwise Comparison* dalam *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk memberikan pembobotan sehingga strategi yang didapatkan merupakan keputusan yang paling sesuai dengan kondisi PT. Baja Pamungkas.

## 3. Pengolahan Data

### a. Tahap I

Dari perumusan SWOT pembobotan yang telah didapatkan pada AHP dapat ditentukan posisi perusahaan dengan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) terdapat pada *level* berapa sehingga bisa ditentukan strategi yang sesuai *level* dan apa yang harus dilakukan pada *level* tersebut.

### b. Tahap II

Setelah diketahui kondisi perusahaan menurut QSPM, dilakukan penentuan tujuan strategik dengan *Balance Scorecard* (BSC) dan dilakukan penentuan 4 perspektif BSC yaitu *financial, customer, internal business process, learn and growth*.

### c. Tahap III

Dari penentuan perspektif BSC yang telah dibuat, dapat dilakukan penentuan *Key Performance Indicator* (KPI) guna menentukan kunci indikator sebagai taraf inti pengukuran kinerja perusahaan.

### d. Tahap IV

Selanjutnya setelah memiliki ukuran kunci utama sebagai dasar pengukuran, dilakukan pembentukan program inisiatif yang merupakan prosedur dari aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan oleh PT. Baja Pamungkas.

### e. Tahap V

Setelah ditentukan program sebagai acuan prosedur, dibentuk aktivitas-aktivitas inisiatif yang harus dilakukan oleh PT. Baja Pamungkas secara optimal sehingga tujuan perusahaan tercapai.

## 4. Pembentukan Peta *Cascading*

Peta *Cascading* dibentuk sesuai dari KPI perusahaan yang didalamnya berisi kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan perusahaan ditinjau pada 4 perspektif *balance scorecard* dan SWOT yang telah ditentukan. Peta *Cascading* akan menggambarkan seluruh aktivitas,



rutinitas, dan langkah-langkah yang akan dikerjakan oleh PT. Baja Pamungkas sehingga dapat mencapai visi perusahaan.

### 3.3.4 Analisis dan Pembahasan

Pada langkah ini dilakukan analisa dari hasil Peta *Cascading* yang telah dibentuk dan strategi-strategi yang telah ditentukan dalam setiap langkah-langkah tersebut sehingga bisa mencapai visi perusahaan. Peta *Cascading* diharapkan bisa sesuai dengan *Strategy Planning Hierarchy* yang runtun seperti pada gambar sebagai berikut.



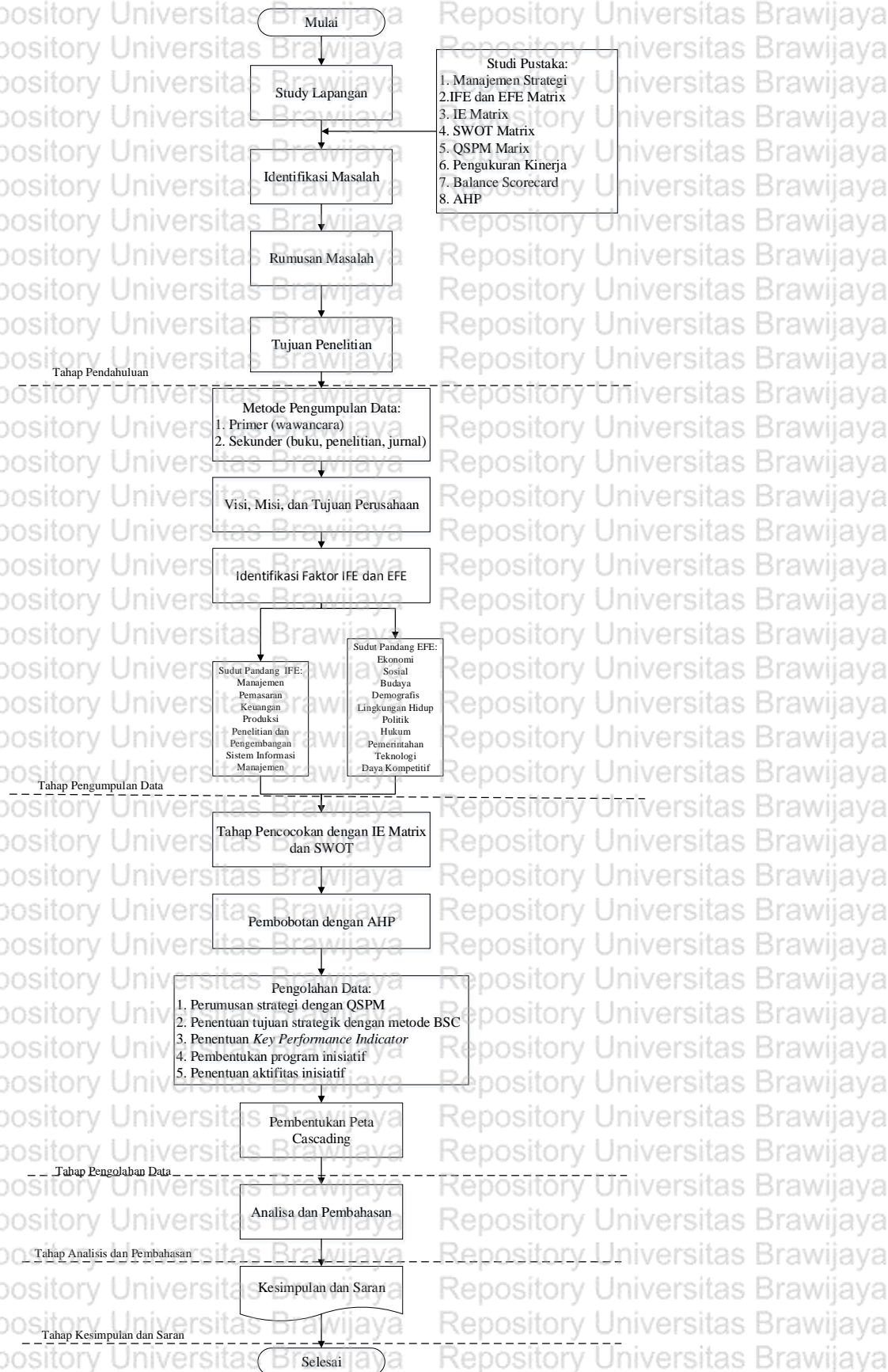
Gambar 3.1 *Strategy planning hierarchy*

Sumber: Fahmi (2015)

### 3.3.5 Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dan saran merupakan tahap akhir pada langkah penelitian. Pada tahap ini dilakukan pengambilan kesimpulan yang sesuai dengan tujuan dilakukannya penelitian ini. Sekaligus saran yang akan diberikan untuk penelitian selanjutnya dan kepada PT. Baja Pamungkas agar bisa mengimplementasikan hasil dari penelitian tersebut.

### 3.4 Diagram Alir Penelitian



Gambar 3.2 Diagram alir penelitian





## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijabarkan mengenai data yang telah dikumpulkan selama penelitian yang nantinya akan dilakukan pengolahan lebih lanjut. Data-data tersebut digunakan dalam pengolahan dan menganalisa data dalam memberikan perbaikan pada PT. Baja Pamungkas sebagai objek penelitian.

#### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Bagian ini menjelaskan mengenai gambaran umum perusahaan yang meliputi profil perusahaan, visi dan misi perusahaan, dan struktur organisasi PT. Baja Pamungkas.

##### 4.1.1 Profil Perusahaan

PT. Baja Pamungkas adalah perusahaan swasta yang didirikan dengan akta notaris nomor 37 pada tanggal 27 Desember 2011 di Komplek Taman Asri Blok A22, Taman Baru, Taktakan, Serang Banten, dengan surat Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia nomor : AHU-046-47.AH.01.01.tahun 2012.

Sejalan dengan kondisi perusahaan dan tuntutan pasar, maka PT. Baja Pamungkas mengadakan rapat luar biasa pada tanggal 11 September 2014. Didalam rapat tersebut menghasilkan keputusan yang berupa peralihan saham serta perubahan direksi dan komisaris. Keputusan tersebut dituangkan dalam akta notaris nomor 152 tanggal 29 Oktober 2014, dengan surat Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia nomor: AHU-38214.40.22.2014, dengan daftar perseroan nomor AHU-0112195.40.80.2014 tanggal 29 Oktober 2014.

Penyelesaian pekerjaan yang dikerjakan PT. Baja Pamungkas yang harus memenuhi persyaratan pelanggan serta selalu berupaya untuk melampaui harapan pelanggan, maka PT. Baja Pamungkas melengkapi dengan sumber daya manusia yang kompeten pada bidangnya dan dilengkapi dengan fasilitas workshop untuk pabrikasi dan permesinan yang dengan alamat Jl. Tasik Kardi nomor 19, Serang, Banten.

PT. Baja Pamungkas yang telah berkembang saat ini menempati kantor di Komplek Bukit Kawi Permai Blok C1-1, Kramat Watu, Serang, Banten. Sebagai sarana komunikasi

manajemen agar dicapai komunikasi yang lancar dan mudah untuk diakses, maka digunakan media seperti website dan email.

PT Baja Pamungkas merupakan perusahaan dengan Grade 5 (perusahaan menengah), oleh karena itu perlu memenuhi suatu persyaratan-persyaratan tertentu guna mampu menjalankan usahanya di Indonesia, maka PT. Baja Pamungkas dilengkapi dengan kelengkapan sebagai berikut.

1. SK domisili usaha / perusahaan : 503/004/Des-14C/Umum/I/2012
2. SIUP : 3007/00277/I/PB/BPTPM/12
3. NPWP : 31.450.339.2-401.000
4. TDP : 300714600277
5. Surat Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak : PEM-00206/WPJ.08/KP.0103/2012
6. Surat Keterangan Terdaftar : PEM-0000660ER/WPJ.08/KP.0103/2012
7. SITU : 503 / 01107 / III / SITU / BPTPM / 2015

Selain dokumen tersebut sebagai komitmen untuk menjaga kualitas, maka personil atau operator pada PT. Baja Pamungkas dilengkapi dengan sertifikat-sertifikat 1 orang inspektor muda *blasting & painting* (Ascoatindo), 4 orang operator *blasting & painting* (Ascoatindo), dan 1 orang AMU-SAMA (APEI).

#### 4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

PT. Baja Pamungkas perlu menentukan arah gerak organisasi dan manajemen, maka dari itu perusahaan telah menetapkan visi dan misi perusahaan sebagai berikut.

Visi:

Membangun perusahaan terkemuka dengan budaya spiritual dan sosial yang tinggi

Misi:

1. Meletakkan landasan yang kuat dieranya melalui “TQMS” yang didukung Rencana Kerja Lima Tahun (RKLK), Program Kerja Satu Tahun (PKST), dan Indikator Kinerja Kunci (IKK).
2. Mengimplementasikan “TQMS” secara konsisten dengan fokus kepada pelanggan dan perbaikan berkesinambungan untuk maksimalisasi *profit*.
3. Profit sebesar minimal 25% dialokasikan untuk kegiatan spiritual, sosial, dan kesejahteraan karyawan.

Untuk mengetahui tingkat kesesuaian visi dan misi perusahaan terhadap tujuan perusahaan dibentuk, dilakukan wawancara pada pihak *Stakeholder* perusahaan untuk mengetahui harapan yang dibuat pada saat penentuan visi dan misi perusahaan.

#### 4.1.3 Harapan *Shareholder* pada Visi dan Misi Perusahaan

*Shareholder* PT. Baja Pamungkas memiliki harapan pada penyusunan visi dan misi perusahaan sebagai berikut.

1. Menjadi perusahaan yang terkemuka
2. Mensejahterakan karyawan
3. Pilihan utama pelanggan pada bidang *maintenance*
4. Mengembangkan TQMS sesuai dengan iklim bisnis
5. Implementasi TQMS yang berdampak baik pada pelanggan
6. Memiliki budaya spiritual dan sosial
7. Menyediakan 25% total *profit* sebagai dana kegiatan spiritual dan sosial
8. *Profit* perusahaan meningkat
9. Mengelola dengan baik keuangan perusahaan
10. Membentuk kerjasama yang baik dengan perusahaan partner bisnis
11. Mengelola organisasi perusahaan dengan baik
12. Kepuasan pelanggan adalah prioritas utama

Melalui harapan *stakeholder*, dapat dilakukan analisa visi dan misi PT. Baja Pamungkas. Pihak direksi PT. Baja Pamungkas merasa perlu mempertajam visi dan misi perusahaan demi mempertegas strategi dan kegiatan apa yang dapat dikerjakan sehingga misi dan visi yang ditentukan selanjutnya lebih mudah di realisasikan dan terwujud.

#### 4.1.4 Rekomendasi Perbaikan Visi dan Misi PT. Baja Pamungkas

Rekomendasi perbaikan visi dan misi yang dapat diberikan pada PT. Baja Pamungkas dari hasil *diskusi* dengan direksi perusahaan adalah sebagai berikut

Visi:

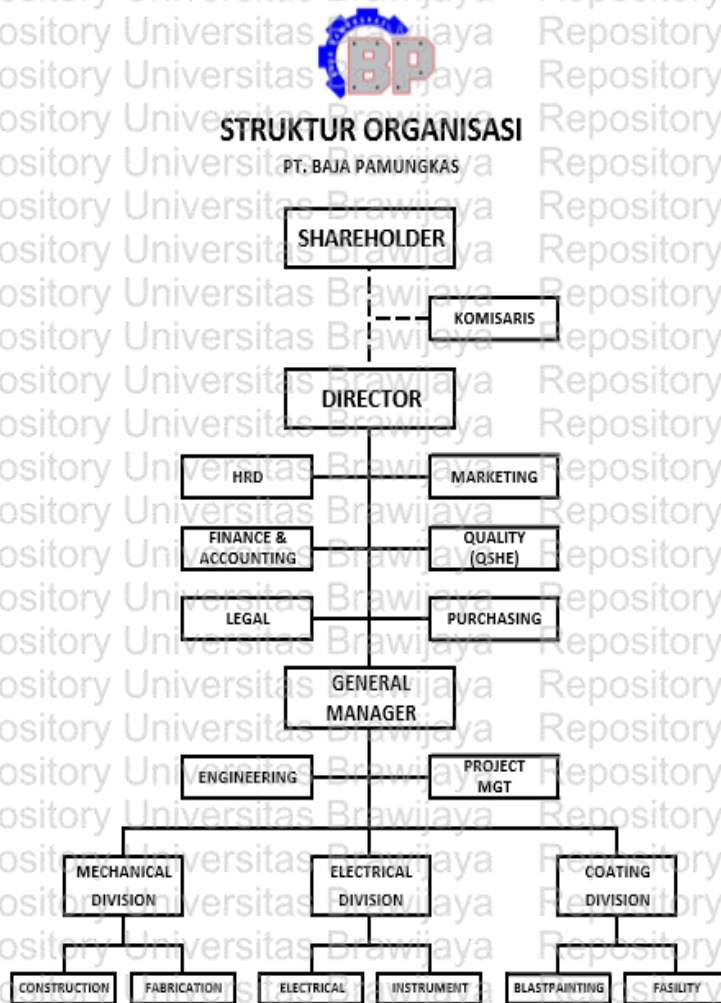
PT. Baja Pamungkas menjadi perusahaan *maintenance* terkemuka dengan budaya spiritual dan sosial yang tinggi.

Misi:

1. 25% dari total *profit* perusahaan dialokasikan sebagai biaya kegiatan spiritual, sosial, dan kesejahteraan karyawan dengan pengelolaan biaya yang efisien.
2. Menjadikan PT. Baja Pamungkas sebagai pilihan utama bidang *maintenance* dengan TQMS demi meningkatkan *profit* dan kepuasan pelanggan.
3. Meningkatkan *Grade* dan citra perusahaan dengan melakukan pengukuran kinerja perusahaan demi meningkatkan kinerja SDM, pengelolaan keuangan, hubungan dengan pelanggan, dan proses bisnis secara berkala.

#### 4.1.5 Struktur Organisasi Perusahaan

Untuk menjalankan roda organisasi PT. Baja Pamungkas menggunakan struktur organisasi pada *Gambar 4.1*



*Gambar 4.1* Struktur organisasi PT. Baja Pamungkas

Penjelasan mengenai tugas dan tanggung jawab pada stuktur organisasi yang telah digambarkan pada *Gambar 4.1* sebagai berikut.

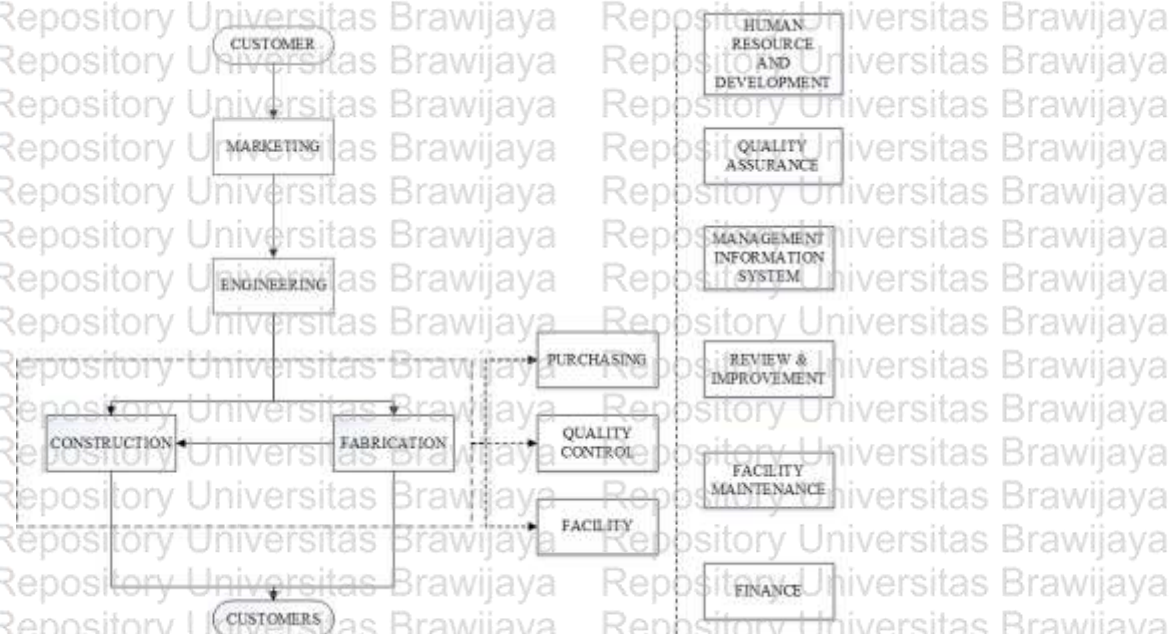
1. *Shareholder*: merupakan pihak-pihak yang pemilik saham PT. Baja Pamungkas sebagaimana yang tertuang dalam akte notaris perusahaan.
2. *Komisaris*: orang-orang yang ditunjuk oleh shareholder untuk mengawasi jalannya perusahaan agar tetap sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Anggota komisaris ditetapkan oleh Shareholder berdasarkan RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham). Hasil Pengawaran dilaporkan kepada Shareholder.
3. *Director*: menjamin bahwa perusahaan berjalan dengan baik berdasarkan dan sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan dan telah mendapatkan persetujuan Rapat Umum pemegang saham.

4. *General Manager*: menjamin bahwa seluruh pekerjaan yang berada dibawah organisasinya yang mencakup seluruh aspek operasional dari eksekusi proyek sesuai dengan persyaratan pelanggan dan termasuk aspek QCDSME (*Quality, Cost, Delivery, Service, Moral, Environment* ) dengan menerapkan QSHE yang telah ditetapkan.
5. *HRD (Human Resources Management)*: menjamin bahwa personil yang ditugaskan untuk menjalankan pekerjaannya sudah kompeten yang dikualifikasi berdasarkan : pendidikan, pengalaman, ketrampilan, dan pelatihan, serta evaluasi hasil kerjanya sesuai dengan periode waktu yang diperlukan.
6. *Marketing*: menjamin bahwa pekerjaan selalu ada dengan minimum kapasitas perusahaan.
7. *Finance & Accounting*: menjamin bahwa administrasi akuntansi dan keuangan berjalan dengan baik mencakup kebutuhan pembukuan perusahaan, kepentingan *shareholder*, dan pemerintah.
8. *Quality (QSHE)*: menjamin bahwa sistem manajemen QSHE berjalan dengan baik dengan mengacu kepada persyaratan dan diharapkan bisa memenuhi harapan pelanggan.
9. *Purchasing*: menjamin bahwa pengadaan material sesuai dengan persyaratan yang diminta dan persyaratan perusahaan.
10. *Legal*: menjamin bahwa kontrak kerja dan aspek-aspek legal perusahaan sudah memenuhi dan sesuai aspek hukum yang berlaku baik secara nasional maupun internasional.
11. *Engineering*: menjamin proses rancang bangun dan rekayasa sesuai dengan QSHE dan persyaratan pelanggan dan diharapkan bisa memenuhi harapan pelanggan.
12. *Project Management*: Menjamin bahwa proyek yang dikerjakan akan sesuai dengan persyaratan pelanggan, diharapkan bisa memenuhi harapan pelanggan, termasuk aspek memenuhi aspek QCDSME (*Quality, Cost, Delivery, Service, Moral, Environment*) menjamin bahwa proses *construction* dan *maintenance* berjalan dengan baik sesuai dengan persyaratan perusahaan) dengan menerapkan QSHE yang telah ditetapkan.
13. *Mechanical Division*: menjamin bahwa proses dan hasil pelaksanaan pekerjaan *construction* dan *maintenance* berjalan dengan baik sesuai dengan persyaratan perusahaan.

14. *Electrical Division*: menjamin bahwa proses dan hasil pekerjaan *electrical* dan instrumentasi berjalan dengan baik sesuai dengan persyaratan perusahaan.
15. *Coating Division*: menjamin bahwa proses dan hasil pekerjaan *blastpainting* dan pengendalian fasilitas berjalan dengan baik sesuai dengan persyaratan perusahaan.
16. *Construction*: menjamin bahwa proses dan hasil *contruction* berjalan dengan baik sesuai dengan persyaratan perusahaan.
17. *Maintenance*: menjamin bahwa proses dan hasil *maintenance* berjalan dengan baik sesuai dengan persyaratan perusahaan.
18. *Electrical*: menjamin bahwa proses dan hasil pekerjaan *electrical* berjalan dengan baik sesuai dengan persyaratan perusahaan.
19. *Instrument*: menjamin bahwa proses dan hasil pekerjaan instrumentasi berjalan dengan baik sesuai dengan persyaratan perusahaan.
20. *Blastpainting*: menjamin bahwa proses dan hasil *blasting* dan *painting* berjalan dengan baik sesuai dengan persyaratan perusahaan.
21. *Facility*: menjamin bahwa fasilitas seperti fasilitas kerja, kantor, workshop, dan peralatan lainnya dimanajementi dengan baik termasuk penggunaan alat rental, pemeliharaan dan pengendaliannya.

#### 4.1.6 Proses Bisnis Perusahaan

Bisnis proses PT. Baja Pamungkas digambarkan pada *Gambar 4.2* sebagai berikut.



*Gambar 4.2* Bisnis proses pada PT. Baja Pamungkas

Bisnis proses perusahaan yang digambarkan pada *Gambar 4.2*, dimulai dari prospek yang ada dipelanggan yang selanjutnya ditindaklanjuti oleh *marketing*, dimana terjadi proses permintaan penawaran dari pelanggan, penawaran, klarifikasi teknis, negosiasi, dan jika disetujui maka keluarlah surat perintah kerja. Pada skala tertentu proses tersebut melibatkan bagian *engineering* untuk mengestimasi kemampuan dan tingkat kesulitan. Hal tersebut sangat mempengaruhi harga penawaran.

Berdasarkan surat perintah kerja dari pelanggan maka dilakukan proses realisasi produk yang melibatkan proses-proses *Engineering, Purchasing, Fabrikasi, Construction, dan Quality Control*. Proses tersebut berjalan sesuai dengan kompleksitas pekerjaannya. Untuk suksesnya proses realisasi produk tersebut diperlukan dukungan dari proses-proses pendukung yang meliputi *Human Resource Development, Management Information System, Quality Assurance, Finance, Facility Maintenance, dan Review and Improvement*.

#### 4.1.7 Bidang Usaha

PT. Baja Pamungkas pada awal terbentuk bergerak di bidang *mechanical maintenance* dengan spesifikasi bidang *rotating* yang melayani beberapa industri *chemical* di area Serang dan Cilegon. Sejalan dengan perkembangan dan peluang pasar, maka perusahaan sampai saat ini telah mengembangkan bidang-bidang lain yaitu pembangunan dan pemeliharaan pada bidang:

1. *Mechanical*: Kontruksi Baja, Sipil, *Piping, Plumbing, Rotating, dan Engine*
2. *Electrical*: Instalasi listrik MV-LV, Instrumentasi, Generator, dan CCTV
3. *Painting & Blasting*: Plat, pipa, konstruksi baja, dan *stack*
4. *Manpower supply*: *electric, instrument, mechanic, welder, fitter, dan helper*
5. *General Trading dan Rental scaffolding*

Banyak perusahaan-perusahaan besar yang telah menjadi pelanggan PT. Baja Pamungkas bahkan ada yang menjadi pelanggan rutinnya hingga saat ini. Berikut merupakan contoh pelanggan rutin pada PT. Baja Pamungkas.

1. PT. Sulfindo Adiusaha, Serang
2. PT. Krakatau Steel – Cilegon
3. PT. Amoco Mitsui PTA Indonesia
4. PT. Barata Indonesia, Cilegon
5. PT. NS Blue Scope Indonesia, Cilegon
6. PT. Daekyung, Cilegon
7. PT. Gapura Angkasa, Indonesia

8. PT. Global Platinum, Tangerang
9. PT. Reka Optima, Jakarta
10. PT. Indrabas Purnama Makmur, Jakarta

## 4.2 Pengumpulan Data

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data berupa identifikasi dari analisa kondisi lingkungan PT. Baja Pamungkas secara strategis pada faktor *internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE). Analisa kondisi lingkungan dengan IFE dan EFE digunakan sebagai *input stage* dimana merupakan sebuah langkah awal dalam melakukan proses formulasi strategi. Dengan melakukan *input stage* akan mempermudah dalam melakukan *generate* dan evaluasi pada alternatif strategi. Data dikumpulkan secara langsung dengan melalui wawancara dengan pihak *Top Management* PT. Baja Pamungkas.

### 4.2.1 Internal Factor Evaluation (IFE)

Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) digunakan dalam melakukan evaluasi terhadap kondisi PT. Baja Pamungkas pada segi internal perusahaan pada faktor-faktor seperti manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian & pengembangan, dan sistem informasi manajemen. Berikut penjelasan mengenai kondisi perusahaan dari aspek internal.

#### 1. Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan (David, 2011). PT. Baja Pamungkas memberikan jaminan mutu perusahaan dengan membentuk sistem QSHE (*Quality, Safety, Health, Environment*). Sistem QSHE yang baru saja dibentuk pada PT. Baja Pamungkas adalah bentuk dari implementasi TQMS, namun sistem QSHE belum disertifikasi. Sertifikasi QSHE akan dijadikan syarat dalam mengerjakan proyek dan mengikuti tender. Pihak manajemen PT. Baja Pamungkas juga belum membentuk suatu target yang dapat dilakukan pengukuran sehingga dapat diketahui target tersebut tercapai atau tidak sehingga dapat dilakukan perkiraan terhadap kinerja organisasi PT. Baja Pamungkas.

#### 2. Pemasaran

Pemasaran merupakan suatu kegiatan bisnis yang sangat berpengaruh terhadap kesuksesan penjualan perusahaan, tak terkecuali pada PT. Baja Pamungkas. PT. Baja Pamungkas memiliki tim pemasaran yang cukup baik sehingga dapat mencakup tidak hanya perusahaan swasta saja namun sampai dengan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) hingga



ke pemerintahan secara langsung. Tim pemasaran PT. Baja Pamungkas juga dapat menghasilkan prospek proyek yang cukup luas karena tidak hanya di provinsi Serang namun juga sampai ke Jakarta, Surabaya, dan sekitarnya. Pemasaran yang dilakukan tidak hanya untuk mendapatkan tender melainkan juga pada *lobbying* dalam mendapatkan harga yang murah dan mendapatkan mitra perusahaan sebagai *subcon*.

### 3. Keuangan

PT. Baja Pamungkas memiliki data keuangan yang sangat fluktuatif. Perusahaan sempat susah berkembang pada awal 2012 hingga sempat mengalami kerugian. Namun, seiring dengan banyaknya bidang yang dikerjakan, perusahaan pernah mendapat kenaikan *revenue* sebesar 18,5% pada tahun 2015 dengan kurun waktu kurang dari 1 tahun, namun akhirnya turun 17% pada 2016. Fluktuasi dari aspek keuangan yang dialami PT. Baja Pamungkas menggambarkan bahwa perusahaan belum tertib dalam administrasi keuangan. Selain itu, fluktuasi tersebut terpengaruh dikarenakan seringnya perusahaan pemberi proyek terlambat dalam melakukan pembayaran sehingga modal yang dimiliki tidak menentu.

### 4. Produksi

Proses produksi pada PT. Baja Pamungkas merupakan jasa yang diberikan pada konsumen dalam pengerjaan proyek *maintenance*. PT. Baja Pamungkas memiliki fasilitas yang cukup lengkap dalam pengerjaan proyek-proyeknya. Namun, fasilitas yang dimiliki perusahaan tersebut masih sangat terbatas. Fasilitas yang dimiliki PT. Baja Pamungkas yaitu 6 mesin las listrik, 3 mesin las argon, 2 mesin senai, 2 mesin press, 2 mesin *hydrolic jet*, dan 3 *chain block*. Pada *chain block*, yang dibutuhkan 24 meter untuk ukuran 3 ton dan 5 ton, sedangkan yang dimiliki oleh PT. Baja Pamungkas hanya 2 ton 2 meter dan 3 ton 2 meter. Hal ini menandakan perusahaan memiliki fasilitas yang terbatas dan perlu melakukan *outsourcing*. Contoh lain pada *scaffolding* perusahaan masih menggunakan jasa *ourtsourcing*, dan untuk usaha rental *scaffolding* PT. Baja Pamungkas melanjutkan dari *ourtsourcing* sehingga bukan milik perusahaan sendiri.

### 5. Penelitian dan pengembangan

Pada tahap penelitian dan pengembangannya lebih dipertegas pada SDM (Sumber Daya Manusia) pada PT. Baja Pamungkas. Untuk *man power* yang bekerja dalam bidang *blasting* dan *painting* sudah memiliki sertifikat yang menjamin dalam pengerjaannya. Selain itu, PT. Baja Pamungkas memiliki *workshop* sebagai sarana untuk membantu dalam pengerjaan proyek perusahaan. SDM yang dimiliki PT. Baja Pamungkas tidak diambil melalui rekrutmen, selain itu perusahaan belum memiliki program pengembangan SDM sehingga belum bisa dilakukan evaluasi mengenai SDM perusahaan. Selain itu, perusahaan

ingin mengembangkan jiwa spiritual dan sosial karyawan dengan mengadakan kegiatan-kegiatan seperti kunjungan wali, pengajian, dan bakti sosial sebagai bentuk tunjangan.

#### 6. Sistem informasi manajemen

Sistem informasi manajemen berguna dalam memudahkan alur komunikasi antar departemen pada suatu perusahaan mengenai berbagai hal yang dikerjakan perusahaan. Pada PT. Baja Pamungkas permasalahan informasi ada pada *database* mengenai material yang digunakan perusahaan sehingga perusahaan selalu mengulangi proses yang sama untuk mencari material yang dibutuhkan dalam pengerjaan proyeknya.

Dari hasil analisa pada internal perusahaan, didapatkan sebuah informasi mengenai kondisi internal PT. Baja Pamungkas untuk menentukan *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) yang dimiliki perusahaan sesuai pada Tabel 4.1 serta bobot, rating, dan skor CSF sesuai pada Lampiran 1.

Tabel 4.1 Faktor Internal PT. Baja Pamungkas

No	Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor
Strength				CSF
1	Perusahaan berada pada grade 5	0.095	4	0.38
2	Memiliki banyak pengalaman (SPK > 130 buah dalam 5 tahun) dan revenue yang meningkat	0.090	4	0.36
3	Sistem QSHE sudah diterapkan sebagai implementasi TQMS	0.052	3	0.16
4	Kegiatan spiritual dan sosial dijadikan sebagai tunjangan pada karyawan	0.071	3	0.21
5	Biaya fasilitas bisa rendah (fasilitas dengan harga tinggi bisa rental atau subcon)	0.067	3	0.20
6	Biaya overhead rendah sehingga bisa bersaing harga dengan kontraktor lain	0.067	3	0.20
7	Tim marketing kuat dengan prospek proyek pemerintah, BUMN dan swasta	0.086	4	0.34
8	Manpower Blasting & Painting sudah tersertifikasi	0.062	3	0.19
9	Fasilitas Blasting & Painting lengkap	0.067	3	0.20
10	Memiliki manual dan deskripsi pekerjaan yang sistematis	0.081	3	0.24
Weakness		Bobot	Rating	Skor
1	Sertifikasi tenaga kerja belum sepenuhnya terpenuhi	0.043	1	0.04
2	Modal yang dimiliki perusahaan untuk mengambil proyek cukup terbatas	0.048	1	0.05
3	Belum ada analisa kinerja mengenai eksekusi dan margin proyek	0.024	2	0.05
4	Fasilitas milik sendiri terbatas sehingga kemampuan kompetisi harga rendah	0.005	2	0.01
5	Fasilitas dan tools yang digunakan dalam proyek belum sesuai dengan industri besar, sehingga keandalannya kurang	0.014	2	0.03
6	Belum ada sistem rekrutmen, evaluasi, dan program pengembangan SDM	0.014	2	0.03
7	Belum tertib administrasi Keuangan	0.010	2	0.02
8	Belum punya database material	0.014	2	0.03
9	Budaya organisasi belum nampak terbentuk	0.029	2	0.06
10	Manajemen belum memiliki target yang dapat diukur	0.029	2	0.06
11	QSHE belum implemetasi dan disertifikasi	0.033	1	0.03
Total		1.00		2.89

Pada Lampiran 1. digambarkan bagaimana bobot, rating, dan skor mendapatkan nilainya dengan menggunakan matriks *pairwise comparison* pada metode AHP. Nilai bobot didapatkan dengan menjumlahkan total skor dari perbandingan antara faktor *strength* terhadap *strength*, *strength* terhadap *weakness*, *weakness* terhadap *strength*, dan *weakness* terhadap *weakness*. Contoh bila faktor S1 lebih penting dari faktor S2 maka perusahaan diberi nilai 1 dan bila tidak lebih penting diberi nilai 0. Selanjutnya, seluruh nilai tersebut dijumlahkan lalu dibagi atas total pada masing-masing faktor lalu dijadikan nilai bobot. Selanjutnya, pada *rating* ditentukan dengan memberi *ranking* pada bobot yang telah ditentukan. Pada faktor *strength* yang memiliki ranking 1 sampai 3 diberi rating 4 sedangkan sisanya diberi rating 3. Untuk faktor *weakness* ranking 1 sampai 3 diberi rating 1 dan bila rankingnya diatas 3 diberi rating 2. Langkah terakhir yaitu penentuan skor CSF (*Critical Success Factor*) yaitu dengan mengalikan bobot terhadap rating yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan menilai total CSF maka didapatkan nilai IFE yaitu sebesar 2.89.

#### 4.2.2 External Factor Evaluation (EFE)

Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) digunakan dalam melakukan evaluasi terhadap kondisi PT. Baja Pamungkas pada segi eksternal perusahaan pada faktor-faktor seperti ekonomi, sosial, budaya, lingkungan hidup, politik, teknologi, dan daya kompetitif. Berikut penjelasan mengenai kondisi perusahaan dari aspek eksternal.

##### 1. Ekonomi

Kondisi perekonomian Indonesia seperti tingkat suku bunga, tingkat inflasi, dan kurs rupiah mempengaruhi pada pendapatan perusahaan pula, hal ini dikarenakan PT. Baja Pamungkas mendapat proyek dari perusahaan BUMN dan kantor pemerintahan. Kontrak pembayaran dari dua instansi ini, diberikan DP (*down payment*) dimana dana tersebut bisa digunakan dalam tambahan modal perusahaan sebagai agunan kredit. Modal lainnya didapat dengan kredit pada Bank dengan bunga rendah dimana hal tersebut terpengaruh dari perekonomian Indonesia.

##### 2. Sosial

PT Baja Pamungkas berusaha menjaga dan meningkatkan hubungan yang harmonis dengan lingkungan perusahaan dimana proyek sedang dikerjakan. PT. Baja Pamungkas juga telah mengikuti kegiatan-kegiatan yang dikerjakan oleh masyarakat sekitar serta mengadakan kegiatan berhubungan dengan sosial masyarakat. Namun, permasalahan sosial yang dihadapi PT. Baja Pamungkas yaitu seringkali perusahaan diberikan tawaran prospek proyek yang menjanjikan tapi ternyata menggunakan persyaratan palsu atau bisa disebut

dengan proyek fiktif. Selain itu, adanya pungutan liar dari pihak-pihak eksternal seperti preman, sumbangan warga, dan lain-lain merupakan permasalahan tersendiri dalam aspek sosial.

### 3. Budaya

PT. Baja Pamungkas belum memiliki budaya perusahaan sebagai ciri sebuah identitas guna menggambarkan pola perilaku bagaimana perusahaan bergerak sehingga tumbuh suatu kebanggaan. Perusahaan berharap dapat tumbuh budaya sesuai dengan visi perusahaan yaitu, menjadi perusahaan yang memiliki budaya religius dan berjiwa sosial tinggi dengan mengedepankan kesejahteraan karyawannya.

### 4. Lingkungan Hidup

Lingkungan hidup adalah sebuah kesatuan ruang dengan segala benda dan makhluk hidup di dalamnya termasuk manusia dan perilakunya yang mempengaruhi keberlangsungan makhluk hidup lainnya. Dalam aspek ini PT. Baja Pamungkas sedang berusaha memenuhi dengan melengkapi persyaratan sertifikasi standarisasi perusahaan dalam bidang lingkungan hidup atau ISO14000. ISO14000 akan dimasukkan ke dalam susunan sertifikasi QSHE yang sedang dalam progress.

### 5. Politik

Pada aspek politik lebih dititik beratkan bagaimana politik yang terjadi pada lingkup sekitar perusahaan kontraktor yang bergerak dalam bidang *maintenance*. Beberapa tender *maintenance* yang seharusnya menjadi satu proyek *maintenance* yang utuh, dipecah lagi saat tender diakibatkan perusahaan lain yang merupakan kerabat dari pemberi proyek kalah dalam tender. Selain itu, pada progres pengerjaan proyek pihak birokrasi pemberi proyek sering mengganggu produktivitas pengerjaan proyek dengan sengaja memperlambat pemberian *permit* untuk mengerjakan dan pembuatan berita acara.

### 6. Hukum

PT. Baja Pamungkas didirikan dengan surat keputusan dari menteri hukum dan hak asasi manusia Indonesia dengan nomor: AHU-046-47.AH.01.01. Pada 2014 PT. Baja Pamungkas melakukan peralihan saham dan perubahan direksi beserta komisaris dengan surat keputusan dari menteri hukum dan hak asasi manusia dengan nomor AHU-38214.40.22.2014 dan daftar perseroan dengan nomor AHU-0112195.40.80 pada tanggal 29 Oktober 2014. Penjelasan tersebut menggambarkan bahwa PT. Baja Pamungkas memiliki ijin legal dalam menjalankan kegiatannya sebagai salah satu perusahaan kontraktor pada bidang *maintenance*. Selain itu, perusahaan juga melaksanakan perubahan sesuai dengan persyaratan hukum yang ada.

## 7. Pemerintahan

Sesuai dengan aspek hukum diatas, PT. Baja Pamungkas mengikuti segala alur dan persyaratan yang pemerintah butuhkan dalam mendirikan sebuah perusahaan. Perusahaan juga sedang dalam pengurusan *amnesty* pajak sehingga mendapat pengampunan apabila ada laporan perpajakan yang masih belum dijalankan dengan benar dan nantinya menjadi wajib pajak yang lebih baik. Hal ini menggambarkan PT. Baja Pamungkas sebagai salah satu perusahaan yang aktif dalam mendukung program pemerintah.

## 8. Teknologi

Pada era digital abad ini, tidak dapat dipungkiri bahwa teknologi sangat cepat sekali berkembang dan semakin modern. Tantangan perkembangan teknologi juga perlu dilakukan pengelolaan sehingga bisa disesuaikan dengan kebutuhan, hal tersebut juga berlaku pada PT.

Baja Pamungkas. Dalam mengupayakan *company image* yang baik PT. Baja Pamungkas melakukan penambahan dan penggantian *tools* dan fasilitas yang modern dan dapat mempermudah dalam pengerjaan proyek. Fasilitas dan *tools* dengan teknologi yang lebih baik juga meningkatkan memperketat persaingan dengan perusahaan kontraktor lainnya.

Contohnya tender sekarang diberikan melalui e-Procurement, dimana harus dilampirkan segala macam persyaratan-persyaratan dan apabila belum memenuhi, perusahaan tersebut tidak dapat mengikuti tender tanpa terkecuali. Hal tersebut sering dirasakan PT. Baja Pamungkas dikarenakan syarat QSHE yang masih perlu disertifikasi dan belum memiliki database material yang tetap.

## 9. Daya Kompetitif

*Continuous improvement* diperlukan guna dapat bertahan dalam suatu persaingan usaha dengan melakukan perbaikan pada aspek kinerja perusahaan sehingga memiliki daya kompetitif yang baik terhadap perusahaan-perusahaan kompetitor. PT. Baja Pamungkas pun juga terus meningkatkan kinerjanya untuk menghadapi ketatnya persaingan usaha dengan memperluas *channel* untuk peminjaman fasilitas, MSDM, dan ketika perlu melakukan JO (*Joint Operation*) atau *sub*-kontrak apabila proyek tidak mampu dikerjakan sendiri. Namun, perusahaan masih mengalami beberapa permasalahan pada aspek ini dikarenakan perusahaan kompetitor dapat memberikan harga rendah karena fasilitas yang lebih lengkap dan milik sendiri.

Dari hasil analisa pada lingkup eksternal perusahaan, didapatkan sebuah informasi mengenai kondisi eksternal PT. Baja Pamungkas yang dapat ditentukan *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman) yang harus dilalui perusahaan sesuai pada Tabel 4.2 dan untuk bobot, rating serta skor CSF sesuai pada Lampiran 2.

Tabel 4.2 Faktor Eksternal PT. Baja Pamungkas

No	Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<b>Opportunity</b>				
1	Prospek proyek terdiri dari proyek swasta, BUMN, dan pemerintah	0.124	4	0.50
2	Kontrak dari proyek pemerintah / BUMN bisa dijadikan agunan kredit modal sebagai dana proyek swasta	0.133	4	0.53
3	Modal bisa didapat melalui Bank dengan kredit bunga rendah	0.095	4	0.42
4	Proyek yang diambil dapat disesuaikan dengan outsourcing, rental fasilitas, dan SDM melalui channel yang tersedia	0.086	3	0.26
5	Dapat melakukan <i>Joint Operation</i> / Konsorsium / sub-kontrak, jika proyek tidak mampu dikerjakan sendiri	0.114	4	0.42
6	Meningkatkan <i>company image</i> dan daya kompetitif dengan menambah dan mengganti <i>tools</i> yang lebih modern	0.105	4	0.46
<b>Threats</b>		<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
1	Banyaknya penawaran proyek fiktif yang menipu	0.076	1	0.08
2	Tender dipecah menjadi penunjukan karena KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme)	0.048	1	0.05
3	Tender memberikan syarat sertifikat seperti QSHE dan tenaga ahli sesuai bidang pekerjaan	0.067	1	0.07
4	Terdapat tender menggunakan IT e-Procurement			
5	Kompetitor bermain diharga rendah karena memiliki sumber daya yang mendukung.	0.029	2	0.06
6	Birokrasi owner proyek mengganggu produktivitas progress termasuk berita acara	0.010	2	0.02
7	Harga material relatif belum stabil karena dilakukan pembelian pada supplier yang berbeda-beda	0.038	1	0.08
8	Pembayaran proyek sering tidak tepat waktu	0.019	2	0.04
9	Perusahaan pemberi proyek melakukan kontrak kepada kontraktor swasta lain sehingga tidak melakukan tender lagi	0.038	1	0.08
		0.029	2	0.04
Total		1.00		3.04

Pada Lampiran 2. digambarkan bagaimana bobot, rating, dan skor mendapatkan nilainya dengan menggunakan matriks *pairwise comparison* pada metode AHP. Nilai bobot didapatkan dengan menjumlahkan total skor dari perbandingan antara faktor *opportunity* terhadap *opportunity*, *opportunity* terhadap *threats*, *threats* terhadap *opportunity*, dan *threats* terhadap *threats*. Contoh bila faktor O1 lebih penting dari faktor O2 maka perusahaan diberi nilai 1 dan bila tidak lebih penting diberi nilai 0. Selanjutnya, seluruh nilai tersebut dijumlahkan lalu dibagi atas total pada masing-masing faktor lalu dijadikan nilai bobot. Selanjutnya, pada *rating* ditentukan dengan memberi *ranking* pada bobot yang telah ditentukan. Pada faktor *opportunity* yang memiliki ranking 1 sampai 3 diberi rating 4 sedangkan sisanya diberi rating 3. Untuk faktor *threats* ranking 1 sampai 3 diberi rating 1 dan bila rankingnya diatas 3 diberi *rating* 2. Langkah terakhir yaitu penentuan skor CSF (*Critical Success Factor*) yaitu dengan mengalikan bobot terhadap *rating* yang telah

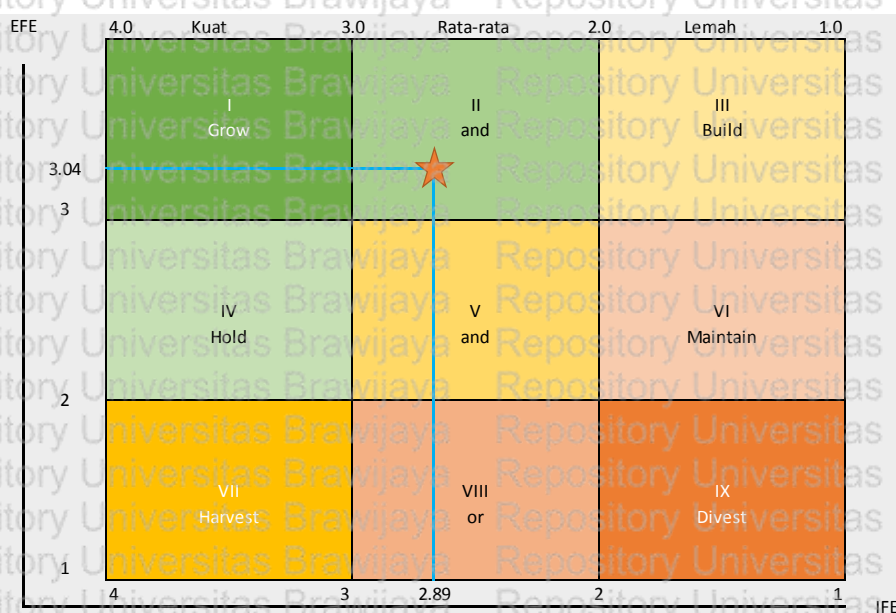
ditentukan sebelumnya. Dengan menilai total CSF maka didapatkan nilai EFE yaitu sebesar 3.04.

### 4.3 Pengolahan Data

Pada tahap ini dilakukan pengolahan data berupa hasil dari *scoring* IFE dan EFE yang selanjutnya dilakukan pencocokan posisi perusahaan sehingga dapat diketahui alternatif strategi yang bisa dilakukan oleh perusahaan atau bisa disebut sebagai *the matching stage*. Dalam *matching stage* PT. Baja Pamungkas, dilakukan dengan penentuan posisi perusahaan sesuai dengan kondisi perusahaan pada IFE dan EFE dengan matriks IE (*Internal External Matrix*) dan selanjutnya *SWOT matrix* untuk menentukan alternatif strategi-strategi yang sekiranya dapat dilakukan perusahaan. Strategi-strategi tersebut akan dikerucutkan menjadi strategi mana yang memang harus dikerjakan oleh PT. Baja Pamungkas dengan menggunakan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

#### 4.3.1 Tahap Pencocokan dengan *Internal-External Matrix* (IE Matrix)

Hasil pada tahap *input stage* yang didapatkan berdasarkan skor IFE dan EFE PT. Baja Pamungkas telah menghasilkan skor IFE 2.89 dan skor EFE 3.04. Dengan mendapatkan skor tersebut bisa dilakukan tahap selanjutnya yaitu *matching stage* dengan menggunakan *Internal External Matrix* (IE Matrix) untuk menentukan posisi perusahaan. Dengan mengetahui posisi perusahaan maka akan lebih mudah dalam penentuan alternatif strategi yang dapat disusun dan akan dilakukan oleh perusahaan. Berikut posisi PT. Baja Pamungkas dengan IE Matriks.



Gambar 4.3 IE matriks posisi PT. Baja Pamungkas

Berdasarkan *Gambar 4.4* hasil dari IE matriks dengan total skor IFE sebesar 2.89 dan EFE sebesar 3.04 dapat diketahui perusahaan pada sel II yaitu perusahaan berada pada posisi *Grow and Build* dengan *scope* strategi yang cukup banyak yaitu *backward integration, forward integration, horizontal integration, market penetration, market development, dan product development*. Pada PT. Baja Pamungkas, belum memungkinkan untuk melakukan *forward integration, backward integration, dan horizontal integration* dikarenakan kebijakan perusahaan tidak mendukung untuk melakukan integrasi baik pada jalur distribusi, pemasok, maupun memperoleh kepemilikan atas perusahaan kompetitor. Oleh karena itu PT. Baja Pamungkas perlu melakukan peningkatan yang dititik beratkan pada *market development, market penetration dan product development*.

#### 4.3.2 Tahap Penyusunan SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*)

SWOT Matriks berguna dalam memformulasikan alternatif strategi berdasarkan penggabungan dari analisa SW (*Strength Weakness*) pada IFE dengan memasukkan seluruh daftar kekuatan yang dimiliki dan juga daftar seluruh kelemahan yang dimiliki perusahaan. Dan analisa OT (*Opportunity Threats*) pada EFE dengan memasukkan seluruh peluang yang dapat diidentifikasi perusahaan beserta seluruh ancaman yang telah diidentifikasi dan menghambat perusahaan. Pada PT. Baja Pamungkas, analisa matriks SWOT dilakukan setelah *IE Matrix* dikarenakan untuk mempermudah analisa dan penentuan alternatif strategi sehingga 4 strategi alternatif pada SWOT tidak akan melebar dari yang telah ditentukan pada *IE Matrix* sebelumnya.

Pada matriks SWOT terdapat 4 alternatif strategi yang disusun berdasarkan gabungan dari *strength, weakness, opportunity, dan threat*. Strategi tersebut yaitu SO (*Strength Opportunity*) Strategi yang artinya perusahaan perlu menggunakan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk dapat memanfaatkan peluang yang ada, WO (*Weakness Opportunity*) Strategi yang artinya perusahaan perlu mengatasi seluruh kelemahan yang dimiliki dengan memanfaatkan peluang-peluang yang bisa didapatkan, ST (*Strength Threats*) Strategi yang artinya perusahaan perlu menggunakan seluruh kekuatan untuk menghindari semua ancaman yang mungkin menghalangi langkah perusahaan, dan terakhir WT (*Weakness Threats*) Strategi yaitu merupakan strategi dengan menekan seluruh kelemahan yang ada sehingga dapat mencegah semua ancaman yang dapat menghalangi perusahaan. Tabel 4.3 akan menjelaskan mengenai analisis matriks SWOT dengan data IFE dan EFE.



Tabel 4.3 SWOT Matriks PT. Baja Pamungkas

SWOT Matrix	Strenght	Weakness
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan berada pada grade 5<sup>th</sup></li> <li>2. Memiliki banyak pengalaman</li> <li>3. Sistem QSHE sudah diterapkan</li> <li>4. Kegiatan spiritual dan sosial sebagai tunjangan karyawan</li> <li>5. Biaya fasilitas rendah</li> <li>6. Biaya Overhead rendah</li> <li>7. Tim <i>marketing</i> kuat</li> <li>8. <i>Manpower Blasting &amp; Painting</i> sudah tersertifikasi</li> <li>9. Fasilitas <i>Blasting &amp; Painting</i> lengkap</li> <li>10. Memiliki manual dan deskripsi pekerjaan yang sistematis</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sertifikasi tenaga kerja belum sepenuhnya terpenuhi</li> <li>2. Modal terbatas</li> <li>3. Belum ada analisa kinerja</li> <li>4. Fasilitas milik sendiri terbatas</li> <li>5. Fasilitas dan <i>tools</i> yang digunakan belum sesuai dengan industri besar</li> <li>6. Belum ada sistem pengelolaan SDM</li> <li>7. Belum tertib administrasi keuangan</li> <li>8. Belum punya database material</li> <li>9. Budaya organisasi belum terbentuk</li> <li>10. Manajemen belum memiliki target</li> <li>11. QSHE belum diimplementasi dan disertifikasi</li> </ol>
<b>Opportunity</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prospek proyek swasta, BUMN, pemerintah</li> <li>2. Kontrak proyek pemerintah /BUMN sebagai jaminan modal</li> <li>3. Modal dari bank dengan bunga rendah</li> <li>4. <i>Ourtsourcing</i> membantu menyelesaikan proyek</li> <li>5. Dapat <i>Joint Operation</i></li> <li>6. <i>Company image</i> ditingkatkan dengan menambah dan mengganti <i>tools</i></li> </ol>	<b>Strenght – Opportunity (SO)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan ekspansi pasar pada sektor pemerintah, BUMN, dan perusahaan swasta lain untuk meningkatkan jumlah pelanggan. (S1, S2, S3, S7, S8, S9, S10, O1, O4, O5)</li> <li>2. Meningkatkan efisiensi pengelolaan biaya dan sumber modal (S4, S5, S6, O2, O3)</li> <li>3. Meningkatkan mutu pelayanan dan jasa yang diberikan (S3, S8, S9, S10, O1, O4, O5, O6)</li> </ol>	<b>Opportunity – Weakness (WO)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan <i>Joint Venture</i> dengan perusahaan swasta lain dalam pengerjaan proyek (W1, W2, W4, W5, W10, O1, O2, O3, O4, O5, O6)</li> <li>2. Membangun sistem manajemen SDM (W1, W3, W6, W9, O1, O6)</li> <li>3. Mampu mengoptimalkan proses pengerjaan proyek dengan sumber daya yang tersedia (W1, W2, W4, W5, W6, W7, W8, W10, O1, O2, O3, O4, O5, O6)</li> </ol>
<b>Threat</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Banyak proyek fiktif</li> <li>2. Tender dipecah karena KKN</li> <li>3. Tender bersyarat QSHE</li> <li>4. Tender menggunakan IT e-Procurement</li> <li>5. Kompetitor bersumber daya mendukung</li> <li>6. Birokrasi menghambat proyek</li> <li>7. Harga material tidak pasti</li> <li>8. Pembayaran proyek tidak tepat waktu</li> <li>9. <i>Customer</i> melakukan penunjukan tanpa tender</li> </ol>	<b>Strenght – Threats (ST)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan loyalitas pelanggan (S1, S2, S3, S7, S8, S9, S10, T1, T2, T3, T6, T9)</li> <li>2. Optimalisasi anggaran umum dan pengendalian kas pada pengerjaan proyek (S4, S5, S6, S10, T5, T6, T7, T8)</li> <li>3. Melakukan evaluasi terhadap proyek yang dikerjakan, khususnya pada proyek fiktif (S1, S2, S3, S7, S10, T1, T2, T3, T6, T8, T9)</li> </ol>	<b>Weakness – Threats (WT)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membangun IT infrastruktur (W7, W8, T4)</li> <li>2. Melakukan sertifikasi QSHE dan persyaratan pengerjaan proyek lainnya (W1, W3, W6, W9, W10, T1, T2, T3, T4, T5, T6, T9)</li> <li>3. Meningkatkan penyeimbangan antara modal dan sumber daya (W1, W2, W4, W5, W6, W7, W8, W10, T1, T2, T5, T7, T8)</li> <li>4. Membangun analisa pengukuran kinerja perusahaan (W1, W3, W5, W6, W7, W8, W9, W10, T1, T2, T4, T5, T6, T7, T8, T9)</li> </ol>

Berdasarkan analisa SWOT pada Tabel 4.3 dapat dirumuskan strategi yang sesuai dengan PT. Baja Pamungkas untuk pengambilan kebijakan dan mengoptimalkan seluruh aspek sehubungan dengan posisi perusahaan yang cukup baik. Strategi-strategi tersebut akan menjadi sebuah *scenario* yang memungkinkan untuk dikerjakan oleh perusahaan karena telah disesuaikan berdasarkan kondisi perusahaan.

### 4.3.3 Hubungan IFE, EFE, IE Matriks dengan SWOT Matriks

Pada tahap ini dilakukan pencocokan korelasi dari analisa informasi mengenai kondisi perusahaan dengan IFE sesuai pada Tabel 4.1 dan EFE sesuai pada Tabel 4.2 beserta posisi perusahaan digambarkan dengan IE matriks sesuai dengan *Gambar 4.3* dengan hasil analisa SWOT matriks pada Tabel 4.3. Posisi PT. Baja Pamungkas pada *IE Matrix* berada pada perusahaan berada sel II dimana perusahaan berada pada *Grow and Build* dengan alternatif strategi yang paling sesuai yaitu *market development*, *market penetration* dan *product/process development*. Setelah diketahui terdapat 3 *keyfactors* yaitu *market development*, *market penetration*, dan *product/process development* dapat ditentukan alternatif strategi SWOT sehingga tidak menyimpang jauh terhadap strategi yang telah ditentukan sebelumnya. Sebelum dilakukan pencocokan perlu diketahui strategi-strategi yang dihasilkan oleh SWOT. Tabel 4.4 merupakan rangkuman strategi-strategi yang dihasilkan dari SWOT matriks.

Tabel 4.4 Hasil SWOT Matriks

<p>Strenght – Opportunity (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan ekspansi pasar pada sektor pemerintah, BUMN, dan perusahaan swasta lain untuk meningkatkan jumlah pelanggan.</li> <li>Meningkatkan efisiensi pengelolaan biaya dan sumber modal</li> <li>Meningkatkan mutu pelayanan dan jasa yang diberikan</li> </ol>	<p>Opportunity – Weakness (WO)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan <i>Joint Venture</i> dengan perusahaan swasta lain dalam pengerjaan proyek</li> <li>Membangun sistem manajemen</li> <li>Mampu mengoptimalkan proses pengerjaan proyek dengan sumber daya yang tersedia</li> </ol>
<p>Strenght – Threats (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan loyalitas pelanggan</li> <li>Optimalisasi anggaran dan pengendalian kas pada pengerjaan proyek</li> <li>Melakukan evaluasi terhadap proyek yang dikerjakan, khususnya pada proyek fiktif</li> </ol>	<p>Weakness – Threats (WT)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Membangun IT infrastruktur</li> <li>Melakukan sertifikasi QSHE dan persyaratan pengerjaan proyek lainnya</li> <li>Meningkatkan penyeimbangan antara modal dan sumber daya</li> <li>Membangun analisa pengukuran kinerja perusahaan</li> </ol>

Dari Tabel 4.4 dilakukan pencocokan sesuai dengan 3 *keyfactors* alternatif strategi. Berikut merupakan penjelasan hubungan terhadap jenis strategi dengan strategi hasil dari matriks SWOT.

#### 1. *Market Development*

Strategi *Market Developmet* merupakan upaya dalam mencari pasar baru dari produk yang sudah ada. Dalam hal ini ada tiga hal utama dalam mencari pasar baru adalah menemukan pasar secara geografis, menemukan target market baru, dan serta menemukan pengguna baru dari produk atau jasa yang ada. Pada Tabel 4.4, yang paling sesuai dengan strategi *Market Development* yaitu dengan melakukan ekspansi pasar pada sektor pemerintah, BUMN, dan perusahaan swasta untuk meningkatkan jumlah pelanggan baru pada daerah geografis yang baru (SO 1). Permasalahan perusahaan mengenai syarat untuk

mengikuti tender dan menjalankan proyek dapat diselesaikan dengan melakukan *joint venture* dengan perusahaan swasta lain (WO 1). Dalam melakukan *market penetration*, perusahaan perlu melakukan pengelolaan biaya dan sumber modal secara lebih efisien (SO 2), dikarenakan untuk mencari pasar baru maka perusahaan perlu membagi biaya antara proyek yang lalu dan proyek di pasar yang baru, sehingga apabila pengelolaannya tidak baik bisa mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian.

## 2. *Product/Process Development*

*Product Development* adalah strategi dimana perusahaan melakukan pengembangan produk, dimana produk itu bisa dibidang sangat baru atau belum pernah ada sebelumnya.

Pada kasus ini PT. Baja Pamungkas merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, oleh karena itu digunakan *Process Development*. *Process Development* yaitu melakukan analisa pada proses pemberian jasa yang telah dilakukan sehingga dapat berkembang suatu proses baru atau mempersingkat proses yang ada sebelumnya. Dengan melakukan *Process Development* perusahaan dapat mengoptimalkan proses pengerjaan proyek dengan sumber daya yang tersedia (WO 3). Perusahaan dapat meningkatkan mutu pelayanan dan jasa yang diberikan perusahaan (SO 3) dengan *improvement* seperti, membangun sistem manajemen MSDM (WO 2), membangun IT infrastruktur guna memudahkan informasi dan komunikasi pada perusahaan (WT 1), dan membentuk kas anggaran pada tiap pengerjaan proyek dengan baik (ST 2). Sertifikasi QSHE dan sertifikasi sertifikat pekerja untuk prospek proyek yang dimiliki perusahaan merupakan kunci dalam pengembangan *Process Development*, sehingga perusahaan dapat mengikuti tender dan mengerjakan proyek (WT 2). Untuk analisa *Process Development*, perusahaan dapat dipermudah dengan membangun analisa pengukuran kinerja (WT 4), yang saat ini sedang dikerjakan dengan menggunakan dengan *Balance Scorecard*.

## 3. *Market Penetration*

Penetrasi pasar merupakan strategi pertumbuhan yang berupaya untuk meningkatkan pemasaran pada pasar yang ada melalui produk/jasa yang ditawarkan. Kegiatan yang dilakukan meliputi upaya meningkatkan jumlah penjualan produk/jasa, dengan menarik konsumen yang menggunakan produk/jasa kompetitor (Hellrigel D & Slocum JW, 2001). PT. Baja Pamungkas perlu memberikan penawaran yang menarik kepada konsumen untuk mempertahankan loyalitas pelanggan dan juga menambah pelanggan baru (ST 1). Untuk memaksimalkan program ini perusahaan perlu mengelola dengan baik antara modal dan sumber dayanya dengan adanya konsumen baru dan mempertahankan konsumen lama (WT 3). Perlu dilakukan evaluasi terhadap proyek yang diambil PT. Baja Pamungkas (ST 3).

#### 4.3.4 Tahap Penentuan Strategi dengan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Penentuan strategi dengan QSPM akan memberikan gambaran mengenai strategi yang akan digunakan dalam mendukung hasil SWOT, untuk memilih salah satu dari beberapa strategi sehingga semakin spesifik. Hubungan IFE dan EFE terhadap SWOT diatas akan menjadi acuan pengukuran *Total Attractive Score* (TAS) dengan matriks *pairwise comparison* pada metode AHP. *Pairwise comparison* disini untuk membandingkan alternatif strategi terhadap kepentingan antar faktor pada IFE dan EFE sesuai pada Lampiran 3., Lampiran 4., dan Lampiran 5. yang telah dirangkum hasilnya pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 *Quantitative Strategic Planning Matrix*

Key factors	Market Development			Product Development			Market Penetration			
	Weight	AS	TAS	Weight	AS	TAS	Weight	AS	TAS	
Opportunity	Prospek proyek swasta, BUMN, pemerintah	0,056	4	0,224	0,017	2	0,034	0,056	4	0,224
	Kontrak proyek pemerintah/BUMN sebagai jaminan modal	0,048	3	0,144	0,013	2	0,026	0,002	1	0,002
	Modal dari bank dengan bunga rendah	0,044	3	0,132	0,011	2	0,022	0,003	1	0,003
	Outsourcing membantu menyelesaikan proyek	0,052	4	0,208	0,052	4	0,208	0,043	3	0,129
	Dapat Joint Operation	0,054	4	0,216	0,016	2	0,032	0,041	3	0,123
	Company image ditingkatkan dengan menambah dan mengganti tools	0,011	2	0,022	0,052	4	0,208	0,041	3	0,123
Threat	Banyak proyek fiktif	0,010	2	0,02	0,002	1	0,002	0	1	0
	Tender dipecah karena KKN	0,024	2	0,048	0,011	2	0,022	0,054	4	0,216
	Tender bersyarat QSHE	0,046	3	0,138	0,044	3	0,132	0,038	3	0,114
	Tender menggunakan IT e-Procurement	0,040	3	0,12	0,043	3	0,129	0,027	2	0,054
	Kompetitor bersumber daya mendukung	0,041	3	0,123	0,025	2	0,05	0,016	2	0,032
	Birokrasi menghambat proyek	0,022	2	0,044	0,030	3	0,09	0,035	3	0,105
	Harga material tidak pasti	0,030	3	0,09	0,022	2	0,044	0,017	2	0,034
	Pembayaran proyek tidak tepat waktu	0,030	3	0,09	0,021	2	0,042	0,041	3	0,123
	Customer melakukan punjungan tanpa tender	0,002	1	0,002	0,002	1	0,002	0,051	4	0,204
Strength	Perusahaan berada pada grade 5	0,032	3	0,096	0,033	3	0,099	0,046	3	0,138
	Memiliki banyak pengalaman	0,033	3	0,099	0,041	3	0,123	0,048	3	0,144
	Sistem QSHE sudah dibangun	0,027	2	0,054	0,041	3	0,123	0,044	3	0,132
	Kegiatan spiritual dan sosial sebagai tunjangan karyawan	0,014	2	0,028	0,024	2	0,048	0,024	2	0,048
	Biaya fasilitas rendah	0,016	2	0,032	0,025	2	0,05	0,027	2	0,054
	Biaya overhead rendah	0,014	2	0,028	0,021	2	0,042	0,027	2	0,054
	Tim marketing kuat	0,044	3	0,132	0,025	2	0,05	0,052	4	0,208
	Manpower blasting & painting sudah tersertifikasi	0,003	1	0,003	0,033	3	0,099	0,022	2	0,044
	Fasilitas blasting & painting lengkap	0,005	1	0,005	0,029	2	0,058	0,024	2	0,048
	Memiliki manual dan deskripsi pekerjaan yang sistematis	0,014	2	0,028	0,048	3	0,144	0,038	3	0,114
Weakness	Sertifikasi tenaga kerja belum sepenuhnya terpenuhi dan belum memiliki divisi unggulan	0,040	3	0,12	0,056	4	0,224	0,013	2	0,026
	Modal terbatas	0,048	3	0,144	0,011	2	0,022	0,016	2	0,032
	Belum ada analisa kinerja	0,006	1	0,006	0,049	3	0,147	0,030	3	0,09
	Fasilitas milik sendiri terbatas	0,040	3	0,12	0,040	3	0,12	0,016	2	0,032
	Fasilitas dan tools yang digunakan dalam proyek belum sesuai dengan industri besar	0,027	2	0,054	0,035	3	0,105	0,027	2	0,054
	Belum ada sistem pengelolaan SDM	0,027	2	0,054	0,041	3	0,123	0,011	2	0,022
	Belum tertib administrasi keuangan	0,024	2	0,048	0,017	2	0,034	0,008	1	0,008
	Belum punya database material	0,019	2	0,038	0,010	2	0,02	0,010	2	0,02
	Budaya organisasi belum nampak terbentuk	0,005	1	0,005	0,003	1	0,003	0,010	2	0,02
	Manajemen belum memiliki target yang dapat diukur	0,008	1	0,008	0,024	2	0,048	0,010	2	0,02
QSHE belum implementasi dan disertifikasi	0,044	3	0,132	0,032	3	0,096	0,033	3	0,099	
<b>SUB TOTAL ATTRACTIVE SCORE</b>			2,86	>	2,82	<	2,893			

Tabel 4.5 menjelaskan mengenai hasil dari *Quantitive Strategic Planning Matrix* yaitu *Market Developmet* dengan TAS (*Total Attractive Score*) sebesar 2.86, *Product Development* dengan TAS sebesar 2.82, dan *Market Penetration* dengan TAS sebesar 2.893. Diambil skor TAS tertinggi, maka strategi yang dipilih yaitu *Market Penetration*. PT. Baja Pamungkas perlu memberikan promosi yang menarik untuk menjaga pelanggan yang telah

ada dan bisa bertambah dengan penawaran tersebut untuk meningkatkan citra perusahaan. Selain itu, perusahaan perlu mengelola modal dan sumber daya untuk menyikapi promosi dan penawaran yang akan mengakibatkan bertambahnya jumlah pelanggan tersebut. Terakhir, perusahaan perlu melakukan evaluasi atas proyek yang pernah diambil sehingga tidak mendapat proyek fiktif.

#### 4.4 Penentuan Pengukuran Kinerja dengan *Balance Scorecard* (BSC)

Strategi yang telah dijabarkan diatas dijadikan suatu landasan dalam menentukan tolok ukur dalam pengukuran kinerja dan melakukan evaluasi atas strategi tersebut. Metode yang digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan yaitu dengan BSC (*Balance Scorecard*). Perspektif dari BSC digunakan sebagai kerangka penyesuaian strategi untuk dijabarkan menjadi *strategic objective* serta dapat ditentukan KPI (*Key Performance Indicator*) hingga pembentukan program dan aktivitas yang akan dikerjakan PT. Baja Pamungkas.

##### 4.4.1 Identifikasi *Objective Strategic*

*Objective Strategic* merupakan faktor keberhasilan kritis yang merupakan tolok ukur dari aspek-aspek kinerja perusahaan yang penting untuk daya saing dan keberhasilan perusahaan dalam menjalankan kinerjanya yang bersifat jangka panjang guna mewujudkan misi dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Perspektif BSC yang ditentukan dalam *objective strategic* harus saling berkaitan sehingga dapat dilakukan evaluasi sebab akibat antar tiap perspektif. Urutan dari *objective strategic* yaitu dari perspektif keuangan (*financial*) yang berkaitan dengan kuat perspektif pelanggan (*customer*) dimana pelanggan terpuaskan dengan proses internal bisnis perusahaan (*Internal Business Process*) dan terakhir yang menggerakkan proses bisnis yaitu karyawan yang berhubungan pada pembelajaran dan pengembangannya (*learning & growth*).

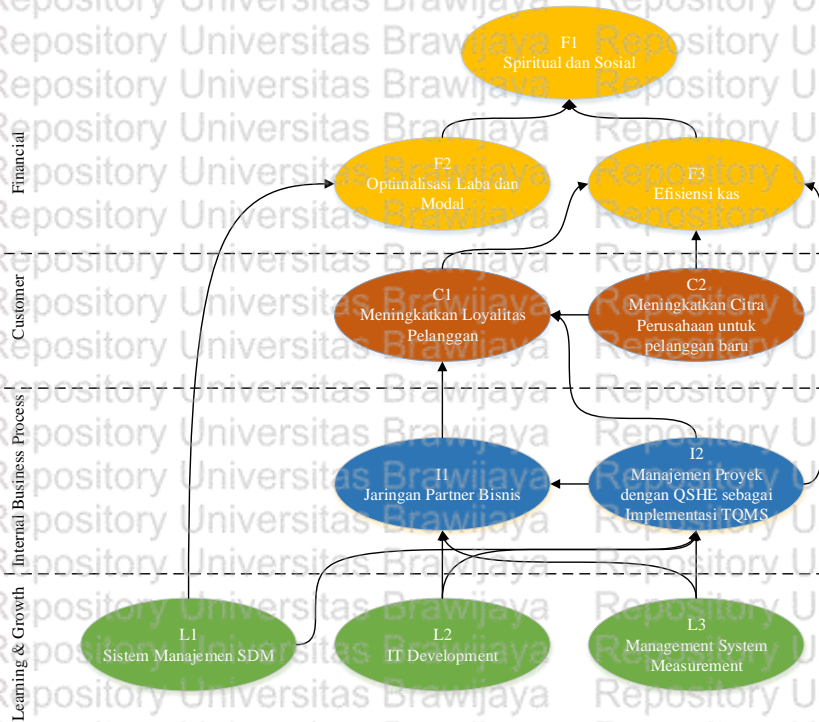
*Objective strategic* pada PT. Baja Pamungkas yang didapat dari hasil *diskusi* dengan pihak perusahaan yang berdasar pada strategi yang telah dirumuskan sebelumnya.

Tabel 4.6 *Objective Strategic*

Perspektif	Strategi Objektif
<i>Financial</i> (Keuangan)	F1 Spiritual dan sosial
	F2 Optimalisasi laba dan modal
	F3 Efisiensi kas
<i>Customer</i> (Pelanggan)	C1 Meningkatkan loyalitas pelanggan
	C2 Meningkatkan jumlah pelanggan
<i>Internal Business Process</i> (Internal Bisnis)	I1 Jaringan partner bisnis
	I2 Manajemen pengerjaan proyek
<i>Learning &amp; Growth</i> (Pertumbuhan dan Pembelajaran)	L1 Sistem Manajemen SDM
	L2 IT <i>Development</i>
	L3 <i>Management System Measurement</i>

#### 4.4.2 Strategic Mapping Balance Scorecard

*Strategic Mapping Balance Scorecard* berguna untuk mempermudah seluruh pihak pada PT. Baja Pamungkas dalam memahami strategi perusahaan dengan hubungannya terhadap perspektif BSC. Dengan begitu, perusahaan memahami strategi tersebut akan mempengaruhi perspektif apa dan berakibat pada perspektif mana saja. *Gambar 4.4* merupakan gambaran dari *Strategic Mapping Balance Scorecard* PT. Baja Pamungkas.



*Gambar 4.4 Strategic mapping balanced scorecard*

#### 4.4.3 Penentuan Key Performance Indicator

Setelah menentukan objektif pada masing-masing perspektif, dapat dilakukan identifikasi dan penentuan indikator-indikator dalam pengukuran masing-masing objektif pada perspektif-perspektif BSC. *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan suatu indikator yang berguna dalam menentukan tingkat keberhasilan kinerja dan prestasi perusahaan, berikut penjelasan KPI pada PT. Baja Pamungkas sebagai indikator keberhasilan *objective* pada Tabel 4.5.

##### 1. Perspektif Keuangan

###### F1: Spiritual dan sosial

Biaya untuk kegiatan spiritual dan sosial yang dikeluarkan sebesar 25% dari keseluruhan investasi pada PT. Baja Pamungkas. Biaya ini dikeluarkan bersamaan dengan aktivitas spiritual atau sosial berlangsung.

KPI: 25% dari ROI (*Return on Investment*)

## F2: Optimalisasi laba dan modal

Meningkatkan laba perusahaan dan melakukan pengelolaan keuangan yang tersedia untuk mengerjakan proyek.

KPI: ROE (*Return of Equity*) dan ROA (*Return of Assets*)

## F3: Efisiensi kas

Melakukan pengelolaan keuangan dengan efisien. Pengelolaan keuangan disini terdiri atas modal, kas, dan anggaran pada pengerjaan proyek.

KPI: Realisasi biaya dan *available cash*

## 2. Perspektif Pelanggan

### C1: Meningkatkan loyalitas pelanggan

Merupakan suatu metode untuk meningkatkan rasa percaya pelanggan pada jasa yang diberikan oleh PT. Baja Pamungkas sehingga tetap terus mempercayakan proyek pada perusahaan.

KPI: Jumlah pelanggan lama

### C2: Meningkatkan citra perusahaan untuk pelanggan baru

Meningkatkan citra perusahaan sebagai daya tarik perusahaan untuk meningkatkan jumlah pelanggan yang menggunakan jasa PT. Baja Pamungkas.

KPI: Jumlah pelanggan baru

## 3. Perspektif Internal Bisnis Proses

### I1: Jaringan partner bisnis

Mampu melakukan kerjasama dengan perusahaan lain baik yang sejenis atau sama-sama perusahaan kontraktor *maintenance* maupun perusahaan *outsourcing*, rental, dan lain-lain.

KPI: Jumlah partner

### I2: Manajemen proyek dengan QSHE sebagai implementasi TQMS

Pada proses pengerjaan proyek, perusahaan mampu mengelola dan mengoptimalkan sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proyek, dengan modal dan sumber daya yang tersedia dengan sistem QSHE yang telah diterapkan perusahaan.

KPI: *Lead Time Supply*

## 4. Perspektif Pembelajaran & Pengembangan

### L1: Sistem manajemen SDM

Membangun sistem manajemen sumber daya manusia seperti sistem rekrutmen, evaluasi, dan pengembangan sumber daya manusia.

KPI: Rekrutmen dan *Training Index*



## L2: IT Development

Melakukan pengembangan pada bidang teknologi dan informatika yang berguna untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi, dan juga berguna sebagai *brand image* perusahaan.

KPI: Implementasi software

## L3: Management System Measurement

Mengelola pengukuran sistem secara menyeluruh dari pengukuran kinerja, pengukuran kualitas, aspek organisasi, dan kebijakan perusahaan.

KPI: Kinerja sistem manajemen dan QSHE tersertifikasi

### 4.4.4 Penetapan Target

Target adalah besaran atau jumlah tertinggi pada waktu tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan sesuai dengan tujuan strateginya. Hasil dinyatakan tercapai apabila perusahaan dapat menjalankan program inisiatif sesuai dengan KPI yang telah teridentifikasi sebelumnya. Target ditentukan berdasar dari nilai yang perusahaan mampu penuhi dengan tujuan strategik dan KPI yang telah ditentukan sebelumnya.

Tabel 4.7 Target PT. Baja Pamungkas Berdasarkan KPI

Key Performance Indicator	Target
25% dari ROI ( <i>Return of Investment</i> )	Dana tersedia 25% dari profit pada kegiatan spiritual dan sosial
ROE ( <i>Return of Equity</i> )	Profit naik 10% dari tahun sebelumnya
ROA ( <i>Return of Assets</i> )	100% dari target pengembalian asset
Realisasi Biaya	Maksimal sama dengan anggaran proyek
<i>Available Cash</i>	Minimal tersedia 25 juta per hari
Jumlah Pelanggan Lama	100% menjadi pelanggan tetap
Jumlah Pelanggan Baru	2 perusahaan pelanggan baru
Jumlah Partner	2 perusahaan partner baru
<i>Lead Time Supply</i>	Sesuai dengan SPK atau kontrak kerja
Rekrutmen	Kebutuhan struktur organisasi terpenuhi
<i>Training Index</i>	32 jam/orang dalam 1 tahun
Implementasi Software	e-Procurement, software pengadaan, dan keuangan terpenuhi
Kinerja Sistem Manajemen	Evaluasi sistem manajemen 1 tahun sekali
QSHE Tersertifikasi	Desember 2017

### 4.4.5 Perumusan Program Inisiatif / *Inisiative Strategic*

Program Inisiatif adalah program-program kerja dalam rancangan jangka panjang perusahaan (*Strategy Planning*) yang telah dirumuskan dan diputuskan oleh direksi perusahaan untuk dilaksanakan secara sistematis dan terukur secara periodic sehingga tujuan strategik jangka panjang yang telah ditentukan perusahaan dapat tercapai. Berikut merupakan program inisiatif PT. Baja Pamungkas dari masing-masing KPI pada Tabel 4.6 akan dijelaskan pada Tabel 4.7 berikut ini.



Tabel 4.8 Program Inisiatif

Tujuan Strategik	KPI (Key Performance Indicator)	Program Inisiatif	
F1	25% dari ROI ( <i>Return on Investment</i> )	1	Spiritual dan Sosial
F2	ROE ( <i>Return on Equity</i> )	1	<i>Increasing Profit Margin</i>
	ROA ( <i>Return of Assets</i> )	2	Optimalisasi biaya internal dan <i>outsourcing</i>
F3	Realisasi Biaya	1	Optimalisasi biaya operasi
	<i>Available Cash</i>	2	Pengendalian <i>cashflow</i>
C1	Meningkatkan Loyalitas Pelanggan	1	<i>Maintain Customer</i>
C2	Meningkatkan Jumlah Pelanggan	1	Ekspansi Pasar
I1	Jumlah Partner	1	<i>New Partner</i>
I2	<i>Lead Time Supply</i>	1	Implementasi <i>project management</i>
L1	Rekrutmen	1	<i>Open Recruitment</i>
	Pelatihan	2	<i>Training Index</i>
L2	Implementasi Software	1	Membentuk IT Departemen
L3	Kinerja Sistem Manajemen	1	<i>Management Review</i>
	QSHE Tersertifikasi	2	Tim sukses set up QSHE

#### 4.4.6 Aktivitas Inisiatif

Aktivitas adalah kegiatan yang dilaksanakan dalam tiap bagian di dalam perusahaan, dalam hal ini aktivitas dikerjakan untuk memenuhi target dalam strategi objektif atau tujuan strategik dan menjalankan program inisiatif pada Tabel 4.7. Tabel 4.8 hingga 4.11 akan menjelaskan mengenai aktivitas-aktivitas yang dikerjakan dalam sebuah program inisiatif berdasar strategi objektif dan perspektif pada *Balance Scorecard*.

##### 4.4.6.1 Keuangan (*Financial*)

Tabel 4.9 Strategi Objektif, Program Inisiatif, dan Aktivitas pada Perspektif Keuangan

Strategi Objektif	F.1 Kegiatan Spiritual dan Sosial	Target
Program Inisiatif	F.1.1 Spiritual dan Sosial	
Aktivitas	F.1.1.1 Anggaran tur wali	6 bulan sekali
	F.1.1.2 Anggaran pengajian dan siraman rohani	1 bulan sekali
	F.1.1.3 Anggaran bakti sosial	4 bulan sekali
	F.1.1.4 Santunan anak yatim dan beasiswa	1 bulan sekali
Strategi Objektif	F.2 Optimalisasi Laba dan Modal	Target
Program Inisiatif	F.2.1 <i>Increasing Profit Margin</i>	
Aktivitas	F.2.1.1 Menentukan <i>critical success</i> untuk mempermudah pengawasan	4 bulan sekali
	F.2.1.2 Kontrol program keuangan dan akuntansi	1 bulan sekali
	F.2.1.3 Evaluasi pencatatan administrasi keuangan	1 bulan sekali
	F.2.1.4 Evaluasi implementasi keuangan	12 bulan sekali
Program Inisiatif	F.2.2 Optimalisasi Biaya Internal dan <i>Outsourcing</i>	Target
Aktivitas	F.2.2.1 Mencari investor yang layak dan handal	1 bulan sekali
	F.2.2.2 Mencari <i>outsourcing</i> yang layak dan handal	1 bulan sekali
	F.2.2.3 Evaluasi perusahaan <i>outsourcing</i> yang di kontrak	6 bulan sekali
	F.2.2.4 Evaluasi optimalisasi sumber daya dan <i>outsourcing</i>	6 bulan sekali
Strategi Objektif	F.3 Efisiensi Kas	Target
Program Inisiatif	F.3.1 Optimalisasi Biaya Operasi	
Aktivitas	F.3.1.1 Evaluasi penetapan rencana anggaran biaya proyek	3 bulan sekali
	F.3.1.2 Evaluasi pengadaan material sesuai dengan budget	1 bulan sekali
	F.3.1.3 Evaluasi realisasi man power, peralatan, dan lead time proyek	3 bulan sekali
	F.3.1.4 Evaluasi biaya operasi	6 bulan sekali
Program Inisiatif	F.3.2 Pengendalian <i>Cashflow</i>	Target
Aktivitas	F.3.2.1 Evaluasi kas harian dan pengaturan jaminan ketersediaan kas	3 bulan sekali
	F.3.2.2 Mengatur tagihan pelanggan dan pembayaran sub kontraktor	1 bulan sekali
	F.3.2.3 Evaluasi pengendalian <i>cashflow</i>	6 bulan sekali

Berikut merupakan keterangan pada tiap-tiap aktivitas yang dikerjakan oleh PT. Baja Pamungkas pada perspektif keuangan.

## 1. Spiritual dan Sosial

### F.1.1.1 Anggaran tur wali

Dana yang dianggarkan untuk kegiatan tur wali yang ada di Jawa dan sekitarnya. Kegiatan tur wali dilaksanakan setidaknya 2 kali dalam 1 tahun. Tur wali dimaksudkan agar seluruh karyawan mendapatkan ketenangan rohani dan pendalaman agama dengan mengenali para wali.

### F.1.1.2 Anggaran pengajian dan siraman rohani

Dana yang dianggarkan untuk kegiatan pengajian dan siraman rohani yang akan diadakan setidaknya dalam 1 bulan dilakukan 1 kali di masjid terdekat dari kantor. Aktivitas ini dilaksanakan untuk meningkatkan pengetahuan spiritual pada lingkup agamis.

### F.1.1.3 Anggaran bakti sosial

Dana yang dianggarkan pada kegiatan bakti sosial yang setidaknya dilakukan 3 kali dalam 1 tahun. Bakti sosial dikerjakan pada sekitar PT. Baja Pamungkas untuk menjaga hubungan dengan lingkungan sekitar. Selain itu, aktivitas bakti sosial juga dikerjakan apabila terjadi bencana alam untuk membantu masyarakat Indonesia.

### F.1.1.4 Santunan anak yatim dan beasiswa

Dana pada kedua aktivitas santunan anak yatim dan beasiswa dilakukan setiap bulan dikarenakan penerima santunan dan beasiswa memerlukan biaya dalam kebutuhan pendidikan dan kebutuhan untuk hidup sehari-hari.

## 2. Increasing Profit Margin

### F.2.1.1 Menentukan *critical success* untuk mempermudah pengawasan

Aktivitas menentukan *critical success* berguna untuk menganalisa faktor kritis yang mempermudah untuk mengawasi keuangan pada PT. Baja Pamungkas. Aktivitas ini ditargetkan untuk dilakukan 4 bulan sekali sehingga benar-benar terlihat hasil analisa faktor yang mempengaruhi pengawasan keuangan perusahaan.

### F.2.1.2 Kontrol program keuangan dan akuntansi

Melakukan kontrol terhadap keuangan dan akuntansi pada PT. Baja Pamungkas bermaksud agar keuangan perusahaan tetap sesuai dengan perhitungan akuntansi yang telah direncanakan sebelumnya. Kegiatan ini ditargetkan untuk dilakukan setiap bulan sehingga

tidak ada kesalahan prediksi, penyalahgunaan keuangan, dan tetap sesuai dengan program keuangan dan akuntansi PT. Baja Pamungkas.

#### F.2.1.3 Evaluasi pencatatan administrasi keuangan

Aktivitas evaluasi pencatatan administrasi keuangan berguna dalam mendata tentang keuangan pada PT. Baja Pamungkas sehingga data keuangan tersebut dapat dipertanggung jawabkan kepada *shareholder* maupun sebagai catatan administrasi sehingga terlihat jelas keuangan yang dikeluarkan oleh PT. Baja Pamungkas. Sehubungan dengan tingkat kepentingannya aktivitas ini maka dilakukan evaluasi 1 bulan sekali dengan harapan catatan selalu valid dan sesuai dengan administrasi keuangan PT. Baja Pamungkas.

#### F.2.1.4 Evaluasi implementasi keuangan

Evaluasi implementasi keuangan merupakan suatu aktivitas dalam melakukan analisa dari seluruh kegiatan pada program *increasing profit margin*. Selain melakukan analisa, aktivitas ini akan menarik benang merah pada tiap-tiap aktivitas dari *critical success* dalam melakukan pengawasan keuangan terhadap kontrol perhitungan akuntansi dan pencatatan administrasi keuangan, sehingga tingkat keuntungan perusahaan beserta laporan keuangan perusahaan dapat diberikan dan dipertanggung jawabkan kepada *shareholder*. Untuk didapatkan hasil keuangan yang paling optimal, maka disarankan untuk dikerjakan pada akhir tahun.

### 3. Optimalisasi biaya internal dan *outsourcing*

#### F.2.2.1 Mencari investor yang layak dan handal

PT. Baja Pamungkas perlu mencari investor yang dapat membantu atau meminjamkan dana untuk PT. Baja Pamungkas dalam mengerjakan suatu proyek. Aktivitas ini dilakukan setiap bulan demi mendapatkan setidaknya informasi investor yang sesuai dengan kebutuhan PT. Baja Pamungkas.

#### F.2.2.2 Mencari *outsourcing* yang layak dan handal

Selain investor yang mumpuni, PT. Baja Pamungkas juga perlu mencari perusahaan *outsourcing* yang memiliki harga lebih murah atau lebih berkualitas yang dapat mengurangi dana dan membantu dalam pengerjaan suatu proyek. Dilihat dari keterbatasan fasilitas yang dimiliki PT. Baja Pamungkas, perusahaan perlu melakukan pencarian setiap bulan sehingga didapatkan *outsourcing* yang paling layak dan handal.

#### F.2.2.3 Evaluasi perusahaan *outsourcing* yang di kontrak

Aktivitas ini dikerjakan untuk melakukan evaluasi atas perusahaan-perusahaan *outsourcing* yang telah bekerjasama dengan PT. Baja Pamungkas. Aktivitas ini diharapkan



untuk mengetahui kinerja dari *outsourcing* mana yang layak dipertahankan dan yang layak untuk dilakukan penggantian, dimana agar mendapat hasil yang maksimal dengan perbandingan pasti evaluasi dilakukan 6 bulan sekali atau 1 tahun 2 kali.

#### F.2.2.4 Evaluasi optimalisasi sumber daya dan *outsourcing*

Aktivitas ini dimaksudkan untuk menarik benang merah dari seluruh aktivitas pada program inisiatif optimalisasi biaya internal dan *outsourcing* dengan mencari investor yang lebih mumpuni dan mencari *outsourcing* yang lebih layak, handal, dan penawaran harga yang paling sesuai dengan kebutuhan proyek. Selain itu, evaluasi terhadap *outsourcing* yang pernah terikat kontrak pada PT. Baja Pamungkas dapat mempermudah dalam membandingkan perlu mempertahankan *outsourcing* lama atau memilih *outsourcing* baru. Dengan pemasukan dari investor yang diharapkan semakin banyak dan biaya *outsourcing* yang semakin murah maka didapatkan biaya yang optimal. Aktivitas ini dilakukan 2 kali setahun pada pertengahan tahun dan akhir tahun sehingga biaya yang dikeluarkan bisa ditekan semaksimal mungkin.

#### 4. Optimalisasi biaya operasi

##### F.3.1.1 Evaluasi penetapan rencana anggaran biaya proyek

Perencanaan anggaran biaya proyek perlu dilakukan sebaik mungkin untuk membagi atas prospek proyek yang mungkin didapatkan PT. Baja Pamungkas. Aktivitas evaluasi ini dilakukan 3 bulan sekali untuk mempermudah perusahaan menganalisa biaya proyek yang sudah berlangsung, masih berlangsung, akan berlangsung, dan akan didapatkan sehingga perencanaan bisa disusun dengan sebaik mungkin.

##### F.3.1.2 Evaluasi pengadaan material sesuai dengan budget

Proyek yang dikerjakan PT. Baja Pamungkas selalu menumpuk pada setiap bulan, sehingga perusahaan perlu melakukan aktivitas evaluasi dalam pengadaan material agar tetap sesuai dengan budget yang dimiliki perusahaan setiap bulan, sehingga tidak terjadi pembengkakan pengeluaran karena pengadaan material.

##### F.3.1.3 Evaluasi realisasi *manpower*, peralatan, dan *lead time* proyek

Evaluasi terhadap realisasi kesesuaian *manpower*, peralatan, dan *lead time* proyek dengan biaya yang telah direncanakan untuk memenuhi ketiga faktor tersebut. Aktivitas ini disesuaikan dengan rencana anggaran biaya proyek. Oleh karena itu, harus dilakukan 3 bulan sekali sehingga tingkat kesesuaian dari biaya *manpower*, peralatan, dan *lead time* proyek bisa sesuai anggaran.

#### F.3.1.4 Evaluasi biaya operasi

Evaluasi secara menyeluruh terhadap program inisiatif optimalisasi biaya operasi sehingga biaya dalam pengerjaan proyek sesuai atas anggaran yang telah dibuat untuk memenuhi biaya material, *manpower*, peralatan, dan *lead time* proyek. Aktivitas ini dilakukan 6 bulan sekali pada pertengahan tahun dan akhir tahun untuk mempermudah perusahaan dalam merangkum biaya yang dikeluarkan pada saat mengerjakan suatu proyek.

### 5. Pengendalian *Cashflow*

#### F.3.2.1 Evaluasi kas harian dan pengaturan jaminan ketersediaan kas

Aktivitas yang dilakukan sehingga perusahaan selalu memiliki kas pada setiap harinya untuk kejadian tidak terduga. Selain itu, perusahaan melakukan evaluasi tingkat kesesuaian kas terhadap ketersediaan dan pengeluarannya. Aktivitas ini dilakukan 3 bulan sekali untuk mempermudah PT. Baja Pamungkas melakukan analisa terhadap alur kas dan tingkat ketersediaan kasnya.

#### F.3.2.2 Mengatur tagihan pelanggan dan pembayaran sub kontraktor

Melakukan perhitungan keuangan mengenai kapan tagihan akan masuk dan kapan harus mengeluarkan pembayaran kepada sub kontraktor atau *outsourcing*. Aktivitas ini perlu dilakukan setiap bulan agar tidak terlewat dalam memperhitungkan pemasukan dan pengeluaran keuangan.

#### F.3.2.3 Evaluasi pengendalian *cashflow*

Evaluasi *cashflow* sebaiknya dikerjakan 6 bulan sekali pada pertengahan tahun dan akhir tahun yang didasari dari seluruh aktivitas yang ada pada program pengendalian *cashflow* dimana laporan dari kas, tagihan, dan pembayaran digabungkan. Dengan pengaturan *cashflow* yang baik perusahaan dapat melakukan efisiensi pengeluaran dan pemasukan keuangan.

### 4.4.6.2 Pelanggan (*Customer*)

Tabel 4.10 Strategi Objektif, Program Inisiatif, dan Aktivitas pada Perspektif Pelanggan

Strategi Objektif	C.1 Meningkatkan loyalitas pelanggan	Target
Program Inisiatif	C.1.1 <i>Maintain Customer</i>	
Aktivitas	C.1.1.1 Mengukur tingkat kepuasan pelanggan C.1.1.2 Mengadakan <i>gathering</i> C.1.1.3 Evaluasi penanganan keluhan pelanggan	4 bulan sekali 6 bulan sekali 12 bulan sekali
Strategi Objektif	C.2 Meningkatkan citra perusahaan untuk pelanggan baru	Target
Program Inisiatif	C.2.1 Ekspansi Pasar	
Aktivitas	C.2.1.1 Menetapkan beberapa kandidat pelanggan baru C.2.1.2 <i>Company profile</i> dan <i>website diupdate</i> sesuai perkembangan perusahaan C.2.1.3 Melakukan kunjungan dan presentasi ke calon pelanggan C.2.1.4 Melakukan evaluasi perkembangan dan pencapaian pelanggan baru	6 bulan sekali 2 bulan sekali 1 bulan sekali 12 bulan sekali

Berikut merupakan keterangan pada tiap-tiap aktivitas yang dikerjakan oleh PT. Baja Pamungkas pada perspektif pelanggan.

### 1. *Maintain Customer*

#### C.1.1.1 Mengukur tingkat kepuasan pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan merupakan prioritas utama bagi PT. Baja Pamungkas. Aktivitas ini harus dilakukan 4 bulan sekali dengan menyebarkan kuesioner kepada pelanggan untuk melakukan evaluasi sehingga loyalitas pelanggan terjaga dan dapat mengembangkan nama baik perusahaan.

#### C.1.1.2 Mengadakan *gathering*

*Gathering* pelanggan dimaksudkan untuk lebih mendekatkan direksi PT. Baja Pamungkas terhadap direksi perusahaan pelanggan atau pemberi proyek. Hal ini bisa sebagai prospek dan langkah dalam menjaga loyalitas pelanggan sehingga tetap menggunakan jasa PT. Baja Pamungkas. *Gathering* dapat dilakukan 6 bulan sekali dengan kegiatan yang disusun untuk memperbaiki tali silaturahmi antara kedua belah pihak.

#### C.1.1.3 Evaluasi penanganan keluhan pelanggan

Evaluasi penanganan keluhan pelanggan dilakukan pada akhir tahun untuk merangkum seluruh keluhan yang dirasakan oleh pelanggan. Laporan dari evaluasi didapatkan dari hasil kuesioner dan dari *gathering* yang telah dilaksanakan PT. Baja Pamungkas. Dengan begitu, perusahaan mengetahui dimana kekurangannya dan dapat melakukan *continuous improvement* untuk kedepannya.

### 2. Ekspansi pasar

#### C.2.1.1 Menetapkan beberapa kandidat pelanggan baru

Perusahaan mencari dan menetapkan beberapa kandidat pelanggan baru untuk mendapatkan prospek proyek *maintenance* dari perusahaan tersebut sesuai dengan strategi *market penetration*. Penetapan dilakukan 6 bulan sekali untuk benar-benar mendapatkan analisa terbaik atas perusahaan tersebut dan memungkinkan perusahaan untuk bersaing dalam tender yang dilaksanakan oleh perusahaan kandidat.

#### C.2.1.2 *Company profile* dan *website* di *update* sesuai perkembangan perusahaan

Aktivitas dalam memperbarui *website* dan *company profile* dilakukan 2 bulan sekali sehingga data yang ada sesuai dengan perkembangan perusahaan dan imbasnya dapat menarik pelanggan baru.

### C.2.1.3 Melakukan kunjungan dan presentasi ke calon pelanggan

Kunjungan dan presentasi ke calon pelanggan dilakukan setiap bulan untuk meyakinkan calon pelanggan atas kemampuan PT. Baja Pamungkas yang berpengalaman dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada calon pelanggannya.

### C.2.1.4 Melakukan evaluasi perkembangan dan pencapaian pelanggan baru

Pada akhir tahun, diharapkan PT. Baja Pamungkas dapat melakukan evaluasi terhadap perkembangan dan pencapaian yang didapatkan untuk menarik pelanggan baru dengan aktivitas-aktivitas yang telah dikerjakan oleh perusahaan seperti penetapan pelanggan baru, memperbarui *company profile* dan *website*, serta melakukan kunjungan dan presentasi pada calon pelanggan

## 4.4.6.3 Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*)

Tabel 4.11 Strategi Objektif, Program Inisiatif, dan Aktivitas pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Strategi Objektif	I.1 Melakukan kerja sama dengan perusahaan lain	Target
Program Inisiatif	I.1.1 <i>New Partner</i>	
Aktivitas	I.1.1.1 Menetapkan kandidat <i>new partner</i>	6 bulan sekali
	I.1.1.2 Memperbarui proposal kerjasama ( <i>Joint Operationi</i> dan <i>Consortium</i> )	6 bulan sekali
	I.1.1.3 Membentuk daftar prospek proyek yang menarik kepada <i>partner</i>	3 bulan sekali
	I.1.1.4 Evaluasi pencapaian kerjasama dengan <i>partner</i>	12 bulan sekali
Strategi Objektif	I.2 Manajemen proyek dengan QSHE sebagai implementasi TQMS	Target
Program Inisiatif	I.2.1 Implementasi <i>project management</i>	
Aktivitas	I.2.1.1 Evaluasi organisasi proyek dan pengelolaan sumber daya	6 bulan sekali
	I.2.1.2 Evaluasi penerapan <i>Microsoft Project</i> sebagai implementasi kerja	6 bulan sekali
	I.2.1.3 Melakukan evaluasi dari implementasi proyek	12 bulan sekali

Berikut merupakan keterangan pada tiap-tiap aktivitas yang dikerjakan oleh PT. Baja Pamungkas pada perspektif proses bisnis internal.

### 1. *New Partner*

#### I.1.1.1 Menetapkan kandidat *new partner*

Sama halnya dengan kandidat pelanggan baru, perusahaan juga perlu mengembangkan *partner* dalam kegiatan berbisnisnya. *Partner* bisnis tersebut, yang akan membantu perusahaan dalam mengerjakan proyek dengan *joint venture*, *joint operation*, *merger*, sub-kontrak, dan bentuk kerja sama yang lainnya. Aktivitas ini dilakukan 6 bulan sekali untuk merangkum seluruh kemungkinan *partner* bisnis yang paling handal dan sesuai dengan PT. Baja Pamungkas.

#### I.1.1.2 Memperbarui proposal kerjasama (*Joint Operationi* dan *Consortium*)

Setiap 6 bulan sekali, PT. Baja Pamungkas perlu memperbaharui proposal kerjasama yang dibentuk untuk melakukan *joint venture*, *joint operation*, *merger*, sub-kontrak, dan bentuk kerja sama yang lainnya sehingga sesuai dengan keinginan perusahaan partner.

### I.1.1.3 Membentuk daftar prospek proyek yang menarik kepada *partner*

Prospek-prospek proyek yang dimiliki PT. Baja Pamungkas sebaiknya dibentuk menjadi daftar-daftar yang akan ditawarkan kepada perusahaan *partner* setiap 3 bulan sekali. Dengan banyaknya kemungkinan prospek tersebut, *partner* bisnis tetap mempertahankan kepercayaannya pada PT. Baja Pamungkas.

### I.1.1.4 Evaluasi pencapaian kerjasama dengan *partner*

*Partner* bisnis yang telah melakukan kerjasama ke PT. Baja Pamungkas juga perlu dievaluasi untuk penentuan tingkat kelayakan dari *partner* tersebut untuk dilanjutkan atau digantikan dengan *partner baru*. Aktivitas ini sebaiknya dilakukan pada akhir tahun untuk mempermudah perusahaan dalam membandingkan *partner* yang lama dan calon *partner* terbaru. Evaluasi ini juga menganalisa atas daftar prospek proyek yang ditawarkan kepada *partner*, proyek mana yang lebih diminati dan proyek mana yang bisa perlu dicarikan *partner* terbaru.

## 2. Implementasi *project management*

### I.2.1.1 Evaluasi organisasi proyek dan pengelolaan sumber daya

Organisasi proyek dimaksudkan dengan melakukan evaluasi pengerjaan proyek terhadap jaminan mutu QSHE dan sumber daya yang dibutuhkan selama pengerjaan proyek tersebut. Aktivitasnya dilakukan 6 bulan sekali sehingga tingkat kesesuaian dari QSHE dapat disesuaikan kembali dengan sumber daya yang tersedia untuk mengerjakan suatu proyek.

### I.2.1.2 Evaluasi penerapan *Microsoft Project* sebagai implementasi kerja

Setiap 6 bulan sekali sebaiknya perusahaan melakukan *review* atas pekerjaan dengan menggunakan *microsoft project* terhadap prospek proyek dan proyek yang dikerjakan sehingga implementasi kondisi nyatanya lebih sesuai dengan hasil *microsoft project*. Tingkat kesesuaian waktu dalam pengerjaan proyek tidak disesuaikan dengan biaya yang dibutuhkan dalam pengerjaan proyek tersebut.

### I.2.1.3 Melakukan evaluasi dari implementasi proyek

Setiap akhir tahun diharapkan perusahaan melakukan evaluasi atas organisasi proyek dan pengelolaan sumber dayanya terhadap hasil dari aplikasi *microsoft project*. Aktivitas pada program implementasi *project management* lebih dititik beratkan pada managerial waktu proyek, produktivitas, tingkat kesesuaian sumberdaya, dan syarat-syarat dalam menjalankan suatu proyek tanpa memperhitungkan biaya.



#### 4.4.6.4 Perkembangan dan Pertumbuhan (*Learning & Growth*)

Tabel 4.12 Strategi Objektif, Program Inisiatif, dan Aktivitas pada Perspektif Perkembangan dan Pertumbuhan

Strategi Objektif	L.1 Sistem Manajemen SDM	Target
Program Inisiatif	L.1.1 Rekrutmen	
Aktivitas	L.1.1.1 Membentuk daftar kebutuhan SDM sesuai struktur organisasi L.1.1.2 Melakukan <i>recruitment</i> sesuai daftar kebutuhan pekerja L.1.1.3 Evaluasi rekrutmen pekerja	2 bulan sekali 1 bulan sekali 6 bulan sekali
Program Inisiatif	L.1.2 <i>Training Index</i>	
Aktivitas	L.1.2.1 Kegiatan <i>training index</i> L.1.2.2 Kegiatan <i>coaching index</i> L.1.2.3 Evaluasi pelaksanaan training	1 bulan sekali 1 bulan sekali 6 bulan sekali
Strategi Objektif	IT <i>Development</i>	Target
Program Inisiatif	L.2.1 Membentuk IT Departemen	
Aktivitas	L.2.1.1 <i>Maintenance</i> program e-Procurement L.2.1.2 <i>Maintenance</i> program Keuangan dan Akuntansi L.2.1.3 <i>Maintenance</i> program database material L.2.1.4 Evaluasi implementasi dari seluruh program	4 bulan sekali 4 bulan sekali 4 bulan sekali 12 bulan sekali
Strategi Objektif	<i>Management System Measurement</i>	Target
Program Inisiatif	L.3.1 <i>Management Review</i>	
Aktivitas	L.3.1.1 Evaluasi KPI pada <i>Balance Scorecard</i> L.3.1.2 Melakukan <i>Performance Appraisal</i> L.3.1.3 Evaluasi TQMS L.3.1.4 Evaluasi <i>Management System</i>	12 bulan sekali 6 bulan sekali 12 bulan sekali 12 bulan sekali
Program Inisiatif	L.3.2 Tim sukses set up QSHE	Target
Aktivitas	L.3.2.1 Melakukan penunjukan anggota tim sukses pada seluruh departemen L.3.2.2 Menetapkan program kerja dan aktivitas sesuai QSHE L.3.2.3 Evaluasi terhadap target perusahaan	12 bulan sekali 12 bulan sekali 6 bulan sekali

Berikut merupakan keterangan pada tiap-tiap aktivitas yang dikerjakan oleh PT. Baja Pamungkas pada perspektif perkembangan dan pertumbuhan.

##### 1. Rekrutmen

###### L.1.1.1 Membentuk daftar kebutuhan SDM sesuai struktur organisasi

Merancang suatu daftar kebutuhan karyawan untuk memenuhi struktur dari organisasi PT. Baja Pamungkas. Daftar tersebut dibentuk 2 bulan sekali dengan pertimbangan agar mendapat karyawan yang lebih kompeten dalam menjalankan struktur organisasi PT. Baja Pamungkas.

###### L.1.1.2 Melakukan *recruitment* sesuai daftar kebutuhan pekerja

Rekrutmen dari daftar pekerja diatas dilakukan 1 bulan sekali dengan harapan dapat dipenuhi sesegera mungkin, namun tetap dengan kapabilitas terbaik sehingga struktur organisasi PT. Baja Pamungkas dapat sesegera mungkin bergerak sesuai dengan tujuan perusahaan.

###### L.1.1.3 Evaluasi rekrutmen pekerja

Melakukan evaluasi atas rancangan kebutuhan karyawan dan sistem rekrutmen yang dikerjakan oleh PT. Baja Pamungkas. Evaluasi rekrutmen pekerja ini dilakukan 6 bulan

sekali sehingga bisa didapatkan karyawan yang lebih sesuai dengan kebutuhan struktur perusahaan.

## 2. Training Index

### L.1.2.1 Kegiatan *training index*

*Training index* merupakan pelatihan yang diberikan kepada karyawan dengan seminar, *workshop*, dan pelatihan mental serta kepemimpinan yang didapatkan dari eksternal yang akan membentuk karyawan yang lebih baik untuk PT. Baja Pamungkas. Aktivitas ini dikerjakan 1 bulan sekali dengan jam pelatihan yang telah ditentukan pada target KPI.

### L.1.2.2 Kegiatan *coaching index*

*Coaching index* merupakan pelatihan bekerja yang didapat dari karyawan yang lebih senior pada PT. Baja Pamungkas untuk diberikan kesiapan dan bekal dalam bekerja dengan pengawasan secara langsung. Pelatihan ini juga dikerjakan 1 bulan sekali dengan syarat waktu yang sesuai dengan target pada KPI.

### L.1.2.3 Evaluasi pelaksanaan training

Setiap 6 bulan sekali, dilakukan evaluasi atas kedua aktivitas diatas demi meningkatkan kapabilitas dari karyawan untuk kontribusi yang lebih baik kepada perusahaan. Dengan pelatihan yang baik, akan menjaga loyalitas karyawan kepada perusahaan dan meningkatkn kinerja individu sehingga yang dihasilkan lebih maksimal.

## 3. IT Development

### L.2.1.1 *Maintenance* program e-Procurement

PT. Baja Pamungkas perlu memperbaiki dan mengembangkan program e-Procurement sehingga dapat mengikuti tender secara online sesuai dengan perkembangan dan dapat memenuhi persyaratan. *Maintenance* dari e-Procurement sebaiknya dikerjakan 4 bulan sekali sehingga tetap bisa memenuhi kebutuhan terbaru dalam program ini.

### L.2.1.2 *Maintenance* program Keuangan dan Akuntansi

PT. Baja Pamungkas perlu membentuk *software* program keuangan dan akuntansi yang dapat membantu dan mempermudah laporan keuangan. Program ini diharapkan dapat dikembangkan 4 bulan sekali sehingga dalam pengembangannya semakin mempermudah dalam pelaporan keuangan dan akuntansi perusahaan.

### L.2.1.3 *Maintenance* program database material

PT. Baja Pamungkas juga perlu membentuk *database* material, dimana *software* ini berfungsi untuk mempermudah pelanggan dalam memilih material dan pihak perusahaan

juga lebih mudah dalam melakukan kontrol atas ketersediaan material. Program ini juga perlu dikembangkan 4 bulan sekali agar material selalu berada pada kondisi ideal.

#### L.2.1.4 Evaluasi implementasi dari seluruh program

Setiap akhir tahun dilakukan evaluasi atas seluruh *software* dan program pada IT *developmet* sehingga bisa diukur tingkat kesesuaian program tersebut membantu PT. Baja Pamungkas dalam mempermudah dan mempersingkat mekanisme.

#### 4. Management Review

##### L.3.1.1 Evaluasi KPI pada *Balance Scorecard*

Melakukan evaluasi KPI pada metode BSC yang telah dikerjakan perusahaan untuk melihat kesesuaian dari kinerja terhadap seluruh aktivitasnya dalam setahun penuh. Apabila KPI telah terpenuhi, perusahaan dapat mengembangkan KPI ke taraf yang lebih sesuai. Secara otomatis, evaluasi KPI baru bisa dikerjakan pada akhir tahun saat perusahaan melakukan tutup buku atas kinerja yang dikerjakan oleh PT. Baja Pamungkas.

##### L.3.1.2 Melakukan *Performance Appraisal*

Dalam pengukuran kinerja individu, PT. Baja Pamungkas perlu menyusun *performance appraisal* yang sebaiknya dilakukan 6 bulan sekali. Dengan begitu dapat dilihat kinerja karyawan pada awal tahun dan pertengahan tahun selama karyawan tersebut bekerja. Apabila mengalami penurunan dapat diberikan motivasi dan apabila mengalami peningkatan bisa diberikan *job enrichment* atau *job enlargement* dengan imbalan yang lebih sesuai kepada karyawan tersebut.

##### L.3.1.3 Evaluasi TQMS

TQMS sebagai jaminan mutu perusahaan saat ini hanya dengan QSHE (*Quality, Safety, Health, Environment*). Aktivitas ini ditujukan supaya perusahaan dapat mengembangkan sistem TQMS yang sesuai dengan perkembangannya di masa depan. Evaluasi TQMS dilakukan pada akhir tahun untuk mempermudah perusahaan dalam menentukan kelayakan TQMS yang akan dikembangkan selanjutnya.

##### L.3.1.4 Evaluasi *Management System*

Evaluasi akhir tahun untuk menilai tingkat kesesuaian sistem manajemen terhadap seluruh kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Mulai dari laporan tercapainya KPI beserta pengembangannya, laporan kinerja individu karyawan, dan pengembangan TQMS sebagai jaminan mutu.



## 5. Tim sukses *set up* QSHE

### L.3.2.1 Melakukan penunjukan anggota tim sukses pada seluruh departemen

Aktivitas ini ditentukan sesuai dengan kebutuhan PT. Baja Pamungkas untuk melakukan sertifikasi QSHE. Pada awal tahun perlu ditentukan tim jaminan mutu sebagai tim sukses untuk *set up* QSHE pada PT. Baja Pamungkas sehingga QSHE dapat disertifikasi. Aktivitas ini akan dikembangkan apabila sertifikasi QSHE telah terpenuhi dan dikembangkan sertifikasi lainnya.

### L.3.2.2 Menetapkan program kerja dan aktivitas sesuai QSHE

Program kerja dan aktivitas yang akan dibentuk sebaiknya sesuai dengan syarat sertifikasi QSHE. Hal ini untuk mempermudah tim sukses dalam memberikan bukti kepada penguji sertifikasi. Penentuan aktivitas ini dilakukan pada awal bulan dan akan dianggap selesai apabila sertifikasi QSHE telah terpenuhi

### L.3.2.3 Evaluasi terhadap target perusahaan

Program kerja dan aktivitas yang ditentukan sebelumnya dilakukan evaluasi atas target-target yang dibentuk, apakah harus dikembangkan atau digantikan dengan target baru.

## 4.5 *Peta Cascading* PT. Baja Pamungkas

*Peta Cascading* menggambarkan seluruh alur dari bagaimana suatu aktivitas terlaksana sehingga bisa dinyatakan sukses dan program inisiatif berhasil dan memberikan efek baik pada tujuan strategik dan visi dapat terwujud sehingga visi dapat tercapai. Lampiran 6. menggambarkan *peta cascading* PT. Baja Pamungkas.

## 4.6 *Analisa dan Pembahasan*

Pengamatan pada PT. Baja Pamungkas menghasilkan beberapa analisa dan pembahasan mengenai strategi, tolok ukur kinerja, dan program serta aktivitas inisiatif yang perlu dikerjakan oleh perusahaan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada pada PT. Baja Pamungkas. Sebelum melangkah ke strategi yang akan dikerjakan perusahaan, perlu dilakukan analisa dan identifikasi terhadap visi dan misi perusahaan. Hal ini dikarenakan visi dan misi merupakan suatu landasan dasar arah gerak dari organisasi dan manajemen. Dari hasil pengamatan dan diskusi dengan direksi PT. Baja Pamungkas dianalisis bahwa perusahaan perlu mempertajam visi dan misi untuk mempertegas arah gerak perusahaan. Selain itu, PT. Baja Pamungkas merasa kurangnya kecocokan antara visi dan misi perusahaan dengan harapan dari *shareholder* perusahaan. Dengan persetujuan pihak direksi PT. Baja Pamungkas maka visi dan misi dirubah sebagai berikut.

Visi:

PT. Baja Pamungkas menjadi *leading company* dengan budaya spiritual dan sosial yang tinggi

Misi:

1. 25% dari total *profit* perusahaan dialokasikan sebagai biaya kegiatan spiritual, sosial, dan kesejahteraan karyawan dengan pengolahan biaya yang efisien.
2. Mengembangkan TQMS sesuai dengan eranya demi meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan *profit*.
3. Merancang ukuran kinerja perusahaan demi meningkatkan kinerja SDM, pengelolaan keuangan, hubungan dengan pelanggan, dan proses bisnis secara berkala.

Setelah visi diperbaiki, bisa dilakukan pembahasan mengenai strategi-strategi yang ditentukan berdasar kondisi dan posisi perusahaan sesuai dengan IFE pada Tabel 4.1 dan EFE pada Tabel 4.2 yang didapat berdasar hasil dari wawancara dengan pihak PT. Baja Pamungkas. Dalam memberikan pembobotan dari analisa IFE dan EFE dilakukan dengan membandingkan antara faktor pada *strength* dan *weakness* pada IFE serta faktor *opportunity* dan *threats* pada EFE dengan menggunakan *pairwise comparison* dan didapatkan CSF IFE 2.89 dan CSF EFE 3.04. Hasil dari IFE dan EFE digambarkan dengan posisi pada *Internal External Matrix* (IE Matriks) pada *Gambar 4.3*. Hasil pada IE matriks digambarkan pada *Gambar 4.3* yaitu perusahaan berada pada sel II yaitu posisi *Grow and Build* dan alternatif strategi dititik beratkan pada *market development*, *market penetration*, dan *process development*. Dari analisa matriks IE tersebut, maka alternatif strategi yang akan dikerjakan PT. Baja Pamungkas difokuskan pada *market development*, *process development*, dan *market penetration*.

Ketiga alternatif strategi diatas akan menjadi pasak dalam penyusunan matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*) untuk membentuk strategi yang paling tepat dalam mendukung arah PT. Baja Pamungkas. SWOT disusun dengan melakukan *diskusi* dengan direksi PT. Baja Pamungkas untuk menyusun strategi SO (*Strength Opportunity*), strategi ST (*Strength Threats*), strategi WO (*Weakness Opportunity*) dan WT (*Weakness Threats*) seperti yang terdapat pada Tabel 4.3. Selanjutnya, dapat dilakukan penyesuaian dari tiga aktifitas strategi terhadap strategi SO, ST, WO, dan WT. Alternatif strategi *market development* memiliki hubungan dengan strategi SO 1, WO 1, dan SO 2. *Process development* memiliki relasi dengan strategi SW 2, SW 3, SO 3, WT 1, WT 2, ST 2, dan WT 4. *Market penetration* memiliki relasi dengan ST 1, WT 3, dan ST 3.

Langkah terakhir dalam menspesifikasikan strategi, yaitu dengan memilih alternatif strategi terbaik yaitu dengan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Hasil QSPM didapatkan dengan menggunakan matriks *pairwise comparison* pada metode AHP lagi dengan membandingkan seluruh faktor pada IFE dan EFE terhadap alternatif strategi yang dipilih pada IE matriks, *pairwise comparison* pada QSPM digambarkan pada Lampiran 3., Lampiran 4., dan Lampiran 5. Alternatif strategi yang dipilih didapat dari *Total Attractive Score* (TAS) pada Tabel 4.5 dengan *market development* memiliki skor 2.86, *process development* dengan skor 2.82, dan *market penetration* dengan skor 2.89. Dari seluruh skor sub TAS diambil nilai terbesar yaitu pada strategi *market penetration*. Strategi *market penetration* yaitu meningkatkan pemasaran dengan membentuk penawaran dan promosi menarik yang akan menarik pelanggan baru dan menjaga loyalitas dari pelanggan lama. Setelah menentukan strategi yang tepat, PT. Baja Pamungkas dapat lebih mudah dalam meningkatkan kinerja dan menentukan tolok ukur sebagai pasak pergerakan PT. Baja Pamungkas.

PT. Baja Pamungkas menggunakan *Balance Scorecard* (BSC) sebagai metode dalam menentukan tolok ukur dan melakukan pengukuran kinerja dari perusahaan. Tolok ukur kinerja dibentuk berdasarkan perspektif BSC dan disesuaikan dengan strategi yang telah ditentukan pada Tabel 4.4. Strategi-strategi tersebut, dijabarkan untuk menjadi *objective strategic* yang dapat dijadikan acuan dalam menentukan KPI (*Key Performance Indicator*). *Objective strategic* atau tujuan strategik telah dibuat dan dijelaskan pada Tabel 4.5 dan diberikan kode sesuai dengan 4 perspektif pada BSC. Untuk mempermudah seluruh pihak PT. Baja Pamungkas memahami tujuan strategik perusahaan dengan hubungannya pada perspektif BSC, dilakukan gambaran dengan *Strategic Mapping Balance Scorecard* yang menjelaskan perspektif apa akan memberikan dampak pada perspektif mana dan berakibat apa seperti yang telah digambarkan pada *Gambar 4.4*.

Tujuan strategik yang telah dipenuhi dapat dilakukan identifikasi dan menentukan indikator kerja dalam mengukur masing-masing strategi objektif pada perspektif-perspektif BSC atau disebut dengan *Key Performance Indicator* (KPI). KPI digunakan dalam menentukan tingkat keberhasilan kinerja dan prestasi perusahaan berdasar dari 4 perspektif pada BSC yaitu *finance*, *customer*, *internal business process*, dan *learning & growth*. KPI yang telah diidentifikasi dapat dijadikan sebagai pasak dalam penentuan target. Target merupakan suatu besaran pada waktu tertentu yang harus dicapai oleh PT. Baja Pamungkas. Target yang telah ditentukan berdasar pada hasil *diskusi* dengan pihak direksi perusahaan karena target ini harus ditentukan sesuai dengan kemampuan dan sesuai kebijakan dari PT.

Baja Pamungkas. Tabel 4.12 akan menjelaskan mengenai rangkuman dari perspektif, tujuan strategik, KPI, dan target untuk PT. Baja Pamungkas.

Tabel 4.13 Penjabaran Perspektif sampai Target

Perspektif	Strategi Objektif	KPI	Target	
<i>Financial</i> (Keuangan)	F1	Spiritual dan sosial	25% dari ROI	
	F2	Optimalisasi laba dan modal	ROE	Dana tersedia 25% dari profit pada kegiatan spiritual dan sosial
			ROA	Profit naik 10% dari tahun sebelumnya
	F3	Efisiensi kas	Realisasi Biaya	100% dari target pengembalian asset
<i>Available Cash</i>			Maksimal sama dengan anggaran proyek	
<i>Customer</i> (Pelanggan)	C1	Meningkatkan loyalitas pelanggan	Jumlah Pelanggan Lama	100% menjadi pelanggan tetap
	C2	Meningkatkan citra perusahaan untuk pelanggan baru	Jumlah Pelanggan Baru	2 perusahaan pelanggan baru
<i>Internal Business Process</i> (Internal Bisnis)	I1	Jaringan Partner Bisnis	Jumlah Partner	2 perusahaan partner baru
	I2	Manajemen proyek dengan QSHE sebagai implementasi TQMS	<i>Lead Time Supply</i>	Sesuai dengan SPK atau kontrak kerja
<i>Learning &amp; Growth</i> (Pertumbuhan dan Pembelajaran)	L1	Sistem Manajemen SDM	Rekrutmen	Kebutuhan struktur organisasi terpenuhi
			<i>Training Index</i>	32 jam/orang dalam 1 tahun
	L2	<i>IT Development</i>	Implementasi Software	e-Procurement, software pengadaan, dan keuangan terpenuhi
L3	<i>Management System Measurement</i>	Kinerja Sistem Manajemen	Evaluasi KPI 6 bulanan	
		QSHE Tersertifikasi	Desember 2017	

KPI dapat dijadikan acuan sebagai penentuan program inisiatif. Program inisiatif merupakan program kerja jangka panjang yang dibuat dengan melakukan *diskusi* dengan direksi PT. Baja Pamungkas yang berdasar dari KPI yang telah ditentukan sebelumnya seperti pada Tabel 4.7. Program inisiatif disini disesuaikan kembali dengan target yang telah ditentukan sebelumnya. Penentuan target terlebih dahulu akan mempermudah dalam menentukan program karena telah terbentuk batasan sebelumnya. Dari program inisiatif diturunkan menjadi aktivitas inisiatif berupa kegiatan yang harus dilaksanakan pada seluruh bagian di perusahaan untuk memenuhi target dalam strategi objektif. Aktivitas-aktivitas yang akan dikerjakan PT. Baja Pamungkas tertera pada Tabel 4.8 untuk perspektif keuangan, Tabel 4.9 untuk perspektif pelanggan, Tabel 4.10 untuk perspektif proses bisnis internal, dan 4.11 untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Visi dan misi PT. Baja Pamungkas akan terwujud jika rangkaian peta *cascading* pada *Gambar 4.5* terpenuhi dengan baik. Mulai dari aktivitas dikerjakan sesuai jadwal sehingga target pada program inisiatif dapat tercapai. Target pada program inisiatif tercapai maka KPI terpenuhi diasumsikan PT. Baja Pamungkas melakukan kinerja perusahaan dengan sangat baik dan sesuai dengan tujuan strategiknya. Selain itu, peta *cascading* menggambarkan bahwa PT. Baja Pamungkas telah membentuk dan akan menjalankan kinerja manajemen sesuai dengan *Strategy Planning Hierarchy*. Dalam mempermudah untuk memahami hubungan dari tujuan strategik, KPI, program inisiatif, target, dan aktivitas, dibentuk Tabel

4.13 yang dibentuk sesuai dengan langkah penyusunannya. Dengan begitu, keterkaitan antara tiap inisiatif dan KPI akan mudah teranalisa sehingga visi dan misi PT. Baja Pamungkas akan terwujud secara perlahan dan perusahaan akan berkembang sesuai dengan apa yang PT. Baja Pamungkas harapkan.





Tabel 4.14 Relasi dan Tujuan Strategik, KPI, Program Inisiatif, Target, dan Aktivitas

Perspektif	Tujuan Strategik	KPI	Program Inisiatif	Target	Aktivitas
Keuangan	F1 Spiritual dan sosial	25% dari ROI	1 Spiritual dan Sosial	Dana disediakan 25% dari profit pada kegiatan spiritual dan sosial	1. Anggaran tur wali 2. Anggaran pengajian dan siraman rohani 3. Anggaran bakti sosial 4. Santunan anak yatim dan beasiswa
	F2 Optimalisasi laba dan modal	ROE	1 <i>Increasing Profit Margin</i>	Profit naik 10% dari tahun sebelumnya	1. Menentukan <i>critical success</i> untuk mempermudah pengawasan 2. Kontrol program keuangan dan akuntansi 3. Evaluasi pencatatan administrasi keuangan 4. Evaluasi implementasi keuangan
		ROA	2 Optimalisasi biaya internal dan <i>outsourcing</i>	100% dari target pengembalian asset	1. Mencari investor yang layak dan handal 2. Mencari <i>outsourcing</i> yang layak dan handal 3. Evaluasi perusahaan <i>outsourcing</i> yang di kontrak 4. Evaluasi optimalisasi sumber daya dan <i>outsourcing</i>
	F3 Efisiensi kas	Realisasi Biaya	1 Optimalisasi biaya operasi	Maksimal sama dengan anggaran proyek	1. Evaluasi penetapan rencana anggaran biaya proyek 2. Evaluasi pengadaan material sesuai dengan budget 3. Evaluasi realisasi man power, peralatan, dan lead time proyek 4. Evaluasi biaya operasi
		<i>Available Cash</i>	2 Pengendalian <i>Cashflow</i>	Minimal tersedia 25 juta per hari	1. Evaluasi kas harian dan pengaturan jaminan ketersediaan kas 2. Mengatur tagihan pelanggan dan pembayaran sub kontraktor 3. Evaluasi pengendalian <i>cashflow</i>
Pelanggan	Meningkatkan loyalitas pelanggan	Jumlah Pelanggan Lama	1 <i>Maintain Customer</i>	100% menjadi pelanggan tetap	1. Mengukur tingkat kepuasan pelanggan 2. Mengadakan <i>gathering</i> 3. Evaluasi penanganan keluhan pelanggan
	Meningkatkan citra perusahaan untuk pelanggan baru	Jumlah Pelanggan Baru	2 Ekspansi Pasar	2 perusahaan pelanggan baru	1. Menetapkan beberapa kandidat pelanggan baru 2. <i>Company profile</i> dan <i>website</i> diupdate sesuai perkembangan perusahaan 3. Melakukan kunjungan dan presentasi ke calon pelanggan 4. Melakukan evaluasi perkembangan dan pencapaian pelanggan baru

Tabel 4.15 Relasi dari Tujuan Strategik, KPI, Program Inisiatif, Target, dan Aktivitas (Lanjutan)

Perspektif	Tujuan Strategik	KPI	Program Inisiatif		Target	Aktivitas
Proses Bisnis Internal	I1 Jaringan Partner Bisnis	Jumlah Partner	1	<i>New Partner</i>	2 perusahaan partner baru	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menetapkan kandidat <i>new partner</i></li> <li>2. Memperbarui proposal kerjasama (<i>Joint Operationi dan Consortsium</i>)</li> <li>3. Membentuk daftar prospek proyek yang menarik kepada <i>partner</i>.</li> <li>4. Evaluasi pencapaian kerjasama dengan <i>partner</i></li> </ol>
	I2 Manajemen pengerjaan proyek	<i>Lead Time Supply</i>	1	Implementasi <i>project management</i>	Sesuai dengan SPK atau kontrak kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluasi organisasi proyek dan pengelolaan sumber daya</li> <li>2. Evaluasi penerapan <i>Microsoft Project</i> sebagai implementasi kerja</li> <li>3. Melakukan evaluasi dari implementasi proyek</li> </ol>
Perkembangan dan Pertumbuhan	G1 Sistem Manajemen SDM	Rekrutmen	1	<i>Open Recruitment</i>	Kebutuhan struktur organisasi terpenuhi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membentuk daftar kebutuhan SDM sesuai struktur organisasi</li> <li>2. Melakukan <i>recruitment</i> sesuai daftar kebutuhan pekerja</li> <li>3. Evaluasi rekrutmen pekerja</li> </ol>
		<i>Training Index</i>	2	<i>Training Index</i>	32 jam/orang dalam 1 tahun	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kegiatan <i>training index</i></li> <li>2. Kegiatan <i>coaching index</i></li> <li>3. Evaluasi pelaksanaan training</li> </ol>
	G2 <i>IT Development</i>	Implementasi Software	1	Membentuk Departemen IT	e-Procurement, software pengadaan, dan keuangan terpenuhi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Maintenance</i> program e-Procurement</li> <li>2. <i>Maintenance</i> program Keuangan dan Akuntansi</li> <li>3. <i>Maintenance</i> program database material</li> <li>4. Evaluasi implementasi dari seluruh program</li> </ol>
	G3 <i>Management System Measurement</i>	Kinerja Sistem Manajemen	1	<i>Management Review</i>	Evaluasi sistem 1 tahun sekali	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluasi KPI pada <i>Balance Scorecard</i></li> <li>2. Melakukan <i>Performance Appraisal</i></li> <li>3. Evaluasi TQMS</li> <li>4. Evaluasi <i>System Management System</i></li> </ol>
		QSHE Tersertifikasi	2	Tim sukses set up QSHE	Desember 2017	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan penunjukan anggota tim sukses pada seluruh departemen</li> <li>2. Menetapkan program kerja dan aktivitas sesuai QSHE</li> <li>3. Evaluasi terhadap target perusahaan</li> </ol>



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan dan saran berdasar hasil penelitian pada PT. Baja Pamungkas.

#### 5.1 Kesimpulan

Hasil dari penelitian perancangan manajemen strategi dan penentuan tolok ukur kinerja dengan menggunakan *Balance Scorecard*, menghasilkan kesimpulan sebagai berikut.

1. Strategi yang akan digunakan PT. Baja Pamungkas yaitu *Market Penetration*. Strategi *market penetration* dipilih berdasarkan hasil dari perhitungan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) sesuai dengan Tabel 4.5 dengan skor TAS sebesar 2.893. Strategi *market penetration* yang akan dikerjakan perusahaan yaitu memberikan penawaran dan promosi yang menarik untuk meningkatkan serta mempertahankan jumlah pelanggan. Dengan adanya pelanggan tambahan, PT. Baja Pamungkas perlu melakukan perhitungan dan pengelolaan ulang mengenai modal dan sumber daya. Dengan adanya pelanggan tambahan, PT. Baja Pamungkas perlu pula untuk melakukan evaluasi pada proyek yang akan diambil dan pernah diambil oleh PT. Baja Pamungkas untuk menghindari proyek fiktif dan proyek yang tidak terlalu menguntungkan bagi perusahaan.
2. Tolok ukur kinerja PT. Baja Pamungkas disusun berdasar dari strategi yang dirancang dengan SWOT sebagai landasan perusahaan menentukan kesuksesan dari strategi yang akan dikerjakan PT. Baja Pamungkas dan melakukan evaluasi terhadap strategi perusahaan. Metode dalam menentukan tolok ukur perusahaan yaitu dengan *Balance Scorecard* yang terdiri atas 4 perspektif yaitu *financial*, *customer*, *internal business process* dan *learning & growth*. Dalam menentukan tolok ukur, perlu menyusun *objective strategic* atau tujuan strategik sehingga dapat ditentukan KPI (*Key Performance Indicator*) yang berupa suatu indikator dalam menentukan tingkat keberhasilan kinerja dan prestasi perusahaan. Dan dalam menentukan tingkat keberhasilannya, dibentuk target yang merupakan besaran yang harus dicapai sesuai

dengan tujuan strategi PT. Baja Pamungkas. Rincian mengenai tolok ukur kinerja dari tujuan strategik, KPI, dan target perusahaan dipaparkan pada Tabel 4.13.

3. Tingkat kesuksesan dari tolok ukur kinerja dinyatakan sukses ketika program dan aktivitasnya sesuai atau lebih besar dari tolok ukur yang telah dibuat perusahaan. Program-program yang akan dikerjakan untuk PT. Baja Pamungkas dibuat berdasar KPI sesuai pada Tabel 4.7. Program inisiatif dijadikan sebuah acuan dalam penentuan aktivitas inisiatif. Apabila aktivitas berhasil maka program akan otomatis berhasil dan akan berpengaruh pada tujuan strategik. Program dan aktivitas dipaparkan pada Tabel 4.8 untuk perspektif keuangan, Tabel 4.9 untuk perspektif pelanggan, Tabel 4.10 untuk perspektif proses bisnis internal dan Tabel 4.11 untuk perspektif pertumbuhan dan perkembangan.

## 5.2 Saran

Saran yang diberikan dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya, sebagai berikut.

1. PT. Baja Pamungkas dapat mengimplementasikan rekomendasi perbaikan pada visi, misi, melaksanakan strategi yang telah disusun, dan melakukan pengukuran pada kinerja perusahaan untuk dilakukan evaluasi dan perbaikan kedepannya secara periodik.
2. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan variasi metode dan matriks dalam merancang manajemen strategi bagi suatu perusahaan beserta merancang tolok ukur kinerja dengan menggunakan metode pengukuran kinerja yang lain.
3. Penelitian selanjutnya dapat melakukan pengukuran kinerja secara langsung berdasarkan hasil dari penentuan tolok ukur yang telah ditentukan. Sehingga terlihat kesesuaian atas strategi yang terbentuk serta tolok ukur kinerja yang telah disusun.
4. Penelitian selanjutnya perlu melibatkan ahli seperti konsultan untuk menindak lanjuti implementasi *Balance Scorecard* ke dalam organisasi perusahaan. Hal ini dikarenakan penelitian ini merupakan dasar awal dalam implelementasi BSC terhadap organisasi perusahaan. Sehingga hasil yang didapat untuk memperbaiki perusahaan yang diteliti lebih kompeten.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alomet & Friend (2012). *Business Architecture Based Company: Performance Management System*. Jakarta: Mercantile)
- David, R Fred. (2011). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat).
- David, R Fred. (2012). *Strategic Management Concepts & Cases*. South Carolina: Pearson Academic.
- Fahmi, Irham. (2015). *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fatimah, Fajar N.D (2016). *Panduan Menyusun Key Performance Indicator*. Yogyakarta: Quadrant.
- Gunawan, Barbara (2000). *Menilai Kinerja dengan Balance Scorecard*. Majalah Manajemen. Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Hellriegel, Don dan Susan E. Jackson. (2001). *Management: a Competency-based Approach*. Boston: Cengage South-Western
- Hitt, Michael A, R. Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson. (2003). *Strategic Management Competitiveness and Globalisation (Concepts and Cases)*. Ohio: South Western.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton (1996). *Translating Strategy Into Action: The Balance Scorecard*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton (2000). *Having Trouble With Your Strategy? Then Map it*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Luis, Suwardi. (2006). *Corporate Level Balance Scorecard Development*. Workshop. Tidak dipublikasikan. Jakarta: GML Performance Consulting.
- Luthans, F. (2005) *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill
- Mulyadi. (1997). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu YKPN.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Rangkuti, Freddy. (2016). *SWOT, Balanced Scorecard, Teknik Menyusun Strategi Korporat yang efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. Jakarta: Gramedia.
- Retnawan, Kindangen, dan Sepang. (2016). *Analisa Kinerja Perusahaan*. Jurnal. <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jbie/article/viewFile/13231/12817> diakses (28/02/2017). Manado: Manajemen, Universitas Sam Ratulangi.



Rezabillah, Shani. (2014). *Analisa Strategi pada Perusahaan Benih Tanaman Berbasis Mode Performance Prism dan SWOT (Studi Kasus: PT.X)*. Skripsi. Tidak dipublikasikan. Malang: Teknik Industri, Universitas Brawijaya.

Rusdiarti, dan Kusmuriyanto. (2008). *Ekonomi Fenomena di Sekitar Kita*. Solo: Platinum.

Septiani, Metta Mustika. (2011). *Ukuran Kinerja Perusahaan dengan Analisis BSC dan SWOT pada PT Bank Negara Indonesia (PERSERO) TBK, KCU Bekasi*. Skripsi. <http://publication.gunadarma.ac.id/bitstream/123456789/3791/1/PRESENTASI%20SKRIPSI.pdf> diakses (27/02/2017). Jakarta: Manajemen, Universitas Gunadarma.

Simons, Robert. (2000). *Performance Measurement of Control System for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.

Tunggal, Amin Widjaja. (2001). *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.

