

## **BAB III**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **3.1 Sejarah singkat PT Sri Rejeki Isman (Sritex).**

PT SRI REJEKI ISMAN (SRITEX) adalah suatu badan usaha yang berbadan hukum sebagai PT yang bergerak dibidang pemintalan, pertenunan, pengecapan/penyempurnaan dan pembuatan pakaian jadi. Perusahaan ini pertama kali adalah berupa usaha dagang yang berlokasi dipasar Klewer Solo dengan nama "UD REJEKI" yang berdiri tahun 1966 dan berkembang seperti saat ini. Sebagai pendirinya adalah Bapak H. Lukminto yang sampai saat ini beliau masih aktif menjabat sebagai Presiden Direktur PT SRI REJEKI ISMAN (SRITEK). Perusahaan ini berdiri dengan akte pendirian tanggal 22 Mei 1970 yang berlokasi dijalan Baturono 81 A Solo, yang ada pada saat itu adalah produk pengecapan saja.

Pada dasarnya PT SRI REJEKI ISMAN (SRITEK) dalam merintis berdirinya menjadi perusahaan yang besar mengalami beberapa periode, yaitu :

#### **1. Periode 1966-1974**

UD Sri Rejeki pada saat itu hanya bergerak dalam bidang jual beli kain saja dan usaha tersebut makin lama makin maju, maka timbul suatu inisiatif untuk mengelola kain polos menjadi kain yang sudah ada motifnya walaupun masih sederhana. Dengan bertempat dijalan Baturono 81 A Solo inisiatif ini akhirnya diwujudkan dengan membeli kain kain polos untuk kemudian dilaksanakan proses pencelupan dan pengecapan sendiri. Selama kurun waktu

tersebut UD tekstil dengan kemampuan dasar dan keadaan pasar yang ada juga melakukan system perdagangan langsung. *Work Order* (pesanan kerja) yang dilakukan kepada perusahaan industri sebagai sumber masukan berupa kain belantang (*Bleached Fabric*) dari kain celup (*Dyeel Bleached Fabric*). UD SRI REJEKI ini makin berkembang dengan mantap dan luas, maka selain sebagai pemasok juga sebagai produsen bagi perusahaan industri. Investasi UD SRI REJEKI terhadap permesinan dilakukan secara bertahap.

## **2. Periode 1974-1981**

Pada tanggal 30 Agustus 1974 usaha tersebut didaftarkan di Dinas Perindustrian Jawa Tengah untuk memperoleh status hukum yang lebih menjamin kelestariannya. Sedangkan pada tahun 1978 terjadi perubahan status hukum dari UD (Usaha Dagang) SRI REJEKI menjadi PT (Perseroan Terbatas) SRI REJEKI melalui akte no. 48 tanggal 22 Mei 1978, dan pada tanggal 16 Oktober 1978 status badan hukum PT SRI REJEKI mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman dengan surat keputusan No. 02-1830-HT-01-01 dan namanya diubah menjadi PT SRI REJEKI ISMAN (SRITEK).

Pada kurun waktu tersebut makin ditingkatkan dengan dimulainya penggunaan mesin-mesin produksi. Ternyata dengan menggunakan mesin produksi hasil yang diperoleh semakin baik dari yang sebelumnya. Karena usaha tersebut bertambah maju sedikit demi sedikit dilakukan penambahan pada jenis mesin-mesin dan jumlah karyawan, keadaan ini berjalan sampai dengan tahun 1981.

### **3. Periode 1981-1984**

Bertambahnya pengiriman kepada pemesan/pembeli maka dimulailah pengambilan keputusan untuk membeli JOHANTEK yang ada di Magelang pada tahun 1981. sesuai dengan peraturan pemerintah daerah setempat maka lokasi tersebut tidak diijinkan untuk usaha industri karena letaknya yang ada berada ditenga-tengah koto dan dekat dengan pemukiman penduduk sehingga limbah yang dihasilkan akan mencemari lingkungan sekitarnya. Atas pertimbangan tersebut dan juga factor tenaga kerja maka usaha tersebut dipindahkan ke lokasi yang baru yaitu di Kelurahan Jetis Sukoharjo, maka sejak itu didirikan pabrik baru dengan nama Sritex dengan lokasi mula-mula 5,6 ha juga dilakukan dengan jumlah mesin sebanyak 2000 buah serta untuk *finishing* (penyempurnaan) sejumlah 1 unit. Pada tanggal 17 Maret 1982 untuk menampung kebutuhan pasar yang semakin membesar maka diajukan proyek perluasan pabrik dalam rangka PMDN (Penanaman Modal Dalam Negri) dan berlokasi didaerah industri baru yaitu Sukoharjo di desa jetis Sukoharjo pada tanggal 8 Mei 1982 berdasarkan SK ketua bdan penanaman modal pusat no. 79/I/PMDN/1982. perluasan proyek tersebut telah dapat direalisasikan dan telah beroperasi (khususnya untuk pemintalan dan pertenenan).

### **4. Periode 1984-1990**

Pada awal tahun 1984 ditambah jenis mesin baru lagi dan mulai memproduksi kain sendiri dan *finishing* untuk kain polos berjalan sampai tahun 1989.

Mulai tahun tersebut sudah ditambah dengan kain baru yaitu *printing* (pengecapan) sehingga kain yang dihasilkan tidak hanya polos bahkan sekarang sudah ada motifnya. Pada tahun itu juga karena mendapatkan suntikan dana, maka diambilah suatu keputusan untuk membeli “YOGYATEX” yang berada dikota Yogyakarta pada tahun 1990. Pada tahun itu juga dilakukan perluasan lokasi menjadi 3,5 ha dan juga penambahan mesin. Jumlah mesin yang ada pada saat itu masih dalam tahap percobaan sebanyak 300 mesin. Tahun 1990 pabrik sudah benar-banar *full integrated* yaitu terjadi proses mulai dari pemintalan kapas sampai dengan pakaian jadi. Bagian-bagian tersebut yaitu :

❖ *Spinning* (pemintalan)

Memproses dari bahan baku kapas menjadi benang.

❖ *Weaving* (pertenunan)

Pemrosesan dari bahan baku benang menjadi kain gray/putihan.

❖ *Finishing* (penyempurnaan)

Pemrosesan dari kain gray menjadi bahan jadi.

❖ *Garment* (pakaian jadi)

Pemrosesan dari bahan jadi menjadi pakaian jadi dan siap pakai.

## 5. Periode 1991

Pada tahun 1991 pabrik memproduksi kain dengan jumlah mesin lebih banyak serta perluasan departemen yaitu:

a. Departemen *Spinning* (pemintalan)

Terdiri dari 3 unit yaitu I, II, III dan terdapat 2000 buah mesin.

b. Departemen *Weaving* (pertenunan)

Terdiri dari 4 unit yaitu I, II, III, IV dan masing-masing unit memiliki 800 buah mesin, per departemen total 3200 buah.

c. Departemen *Finishing* (penyempurnaan)

Terdiri dari 3 unit yaitu I, II, III ditambah dengan printing dan 1 buah *flash printing*.

d. Departemen *Garment* (pakaian jadi)

Terdiri dari 2 unit yaitu I, II dan masing-masing terdapat 100 buah mesin jahit. Pada saat itu *garment* II masih dalam proses percobaan.

## 6. Periode 1992

PT SRI REJEKI ISMAN (SRITEX) saat itu menempati area seluas 50 ha dan telah diresmikan pada tanggal 2 Maret 1992 oleh Bapak Presiden

Soeharto yang diberi nama “ Industri Tekstil Terpadu”. Maksud pemberian nama ini karena dalam perusahaan ini terjadi suatu proses produksi mulai dari baha baku yang diolah terus-menerus sehingga menjadi busana hanya dalam satu lokasi. Dengan jumlah karyawan pada saat itu berjumlah 10.000 orang.

#### **7. Periode 1995-1996**

Jumlah karyawan PT SRI REJEKI ISMAN (SRITEX) terhitung per September 1995 pada masing-masing departemen sebagai berikut :

- |              |     |                             |
|--------------|-----|-----------------------------|
| a. Spinning  | I   | jumlah karyawan 481 orang   |
|              | II  | jumlah karyawan 312 orang   |
|              | III | jumlah karyawan 585 orang   |
| b. Weaving   | I   | jumlah karyawan 989 orang   |
|              | II  | jumlah karyawan 1.105 orang |
|              | III | jumlah karyawan 920 orang   |
| c. Finishing | I   | jumlah karyawan 233 orang   |
|              | II  | jumlah karyawan 253 orang   |
|              | III | jumlah karyawan 111 orang   |
| d. Garment   | I   | jumlah karyawan 736 orang   |
|              | II  | jumlah karyawan 2.507 orang |

Disamping itu PT SRI REJEKI ISMAN (SRITEX) juga terdapat departemen-departemen pembantu produksi. Adapun departemen-departemen itu antara lain :

- a. Departemen Utility, jumlah karyawan 202 orang

Tugasnya memperbaiki fisik pabrik.

b. Departemen Gudang, jumlah karyawan 162 orang

Tugasnya untuk menyimpan barang produksi, meliputi:

1. Gudang Kapas

Gudang bertugas menyimpan kapas

2. Gudang benang

Tempat menyimpan barang jadi dan baku.

3. Gudang *gray*

Tempat menyimpan bahan baku *finishing*

4. Gudang lipat

Tempat untuk melipat bahan jadi

5. Gudang sample

Tempat menyimpan sample/ccontoh

6. Gudang jadi

Menyimpan produk jadi bahan baku garmen.

7. Gudang ekspor

Gudang menyimpan produk jadi Garmen

8. Gudang sentral

Gudang aneka barang.

c. *Human Resources Development (HRD)* atau sumber daya manusia, jumlah karyawan 221 orang.

1. Personalia

Bagian yang menangani masalah kepegawaian.

2. *General Affair*

pelayanan terpadu, yang meliputi kantin, seragam, mobil, tenaga kerja asing dan *mess* (perumahan).

3. *Service*

departemen penservis perlengkapan fisik karyawan.

4. Satpam

Bertugas mengamankan baik orang maupun barang milik perusahaan

5. Humas

Melayani hubungan keluar.

d. *Controller*, jumlah karyawan 109 orang.

Tugasnya mengontrol jalannya keuangan PT SRI REJEKI ISMAN (SRITEX), meliputi:

1. *Badan Accounting*

Menentukan baik tidaknya penjagaan kekayaan perusahaan, untuk menentukan keandalan informasi yang dihasilkan oleh berbagai bagian perusahaan.

2. Pajak

Mencata urusan perpajakan.

3. Kasir



Untuk melayani keuangan di PT SRI REJEKI ISMAN (SRITEX), termasuk melayani pemberian gaji karyawan.

e. *Quality Control*, jumlah karyawan 42 orang

Tugasnya mengawasi kualitas produk

f. Departemen pembelian

Tugasnya membeli semua peralatan yang dibutuhkan perusahaan baik bahan baku, suku cadang, maupun peralatan alat-alat tulis.

g. Penjualan/ *marketing* dan *Central Marketing Order (CMO)*, jumlah karyawan 49 orang.

Tugasnya menerima pesanan barang dari konsumen.

h. *Finishing Maintenance*, jumlah karyawan 51 orang

i. *Printing*, jumlah karyawan 330 orang.

j. *Boiler*, departemen yang mengurus gas, jumlah karyawan 45 orang.

k. *Security*, jumlah karyawan 134 orang.

l. Humas, jumlah karyawan 20 orang.

#### **8. Periode 2000-2002**

Jumlah karyawan PT SRI REJEKI ISMAN (SRITEX) terhitung per Juni 2001, pada masing-masing departemen sebagai berikut :

a. *Spinning I/II* jumlah karyawan 689 orang

b. *Weaving I* jumlah karyawan 549 orang

c. *Finishing I, II, III* jumlah karyawan 1247 Orang

d. *Garment*

I jumlah karyawan 1336 orang

II jumlah karyawan 1354 orang

III jumlah karyawan 1363 orang

IV jumlah karyawan 1605 orang

V jumlah karyawan 176 orang

Disamping itu PT SRI REJEKI ISMAN (SRITEX) juga terdapat departemen-departemen pembantu produksi. Adapun departemen itu antara lain :

- a. departemen *utility*, jumlah karyawan 105 orang
- b. departemen gudang, jumlah karyawan 130 orang
- c. HRD (*human development resource*) jumlah karyawan 299 orang.
- d. *Devisi Control*, jumlah karyawan 46 orang
- e. *Quality Control*, jumlah karyawan 46 orang
- f. *CMO (central marketing order)*, jumlah karyawan 80 orang
- g. *Instalation audit*, jumlah karyawan 80 orang, bertugas mengevaluasi hasil kerja.
- h. *Production Support*, jumlah karyawan 28 orang, bertugas membantu kelancaran proses *utility*, keuangan, marketing.
- i. *Security (keamanan)*, jumlah karyawan 130 orang

### **3.2 STRUKTUR ORGANISASI PADA PT SRI REJEKI ISMAN**

Struktur organisasi perusahaan merupakan kerangka yang menunjukkan segenap tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan diperlukan suatu struktur organisasi, karena hal tersebut dapat membantu, mengatur dan menggerakkan usaha-usaha perusahaan sehingga dapat terkoordinir sesuai dengan tujuan perusahaan yang direncanakan.

Dengan adanya struktur organisasi akan baik bila dalam berorganisasi tersebut melaksanakan asas-asas dalam berorganisasi antara lain adanya pendelegasian wewenang dan kekuasaan, pembagian kerja atau tugas perumusan tujuan organisasi. Berikut ini adalah struktur organisasi PT SRI REJEKI ISMAN (SRITEX) Sukoharjo.

#### **1. Presiden Direktur**

- a. mengangkat serta memberhentikan para direksi.
- b. Sebagai koordinator dan mengadakan pengawasan terhadap pelaksanaan rencana kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.
- c. Bertindak sebagai pengambil keputusan terakhir dengan mempertimbangkan saransaran dari bawahannya.

#### **2. Asisten Direktur.**

- a. membantu tugas Presiden Direktur dalam mengkoordinir bawahannya.
- b. Mengawasi secara langsung pelaksanaan proses produksi di spinning I, II, III.
- c. Memberikan bimbingan, petunjuk, dan saran kepada bawahannya.

#### **3. Tugas Direksi**

- a. mengawasi dan mengkoordinir bawahan yang dipimpinnya.
- b. Memberikan bimbingan, petunjuk dan saran kepada bawahannya.
- c. Memberikan laporan kepada Presiden Direktur tentang target yang ingin dicapai setiap bagian yang dipimpinnya.

4. Direksi Keuangan.

- a. mengkoordinir bawahannya.
- b. Mengumpulkan dan menerima laporan keuangan yang diberikan oleh *General manager Control*.
- c. Memberikan masukan kepada Presiden direktur tentang kondisi keuangan perusahaan.
- d. Menyusun laporan-laporan tertentu untuk dapat mengetahui posisi likuidasi, finansial, dan rentabilitas perusahaan.
- e. Meletakkan dasar system administrasi pembukuan perusahaan.

5. *General Manager Controller*

- a. memeriksa dan menerima masukan laporan keuangan dari bagian gudang, financial/keuangan, accounting/pembukuan, treasure/penagihan dan EDP (Enstallation Data Processing)/instalasi pengolahan data.
- b. Membuat dan menyempurnakan laporan yang diberikan oleh setiap bagian yang dibawahnya.
- c. Memberikan masukan kepada pimpinan terutama mengenai masalah keuangan.

6. General Manager Finishing

- a. mengkoordinir dan mengawasi bawahannya.
- b. Memeriksa kualitas dan pembuatan kain gray menjadi bahan jadi.
- c. Memberikan laporan kepada Presiden Direktur tentang kualitas barang yang dihasilkan.

7. General Manager Garment

- a. mengawasi pelaksanaan produksi dibagian garment
- b. memberikan bimbingan, petunjuk, dan saran kepada bawahannya.
- c. Menilai kualitas dari barang jadi menjadi pakaian jadi.

8. General Manager Quality Control.

- a. mengkoordinir bawahannya.
- b. Mengontrol barang-barang menurut kualitas dan ukuran spesifik.
- c. Mengontrol barang-barang yang layak ekspor.

9. General Manager HRD dan General Affair.

- a. menentukan dan menilai prosentase kerja para karyawan.
- b. Memberikan atau menolak persetujuan tentang penambahan jumlah karyawan
- c. Memberikan atau menolak persetujuan bagi karyawan yang menduduki jabatan tertentu.

### **3.3 TUGAS DAN FUNGSI PERUSAHAAN.**

#### **3.3.1 Tugas Perusahaan**

Presiden Direktur pada PT SRI REJEKI ISMAN (SRITEX) mempunyai tugas sebagai berikut :

- a. mengatur, mengkoordinir dan mengawasi setiap pelaksanaan tugas yang telah dibebankan oleh tiap-tiap departemen.
- b. Memproses segala apa yang dilakukan oleh perusahaan.
- c. Menerima karyawan dan membimbing serta membantu usaha-usaha karyawan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

#### **3.3.2 Fungsi Perusahaan**

Berdirinya PT SRI REJEKI ISMAN (SRITEX) mempunyai fungsi antara lain:

- a. mengurangi pengangguran.
- b. memberikan lapangan kerja bagi masyarakat disekitar pabrik.
- c. menjalankan perdagangan umum dalam artian juga termasuk perdagangan ekspor import.
- d. Membantu pemerintah dalam menunjang pembangunan sector non migas dibidang pertekstilan.

### **3.4 Visi dan Misi Perusahaan.**

#### **3.4.1 Visi PT Sri Rejeki Isman ( Sritex)**

PT SRI REJEKI ISMAN (SRITEX) ingin mempertahankan pertumbuhan pendapatan yang agresif baik dipasar domestik maupun ekspor. Sampai saat ini jangkauan eksportnya mencapai 75 % yang meliputi negara-negara antara lain:

Malaysia, Jepang, Hongkong, Singapura, Australia, Swedia, Perancis, Jerman, Mexico, Taiwan, Philipina, Mauritis, Saudi Arabia, India, Dubai, Panama, Cyprus, Amerika Serikat, Inggris, Italia, Yugoslavia. Hal ini menyebabkan tingginya ketergantungan perusahaan terhadap aktivitas penjualan ke luar negeri. Pimpinan perusahaan masih memiliki ambisi untuk meningkatkan ekspornya pada tahun-tahun mendatang dengan berusaha membuka pasar baru di luar negeri. Sebuah visi harus memberikan gambaran jelas mengenai masa depan yang direncanakan, sesuatu yang dapat dicapai, menantang dan sasaran jangka panjang dimana para anggota organisasi dapat mencurahkan tenaga untuk mencapainya.

Visi dari PT Sri Rejeki Isman (Sritex) ini adalah: “Menjadi produsen terbesar dalam bidang tekstil dan garmen”.

#### **3.4.2 Misi PT Sri Rejeki Isman (Sritex)**

Misi organisasi merupakan tujuan didirikannya organisasi tersebut dan pernyataan misi selanjutnya mendefinisikan komponen arah visi organisasi. Hal tersebut sebaiknya menggambarkan areal utama organisasi, cakupan tindakan yang dilakukan dan pasar yang harus dipuaskan.

Misi dari PT Sri Rejeki Isman (Sritex) adalah:

- a. Memproduksi atau menghasilkan barang yang berkualitas tinggi sesuai dengan kebutuhan dan permintaan pasar serta menjamin kepuasan pelanggan.
- b. Memberi keuntungan bagi perusahaan dan pelanggan serta memberi kesejahteraan bagi karyawan.

- c. Mendukung lingkungan kerja yang kondusif bagi seluruh karyawan PT Sri Rejeki Isman (Sritex) yang merupakan sumber daya perusahaan yang paling utama.

Sebagai pemberi kontribusi bagi kesejahteraan sosial baik bagi karyawan maupun masyarakat yang ada disekitarnya.

### **3.5 Kondisi Umum Perusahaan**

#### **3.5.1 Bidang Usaha.**

PT SRI REJEKI ISMAN (SRITEX) yang bergerak dibidang pertekstilan usaha pokoknya adalah dalam bidang pemintalan, pertenunan, pengecapan/penyempurnaan dan pembuatan pakaian jadi. Perusahaan ini berdiri tidak secara sendirinya tetapi melalui tahapan-tahapan yang memakan waktu yang lama. Perusahaan ini pertama kali adalah usaha dagang yang berlokasi di pasar Klewer yang bernama UD REJEKI yang berdiri tahun 1966 yang berlokasi di jalan Baturono 81 A Solo, hanya dalam pengecapan saja. Tetapi dengan usaha dan motivasi untuk berkembang dari pemilikinya maka berdirilah perusahaan besar seperti saat ini. Dengan maju dan bertambahnya waktu, perusahaan milik Bapak H. Lukminto ini akhirnya diresmikan oleh Bapak Presiden Suharto pada tahun 1992.

#### **3.5.2 Jumlah Karyawan**

Perusahaan yang mempunyai luas secara keseluruhan 100 ha dan yang telah ditempatibangunan seluas ± 65 ha ini mempunyai karyawan sekitar 13.500 orang, sedangkan jumlah total mesin yang dimiliki perusahaan ini berjumlah ± 4000 buah



mesin tenun, mesin pemintal, mesin penyempurnaan dan mesin jahit. PT SRI REJEKI ISMAN (SRITEX) merupakan perusahaan tekstil terbesar untuk kawasan Asia Tenggara dimana perusahaan ini juga mengambil bagian dari program pemerintah untuk meningkatkan jumlah serta kualitas produk. Sampai saat ini jangkauan eksportnya mencapai 75 % meliputi negara-negara antara lain :

- a. Malaysia
- b. Jepang
- c. Hongkong
- d. Singapura
- e. Australia
- f. Swedia
- g. Perancis
- h. Jerman
- i. Mexico
- j. Taiwan
- k. Philipina
- l. Mauritis
- m. Saudi Arabia
- n. India
- o. Dubai
- p. Panama
- q. Cyprus

- r. Amerika Serikat
- s. Inggris
- t. Italia
- u. Yugoslavia.

### 3.6 Strategi Umum Perusahaan.

Perusahaan memerlukan suatu analisa lingkungan bisnis dalam menyusun dan menentukan tujuan, sasaran dan strategi, baik itu yang bersifat internal maupun eksternal. Salah satu alat analisa yang dipakai adalah analisa SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan *Internal strengths* dan *weaknesses* serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Dengan analisis SWOT perusahaan berusaha melihat berbagai peluang yang ada dan berusaha mengidentifikasi berbagai ancaman terhadap perusahaan. Selain itu perusahaan juga dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan.

Melalui analisis SWOT, perusahaan berusaha melakukan penilaian dimana hasilnya akan memperlihatkan posisi perusahaan dalam diagram SWOT. Berikut ini penjelasan dari diagram analisis SWOT :

#### 1. Kuadran I

Pada kuadran ini, merupakan situasi yang sangat menguntungkan, perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

#### 2. Kuadran II

Pada kuadran ini, perusahaan menghadapi peluang pasar yang cukup besar, tetapi dilain pihak ia menghadapi berbagai kendala/kelemahan internal. focus strategi perusahaan ni adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

### 3. Kuadran III

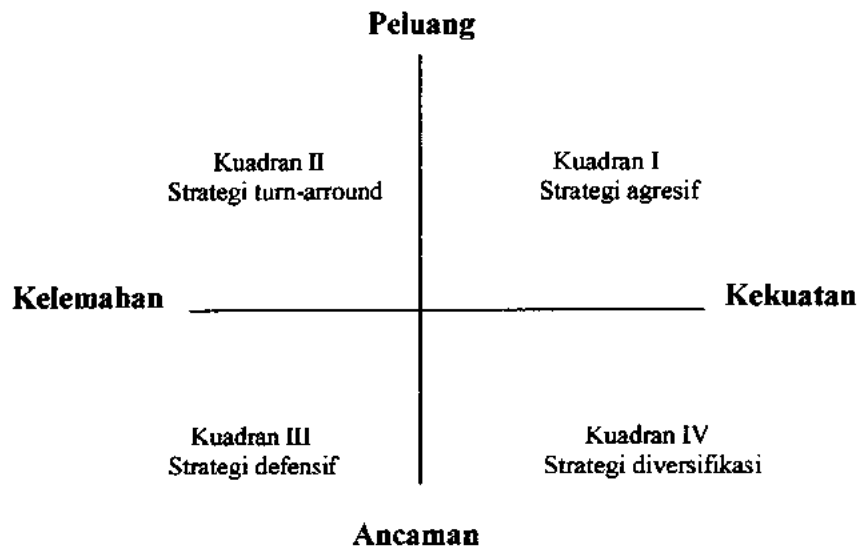
Pada kuadran ini, perusahaan berada dalam situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

### 4. Kuadran IV

Pada kuadran ini perusahaan menghadapi berbagai ancaman, tetapi meskipun begitu, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang diterapkan adalah melakukan diversifikasi untuk menangkap peluang jangka panjang.

Berikut ini diagram analisis SWOT :

Gambar 3.1  
Diagram analisis SWOT



## **BAB IV**

### **ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD**

*Balanced Scorecard* (kartu skor berimbang) merupakan suatu system manajemen yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja perusahaan, memantau perkembangan kinerja tersebut serta menjalin strategi dengan program-program kerja perusahaan dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pimpinan perusahaan dapat menggunakan *balanced scorecard* untuk selalu meneliti berbagai aspek (perspektif) dalam perusahaan yang dikelompokkan dalam perspektif *finansial* (keuangan), *customer* (pelanggan), *internal business process* (proses bisnis internal), dan *learning and growth* (pertumbuhan dan pembelajaran).

Penyusunan kartu skor berimbang dimulai dengan penetapan *objective* (tujuan utama) perusahaan berdasarkan visi yang telah digariskan oleh pimpinan perusahaan. Karena tujuan-tujuan utama perusahaan masih merupakan sesuatu yang abstrak dan umum, maka tujuan-tujuan tersebut kemudian dijabarkan kedalam tujuan-tujuan yang lebih terperinci dan nyata dalam keempat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

#### **4.1 Rumusan Strategi PT Sri Rejeki Isman (Sritex)**

PT Sri Rejeki Isman (Sritex) menerapkan strategi pertumbuhan dan strategi produktivitas. Strategi pertumbuhan diwujudkan melalui peningkatan laba melalui pertumbuhan penjualan. Strategi produktivitas dicapai melalui peningkatan

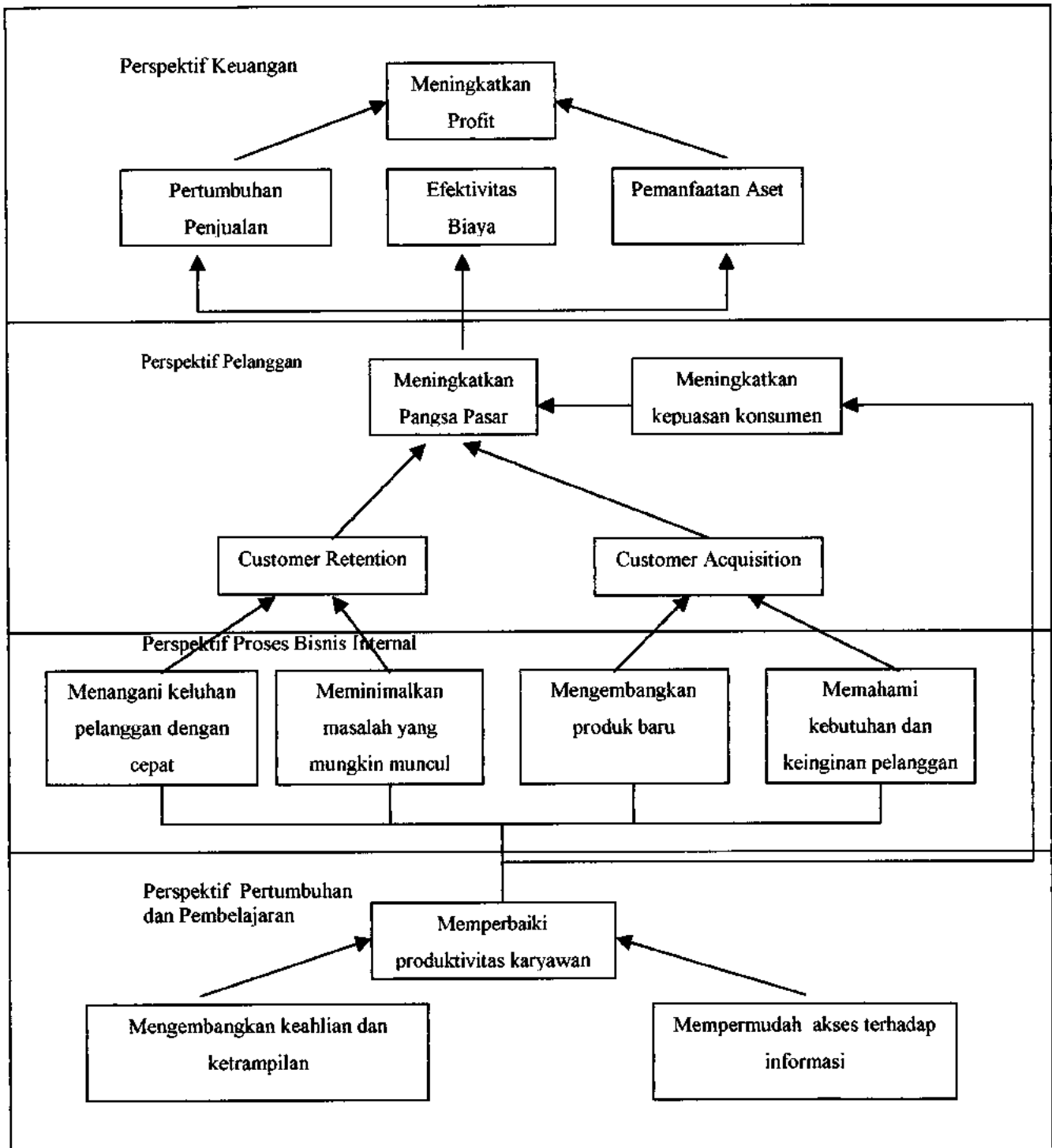
efisiensi biaya operasi dan pemanfaatan asset. Strategi yang ada ini kemudian dijabarkan kedalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif non keuangan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dari perspektif keuangan dapat dilihat bahwa tujuan utama peningkatan laba akan dicapai melalui peningkatan penjualan, menekan biaya produksi, dan memanfaatkan *asset* perusahaan secara optimal. Peningkatan penjualan akan dapat dicapai bila perusahaan mampu meningkatkan *market share*, sedangkan *market share* dapat meningkat apabila perusahaan mampu meningkatkan kepuasan konsumen. Untuk meningkatkan kepuasan konsumen perusahaan harus mempunyai kemampuan dalam mempertahankan pelanggan dan memperoleh pelanggan baru. Untuk mewujudkannya, maka dalam perspektif proses bisnis internal dalam mempertahankan pelanggannya perusahaan harus memiliki kemampuan untuk menangani keluhan pelanggan dan meminimalkan masalah yang mungkin ada, sedangkan untuk mendapatkan pelanggan baru perusahaan memiliki kemampuan untuk mengerti mengenai kebutuhan pelanggan dan berinovasi dalam produk baru.

Selanjutnya strategi perusahaan dituangkan ke dalam strategi *Balanced Scorecard* seperti dalam gambar 4.1.

#### **4.2 Analisis SWOT**

Untuk menuju empat perspektif *Balanced Scorecard* maka diperlukan sebuah analisis yang mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, yang disertai dengan analisis ancaman dan peluang eksternal. Analisis tersebut dinamakan

Gambar 4.1. Strategi *Balanced Scorecard*



analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, and threats*). Untuk mempermudah proses perumusan strategi, perusahaan melakukan analisis SWOT dan membuat penilaian terhadap berbagai faktor yang ada dalam analisis SWOT. Hal ini perlu dilakukan untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan.

Berikut ini hasil analisis SWOT yang telah dilakukan pada PT Sri Rejeki Isman (Sritex), dengan menggunakan *balanced scorecard* diketahui :

#### **1. Strength ( Kekuatan )**

- Perusahaan telah memperoleh sertifikat dari ISO 9002.
- Perusahaan berpengalaman dalam bidang pertekstilan.
- Mempunyai jangkauan ekspor yang luas.
- Perusahaan berkedudukan di lokasi yang strategis.
- Memiliki visi, misi, dan strategi yang jelas.
- Sarana dan prasarana yang memadai untuk melakukan aktifitas.
- Cukup tersedia modal.
- Jumlah tenaga kerja memadai.
- System penghargaan dan pemberian sudah dilaksanakan transparan, obyektif dan adil.
- System akuntansi sudah sepenuhnya dapat dipergunakan dalam pengambilan keputusan oleh manajemen.

#### **2. Weakness (Kelemahan)**

- Pemanfaatan potensi asset belum maksimal.



- Banyak tenaga kerja dilapangan yang kurang terlatih
- Tenaga ahli ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai.
- System pengembangan SDM rendah.
- Pola karier yang belum mengakomodir kebutuhan pengembangan SDM.
- Iklim budaya, pengawasan = mencari kesalahan.
- Banyak terjadi kolusi.

### **3. Opportunity (Peluang)**

- Pelanggan yang sangat berminat tersedia.
- Meningkatnya daya beli masyarakat.
- Kemajuan dan perubahan teknologi.
- Pertumbuhan jumlah penduduk.
- Loyalitas konsumen.

### **4. Threats (Ancaman)**

- Fluktuasi nilai tukar Rupiah.
- Politik yang tidak stabil.
- Persaingan harga dan promosi.
- Kenaikan tarif listrik, BBM, dan Telpon.
- Kenaikan UMR.

Selanjutnya setelah dilakukan analisis terhadap kondisi internal dan eksternal perusahaan, maka akan dilakukan perhitungan pembobotan untuk setiap kondisi.

❖ **Faktor Internal (kekuatan dan kelemahan)**

no	Faktor	skor											jumlah	%			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11					
<b>1</b>	<b>Kekuatan</b>																
1	Memperoleh Certified Company An ISO 9002.																
2	Berpengalaman dalam bidang pertekstilan.																
3	Jangkauan ekspor yang luas.																
4	Perusahaan berkedudukan dilokasi strategis.																
5	Memiliki tenaga-tenaga ahli.																
6	Memiliki Visi, Misi dan Strategi yang jelas.																
7	Sarana dan prasarana memadai.																
8	Cukup tersedia modal.																
9	Jumlah tenaga kerja memadai.																
10	Sistem penghargaan dan pemberian sudah dilaksanakan secara transparant, obyektif dan adil.																
11	Sistem akuntansi sudah sepenuhnya dapat dipergunakan dalam pengambilan keputusan oleh manajemen.																
		1	0	2	2	3	1	2	2	2	3	3	1	3	1	20	9.13
		1	0	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	3	17	7.76	
															<b>219</b>	<b>100.00</b>	

Table 4.1 Perhitungan Pembobotan Terhadap Kekuatan.

No	faktor	skor							jumlah	%
		1	2	3	4	5	6	7		
II	Kelemahan									
1	Pemanfaatan potensi asset belum maksimal.		2	2	2	3	2	2	13	15.48
2	Banyak tenaga kerja di lapangan belum terlatih.	2		3	4	1	2	2	14	16.67
3	Tenaga ahli ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai.	2	1		3	2	3	3	14	16.67
4	Sistem pengembangan SDM lemah.	2	0	1		3	4	2	12	14.29
5	Pola karir yang belum mengakomodir kebutuhan pengembangan SDM.	1	3	2	1		4	2	13	15.48
6	Iklim budaya, pengawasan = mencari kesalahan.	2	2	1	0	0		3	8	9.52
7	Banyak terjadi kolusi dikalangan karyawan.	2	2	1	2	2	1		10	11.90
									<b>84</b>	<b>100.00</b>

Tabel 4.2 Perhitungan Pembobotan Terhadap Kelemahan.

❖ **Faktor eksternal (Peluang dan Ancaman)**

No	Faktor	skor					jumlah	%
		1	2	3	4	5		
III	<b>Peluang</b>							
1	Pelanggan yang sangat berminat tersedia.		2	1	3	1	7	17.50
2	Meningkatnya daya beli masyarakat.	2		2	3	1	8	20.00
3	Kemajuan dan perubahan teknologi.	3	2		2	1	8	20.00
4	Pertumbuhan jumlah penduduk.	1	1	2		3	7	17.50
5	Loyalitas konsumen.	3	3	3	1		10	25.00
							<b>40</b>	<b>100</b>

Tabel 4.3 Perhitungan Pembobotan Terhadap Peluang.

No	Faktor	skor					jumlah	%
		1	2	3	4	5		
<b>IV</b>	<b>Ancaman</b>		1	2	3	4	5	
1	Fluktuasi nilai tukar rupiah.		2	3	4	2	11	27.50
2	Politik yang tidak stabil.	2		2	3	1	8	20.00
3	Persaingan harga dan promosi.	1	2		1	2	6	15.00
4	Kenaikan tarif Listrik, BBM dan telpon.	0	1	3		3	7	17.50
5	Kenaikan UMR	2	3	2	1		8	20.00
							<b>40</b>	<b>100.00</b>

Tabel 4.4 perhitungan terhadap Ancaman

Setelah dilakukan perhitungan pembobotan untuk setiap faktor, maka faktor-faktor tersebut dimasukkan kedalam table Analisis SWOT :

Tabel 4.5  
Analisis SWOT  
PT Sri Rejeki Isman (Sritex)

No	Faktor	Bobot ( B )	Rating ( R )	B x R
<b>I</b>	<b>Kekuatan</b>			
1	Memperoleh Certified Company An ISO 9002.	0.12	4	0.48
2	Berpengalaman dalam bidang pertekstilan.	0.12	3	0.36
3	Jangkauan ekspor yang luas.	0.10	3	0.30
4	Perusahaan berkedudukan dilokasi strategis.	0.10	2	0.19
5	Memiliki tenaga-tenaga ahli.	0.10	3	0.29
6	Memiliki Visi, Misi dan Strategi yang jelas.	0.08	3	0.23
7	Sarana dan prasarana memadai.	0.08	2	0.15
8	Cukup tersedia modal.	0.06	3	0.17
9	Jumlah tenaga kerja memadai.	0.06	2	0.11
10	Sistem penghargaan dan pemberian sudah dilaksanakan secara transparant, obyektif dan adil.	0.09	3	0.27
11	Sistem akuntansi sudah sepenuhnya dapat dipergunakan dalam pengambilan keputusan Oleh manajemen.	0.08	3	0.23
				<b>2.78</b>
<b>II</b>	<b>Kelemahan</b>			
1	Pemanfaatan potensi asset belum maksimal.	0.15	2	0.30
2	Banyak tenaga kerja dilapangan belum terlatih.	0.16	1	0.16
3	Tenaga ahli ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai.	0.16	3	0.48
4	Sistem pengembangan SDM lemah.	0.14	2	0.28
5	Pola karir yang belum mengakomodir kebutuhan pengembangan SDM.	0.15	3	0.45
6	Iklim budaya, pengawasan = mencari kesalahan.	0.10	2	0.19
7	Banyak terjadi kolusi dikalangan karyawan.	0.11	3	0.33
				<b>2.19</b>
<b>III</b>	<b>Peluang</b>			
1	Pelanggan yang sangat beminat tersedia.	0.27	4	1.08
2	Meningkatnya daya beli masarakat.	0.20	3	0.60
3	Kemajuan dan perubahan tekhnologi.	0.20	3	0.60
4	Pertumbuhan jumlah penduduk.	0.17	3	0.51
5	Loyalitas konsumen.	0.25	3	0.75

				<b>3.54</b>
<b>IV</b>	<b>Ancaman</b>			
<b>1</b>	Fluktuasi nilai tukar rupiah.	0.27	4	1.08
<b>2</b>	Politik yang tidak stabil.	0.20	3	0.60
<b>3</b>	Persaingan harga dan promosi.	0.15	3	0.45
<b>4</b>	Kenaikan tarif Listrik, BBM dan telpon.	0.17	2	0.34
<b>5</b>	Kenaikan UMR	0.20	3	0.60
				<b>3.07</b>

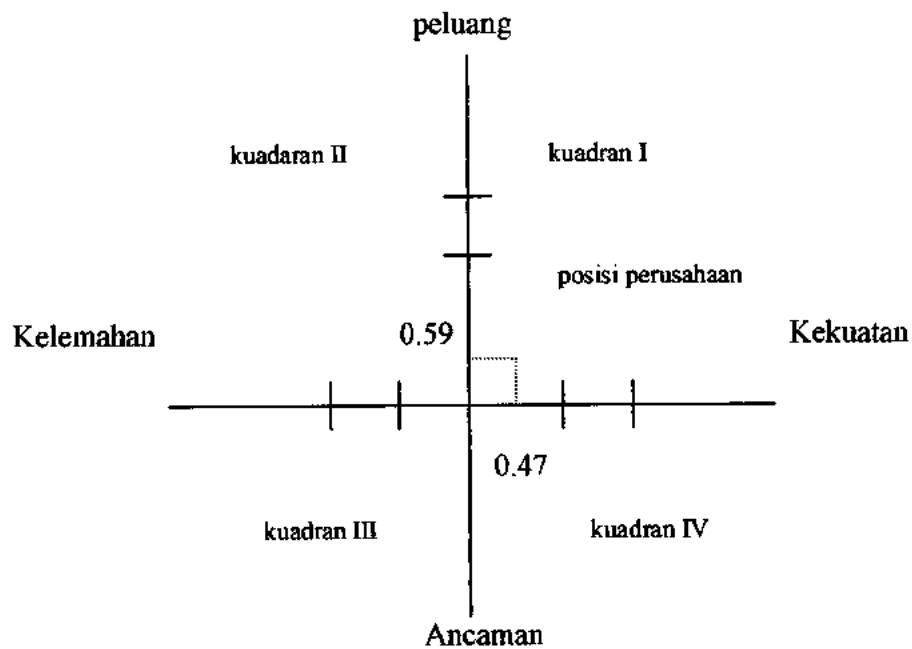
$$\begin{aligned}
 X &= \text{kekuatan-kelemahan.} \\
 &= 2.78 - 2.19 \\
 &= 0.59
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 Y &= \text{peluang - ancaman} \\
 &= 3.12 - 3.07 \\
 &= 0.47
 \end{aligned}$$

Dari hasil analisis SWOT dan penilaian yang telah dilakukan, perusahaan berada pada ordinat (0.59 : 0.47) dimana titik ini terletak pada kuadran I. Ordinat ini diperoleh dari analisis internal dan eksternal perusahaan. Dengan hasil tersebut berarti PT Sri Rejeki Isman (Sritex) berada pada posisi yang kuat untuk berkembang berdasarkan kekuatan dan peluang yang dimiliki. Sehingga strategi yang dijalankan adalah strategi yang berorientasi pertumbuhan (*growth oriented strategy*).

Berikut ini gambar dari analisis SWOT yang telah dilakukan terhadap PT Sri Rejeki Isman (Sritex).

Gambar 4.2  
 Diagram Analisis SWOT PT Sri Rejeki Isman (Sritex)



### 4.3 Evaluasi Kinerja PT Sri Rejeki Isman (Sritex)

Manajemen PT Sri Rejeki Isman (Sritex) menggunakan perencanaan anggaran tahunan dalam pengelolaan bisnisnya. Prosesnya yaitu tiap departemen menetapkan tujuan dan sasaran per departemen berdasarkan jumlah anggaran yang ditetapkan oleh general manager setelah ditetapkan sasaran umum yang hendak dicapai sebelumnya untuk digunakan sebagai alat penuntun dalam menyusun kegiatan-kegiatan operasional setiap departemen. Pada setiap akhir tahun anggaran, tiap departemen menyusun dan menyerahkan laporan realisasi anggaran untuk kemudian dilaporkan pada *general manager*. Berdasarkan laporan ini *general manager* mengevaluasi



laporan mengenai pencapaian tujuan dan sasaran beserta realisasi anggaran PT Sri Rejeki Iman (Sritex) untuk disampaikan kepada pemilik.

Tipe perencanaan yang dipakai oleh pihak manajemen perusahaan berupa anggaran tahunan, maka kinerja perusahaan pun hanya diukur dari segi pemenuhan anggaran, dimana akibatnya hanya mengukur kinerja dari segi keuangan saja, sedangkan ukuran-ukuran non keuangan yang sulit diukur diabaikan.

Rencana anggaran tahunan yang digunakan oleh manajemen perusahaan selama ini hanya berjangka waktu satu tahun saja. Dengan perencanaan yang sifatnya jangka pendek ini perusahaan tidak mampu mengidentifikasi langkah-langkah strategik apa yang dilakukan dalam rangka melaksanakan bisnis pada masa sekarang dan masa yang akan datang.

Untuk itu diperlukan, *Balanced Scorecard* yaitu sebuah analisis pengukuran kinerja yang mampu untuk menterjemahkan visi dan misi perusahaan yang memberikan suatu pandangan secara global dan singkat namun komprehensif sehingga bisa membantu perusahaan dalam mengidentifikasi langkah-langkah strategik yang harus dilakukan untuk melaksanakan bisnis dalam sebuah strategi dan keputusan-keputusan manajerial yang secara lebih operasional dan tersistem.

#### **4.3.1 Perspektif Keuangan**

Pada laporan keuangan PT Sri Rejeki Isman (Sritex) disebutkan bahwa ROI(return on investment) yang dihasilkan pada tahun 2002 adalah sebesar 23.67 % yang artinya meningkat sebesar 12 % dari tahun sebelumnya, ini dapat dilihat dari

laporan keuangan tahun 2001 yang menyebutkan bahwa ROI yang dicapai adalah sebesar 11,78 % Peningkatan sebesar 12 % ini dapat menunjukkan bahwa perspektif keuangan pada PT Sri Rejeki Isman (Sritex) mempunyai tujuan meningkatkan profit. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut maka dilakukan upaya-upaya sebagai berikut :

❖ Efektifitas biaya

Dari hasil laporan keuangan yang dimiliki oleh PT Sri Rejeki Isman (Sritex) diketahui, untuk biaya operasi menurun sebesar 37 % yaitu dari jumlah Rp 413,053,153.67 di tahun 2001 menjadi Rp 300,150,269.62 di tahun 2002. Terjadinya penurunan biaya ini, disebabkan oleh adanya pemangkasan anggaran biaya yang pada realisasinya dapat dikurangi. Target perusahaan untuk penurunan biaya ditujukan pada biaya honor pesta, biaya seragam karyawan dan biaya rupa-rupa yang dapat dikurangi dari jumlah sebelumnya.

❖ Pemanfaatan *Asset*

Pada awalnya asset yang dimiliki perusahaan belum dapat dimanfaatkan secara optimal oleh sehingga terjadi banyak kapasitas yang menganggur. Hal ini justru menjadikan beban operasi yang terlalu besar. Untuk itu perusahaan menyadari agar dapat memanfaatkan kapasitas yang menganggur tersebut secara bijaksana sehingga dapat mengoptimalkan pemakaian asset. Hasilnya, terjadi peningkatan *Total Asset Turnover*

(TATO), sebesar 4 % dari 16 % pada tahun 2001 menjadi 20 % pada tahun 2002.

❖ **Pertumbuhan Penjualan**

Ada tiga hal yang dilakukan oleh perusahaan dalam menyikapi upaya pertumbuhan penjualan sehingga tujuan untuk meningkatkan profit dapat terpenuhi, yaitu:

- Memperluas penawaran produk dan pelayanan
- Memperluas pasar dan meraih pelanggan baru
- Menentukan kembali strategi penetapan harga produk

Ukuran terakhir dari perspektif ini dapat dilihat dari pendapatan yang diterima oleh perusahaan. Target perusahaan untuk pendapatan adalah peningkatan sebesar 10 % per tahun. Dari laporan keuangan tahun 2001 yang disebutkan, terlihat terjadinya peningkatan pendapatan sebesar 13 % yaitu dari Rp 18,770,689.38 pada tahun 2001 menjadi Rp 21,714.548.00 pada tahun 2002. Angka ini melebihi target yang artinya perusahaan mampu menjalankan aktifitas usahanya sebaik mungkin sehingga mendapatkan hasil yang maksimal.

#### **4.3.2 Perspektif Pelanggan**

Pelanggan merupakan pemegang kendali dalam lingkungan usaha, PT Sri Rejeki Isman (Sritex) menyadari bahwa perusahaan tidak bisa mengabaikan aspek pelanggan. Di zaman yang semakin maju pula para konsumen pun semakin memilih

dihadapkan pada banyak pilihan dengan berbagai produk dan keunggulan yang ditawarkan. Oleh karena itu perusahaan sangat memperhatikan kebutuhan dan keinginan pelanggannya dengan sungguh-sungguh agar dapat memenuhi kepuasan pelanggan karena pelanggan merupakan *strategic plan* PT Sri Rejeki Isman (Sritex). Hingga saat ini PT Sri Rejeki Isman (Sritex) memiliki segmen pasar yang menjadi target operasinya yaitu

- ❖ *Personal*, yaitu pasar yang terdiri dari konsumen-konsumen individual.
- ❖ *Corporate*, yaitu pasar yang terdiri dari perusahaan-perusahaan
- ❖ *Government*, yaitu pasar yang terdiri dari lembaga-lembaga pemerintahan

Di antara beberapa segmen pasar yang dilayani tersebut, segmen *government* merupakan segmen yang terbesar yang memberikan kontribusi terhadap pendapatan, yang disusul oleh pangsa pasar dari segmen personal. Untuk itu, sasaran yang dibangun pada perspektif ini adalah pelayanan pada konsumen dari pihak *Government* yaitu pasar yang terdiri dari lembaga-lembaga pemerintahan dan pemberian diskon-diskon khusus pada konsumen yang berasal dari pemerintahan.

#### **1. Retensi pelanggan**

Retensi pelanggan mengukur kemampuan unit bisnis untuk mempertahankan hubungannya dengan pelanggan yang ada. Perkembangan industri pertekstilan akhir-akhir ini cukup pesat sehingga untuk menanggapi perubahan pangsa pasar yang terjadi, ukuran retensi pelanggan menjadi

salah satu ukuran yang sangat penting. Untuk mempertahankan loyalitas pelanggan, Sritex selalu berusaha menindaklanjuti hubungan yang sudah terjalin atau memelihara hubungan yang sudah baik. Departemen Pemasaran secara aktif menelpon (melakukan *sales call*) lembaga-lembaga pemerintahan, pada perusahaan-perusahaan, individual-individual atau yang sudah menjadi pelanggan perusahaan. Untuk mempertahankan loyalitas pelanggan, pihak manajemen perusahaan memberikan *voucher-voucher* tertentu serta ucapan terima kasih yang diberikan kepada pelanggan.

## **2. Akuisisi pelanggan**

Akuisis pelanggan mengukur tingkat kemampuan unit bisnis dalam menarik pelanggan baru. Untuk mendapatkan pelanggan baru, PT Sri Rejeki Isman (Sritex) melakukan strategi *promotional mix* yang meliputi:

- a. Pengiklanan antara lain melalui brosur, spanduk-spanduk
- b. Pemberdayaan tenaga penjual yang tergabung dalam *marketing department*, yang memiliki kegiatan yang di antaranya presentasi perusahaan langsung, dengan membuka stand yang membuka pertanyaan antara perusahaan dengan *buyer* dari perusahaan, *travel agent*, personal
- c. Kampanye, *press release* mengenai produk baru perusahaan.

Selain itu, yang paling penting dalam perspektif ini adalah mengukur kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan ukuran untuk tingkat kepuasan atas konsumsi terhadap produk perusahaan. Pelayanan dan produk yang bermutu merupakan hal yang sangat ditekankan pihak perusahaan dalam menawarkan produknya agar pelanggan puas.

Selanjutnya untuk memenuhi kepuasan, mencapai loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan, perusahaan melakukan penawaran berupa nilai yang disebut sebagai preposisi nilai pelanggan (*Customer Value Proposition*).

Preposisi nilai pelanggan yang ditawarkan perusahaan untuk menunjang ukuran inti meliputi:

1. Atribut produk

- a. Fungsi

Perusahaan menawarkan produk dan pelayanan yang fleksibel artinya produk yang ditawarkan mampu memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan dengan memperhatikan kemampuan dan keinginan mereka..

- b. Harga

Falsafah "*value for money*" yaitu memberikan pelayanan yang istimewa yang sesuai dengan uang yang telah dikeluarkan oleh pelanggan diterapkan juga pada perusahaan. Konsep ini menawarkan kepada konsumen tentang nilai terbaik untuk uang. Strategi penerapan

harga yang stabil merupakan salah satu strategi yang diterapkan agar pandangan pelanggan terhadap perusahaan dapat dipertahankan.

c. Waktu

Kecepatan dan ketepatan pelayanan merupakan perwujudan hubungan yang responsif terhadap permintaan pelanggan.

d. Kualitas

Pihak perusahaan menyadari arti penting kualitas sebagai dimensi kompetitif kritis dalam persaingan bisnis . Kualitas yang ditawarkan unit bisnis kepada pelanggan meliputi kualitas pelayanan, kualitas fisik, dan kualitas personel.

e. Hubungan dengan pelanggan (*Customer Relationship*)

Proses interaksi antara produsen dan konsumen dalam bisnis perusahaan menjadi sangat kritis karena komoditi utama dalam industri bisnis perusahaan terletak pada pelayanan. Proses interaksi yang baik akan memberikan kepuasan yang diharapkan oleh pelanggan. Untuk itu, pihak perusahaan mengembangkan hubungan yang responsif dan fleksibel.

### **4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal**

Pelanggan akan merasa puas jika mereka mendapatkan produk yang menghasilkan nilai bagi mereka. Produk dan pelayanan yang mampu memberikan nilai bagi pelanggan hanya dapat dihasilkan oleh perusahaan yang mempunyai proses bisnis internal yang baik. Agar proses bisnis internal dapat bersaing dengan perusahaan pesaing, manajemen harus mengoptimalkan rantai nilai yang merupakan titik kritis dalam proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purnajual.

#### **1. Proses Inovasi**

Untuk menciptakan nilai bagi pelanggannya, PT Sri Rejeki Isman (Sritex) mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan para pelanggannya baik yang sudah dikuasai maupun pelanggan potensial serta merumuskan cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Tolok ukur yang dapat dipakai dalam tahap ini adalah:

- ❖ Kemampuan proses produksi
- ❖ Waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan generasi produk berikutnya
- ❖ Waktu yang dibutuhkan untuk bisa menjual produk baru

#### **2. Proses Operasi**

Proses operasi menjadi proses paling kritis dalam rangka memberikan solusi atas keinginan dan kebutuhan pelanggan. Bila pada bagian ini tidak berhasil melaksanakan tugasnya, maka pengaruhnya akan langsung pada pelanggan.



PT Sri Rejeki Isman (Sritex) sangat memperhatikan kualitas, biaya dan waktu dalam menawarkan setiap produk dan pelayanannya. Pada sisi lain keefisienan, kekonsistenan, serta ketepatan waktu pelayanan sangat ditekankan dalam proses. Tolok ukur yang dipakai perusahaan dalam proses ini adalah kelambanan waktu pelayanan, tingkat kesalahan pegawai, dan seterusnya.

### 3. Proses Pelayanan Purna Jual

Yang menawarkan layanan sesudah penjualan, yang memberi nilai tambah kepada produk dan jasa yang diterima pelanggan, termasuk dalam proses ini adalah garansi, pemrosesan pembayaran serta perlakuan untuk barang yang dikembalikan dan rusak.

#### 4.3.4. Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Produk dan pelayanan yang mampu memberikan nilai bagi pelanggan hanya dapat dihasilkan oleh proses bisnis yang baik. Sedangkan proses bisnis yang baik hanya dapat diciptakan oleh perusahaan yang karyawannya produktif dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap arti penting nilai pelanggan. Untuk itu, PT Sri Rejeki Isman (Sritek) tetap berusaha untuk memperthankan bahkan meningkatkan kinerja yang telah dicapai selama ini, serta melakukan perbaikan terus menerus.

Kualitas pelayanan ditentukan oleh efektifitas pembelajaran dan pelatihan yang diterimanya serta sistem pengelolaan sumber daya yang digunakan. Proses pembelajaran dan pertumbuhan bagi karyawan menjadi proses yang penting untuk

menghasilkan Pengembangan sumber daya manusia (SDM) PT Sri Rejeki Isman (Sritek) secara khusus oleh Departemen Sumber Daya Manusia. Ada bermacam-macam upaya peningkatan SDM pada PT Sri Rejeki Isman (Sritex), diantaranya *training* bagi level *supervisor* dan *training* bahasa Inggris, serta pembinaan-pembinaan keagamaan yang diselenggarakan perusahaan bagi segenap karyawannya.

Sasaran strategis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT Sri Rejeki Isman (Sritek) adalah peningkatan produktifitas karyawan, mengembangkan keahlian dan ketrampilan karyawan, dan mempermudah akses terhadap informasi. Tujuan tersebut merupakan pemicu untuk mencapai hasil yang memuaskan pada ketiga perspektif sebelumnya. Jika pengukuran strategis pengembangan sumber daya perusahaan dituang kedalam *Balanced Scorecard* maka pengukuran tersebut akan tercakup di dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menurut tiga kategori utama berikut ini:

1. Kemampuan karyawan
2. Kemampuan sistem informasi
3. Adanya motivasi, pemberdayaan, dan penyalarsan.

Tolok ukur yang dipakai untuk mengukur kemampuan karyawan yang tergabung dalam *Core Employee Measurements* PT Sri Rejeki Isman (Sritek), meliputi:

### 1. Retensi karyawan

Sumber daya berkualitas merupakan *asset* termahal bagi perusahaan karena mereka merupakan penentu keberhasilan dan penggerak jalannya usaha perusahaan. Agar perusahaan tetap memiliki daya tarik jangka panjang bagi karyawan pihak perusahaan memberikan berbagai insentif sehingga karyawan bersedia untuk tetap loyal kepada organisasi. Untuk mengukur retensi karyawan, perusahaan dapat melihat seberapa besar perputaran karyawannya. Dalam kasus PT Sri Rejeki Isman (Sritex), tingkat perputaran karyawan pada tahun 2002 dinilai cukup tinggi. Total jumlah karyawan yang mengundurkan diri rata-rata sebesar 3.327 orang pertahun, dengan total jumlah penerimaan karyawan yang diterima masuk untuk bekerja di PT Sri Rejeki Isman (Sritex) adalah rata-rata 2.966 orang pertahun.

### 2. Produktifitas karyawan

Produktifitas karyawan secara sederhana dapat diukur dengan rasio pendapatan karyawan (*revenue per employee*).

### 3. Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan merupakan pemicu bagi ukuran retensi dan produktifitas karyawan yang puas akan menyebabkan karyawan yang loyal terhadap perusahaan dan memacu karyawan untuk lebih produktif dalam bekerja. Kepuasan karyawan perusahaan ini dapat dilihat dari:

- a. Perlibatan dan keterlibatan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan.

Hubungan kerja di PT Sri Rejeki Isman (Sritex) pada kombinasi pendekatan *bottom-up* dan *top-down*. Penerapan metode *bottom-up* tampak pada proses pembuatan rancangan anggaran yang dibuat oleh pusat-pusat pertanggungjawaban yang diserahkan pada supervisor yang dikoordinasi lebih lanjut dan dipresentasikan dihadapan direktur dan pemilik. Pendekatan *top-down* diwujudkan dalam bentuk negosiasi antara atasan dan bawahan suatu departemen untuk berdiskusi dan mengungkapkan ide-idenya secara spontan. Melalui komunikasi dua arah atasan dan bawahan dapat saling mengakses informasi.

b. Adanya penghargaan atas pelaksanaan tugas dan prestasi

Perusahaan memberikan berbagai bentuk penghargaan kepada karyawannya yang berprestasi misalnya pemilihan pegawai tiap bulannya (*the best employee of the month award*) yang dilanjutkan dengan pemilihan pegawai tiap tahun (*the best employee of the year award*). Penghargaan yang diberikan dapat berupa ucapan terima kasih hingga pemberian penghargaan khusus. Sedangkan bagi karyawan yang melanggar kebijakan maupun aturan perusahaan dapat dikenai sanksi bahkan dikenakan pemutusan hubungan kerja.

Berikut ini merupakan tujuan, ukuran, target, dan inisiatif strategik yang dilakukan pada PT Sri Rejeki Isman (Sritex) pada table 4.5

Table 4.5. Tujuan, Ukuran, Target, dan inisiatif Strategik PT Sri Rejeki Isman (Sritex)

Perspektif	Tujuan	Target	Ukuran	Inisiatif
<b>Kewangan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pertumbuhan penjualan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peningkatan laba sebesar 10 %</li> </ul>	ROI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memperluas penawaran produk dan pelayan.</li> <li>Memperluas pasar dan meraih pelanggan baru.</li> <li>Menentukan kembali strategi penetapan harga produk.</li> </ul>
<b>Pelanggan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan pangsa pasar</li> <li>Meningkatkan kepuasan pelanggan</li> <li><i>Customer retention</i></li> <li><i>Customer acquisition</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adanya pelanggan baru 10 %.</li> <li>Pelanggan Tetap, tetap menggunakan produk perusahaan dimasa yang akan datang 80%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adanya penambahan jumlah pelanggan baru.</li> <li>Pelanggan tetap yang tetap menggunakan produk perusahaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengiklanan melalui brosur dan spanduk-spanduk,</li> <li>Pemberdayaan tenaga penjual yang tergabung dalam <i>marketing department</i> yaitu presentasi perusahaan langsung, membuka stand yang membuka pertanyaan antara perusahaan dgn <i>buyer</i> dari perusahaan.</li> <li>Kampanye <i>press release</i> mengenai produk baru perusahaan.</li> </ul>
<b>Proses Bisnis Internal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menentukan segmen pasar.</li> <li>Mengoptimalkan keefisienan, kekonsistenan serta ketepatan waktu pelayanan..</li> <li>Pelayanan purna jual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berkurangnya kelambanan waktu pelayanan, dan tingkat kesalahan pegawai.</li> <li>Tingkat pelayanan meningkat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kelambanan waktu pelayanan, tingkat kesalahan pegawai.</li> <li>Tingkat persentase complain yang dapat diatasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observasi pasar</li> <li>Memperhatikan dan meningkatkan kualitas, biaya, dan waktu dalam menawarkan setiap produk dan pelayanannya.</li> <li>Peningkatan perbaikan Produktifitas karyawan.</li> <li>Garansi, pemrosesan pembayaran serta perlakuan utk barang yang dikembalikan dan rusak</li> </ul>

<p>Pertumbuhan dan pembelajaran</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperbaiki produktifitas karyawan</li> <li>• Menyiapkan karyawan untuk menghadapi persaingan bisnis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan keahlian dan keterampilan karyawan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persentase karyawan yang telah mendapat <i>training</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• System pengelolaan sumber daya dan program pelatihan kerja.</li> </ul>
-------------------------------------	---	---	--	---

#### 4.4. Perumusan Inisiatif Strategik

Inisiatif strategik merupakan *action* program yang bersifat strategik untuk mewujudkan sasaran strategik. Inisiatif strategik dirumuskan dengan membuat suatu pernyataan kualitatif yang berupa langkah besar yang akan dilaksanakan di masa depan untuk mewujudkan sasaran strategik tertentu, yang jika dijabarkan akan terdiri dari beberapa program. Ada beberapa sasaran strategik yang ingin dicapai oleh PT Sri Rejeki Isman (Sritex). Untuk mewujudkan sasaran strategik peningkatan pangsa pasar, inisiatif strategik yang diambil adalah memperluas pangsa pasar. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang *manufactur* perusahaan harus memperluas jangkauan pasarnya, sebagai contoh dengan melakukan kerjasama dengan *Personal*, yaitu pasar yang terdiri dari konsumen-konsumen individual, *Corporate*, yaitu pasar yang terdiri dari perusahaan-perusahaan, *Government*, yaitu pasar yang terdiri dari lembaga-lembaga pemerintahan.

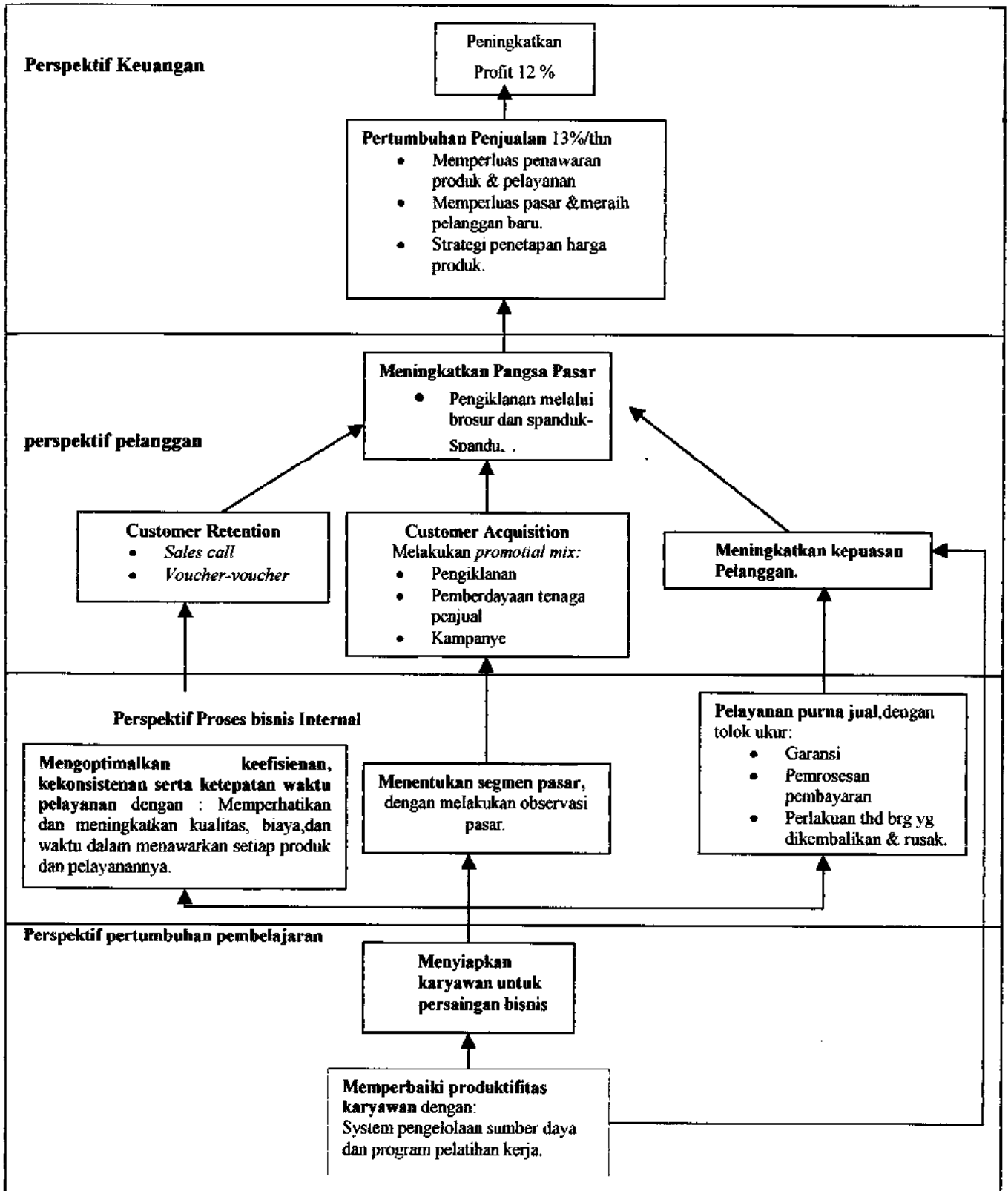
Untuk mewujudkan sasaran strategik meningkatkan kepuasan konsumen, PT Sri Rejeki Isman (Sritex) mengambil strategik inisiatif program peningkatan servis pada pelanggan. Dengan memberikan potongan harga pada pelanggan yang sudah menjadi pelanggan tetap, termasuk juga layanan sesudah penjualan, yang memberi nilai tambah kepada produk dan jasa yang diterima pelanggan, termasuk dalam proses ini adalah garansi, pemrosesan pembayaran serta perlakuan untuk barang yang dikembalikan dan rusak.

Untuk sasaran strategik *customer retention* inisiatif strategik yang diambil adalah program kemitraan dengan konsumen, dengan jalan meningkatkan *relationship* dengan pelanggan lama melalui *sales call*.

Setelah dilakukan analisa terhadap tujuan, target ukuran dan inisiatif maka dapat digambarkan penjabaran strategi perusahaan dalam *Balanced scorecard* berdasar analisis SWOT dalam empat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard* berikut pada gambar 4.3 .



Gambar 4.3 Strategi Perusahaan dalam Balanced Scorecard berdasar analisis SWOT



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data dan pembahasan pada bab sebelumnya, penulis menyimpulkan sebagai berikut :

1. Secara umum, penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan bisa dikatakan sudah sesuai dengan teori yang ada, perusahaan mampu menyelaraskan strategi perusahaan kedalam tujuan-tujuan dalam perspektif –perspektif pada *Balanced Scorecard*.
2. Pada perspektif keuangan, perusahaan telah menggunakan ukuran-ukuran yang tepat yang bisa mencerminkan secara langsung prestasi kerja keuangan pada periode tertentu. Perspektif ini lebih mudah ditentukan karena pada umumnya ukuran yang masih digunakan merupakan pengukuran kinerja tradisional yang hanya menekankan pada prestasi finansial perusahaan. Sasaran strategis yang ingin dicapai oleh perusahaan adalah meningkatkan profit, meningkatkan pendapatan penjualan, penurunan biaya dan pemanfaatan *asset*. Dengan memanfaatkan *asset* yang dimiliki oleh perusahaan maka tidak ada lagi kapasitas menganggur yang menyebabkan biaya bertambah. Inisiatif strategik pada perspektif ini adalah evaluasi pendapatan dan biaya.

3. Pengukuran pada perspektif pelanggan masih belum optimal, perusahaan perlu memperhatikan ukuran yang berkaitan dengan pangsa pasar domestik, khususnya posisi perusahaan dalam industri yang terkait. Kurang tercapainya target perusahaan dalam memperoleh kepuasan konsumen ini dikarenakan manajemen perusahaan hanya mengandalkan informasi dan saran perbaikan yang diberikan oleh pelanggan tetap yang diindikasikan sebagai mitra kerja mereka. Meskipun begitu perusahaan telah memberi perhatian pada ukuran lainnya yang berkaitan dengan keinginan perusahaan untuk memasuki segmen pasar baru yang merupakan ukuran hasil baru pada perspektif keuangan. Ukuran hasil ini memberikan kontribusi terhadap proses pemasaran, operasional dan logistik, serta pengembangan produk.
4. Pada pengukuran Proses Bisnis Internal, perusahaan telah mengembangkan ukuran yang sesuai dengan tujuan proses bisnis internal. Penekanan terhadap inovasi yang berkelanjutan untuk mampu menghasilkan jenis produk baru merupakan ukuran penting bagi evaluasi penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan. Proses inovasi menjelaskan pentingnya mengidentifikasi karakteristik segmen pasar yang ingin dipuaskan melalui produk perusahaan yang dihasilkan dimasa depan dan kemudian merancang dan mengembangkan produk yang memuaskan segmen sasaran. Perusahaan menerapkan sasaran strategis yang harus dicapai yaitu

menangani keluhan pelanggan dengan cepat, memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan, mengenalkan produk baru serta meminimalkan masalah operasi. Target dari perspektif ini adalah bertambahnya fasilitas dan pelayanan yang memadai. Inisiatif strategiknya adalah pengembangan fasilitas komunikasi antara pelanggan dan manajemen, pengembangan produk-produk baru, dan melakukan evaluasi prosedur agar memudahkan operasi.

5. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sasaran strategis yang ingin dicapai perusahaan adalah meningkatkan produktivitas karyawan, mengembangkan keahlian dan ketrampilan karyawan serta mempermudah akses informasi. Hal ini dilakukan dengan harapan bahwa setiap tahun karyawan mendapat training sehingga produktivitas karyawan dapat terpenuhi. Perusahaan melakukan inisiatif strategis pada perspektif ini berupa program penghargaan berbasis kinerja, program pendidikan dan pelatihan serta program peningkatan fasilitas komunikasi.
6. Dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, maka kinerja PT Sri Rejeki Isman (Sritex) dapat dikategorikan baik. Sehingga untuk tahun-tahun berikutnya *Balanced Scorecard* dapat dijadikan alat pengukuran kinerja perusahaan.
7. Hasil analisis terhadap faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan, dapat dilihat bahwa pada saat ini dan untuk masa yang akan datang

peluang masih sangat terbuka untuk perusahaan dalam meningkatkan dan mengembangkan usaha.

## **5.2 Saran**

Dari hasil analisis data dan pembahasan serta kesimpulan yang diambil maka penulis memberikan saran yang mungkin dapat dipertimbangkan demi kemajuan perusahaan :

1. Untuk selalu mendukung hasil kinerja perusahaan sebaiknya manajemen perusahaan selalu memperhitungkan faktor eksternal maupun internal yang datang sebagai ancaman maupun peluang perusahaan sehingga perbaikan yang dilakukan dalam mengatasi kelemahan perusahaan dapat menjadi kekuatan perusahaan itu sendiri.
2. Efektifitas biaya dengan menurunkan biaya honor pesta, biaya seragam karyawan dan biaya rupa-rupa hendaknya dapat lebih diturunkan dengan sebaik-baiknya agar peningkatan profit dengan mengurangi biaya operasi dapat terwujud.
3. Mengoptimalkan asset yang dimiliki oleh perusahaan dan memanfaatkan kapasitas yang menganggur tersebut secara bijaksana, sehingga tidak ada lagi kapasitas-kapasitas yang menganggur.
4. perusahaan diharapkan terus melakukan inovasi dengan menambah produk yang ditawarkan, mengoptimalkan sistem informasi dan memaksimalkan layanan purna jual.

5. Mempersiapkan Sumber Daya Manusia yang lebih handal dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin maju dan mempersiapkan mereka dalam rangka perluasan segmen pasar.