

Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Dasar SWOT Analisis dalam Perancangan Strategi Pengembangan Divisi PPIC di PT.X

Nurul Ummi, Hadi Setiawan

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Sultan Ageng
Tirtayasa, Banten 42435

Email: nurul.ummi@untirta.ac.id

Intisari

Divisi Production Planning Control (PPC) merupakan salah satu unit kerja yang terdapat di PT. X (Persero) Tbk yang bertugas mengatur segala perencanaan produksi baja, sehingga perlu dilakukan evaluasi kinerja dan perancangan strategi agar proses bisnis dapat berjalan dengan maksimal dan dapat mengatasi segala ancaman yang datang dari dalam dan luar perusahaan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode yang dipakai untuk mengevaluasi hasil kinerja perusahaan dari perspektif finansial, pelanggan, internal proses serta pertumbuhan dan pembelajaran. Untuk dapat merancang strategi perusahaan yang tepat, dibutuhkan hasil BSC dan suatu metode yang mampu menganalisa kondisi divisi baik dari segi internal dan eksternal, metode tersebut yaitu analisis SWOT. Dengan mengkombinasikan keduanya diharapkan mampu memberikan suatu strategi yang tepat bagi perusahaan. Dari pengukuran kinerja Divisi PPC dengan metode *Balanced Scorecard*, diperoleh hasil skor kinerja sebesar 94.32 %, yang terdiri dari kinerja pada perspektif finansial sebesar 110 %, perspektif pelanggan sebesar 96.36 %, perspektif internal proses sebesar 88.3 %, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 102 %. Hasil BSC selanjutnya digunakan sebagai masukan untuk tahap perancangan strategi dengan menggunakan SWOT *Balanced Scorecard* Development Tool. Dari hasil analisis SWOT diketahui bahwa strategi yang terbaik untuk pengembangan divisi PPC adalah dengan menerapkan ST strategi atau strategi diversifikasi dengan nilai sebesar 3.38, yaitu mengerahkan kekuatan internal untuk mengatasi ancaman yang ada dan mungkin terjadi.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, Perancangan Strategi, BSC, SWOT dan SWOT *Balanced Scorecard* Development Tool

1 Pendahuluan

Divisi *Production Planning Control* (PPC) merupakan suatu unit kerja yang terdapat di PT. X (Persero) Tbk yang bertugas mengatur segala perencanaan produksi baja mulai dari pengendalian *order*, pengendalian produksi, penjadwalan produksi, utilisasi, menjaga *level inventory* dan lainnya. Sehingga perlu dilakukan evaluasi kinerja agar proses bisnis dapat berjalan dengan maksimal dan dapat diketahui bagaimana kondisi divisi saat ini. Perancangan strategi pun harus dilakukan sebagai bekal bagi perusahaan ditengah badai ancaman di dunia industri baja global, terutama praktek *dumping* secara besar – besaran yang dilakukan di Indonesia maupun di seluruh dunia mengakibatkan semakin terpuruk dan terancamnya industri baja di dalam negeri. Dengan melakukan perancangan strategi yang tepat sasaran dan *improvement* di segala lini diharapkan dapat memberikan suatu *power* dan strategi yang segar bagi perusahaan dalam mengarungi persaingan pasar didunia industri global yang semakin hari semakin ketat.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan kinerja pada Divisi PPC PT. X (Persero) Tbk dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) dan merancang strategi perusahaan berdasarkan hasil kinerja *Balanced Scorecard* dengan menggunakan metode analisis swot dengan pengembangan isu strategi yang berfokus pada indikator kunci yang terdapat di dalam masing – masing perspektif BSC.

Balanced scorecard (BSC) adalah suatu pendekatan untuk mengukur kinerja perusahaan yang ditinjau dari perspektif finansial (*financial perspective*) dan perspektif non finansial (*customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective*) secara seimbang. (Zudia, 2010).



SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi (Fred R. David, 2009).

Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis (Rangkuti, 2006) yaitu:

- **Strategi SO (*Strength and Opportunity*)**. Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.
- **Strategi ST (*Strength and Threats*)**. Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- **Strategi WO (*Weakness and Opportunity*)**. Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- **Strategi WT (*Weakness and Threats*)**. Strategi ini berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Penelitian sebelumnya yang menjadi dasar acuan pada penelitian kali ini adalah:

- Rahmada *et al.* (2012) dengan judul penelitian “*Strategi Pengembangan Usaha Kecil Menengah Sektor Industri Pengolahan*” menggunakan metode *location quotient*, *diamond cluster model*, dan Analisis SWOT, objek penelitian pada UKM di kotamadya Bandung, Jawa Barat dengan hasil Strategi pengembangan UKM yang mengintegrasikan keunggulan atau potensi lokal UKM dengan peluang – peluang eksternal yang ada.
- Mangiwa (2009) dengan judul penelitian “*Analisis Strategi Bisnis Jasawarung Internet (Warnet) Studi Kasus pada Warnet “Global Internet” Kota Depok*” menggunakan metode analisis SWOT, objek penelitian pada bisnis jasa warnet global internet dengan hasil perancangan strategi untuk warung internet tersebut berdasarkan hasil analisis SWOT.
- Tiara Marselia (2015) dengan judul penelitian “*Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*” menggunakan metode *Balance Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*, objek penelitian pada PDAM Tirta Al-bantani Kabupaten Serang dengan hasil indikator-indikator kinerja dan mengukur hasil kinerja perusahaan.
- Buku *SWOT Balanced Scorecard* karangan Rangkuti (2011) tentang teknik menyusun strategi korporat yang efektif dengan mengkombinasikan Analisis SWOT dan *Balanced Scorecard*.

2 Metode Penelitian

Tahap awal yaitu studi literatur, ini dilakukan untuk mencari teori – teori yang berhubungan dengan penelitian, Literatur yang digunakan bersumber dari penelitian, buku, *e-book* dan lainnya yang berhubungan dengan *Balanced Scorecard*, Perancangan Strategi Perusahaan, Matriks IFAS & EFAS dan Analisis SWOT.

Tahap berikutnya yaitu melakukan observasi lapangan. Observasi lapangan dilakukan pada Divisi *Production Planning Control (PPC)* PT. X (Persero) Tbk dengan melakukan wawancara terhadap beberapa karyawan (*Supervisor & Superintendent*) untuk dapat mengetahui atau mengidentifikasi permasalahan yang terdapat pada divisi tersebut.

Tahap selanjutnya yaitu pengumpulan data. Dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan, peneliti menggunakan data sekunder yaitu berupa data Sasaran Rencana Kerja (SRK) Divisi PPC PT. X (Persero) Tbk tahun 2014 yang berisikan sebuah *Key Performance Indicator (KPI)* Divisi beserta nilai realisasi, target dan persen keberhasilan bulanan masing – masing indikator dalam bentuk persentase angka dan belum dikelompokkan berdasarkan perspektif *Balanced*



Scorecard (BSC), pembobotan dilakukan dengan cara wawancara kepada Manager PPC secara langsung.

Pada tahap pengolahan data, penelitian ini menggunakan Metode *Balanced Scorecard* untuk mengevaluasi dan mengukur kinerja Divisi PPC dan Menggunakan alat bantu SWOT *Balanced Scorecard Development Tool* kepada *stakeholder* untuk mendapatkan faktor – faktor Internal dan Eksternal, lalu menggunakan Matriks IFAS & EFAS dan Kombinasi Strategi Kuantitatif untuk menentukan Strategi yang terbaik bagi Divisi PPC dan selanjutnya menggunakan Metode Analisis SWOT (Matriks SWOT) untuk merancang Strategi Perusahaan.

3 Hasil dan Pembahasan

3.1. Evaluasi Kinerja Berdasarkan Kerangka *Balanced Scorecard*

Berikut ini merupakan pengklasifikasian *Key Performance Indicator* (KPI) berdasarkan Perspektif *Balanced Scorecard* yang terdapat di Divisi PPC PT. KS:

Tabel 1. *Key Performance Indicator* (KPI)

Perspektif	KPI	Keterangan / Produk	Bobot
Finansial (2)	Pengendalian Anggaran Biaya Divisi	Biaya Lembur	0.22
		Jasa Borongan <i>Outsourcing</i> Non Produksi	0.22
		Biaya Pemakaian Alat Keselamatan Kerja	0.22
		Biaya Sewa Kendaraan <i>Utility</i>	0.22
		Biaya Tetap Listrik	0.22
		Perjalanan Dinas Dalam Negeri	0.22
		Telepon, <i>Fax</i> , dsb	0.22
		Gudang dan Pengurusan Barang	0.22
		<i>Office Supplies</i>	0.22
		Pelanggan (50)	Minimum Ketepatan Produksi Utilisasi terhadap <i>Order</i>
CRC	8		
Batang Kawat	10		
<i>Slab</i>	10		
HRC	6		
CRC	7		
Internal Proses (36)	Pengendalian <i>Level Inventory</i> <i>Direct Transfer Slab</i> <i>Scrap</i> di Area Pemotongan Penurunan Produk Aging	<i>Billet</i>	8
		<i>Slab</i>	8
		HRC	3
		<i>Slab / Billet</i>	8
		<i>Scrap</i>	6
		<i>Flat Product</i>	3
Pertumbuhan dan Pembelajaran (12)	Man Hour Lost Pemenuhan GAP Kompetensi	-	2
		-	2



Tabel 1. *Key Performance Indicator (KPI)* (lanjutan)

Perspektif	KPI	Keterangan / Produk	Bobot
<i>Pertumbuhan dan Pembelajaran</i> (12)	Improvement Index	-	2
	Penerapan Nilai Budaya Perusahaan	-	2
	Tindak Lanjut OFI	-	2
	Penyelesaian PKP / IDP	-	2

Pada tabel di atas, pembobotan KPI dilakukan dengan cara *brainstorming*.

Tabel 2. Total Skor Kinerja

Perspektif	KPI	Bobot Perspektif	Kinerja	Total Skor
<i>Finansial</i>	Pengendalian Anggaran Biaya Divisi	2	2.2	110
<i>Pelanggan</i>	Minimum Ketepatan Produksi	50	48.18	96.36
	Utilisasi terhadap <i>Order</i>			
<i>Internal Proses</i>	Pengendalian <i>Level Inventory Direct Transfer Slab</i>	36	31.8	88.3
	<i>Scrap</i> di Area Pemotongan			
	Penurunan Produk <i>Aging Man Hour Lost</i>			
<i>Pertumbuhan dan Pembelajaran</i>	Pemenuhan GAP Kompetensi	12	12.24	102
	Improvement Index			
	Penerapan Nilai Budaya Prusahaan			
	Tindak Lanjut OFI			
Penyelesaian PKP / IDP				
Total Skor Kinerja BSC		100 %	94.42	94.42 %

Kinerja perspektif diperoleh dengan cara mengkalikan bobot indikator dan Capaian keberhasilan yang didapatkan dari realisasi dibagi dengan target pada masing-masing indikator. Total Skor Kinerja Masing – masing perspektif diperoleh dengan cara = Kinerja Perspektif/Bobot Perspektif = 2.2 / 2 = 110

Rumus Total Skor Kinerja pada BSC yaitu:

$$\text{Total Skor Kinerja BSC} = \text{Total skor kinerja perspektif} / 100 \\ = 94.42 / 100 = \mathbf{94.42 \%}$$

Selanjutnya yaitu mengukur total skor kinerja ke-empat perspektif (BSC). Berikut ini merupakan hasil Skor Kinerja pada Divisi PPC:



Tabel 3. Kriteria Total Skor Kinerja

Keterangan TOTAL SKOR (TS)		Kriteria
SANGAT SEHAT	AAA	≥ 95
	AA	$80 < TS < 95$
	A	$65 < TS < 80$
KURANG SEHAT	BBB	$50 < TS < 65$
	BB	$40 < TS < 50$
	B	$30 < TS < 40$
TIDAK SEHAT	CCC	$20 < TS < 30$
	CC	$10 < TS < 20$
	C	$TS < 10$

(Sumber: Freddy Rangkuti, 2011)

- 1 Kinerja Perspektif Finansial
Kinerja pada perspektif Finansial sebesar 2.2 dengan bobot perspektif sebesar 2. Jadi Kinerja pada perspektif Finansial adalah $2.2 / 2 = 110$ dibagi dengan 100 atau 110 % termasuk dalam golongan SANGAT SEHAT kategori AAA.
- 2 Kinerja Perspektif Pelanggan.
Kinerja pada perspektif pelanggan sebesar 48.18 dengan bobot perspektif sebesar 50. Jadi Kinerja pada perspektif pelanggan adalah $48.18/50 = 96.36$ dibagi dengan 100 atau 96.36 % termasuk dalam golongan SANGAT SEHAT kategori AAA.
- 3 Kinerja Perspektif Internal Proses
Kinerja pada perspektif internal proses sebesar 31.8 dengan bobot perspektif sebesar 36. Jadi Kinerja pada perspektif internal proses adalah $31.8/36 = 88.3$ dibagi 100 atau 88.3 % dalam golongan SANGAT SEHAT kategori AA.
- 4 Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.
Kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 12.24 dengan bobot perspektif sebesar 12. Jadi Kinerja pada perspektif finansial adalah $12.24/12 = 102$ dibagi dengan 100 atau 102 % dalam golongan SANGAT SEHAT kategori AAA.
Jadi hasil kinerja Divisi PPC pada tahun 2014 termasuk pada golongan SANGAT SEHAT, dengan katagori AA dengan Total Skor Kinerja sebesar **94.42 %**.

3.2. Perancangan Strategi Perusahaan

3.2.1. Penentuan Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan berdasarkan Kerangka *Balanced Scorecard*

Penentuan faktor tersebut guna mendapatkan faktor kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang terdapat pada masing – masing perspektif *Balanced Scorecard* dengan cara *Brainstorming* dan menggunakan *SWOT Balanced Scorecard Development Tool* sebagai alat bantu. Dengan *tool* tersebut akan diperoleh faktor strategi Eksternal dan Internal berupa jawaban dari pertanyaan yang diajukan kepada *Stakeholder* yang terdapat pada *tool* tersebut yang dibutuhkan untuk penelitian ini.

3.2.2. Penyusunan Formulasi Strategi Matriks *Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS)* dan Matriks *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)*

Pada tahap ini faktor – faktor yang telah diperoleh pada tahap sebelumnya diolah dengan menggunakan Matriks EFAS dan Matriks IFAS untuk mendapatkan strategi yang terbaik dengan cara memberikan rating dan bobot pada masing – masing faktor eksternal (*Opportunities*



& Threats) dan faktor Internal (*Strength & Weakness*).

Berikut hasil tabel pengolahan Faktor Internal dan Eksternal menggunakan matriks EFAS dan IFAS:

Tabel 4. Matriks Evaluasi EFAS

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
<i>Opportunities</i>			
- Penekanan anggaran biaya masih bisa dilakukan.	0.10	3	0.30
- Kebutuhan baja nasional tinggi dengan harga yang kompetitif.	0.05	4	0.20
- Kepercayaan dari pemerintah kepada perusahaan (Pemenuhan baja Nasional)	0.05	3	0.15
- Kebutuhan tenaga ahli di Indonesia tinggi.	0.04	3	0.12
- Ketertarikan / Animo peserta dari luar untuk mengikuti pelatihan yang dilakukan perusahaan.	0.04	3	0.12
Sub Total			0.89
<i>Threats</i>			
- Terpuruknya nilai tukar rupiah.	0.30	1	0.30
- Pesaing melakukan pengiriman barang lebih cepat.	0.10	1	0.10
- Maraknya Praktek <i>Dumping</i> oleh pesaing.	0.19	2	0.38
- Teknologi pesaing lebih canggih.	0.09	2	0.18
- Tenaga ahli dari luar negeri yang mengancam eksistensi tenaga ahli perusahaan.	0.04	2	0.08
Sub Total			1.04
Total	1		1.93

Tabel 5. Matriks Evaluasi IFAS

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
<i>Strength</i>			
- Kondisi keuangan baik dan stabil.	0.12	4	0.48
- Ketepatan waktu produksi dalam memenuhi pesanan.	0.09	3	0.27
- <i>Inventory</i> bahan baku yang terjaga	0.10	4	0.40
- Kualitas baja tersertifikasi standar dunia	0.10	4	0.40
- Kualitas karyawan tinggi melalui program pelatihan (GAP Kompetensi)	0.07	3	0.21
- Pelatihan Industri baja yang Profesional	0.06	3	0.18
- Dukungan dari pemerintah	0.10	4	0.40
Sub Total			2.34



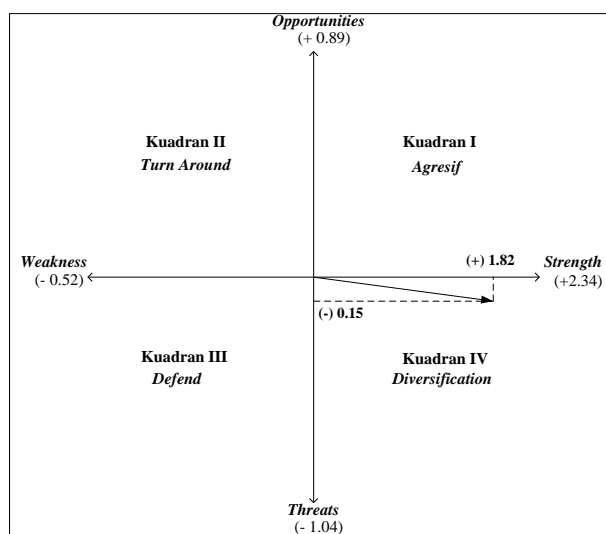
Tabel 5. Matriks Evaluasi IFAS (lanjutan)

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Weakness			
- Pemborosan biaya untuk hal yang tidak <i>urgent</i>	0.10	1	0.10
- Kemampuan <i>Sales</i> perusahaan dalam menarik pelanggan	0.04	2	0.08
- Keterlambatan Proses <i>Transfer Slab</i>	0.06	2	0.12
- Ketidak tersedian <i>Spare Part</i> bagi alat	0.10	1	0.10
Transportasi di dalam pabrik			
- Kurangnya tenaga pelatih dalam program peningkatan SDM	0.06	2	0.12
Sub Total			0.52
Total	1		2.84

Berdasarkan tabel di atas, total skor Peluang sebesar 0.89 dan total skor pada Ancaman sebesar 1.04, dengan nilai selisih Antara keduanya (= **Peluang – Ancaman**) sebesar (-) **0.15**.

Total skor Kekuatan sebesar 2.34 dan total skor pada kelemahan sebesar 0.52. dengan nilai selisih antara keduanya (= **kekuatan – kelemahan**) sebesar (+) **1.82**.

Dari hasil Evaluasi Matriks EFAS dan IFAS, lalu digambarkan dalam diagram kartesius SWOT, di mana nilai untuk faktor Kekuatan dan Peluang diberikan nilai positif (+), sedangkan untuk nilai pada faktor Kelemahan dan Ancaman diberikan nilai Negatif (-), (Arif Rahwana, 2012).



Gambar 1. Diagram Kartesius SWOT

Berdasarkan diagram kartesius SWOT diperoleh bahwa Divisi PPC PT. X (Persero) Tbk berada pada kuadran ke – IV, yaitu strategi pengembangannya menggunakan strategi ST atau diversifikasi yaitu menggunakan kekuatan (*Strength*) yang ada untuk mengatasi Ancaman (*Threats*).

Selain dapat disajikan dalam bentuk diagram, dapat pula disajikan dalam bentuk Kombinasi Strategi Kuantitatif

Tabel 6. Kombinasi Strategi Kuantitatif

IFAS EFAS	<i>Strength (S)</i> Kekuatan	<i>Weakness (W)</i> Kelemahan
<i>Opportunities (O)</i> Peluang	SO Strategy = 2.34 + 0.89 = 3.23	WO Strategy = 0.52 + 0.89 = 1.41
<i>Threats (T)</i> Ancaman	ST Strategy = 2.34 + 1.04 = 3.38	WT Strategy = 0.52 + 1.04 = 1.56

Berdasarkan hasil tabel tersebut sebaiknya Divisi PPC menggunakan strategi ST, karena memiliki nilai terbesar dari pada yang lainnya yaitu sebesar 3.38, *alternative* selanjutnya diikuti dengan strategi SO sebesar 3.21, WT dengan 1.56 dan strategi WO sebesar 1.41.

Berdasarkan hasil perhitungan model analisis kuantitatif strategi, strategi yang diperoleh adalah Strategi ST, yaitu strategi yang menggunakan seluruh kekuatan untuk mengatasi Ancaman yang ada maka pembuatan matriks SWOT terfokus pada Indikator – Indikator yang terdapat pada *Strength* dan *Threat*.

Tabel 7. Matriks SWOT untuk ST Strategi

		THREATS (T)					
		T1	T2	T3	T4	T5	
MATRIKS SWOT		Terpuruknya nilai tukar rupiah	Pengiriman barang lebih cepat oleh pesaing	Praktek <i>Dumping</i> oleh pesaing.	Teknologi pesaing lebih canggih	Ancaman tenaga ahli dari luar Negeri	
	STRENGTH (S)	ST STRATEGI					
	S1	Kondisi keuangan baik dan stabil	Penerapan <i>Cost Competitive Ness</i> dengan cara penghematan biaya <i>cost center</i> dan mengurangi biaya yang tidak <i>urgent</i> (T1, S1)				
	S2	Ketepatan waktu produksi dalam memenuhi pesanan	Mempercepat suplai bahan baku ke dalam pabrik, Pengurangan <i>delay</i> produksi, Peningkatan kinerja karyawan dengan cara penataan ulang tata letak gudang, memperbaiki infrastruktur pabrik dan pemberian pelatihan pada karyawan (T2, S2, S3, S5, S6)				
	S3	<i>Inventory</i> bahan baku yang terjaga					
	S4	Kualitas baja tersertifikasi standar dunia	Memberantas praktek <i>dumping</i> dengan cara bekerjasama dengan pemerintah dan Komite <i>Anti Dumping</i> Indonesia (KADI) (T3, S1, S4, S7)				
	S5	Kualitas karyawan tinggi	Inovasi di bidang teknologi dengan cara Melakukan <i>Improvement</i> disegala lini dilakukan bersama karyawan Ahli. (T4, S1, S5, S6)				
	S6	Pelatihan Industri baja yang profesional					
S7	Dukungan Dari Pemerintah	Peningkatan SDM karyawan, Tenaga ahli perusahaan ditempatkan secara merata dengan cara dilakukan dengan cara menganalisis jabatan (T5, S5, S6)					

Diperoleh 8 Strategi dari hasil penyusunan Matriks SWOT yaitu:



- ST-1.** Menerapkan *Cost Competitive Ness* (penghematan biaya *Cost Center*) .
ST-2. Mempercepat suplai bahan baku ke dalam pabrik.
ST-3. Pengurangan *delay* produksi.
ST-4. Meningkatkan kinerja karyawan.
ST-5. Bekerjasama dengan pemerintah dan Komite *Anti Dumping* Indonesia (KADI) untuk memberantas praktek *dumping*.
ST-6. Inovasi di bidang teknologi.
ST-7. Peningkatan SDM karyawan.
ST-8. Tenaga ahli perusahaan ditempatkan secara merata.

Untuk dapat menjalankan strategi tersebut dibutuhkan suatu penyusunan langkah – langkah oleh perusahaan agar dapat mengatasi ancaman yang ada, langkah – langkah tersebut diperoleh dengan melakukan diskusi dengan pakar di Divisi PPC, data perusahaan dan Majalah bulanan *KSG News*. Berikut langkah – langkah dalam menjalankan ST Strategi:

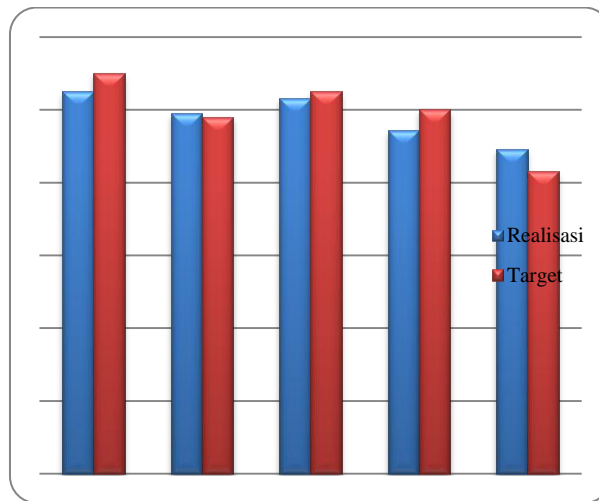
Tabel 8. Langkah untuk ST Strategi

ST RATEGI	LANGKAH
ST-1	- Penghematan biaya sewa kendaraan <i>utility</i> , lembur & Tinjau ulang jadwal
	- Mengurangi pemakaian listrik, kertas & telepon yang tidak <i>urgent</i>
	- Mengurangi frekuensi perjalanan dinas dalam negeri
ST-2	- Penataan ulang alat – alat & bahan baku digudang agar memudahkan pada saat ingin digunakan & dipindahkan
	- Meningkatkan Infrastruktur terutama dalam perawatan & peremajaan alat angkut & alat angkat
ST-3	- Percepat identifikasi penyebab <i>delay</i> produksi seperti kerusakan alat, mesin dan sebagainya
	- Perbaiki dengan segera kerusakan alat
ST-4	- Beri pelatihan & pemahaman kepada karyawan tentang masalah proses bisnis
	- Beri dukungan dari atasan terhadap karyawan yang memiliki ide untuk peningkatan kinerja
ST-5	- Berkoordinasi dengan pemerintah & KADI untuk mendukung agar pemerintah segera mengamandemen PP Nomor 10 tahun 2012* dengan mencabut penjelasan pasal 14* (Sumber <i>KSG News</i> Februari 2015)
ST-6	- melakukan <i>improvement</i> disegala lini dilakukan bersama karyawan ahli yang berfokus pada pengembangan SDM & Infrastruktur serta berkoordinasi dengan seluruh <i>Superintendent</i> di Divisi PPC
ST-7	- Pemberian pelatihan sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan oleh PUSDIKLAT
	- Pemenuhan GAP kompetensi bagi seluruh karyawan di Divisi PPC
	- Pemberian <i>Safety Talk</i> atau pemberian nasihat mengenai kondisi pekerjaan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja dan lainnya
ST-8	- Penempatan karyawan di perusahaan dilakukan dengan cara menganalisis jabatan secara terukur

Setelah didapatkan strategi yang terbaik dari hasil Analisa SWOT, diharapkan mampu memberikan sebuah strategi yang dapat mengembangkan Divisi PPC menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Berikut adalah grafik yang menggambarkan kondisi saat ini dan target yang akan dilakukan berikutnya oleh Divisi PPC setelah menerapkan langkah – langkah strategi yang telah disusun.





Gambar 2. Grafik Realisasi VS Target (Ekspektasi)

4 Kesimpulan

Hasil kinerja pada Divisi PPC PT. X (Persero) Tbk dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* adalah sebesar 94.32 % pada golongan **SANGAT SEHAT** dengan katagori **AA**, yaitu dengan kinerja untuk masing – masing perspektif adalah pada Perspektif Finansial sebesar 110, Perspektif Pelanggan sebesar 96.36 %, Perspektif Internal Proses sebesar 88.3 %, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan sebesar 102 %. Pada penelitian ini peneliti hanya mengukur kinerja pada divisi PCC. Kinerja perusahaan secara keseluruhan bukan merupakan cakupan pada penelitian kali ini dan mungkin akan dilakukan pada penelitian selanjutnya. Hasil Perancangan Strategi untuk Divisi PPC berdasarkan hasil Kinerja *Balanced Scorecard* dengan menggunakan metode analisis SWOT adalah ST Strategi atau Strategi Diversifikasi sebesar 3.38. Adapun Masing – masing strategi tersebut adalah Penerapan *cost competitiveness* (penghematan biaya *cost center*), mempercepat suplai bahan baku ke dalam pabrik, pengurangan *delay* produksi, peningkatan kinerja karyawan, bekerjasama dengan pemerintah dan Komite *Anti Dumping* Indonesia (KADI) untuk memberantas praktek *dumping*, inovasi di bidang teknologi, peningkatan SDM karyawan, tenaga ahli perusahaan ditempatkan secara merata.

Daftar Pustaka

- David, F.R., 2009, *Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep*. Salemba Empat, Jakarta.
- Kaplan, R. S. dan Norton, D. P., 1996, *Strategi into Action: The Balanced Scorecard*, Harvard Bussiness School Press, Boston.
- Kodrat, 2009, *Manajemen Strategi: Membangun Keunggulan Bersaing Era Global di Indonesia Berbasis Kewirausahaan Edisi Pertama*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Laksmi, V.A. dan Januarti, I., 2011 Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang), Thesis. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mangiwa, 2009,. *Analisis Strategi Bisnis Jasawarung Internet (Warnet) Studi Kasus pada Warnet "Global Internet" Kota Depok*, Skripsi, Universitas Gunadarma, Depok.
- Marselia, 2015. *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus: PDAM Tirta Al-bantani Kabupaten Serang)*, Skripsi, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Cilegon.
- Novanda. 2012, Implementasi Integrasi SWOT *Balanced Scorecard* dalam Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja PT Grafika Jaya Sumbar, *Jurnal Teknik Industri*, Universitas Andalas, Padang.



- Parmenter, 2011, *Key Performance Indicators*. PT Elex Media Komputindo Gramedia, Jakarta.
- Prahaland, G., *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston.
- Rahmana, dkk, 2012 Strategi Pengembangan Usaha Kecil Menengah Sektor Industri Pengolahan, *Jurnal Teknik Industri*, Universitas Widyatama, Bandung.
- Rangkuti, 2006, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rangkuti, 2011. *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Zudia, M. dan Nasir, M., 2010. *Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT Bank Jateng Semarang*, Thesis. Universitas Diponegoro, Semarang.

