

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA  
PT ARGO PANTES DENGAN MENGGUNAKAN  
KONSEP *BALANCED SCORECARD***

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen**

**Martha Tedjo  
0706169291**



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
JAKARTA  
DESEMBER 2008**

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA  
PT ARGO PANTES DENGAN MENGGUNAKAN  
KONSEP *BALANCED SCORECARD***

**TESIS**

**Martha Tedjo  
0706169291**



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
JAKARTA  
DESEMBER 2008**



## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Martha Tedjo

NPM : 0706169291

Tanda Tangan: 

Tanggal :

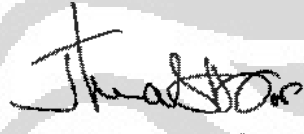
## HALAMAN PENGESAHAN

Karya Akhir ini diajukan oleh :  
Nama : **Martha Tedjo**  
NPM : 0706169291  
Program Studi : **MAGISTER MANAJEMEN**  
Judul Karya Akhir : Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja PT.  
Argo Pantes dengan Menggunakan Konsep  
Balanced Scorecard.

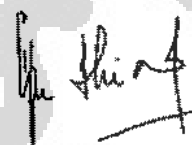
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

### DEWAN PENGUJI


Pembimbing : **Thomas H. Secokusumo, MBA**

(  )

Penguji : **Dr. Cynthia A. Utama**

(  )

Penguji : **Dr. Sylvia Veronica NPS.**

(  )

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 31 Desember 2008

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Tuhan Yesus karena penulis dapat menyelesaikan penulisan karya akhir ini dalam rangka memenuhi persyaratan untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.

Adapun obyek pembahasan yang penulis teliti pada karya akhir ini adalah mengenai perancangan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* pada PT Argo Pantes, perusahaan tekstil nasional berskala besar yang berlokasi di Tangerang.

Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bimbingan, dukungan, dan bantuan dalam bentuk apapun kepada penulis selama penyusunan karya akhir ini:

1. Thomas H. Secokusumo, MBA selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan selama penyusunan karya akhir ini.
2. Rhenald Kasali, Ph.D selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
3. Para manajer dan segenap karyawan PT Argo Pantes Tangerang yang telah membantu penulis selama penelitian karya akhir ini.
4. Kedua orang tua tercinta dan adik terkasih atas doa dan dukungannya dari awal kuliah hingga proses penyusunan karya akhir ini.
5. Budianto Chandra, atas segala perhatian, kasih, doa dan dukungannya, terutama selama proses penyusunan karya akhir ini.
6. Teman-teman satu bimbingan yang telah berjuang bersama selama penyusunan karya akhir, Dessy dan Patrisia, yang telah memberikan dukungan dan semangat.

7. Teman-teman yang sering bekerja sama dalam satu kelompok selama tugas perkuliahan, Era, Arnold, Johan, Hendriadi, Yoga, dan rekan-rekan kelas A07 dan B07 lainnya.
8. Segenap team dosen, staff perpustakaan dan staff administrasi MMUI.
9. Seluruh pihak yang telah memberikan kontribusi selama penyusunan karya akhir ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Karya akhir ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis dengan tulus mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca. Penulis berharap karya akhir ini dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi PT Argo Pantes dan para pembaca.

Jakarta, Desember 2008

Martha Tedjo

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Martha Tedjo  
NPM : 0706169291  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PT ARGO PANTES  
DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP BALANCED SCORECARD**

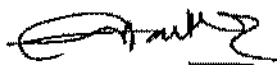
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 31 Desember 2008

Yang menyatakan



(Martha Tedjo)

## ABSTRAK

Nama : Martha Tedjo  
Program Studi : Manajemen  
Judul : Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja PT Argo Pantes  
Dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*

Industri TPT Indonesia saat ini sedang mengalami kelesuan usaha. PT Argo Pantes sebagai perusahaan tekstil besar yang telah lama berdiri pun tidak luput dari situasi ini. Tesis ini bertujuan membantu PT Argo Pantes merumuskan rencana strateginya dengan menganalisis kondisi eksternal dan internal untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Perencanaan strategi dibuat menggunakan matriks TOWS sehingga dihasilkan kombinasi strategi untuk memaksimalkan kekuatan-peluang, sekaligus meminimalkan kelemahan-ancaman. Konsep *Balanced Scorecard* digunakan untuk menyusun secara komprehensif strategi-strategi dalam matriks TOWS ke dalam peta strategi. Setiap strategi diukur untuk mengetahui keberhasilan perusahaan dalam pencapaian sasaran strateginya menggunakan tolak ukur yang kuantitatif, objektif, dan menyesuaikan kondisi perusahaan sehingga mudah diimplementasikan dan dievaluasi.

Kata kunci:

Analisis SWOT, Matriks TOWS, peta strategi, *Balanced Scorecard*



## ABSTRACT

Name : Martha Tedjo  
Study Program : Management  
Title : Performance Measurement System Design of PT Argo Pantes  
With *Balanced Scorecard* Concept

For the time being, TPT industry in Indonesia is facing unfavorable business situation. PT Argo Pantes as a big textile company that has been set up for a long time is also facing the same situation. The purpose of this thesis is to assist PT Argo Pantes to formulate strategy by analyzing the external and internal conditions in order to know its strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Strategy planning is developed by using TOWS matrix in order to give a result of strategy combination to optimizing the strength-opportunity and weaknesses-threats. *Balanced Scorecard* concept is used to formulate comprehensively all strategies in TOWS matrix into strategy map. Every strategy has to be measured in order to know the effectiveness of the company to reach the strategy objectives by using indicators that are quantitative, objective and adaptive to company condition so that management can easily implement and evaluate.

**Keywords:**

SWOT analysis, TOWS matrix, strategy map, *Balanced Scorecard*

## DAFTAR ISI

Hal Judul .....	i
Hal Pernyataan Orisinalitas .....	ii
Hal Pengesahan .....	iii
Kata Pengantar .....	iv
Hal Pernyataan Persetujuan Publikasi Tugas Akhir .....	vi
Abstrak .....	vii
<i>Abstract</i> .....	viii
Daftar Isi .....	ix
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Gambar .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	3
1.4 Ruang Lingkup Penelitian .....	4
1.5 Metodologi Penelitian .....	4
1.6 Sistematika Penulisan .....	4
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	<b>6</b>
2.1 Strategi untuk Pencapaian Visi dan Misi Perusahaan .....	6
2.2 Perumusan (Formulasi) Strategi .....	7
2.2.1 Analisa Kondisi Eksternal .....	8
2.2.2 Analisa Kondisi Internal .....	10
2.3 Perencanaan Strategik .....	11
2.4 Hambatan pada Implementasi Strategi .....	11
2.5 Membangun Peta Strategi ( <i>Strategy Maps</i> ) .....	13
2.6 <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
2.6.1 Latar belakang <i>Balance Scorecard</i> .....	14
2.6.2 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
2.6.3 Empat Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	16
2.6.3.1 Perspektif Keuangan .....	16
2.6.3.2 Perspektif Pelanggan .....	17
2.6.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	20
2.6.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	22
<b>BAB III TINJAUAN UMUM PERUSAHAAN</b> .....	<b>23</b>
3.1 Sejarah Perusahaan .....	23
3.2 Visi, Misi dan Nilai-nilai Perusahaan .....	25
3.2.1 Visi Perusahaan .....	25
3.2.2 Misi Perusahaan .....	25
3.2.3 Nilai-nilai Perusahaan .....	25
3.3 Sumber Daya Manusia dan Struktur Organisasi Perusahaan .....	26
3.4 Produk dan Segmentasi Pasar .....	27

3.5	Produksi .....	28
3.5.1	Proses Produksi .....	28
3.5.1.1	Proses Pembuatan Benang ( <i>Spinning</i> ) .....	28
3.5.1.2	Proses Pencelupan Benang ( <i>Yarn Processing</i> ) .....	29
3.5.1.3	Proses Pertenunan ( <i>Weaving</i> ) .....	30
3.5.1.4	Proses Pencelupan Kain ( <i>Dyeing Processing</i> ) .....	31
3.5.2	Kapasitas Produksi .....	32
3.6	<i>Corporate Social Responsibility</i> .....	32
<b>BAB IV ANALISA DAN PEMBAILIASAN .....</b>		<b>33</b>
4.1	Analisa Kondisi Eksternal Perusahaan .....	33
4.1.1	Lingkungan Makro .....	33
4.1.1.1	Analisa Politik .....	33
4.1.1.2	Analisa Ekonomi .....	34
4.1.1.3	Analisa Sosial dan Legal .....	36
4.1.1.4	Analisa Lingkungan Global .....	38
4.1.1.5	Analisa Teknologi .....	38
4.1.2	Lingkungan Industri .....	39
4.1.2.1	Hambatan Masuk dan Ancaman Pendetang Baru .....	39
4.1.2.2	Kekuatan Pemasok .....	40
4.1.2.3	Kekuatan Pembeli .....	41
4.1.2.4	Ancaman Produk substitusi .....	41
4.1.2.5	Tingkat Persaingan dalam Industri .....	41
4.2	Analisa Kondisi Internal Perusahaan .....	42
4.2.1	Sumber Daya Berwujud ( <i>Tangible</i> ) .....	42
4.2.1.1	Keuangan .....	42
4.2.1.2	Sumber Daya Fisik .....	44
4.2.1.3	Sumber Daya Teknologi .....	45
4.2.2	Sumber Daya Tak Berwujud .....	45
4.2.2.1	Sumber Daya Manusia .....	45
4.2.2.2	Reputasi dan Inovasi .....	46
4.3	Analisa SWOT .....	47
4.3.1	Kekuatan ( <i>Strengths</i> ) .....	48
4.3.2	Kelemahan ( <i>Weaknesses</i> ) .....	48
4.3.3	Peluang ( <i>Opportunities</i> ) .....	48
4.3.4	Ancaman ( <i>Threats</i> ) .....	48
4.4	Formulasi Strategi Berdasarkan Analisa SWOT .....	49
4.5	Strategi Usaha PT Argo Pantas Saat Ini .....	51
4.6	Pembuatan Peta Strategi PT Argo Pantas .....	52
4.6.1	Perspektif Keuangan .....	54
4.6.2	Perspektif Pelanggan .....	54
4.6.3	Perspektif Proses Bisnis Internal .....	54
4.6.3.1	Peningkatan Kontrol Kualitas pada Proses Produksi ....	54
4.6.3.2	Peningkatan Produktivitas pada Proses Produksi .....	55
4.6.3.3	Penurunan Risiko pada Proses Produksi dan Operasional Perusahaan .....	57
4.6.3.4	Peningkatan Kinerja Pemasok .....	58
4.6.3.5	<i>Inventory Control</i> .....	59

4.6.3.6 Penggunaan Sarana Transportasi yang Efisien dan Efektif .....	60
4.6.3.7 Kegiatan Promosi dan <i>Personal Selling</i> .....	61
4.6.3.8 <i>After Sales Service</i> dan <i>Complain Handling</i> .....	61
4.6.3.9 Inovasi (Pengembangan Pasar dan Produk Baru) .....	62
4.6.3.10 Pemanfaatan <i>Waste</i> dan <i>Defect Product</i> .....	63
4.6.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	64
4.6.4.1 Mengembangkan <i>Critical Skills</i> untuk masing - masing Departemen .....	64
4.6.4.2 Komunikasi dan Koordinasi yang Baik Antar Departemen .....	64
4.6.4.3 Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan dan Menggalakkan Budaya Perusahaan .....	65
4.7 Tolak Ukur dalam <i>Balanced Scorecard</i> PT Argo Pantes .....	66
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	68
5.1 Kesimpulan .....	68
5.2 Saran .....	68
<b>DAFTAR REFERENSI</b> .....	70

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	<i>Financial Highlight</i> PT Argo Pantes tahun 2007 .....	43
Tabel 4.2	Matriks TOWS PT Argo Pantes .....	50
Tabel 4.3	Tolak Ukur dalam <i>Balanced Scorecard</i> PT Argo Pantes .....	66

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Penerjemahan Misi menjadi Hasil yang Diinginkan .....	7
Gambar 2.2	<i>The Five-Forces Model Of Competition</i> .....	9
Gambar 2.3	Membangun Peta Strategi: Perspektif Keuangan .....	17
Gambar 2.4	<i>Generic Organization Value Chain</i> .....	21
Gambar 2.5	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	22
Gambar 3.1	Struktur Organisasi PT Argo Pantes .....	27
Gambar 4.1	Rancangan Peta Strategi untuk PT Argo Pantes .....	53

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Memasuki era globalisasi, batas geografis suatu wilayah bukan lagi merupakan *entry barrier*. Hal ini membawa suatu *opportunity* sekaligus *threat* bagi perusahaan. Perusahaan dapat memanfaatkan kesempatan ini untuk memperluas pangsa pasar dan melakukan ekspansi bisnis ke negara lain tanpa dipersulit adanya birokrasi dan regulasi yang rumit. Namun hal ini juga menjadi ancaman bagi perusahaan karena persaingan yang dihadapi semakin ketat dan kompetitif, tidak hanya dari perusahaan di dalam negeri, namun juga perusahaan asing dari negara lain.

Untuk menghadapi kondisi tersebut, maka perusahaan harus memiliki respon yang cepat dan bersifat adaptif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternalnya. Visi dan misi perusahaan harus didefinisikan secara jelas dan terfokus, yang selanjutnya dirumuskan ke dalam strategi bisnis perusahaan dan dijabarkan ke dalam program dan sasaran kerja yang aplikatif, fleksibel dan komunikatif sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Umumnya perusahaan hanya memperhatikan sistem perencanaan jangka pendek yang berfokus pada kinerja keuangan, seperti *return on investment (ROI)*, *return on equity (ROE)* dan *profit margin*. Semakin tinggi rasio-rasio tersebut maka dianggap kinerja perusahaan semakin baik. Hal ini menyebabkan perusahaan berusaha untuk meningkatkan keuntungan perusahaan dalam jangka pendek dengan berbagai cara dan seringkali mengabaikan kinerja non keuangan yang lebih memberikan kontribusi terhadap keberhasilan perusahaan jangka panjang, seperti proses bisnis internal dan pemberdayaan karyawan guna menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan pelanggan.

Untuk dapat menyeimbangkan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan, serta antara perspektif keuangan dan non keuangan perusahaan, dapat digunakan konsep *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Norton dan Kaplan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka komprehensif untuk mengukur kinerja perusahaan yang dimulai dengan menerjemahkan strategi jangka panjang perusahaan menjadi rencana dan program operasional harian perusahaan yang akan diukur baik dari

perspektif keuangan dan non keuangan. *Balanced scorecard* menekankan hubungan sebab akibat antar berbagai sasaran strategik. Setiap sasaran strategik dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan sebab akibat dengan perspektif keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.

PT Argo Pantes merupakan perusahaan tekstil nasional berskala besar yang berdiri sejak tahun 1961. Reputasi Argo Pantes sebagai produsen benang dan tekstil telah sangat dikenal tidak hanya di pasar domestik, namun juga di pasar internasional. Seperti halnya industri tekstil dan produk tekstil (TPT) lainnya di Indonesia, saat ini PT Argo Pantes juga tengah menghadapi kondisi eksternal yang kurang menguntungkan.

Industri TPT di Indonesia tengah mengalami masa 'sunset' sehingga banyak perusahaan TPT yang gulung tikar, terutama yang berskala kecil dan menengah. Secara global, permintaan produk sandang sedang mengalami penurunan didorong dengan pendapatan masyarakat yang tidak kunjung naik. Di pasar internasional, hanya pasar TPT Eropa dan Amerika yang masih terbuka untuk produk *branded* yang diperuntukkan untuk segmen kalangan menengah ke atas. Sementara segmen kelas lainnya lebih banyak didominasi produk Cina, bahkan pasar domestik di Indonesia sekalipun.

Sulit bagi industri TPT di Indonesia untuk bersaing di segmen produk yang sejenis dengan Cina, karena Cina memiliki banyak keuntungan yang memungkinkan mereka menghasilkan produk TPT yang sangat murah, misalnya bahan baku yang berlimpah ruah, kondisi regulasi yang mendukung, dan kemudahan fasilitas di Cina yang belum dapat dinikmati oleh industri TPT di Indonesia. Berdasarkan kondisi tersebut, industri TPT di Indonesia sebaiknya harus lebih berkonsentrasi pada produk dengan mutu sedang dan tinggi untuk melayani segmen kelas menengah dan atas.

Hal inilah yang telah dilakukan oleh PT Argo Pantes secara konsisten. Sejak awal perusahaan ini telah menetapkan segmen pasarnya yaitu golongan menengah ke atas. Produk PT Argo Pantes banyak dikonsumsi oleh industri garmen internasional yang memproduksi garmen bagi kalangan menengah ke atas, terutama Amerika dan negara-negara di Eropa.

Meski demikian, PT Argo Pantes harus siap menghadapi persaingan yang semakin ketat, terutama dari kompetitor luar negeri seperti Thailand, Bangladesh, India, termasuk China yang sekarang ini mulai bermain di area segmen kelas menengah ke atas namun

dengan harga yang bersaing. Untuk menghadapi kondisi persaingan yang semakin ketat, maka PT Argo Pantes perlu menyusun strategi komprehensif yang tidak hanya mengutamakan perspektif keuangan semata agar perusahaan dapat bertahan untuk jangka panjang. Strategi ini juga harus memiliki sasaran yang dapat terukur sehingga perusahaan dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan strategi tersebut.

Implementasi konsep *Balanced Scorecard* diharapkan dapat membantu PT Argo Pantes dalam mengeksekusi strategi yang tepat dan mengukur keberhasilan strategi tersebut demi tercapainya tujuan perusahaan.

## 1.2 Perumusan Masalah

Saat ini PT Argo Pantes masih menggunakan pengukuran kinerja tradisional dengan menggunakan kinerja keuangan sebagai tolak ukur utama kinerja perusahaan. Selain itu, bila dilihat pada *annual report* perusahaan, selama 5 tahun berturut-turut PT Argo Pantes terus mengalami *net loss*. Hal ini menunjukkan bahwa strategi perusahaan yang diterapkan selama ini masih belum dapat memenuhi tujuan perusahaan.

Oleh karena itu, karya akhir ini ditujukan untuk mendeskripsikan strategi dan sistem pengukuran kinerja yang sesuai untuk PT Argo Pantes. Diharapkan karya akhir ini dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Bagaimana perencanaan strategi yang sesuai bagi PT Argo Pantes berdasarkan kondisi eksternal dan internal perusahaan saat ini?
2. Bagaimana penggunaan konsep *Balanced Scorecard* dapat membantu PT Argo Pantes dalam menyusun perencanaan strategi yang komprehensif?
3. Bagaimana menentukan tolak ukur yang memadai bagi sistem pengukuran kinerja di PT Argo Pantes sesuai dengan konsep *Balanced Scorecard*?

## 1.3 Tujuan Penulisan

Tujuan penulisan karya akhir ini adalah :

1. Untuk menganalisis kondisi eksternal dan internal perusahaan yang dapat membantu PT Argo Pantes dalam menyusun rencana strateginya saat ini.



2. Untuk memberikan masukan dalam menyusun rencana strategi yang komprehensif bagi PT Argo Pantes. dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.
3. Untuk membantu PT Argo Pantes dalam menentukan tolak ukur yang tepat bagi sistem pengukuran kinerja perusahaan.

#### 1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian karya akhir ini dilakukan di PT Argo Pantes dan difokuskan pada pabrik benang dan tekstil yang berada di kawasan Tangerang karena kegiatan produksi dan lainnya lebih banyak dipusatkan di kawasan tersebut.

Penulisan karya akhir ini juga dibatasi sampai pada pembuatan *corporate strategy maps* dan indikator-indikator yang menyertainya. *Department strategy maps* serta implementasi *strategy maps* berada di luar pembahasan karya akhir ini.

#### 1.5 Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut :

##### 1. Penelitian lapangan (*Field Research*)

Melalui wawancara dan observasi langsung dengan pihak terkait dalam perusahaan serta pengumpulan data sekunder yang meliputi profil perusahaan, struktur organisasi dan data-data pengukuran *Key Performance Indicator* yang telah dilakukan oleh PT Argo Pantes selama ini.

##### 2. Penelitian kepustakaan (*Study Literature*)

Melalui telaah kepustakaan dari buku, artikel maupun jurnal yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas dalam penulisan karya akhir ini.

#### 1.6 Sistematika Penulisan

##### Bab I. Pendahuluan

Bab ini menguraikan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penulisan karya akhir, ruang lingkup penelitian, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.

## Bab II. Landasan Teori

Bab ini menguraikan teori yang menjadi dasar dalam melakukan pembahasan atas masalah-masalah yang ada dalam topik karya akhir ini.

## Bab III. Tinjauan Umum Perusahaan

Bab ini memberikan gambaran umum tentang sejarah, visi, misi, tujuan, nilai-nilai dasar perusahaan, struktur organisasi, proses produksi, produk dan segmentasi pasar PT Argo Pantes.

## Bab IV. Pembahasan

Bab ini akan membahas mengenai kondisi eksternal dan internal perusahaan yang harus diperhatikan dalam perencanaan strategi perusahaan serta penggunaan konsep *Balanced Scorecard* dalam menyusun rencana strategi perusahaan secara komprehensif dan penetapan tolak ukur yang tepat bagi sistem pengukuran kinerja perusahaan untuk menilai keberhasilan strategi yang telah direncanakan.

## Bab V. Kesimpulan dan Saran

Bab terakhir ini akan berisikan kesimpulan yang merupakan hasil dari penelitian dan saran-saran perbaikan yang kiranya dapat bermanfaat bagi perusahaan di masa datang.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

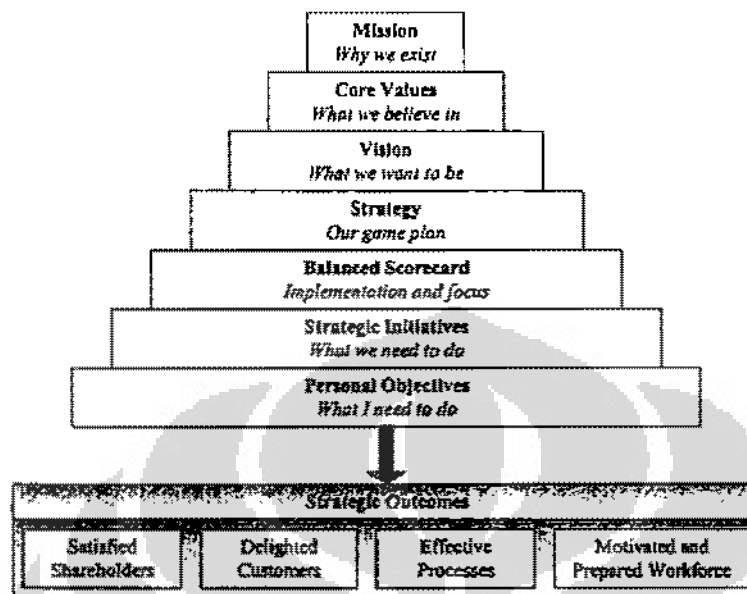
#### 2.1 Strategi untuk Pencapaian Visi dan Misi Perusahaan

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi perusahaan. Strategi merupakan suatu cara untuk mengarahkan dan mengelola seluruh sumber daya organisasi guna mewujudkan tujuan dan sasaran perusahaan. Tahap perencanaan dalam sistem manajemen strategik terdiri dari empat tahap: (1) perumusan strategi, (2) perencanaan strategik, (3) penyusunan program, dan (4) penyusunan anggaran. Tahap pengimplementasian rencana dalam sistem manajemen strategik terdiri dari dua tahap: (1) pengimplementasian dan (2) pemantauan.

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi dan misi perusahaan perlu dijabarkan menjadi tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa yang akan datang. *Vision statement* biasanya berupa pernyataan sederhana dan luas, seringkali dalam bentuk ideal dan tanpa batasan. Visi yang jelas sangat membantu menjabarkan tujuan perusahaan dan dalam memilih sasaran strategik yang sejalan dengan tujuan perusahaan.

Misi menyatukan setiap individu tentang alasan keberadaan suatu organisasi. Misi menjawab pertanyaan "mengapa kita ada" sehingga setiap individu dapat menyatukan pola pikir untuk mencapai suatu tujuan yang sama. Biasanya *mission statement* lebih fokus dan memperjelas visi perusahaan karena disertai batasan-batasan yang lebih spesifik seperti wilayah, pangsa pasar, produk, dan sebagainya.

Dalam proses perencanaan strategik, tujuan perusahaan dijabarkan ke dalam sasaran strategik. Setiap individu dalam organisasi harus memiliki pemahaman mengenai strategi guna mendapatkan kesatuan langkah yang harmonis. Gambar 2.1 menggambarkan bagaimana strategi diturunkan dari misi dan visi organisasi.



**Gambar 2.1 Penerjemahan Misi menjadi Hasil yang Diinginkan**

(Kaplan dan Norton, *The Strategy – Focused Organization*, 2001)

## 2.2 Perumusan (Formulasi) Strategi

Tahap perumusan strategi berfungsi sebagai alat untuk *trendwatching*, analisis SWOT, *envisioning*, dan pemilihan strategi. Sebagai alat *trendwatching*, tahapan ini digunakan untuk memantau trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri. Hasil *trendwatching* digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan melalui analisis SWOT. Sebagai alat *envisioning*, tahapan ini digunakan untuk merumuskan misi, visi, tujuan, nilai dasar, dan strategi berdasarkan analisis SWOT. Tahapan ini juga berfungsi sebagai alat pemilihan strategi berdasarkan hasil analisis SWOT. Metode matriks TOWS dapat digunakan untuk membangun objektivitas proses pemilihan strategi yang dilakukan oleh perusahaan.

TOWS adalah kebalikan dari SWOT. Pendekatan matriks TOWS dapat membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi berikut ini:

SO : Strengths-Opportunities Strategies, yaitu strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang.

WO : Weaknesses-Opportunities Strategies, yaitu strategi untuk mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang.

WT : Weaknesses-Threats Strategies, yaitu strategi meminimumkan kelemahan dengan menghindari ancaman.

ST : Strengths-Threats Strategies, yaitu strategi untuk memanfaatkan kekuatan untuk menghilangkan ancaman.

Matriks TOWS dibuat dengan mendaftar peluang, ancaman pada sisi vertikal matriks dan mendaftar kekuatan dan kelemahan pada sisi horizontal matriks.

### 2.2.1 Analisis Lingkungan Eksternal

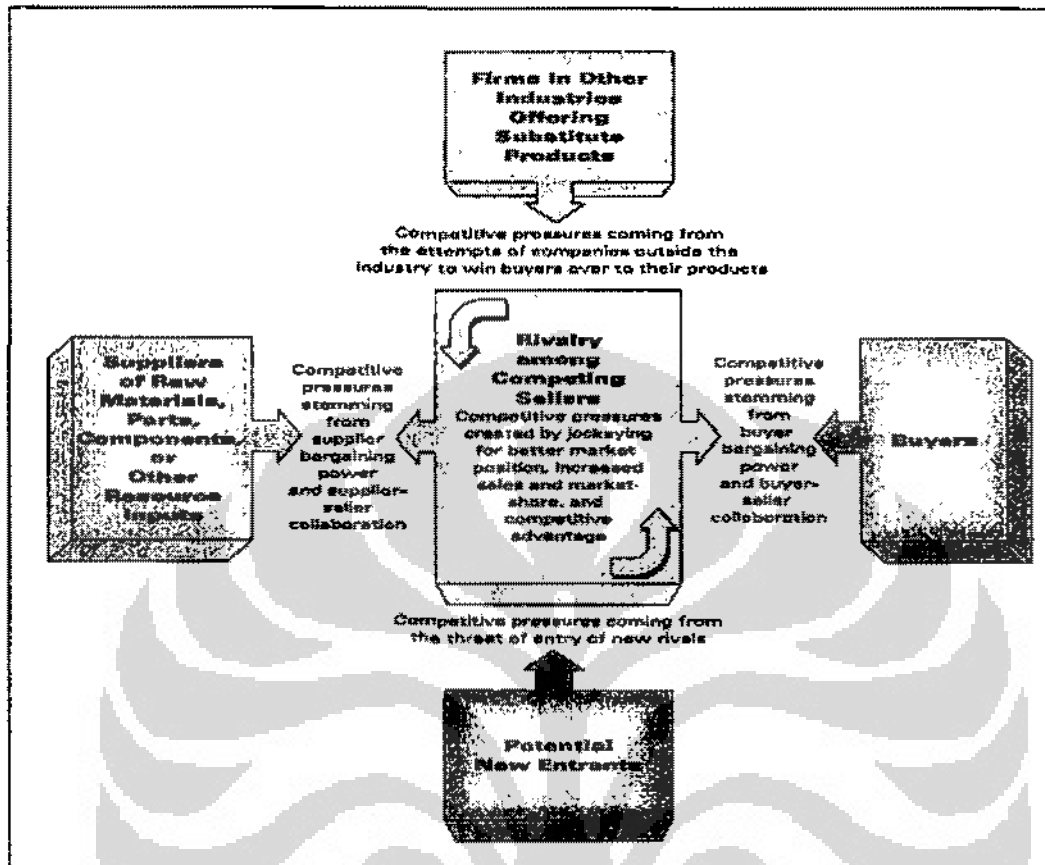
Terdapat dua lingkungan yang saling berkaitan satu dengan lainnya pada analisis lingkungan eksternal ini, yaitu lingkungan makro dan lingkungan industri dimana perusahaan tersebut beroperasi. Lingkungan makro dapat dianalisis menggunakan analisis PESTEL dimana membahas mengenai kondisi dan faktor-faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Sedangkan analisis lingkungan industri membahas mengenai struktur persaingan di industri terkait dan dapat menggunakan model Five-Forces sebagai alat analisisnya.

Lima tekanan yang ada dalam model Five-Forces adalah sebagai berikut:

#### 1. Ancaman Pendetang Baru

Tekanan ancaman pendatang baru termasuk lemah apabila:

- Kandidat calon pendatang baru jumlahnya sedikit dan tidak memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk masuk ke industri tersebut
- Hambatan masuk tinggi
- Pemain-pemain lama harus berjuang keras untuk memperoleh laba
- Masa depan industri terlihat beresiko tinggi dan tidak pasti
- Permintaan pembeli stagnan atau mulai menurun
- Pemain-pemain lama membutuhkan usaha keras untuk dapat melawan pendatang baru agar posisinya di pasar dapat bertahan.



Gambar 2.2 *The Five-Forces Model of Competition*

(Thompson, Strickland, dan Gamble. *Crafting and Executing Strategy*, 2008)

## 2. Kekuatan Pemasok

*Bargaining power* pemasok termasuk lemah apabila:

- Biaya untuk berganti ke pemasok lain rendah
- Barang yang dipasok merupakan barang komoditi yang tersedia di banyak pemasok dan dijual pada harga pasar
- Barang yang dipasok memiliki substitusi
- Barang yang dipasok bukan *short supply* sehingga pemasok tidak mempunyai kekuatan untuk bermain harga

## 3. Kekuatan Pembeli

*Bargaining power* pembeli termasuk lemah apabila:

- Frekuensi pembelian barang tidak sering dan jumlah yang dibeli sedikit
- Biaya untuk berganti ke kompetitor lain tinggi

- Jumlah pembeli banyak dan permintaan pembeli meningkat
- Reputasi *brand* penjual sangat penting bagi pembeli
- Ada karakteristik dari produk penjual yang sangat penting bagi pembeli dan sulit dicari tandingannya dari kompetitor lain, contoh kualitas.

#### 4. Ancaman Produk Substitusi

Tekanan kompetisi dari produk substitusi rendah apabila:

- Produk substitusi tidak tersedia
- Produk substitusi harganya lebih mahal
- Biaya untuk berganti ke produk substitusi mahal

#### 5. Tingkat Persaingan dalam Industri

Tingkat persaingan rendah apabila:

- Pemain tidak perlu bergerak agresif untuk mengejar tingkat penjualan dan merebut pangsa pasar dari kompetitornya
- Permintaan pembeli meningkat
- Diferensiasi produk antar pemain tinggi
- Loyalitas pelanggan tinggi
- Biaya untuk berganti ke produk kompetitor tinggi

#### 2.2.2 Analisis Kondisi Internal

Tujuan dari analisis kondisi internal perusahaan adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan, terutama jumlah dan kualitas ketersediaan sumber daya. Kekuatan berupa kompetensi khusus yang dimiliki dan dibutuhkan perusahaan untuk menjadi superior dalam hal efisiensi, inovasi, kualitas, dan *customer responsiveness*. Kompetensi khusus, sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan dapat digunakan sebagai sumber keunggulan bersaing jangka panjang.

Pendekatan analisis kondisi internal perusahaan dapat menggunakan pendekatan dari sisi sumber daya perusahaan (*resource based view*). Sumber daya adalah segala sesuatu yang dimiliki perusahaan untuk dapat melakukan proses

produksi. Sumber daya dapat dibagi menjadi dua, yaitu sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud.

Sumber daya berwujud antara lain:

1. Sumber daya keuangan : kapasitas pinjaman perusahaan, kemampuan menghasilkan dana sendiri
2. Sumber daya organisasi: struktur formal pelaporan, perencanaan, kontrol dan sistem koordinasi perusahaan
3. Sumber daya fisik: kecanggihan dan lokasi pabrik dan peralatan yang dimiliki, kemudahan untuk mendapatkan bahan baku
4. Sumber daya teknologi: teknologi yang dimiliki (paten, merek, hak cipta, rahasia dagang).

Sumber daya tidak berwujud antara lain:

1. Sumber daya manusia: ilmu pengetahuan, kepercayaan, kemampuan manajerial, rutin organisasi
2. Sumber daya inovasi: ide, kemampuan ilmiah, kapasitas untuk inovasi
3. Reputasi: reputasi terhadap pelanggan; merek dagang; persepsi dari kualitas produk, daya tahan produk dan ketersediaan; reputasi terhadap pemasok.

### 2.3 Perencanaan Strategik

Tahap perencanaan strategik berfungsi sebagai alat untuk menerjemahkan keluaran yang dihasilkan dari tahap perumusan strategi. *Balanced Scorecard* digunakan pada tahap perencanaan strategik sebagai penerjemah misi, visi, tujuan, nilai dasar dan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang. Setelah sasaran strategik dirumuskan, kemudian dipilih inisiatif strategik untuk mewujudkan setiap sasaran strategik tersebut.

### 2.4 Hambatan pada Implementasi Strategi

Perumusan strategi yang baik tidak menjamin keberhasilan perusahaan di masa depan. Betapapun baiknya strategi, tidak akan berpengaruh besar bagi keberhasilan usaha jika strategi tersebut tidak diimplementasikan dengan baik di



perusahaan, baik karena strategi perusahaan tidak sampai atau tidak dimengerti dengan baik oleh karyawannya, ataupun karena karyawan tidak percaya dengan strategi yang telah ditetapkan dan memiliki tujuan sendiri secara individu.

Hambatan utama dalam menjalankan strategi adalah adanya jurang atau *gap* antara apa yang menjadi tujuan organisasi dengan apa yang menjadi tujuan individu dalam organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton, diketahui bahwa hanya 10% dari perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat yang dapat mengeksekusi strategi dengan baik. Dari studi itu ditemukan pula bahwa ada empat hal yang dapat menghambat eksekusi strategi, yaitu hambatan pada visi, pelaku, manajemen, dan sumber daya.

Keempat hambatan ini dapat mengakibatkan gagal atau terhambatnya eksekusi strategi yang telah dibangun perusahaan. Meski demikian, keempat hambatan dapat diatasi dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* (BSC). Berikut adalah penjelasan singkat dari tiap hambatan dalam implementasi strategi:

#### **1. Hambatan pada Visi**

Hambatan pada visi terjadi karena kurangnya sosialisasi dari visi yang telah dibangun. Kaplan dan Norton menemukan bahwa pada umumnya hanya 5% dari total jumlah karyawan yang tahu dan memahami visi organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini seringkali terjadi karena visi dan misi organisasi dirasakan terlalu mengawang-awang oleh para karyawan. Selain itu, strategi yang dibuat kerap kali terlalu panjang lebar, sangat detil, atau dibuat dalam kalimat yang kurang membumi dimana tidak menggunakan bahasa sehari-hari yang mudah dicerna.

#### **2. Hambatan pada Pelaku**

Seluruh karyawan dalam perusahaan adalah para pelaku yang akan mengimplementasikan strategi yang telah dibangun. Agar karyawan lebih termotivasi dalam menerapkan strategi perusahaan, sebaiknya strategi dikaitkan dengan sistem insentif yang sesuai. Pada kenyataannya, hal ini belum banyak dilakukan oleh perusahaan. Riset menunjukkan bahwa hanya 25% dari insentif yang telah dikaitkan dengan strategi.

### 3. Hambatan pada Manajemen

Pada umumnya para manajer lebih banyak menghabiskan waktu untuk kegiatan operasional perusahaan, tetapi jarang mempunyai waktu untuk membahas strategi perusahaan. Studi yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton membuktikan bahwa 85% dari pihak manajemen menghabiskan waktu kurang dari 1 jam per bulan untuk membahas strategi. Pembahasan itu pun hanya berfokus pada hal-hal seperti keuangan, penjualan, dan inventori semata. Seringkali hal-hal *intangible* luput dari perhatian sehingga pada akhirnya pembahasan tersebut hanya berfokus pada hasil (*result oriented*) dan bukan pada proses.

### 4. Hambatan pada Sumber Daya

Studi menunjukkan bahwa 60% dari organisasi tidak mengaitkan anggaran dengan strategi. Padahal anggaran perlu dikaitkan dengan strategi karena dalam pelaksanaannya dibutuhkan biaya. Strategi sebaiknya dijadikan pedoman dalam menyusun anggaran perusahaan.

## 2.5 Membangun Peta Strategi (*Strategic Maps*)

Perusahaan membutuhkan perangkat untuk mengkomunikasikan strategi, yaitu dengan peta strategi. Peta strategi memperlihatkan bagaimana suatu organisasi berencana mengubah inisiatif dan sumber dayanya, termasuk *intangible asset* seperti budaya perusahaan dan pengetahuan karyawan menjadi *tangible outcome* yang diinginkan.

Peta strategi merupakan suatu representasi visual dari sasaran-sasaran penting perusahaan yang dihubungkan satu sama lain sehingga mampu mengendalikan kinerja perusahaan. Peta strategi menggambarkan suatu hubungan sebab akibat yang dapat menciptakan peningkatan spesifik dari sasaran yang diinginkan. Peta strategi digambarkan dalam bentuk *template* yang terdiri dari empat perspektif dalam *Balanced scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pertumbuhan dan pembelajaran.

Peta strategi akan membantu organisasi melihat strategi organisasi dalam kerangka yang lebih luas, kohesif, terintegrasi, dan lebih sistematis. Eksekutif seringkali menggambarkan peta strategi ini sebagai "cara terbaik untuk mengerti strategi yang dimiliki oleh perusahaan". Lebih dari itu, peta strategi juga menyediakan dasar bagi sistem manajemen untuk mengimplementasikan strategi secara cepat dan efektif.

## **2.6 Balance Scorecard**

### **2.6.1 Latar belakang *Balanced Scorecard***

Konsep *Balanced scorecard* (BSC) pertama kali diperkenalkan pada tahun 1990 oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Latar belakang di balik munculnya konsep BSC ini sangat sederhana, yaitu bahwa pengukuran keuangan adalah dan akan selalu penting, namun harus diimbangi dengan indikator lainnya untuk menjamin kesuksesan keuangan di masa datang.

Pada awalnya penciptaan BSC ini ditujukan untuk mengatasi permasalahan tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada aspek keuangan saja. Namun dalam perkembangannya, BSC tidak hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja eksekutif, tetapi juga meluas sebagai pendekatan dalam pengawasan pelaksanaan rencana strategis.

BSC telah berkembang ke tahap manajemen yang lebih strategik. Pada tahun 1993, Norton mengubah fungsi BSC yang sebelumnya hanya sebagai alat penilaian kinerja menjadi suatu inti sistem manajemen strategik. Pada tahun 2000, BSC telah menjadi inti sistem manajemen strategik bagi seluruh karyawan perusahaan. Dengan sistem tersebut, BSC bisa dikomunikasikan ke seluruh karyawan di perusahaan. Selain itu dengan BSC, koordinasi dalam mewujudkan berbagai sasaran strategik yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan.

### **2.6.2 Keunggulan *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* (BSC) sebagai salah satu metode perencanaan strategi mempunyai keunggulan dibandingkan metode lain, yaitu:

- BSC dapat berfungsi sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi di antara para *stakeholder* sebuah organisasi, yaitu pihak manajemen, karyawan, pemegang saham, pelanggan, dan komunitas lingkungan. Dengan menggunakan BSC, para *stakeholder* dapat melakukan *review* terhadap strategi dan pencapaiannya dengan menggunakan bahasa yang sama sehingga hambatan pada visi dapat diatasi.
- BSC memungkinkan organisasi memetakan semua faktor utama yang ada dalam organisasi tersebut, baik yang berbentuk *tangible asset* maupun *intangibile asset*. Sementara konsep perencanaan strategi lain pada umumnya hanya terbatas pada hal-hal yang bersifat *tangible*. Dengan menggunakan BSC, hambatan pada manajemen dapat diatasi.
- BSC dapat mengaitkan strategi dengan kinerja organisasi. Konsep perencanaan strategi lain hanya terfokus pada membangun strategi dan berhenti setelah strategi itu selesai dibangun, sedangkan BSC memungkinkan organisasi untuk mengaitkan strategi yang dibangun dengan proses pelaksanaannya. Proses pelaksanaan tersebut dapat dipantau tingkat pencapaiannya dengan menggunakan tolak ukur. Hal ini menunjukkan bahwa BSC tidak hanya membantu organisasi dalam menyusun strategi, tetapi juga memonitor pencapaian strategi tersebut, sehingga hambatan pada pelaku dan manajemen dapat diatasi.
- BSC memiliki konsep hubungan sebab akibat, sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas kepada para pelaku strategi bahwa bila strategi yang berada dalam tanggung jawab mereka dapat tercapai, maka hal itu akan membuahkan hasil tertentu dan akan terkait dengan strategi lainnya. Sebaliknya, bila tidak tercapai, hal itu pada akhirnya akan mempengaruhi pencapaian strategi lainnya. Hubungan sebab akibat ini secara tidak langsung dapat menguatkan kerja sama dalam organisasi dan mendorong mereka untuk berada dalam satu payung yang sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
- BSC dapat membantu proses penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran organisasi dapat menggunakan BSC sebagai pedoman. Dengan BSC,

organisasi dapat mengetahui kegiatan apa saja yang harus dilakukan oleh agar target organisasi dapat tercapai, yang meliputi aktivitas sehari-hari sampai dengan proyek-proyek khusus. Kegiatan-kegiatan tersebut dapat dihitung berapa keperluan dananya dan dimasukkan ke dalam anggaran organisasi.

### 2.6.3 Empat Perspektif Dalam Balanced Scorecard

*Balance Scorecard* (BSC) sebagai salah satu alat untuk mengukur kinerja perusahaan membagi perusahaan ke dalam empat perspektif, yaitu:

#### 2.6.3.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menjadi level tertinggi dalam peta strategi, yaitu untuk meningkatkan pertumbuhan, profitabilitas, dan *shareholder value*. Pada dasarnya, keuangan merupakan muara dari semua proses operasional perusahaan dalam memberikan *value* kepada pelanggannya. Ada dua macam strategi untuk mendorong performa keuangan perusahaan, yaitu:

##### 1. Strategi bertumbuh (*growth strategy*)

*Growth strategy* merupakan strategi yang berfokus pada pengembangan alternatif sumber pendapatan baru. *Revenue growth strategy* terdiri dari dua komponen, yaitu:

- Membangun *franchise*; dengan mengembangkan sumber pendapatan baru dari pasar, produk, maupun pelanggan baru.
- Meningkatkan *customer value*; dengan menjalin hubungan dengan pelanggan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan.

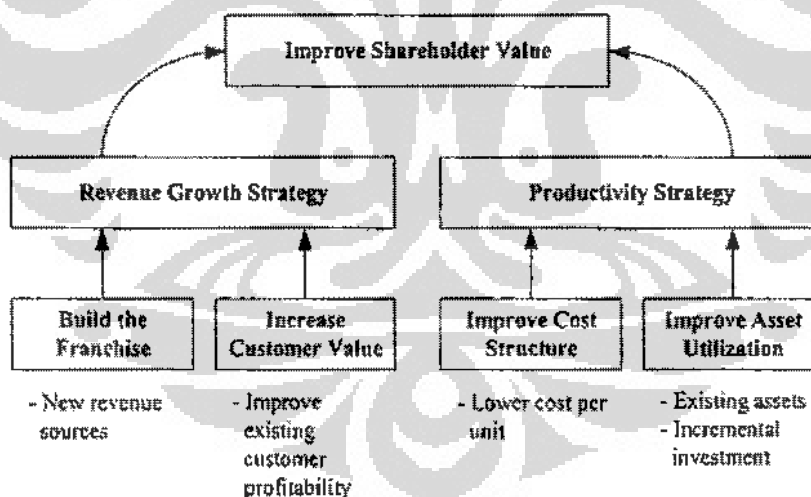
##### 2. Strategi produktivitas (*productivity strategy*)

*Productivity strategy* merupakan strategi yang berfokus pada pengurangan biaya dan efisiensi. *Productivity strategy* terdiri dari dua komponen, yaitu:

- Memperbaiki *cost structure*; dengan menurunkan *direct* dan *indirect costs*.
- Meningkatkan utilisasi aset; dengan mengurangi modal kerja melalui utilisasi yang tinggi pada aset perusahaan.

Hubungan antara perspektif keuangan dengan strategi perusahaan dapat dilihat dari pemilihan strategi oleh perusahaan. Perusahaan yang sedang berada di tahap awal atau tahap pertumbuhan akan menekankan tujuan dan pengukuran kinerjanya pada strategi bertumbuh. Strategi produktivitas menjadi kurang tepat karena perusahaan di tahap awal akan banyak mengeluarkan biaya untuk memperkenalkan produk maupun jasa mereka ke pasar.

Bagi perusahaan yang berada telah dalam tahap *mature*, perusahaan akan cenderung menekankan pada strategi produktivitas, yaitu pada pengurangan biaya dan peningkatan utilisasi aset. Sedangkan untuk perusahaan yang berada di tengah-tengah siklus bisnis akan menerapkan *profitable growth strategy*, dimana dibutuhkan keseimbangan antara peningkatan pendapatan dan pengurangan biaya serta produktivitas. Perusahaan yang berada di tahap ini akan memperoleh pengukuran yang seimbang di antara dua strategi umum di atas.



**Gambar 2.3 Membangun Peta Strategi: Perspektif Keuangan**  
(Kaplan dan Norton. *The Strategy-Focused Organization*, 2001)

### 2.6.3.2 Perspektif Pelanggan

Paul R. Niven dalam buku *Balance Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results* (2002) menyatakan bahwa dalam memilih ukuran pada perspektif pelanggan, perusahaan harus menjawab dua pertanyaan

penting, yaitu: (1) Siapakah target pelanggan perusahaan? dan (2) Apa *value proposition* perusahaan dalam melayani pelanggan? Dalam menjawab kedua pertanyaan tersebut, faktanya cukup sulit karena kebanyakan perusahaan tidak fokus dalam target pelanggannya.

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan keuangan perusahaan. Manajemen harus menerjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik.

Kaplan dan Norton membagi perspektif pelanggan menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu:

1. *Customer core measurement*

Tolak ukur yang secara umum dikaitkan dengan pengukuran dalam perspektif pelanggan adalah:

- a. Pangsa pasar  
Menggambarkan proporsi bisnis yang bisa dicapai oleh perusahaan pada segmen pasar yang ditargetkan dalam bentuk satuan jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.
- b. Retensi pelanggan  
Menjelaskan bagaimana perusahaan meningkatkan pangsa pasar dengan mempertahankan atau membina hubungan dengan pelanggan yang ada. Hal ini dikarenakan pelanggan merupakan aset penting bagi perusahaan dalam menjamin arus kas dan bisnis perusahaan.
- c. Akuisisi pelanggan  
Perusahaan menumbuhkan bisnis perusahaan dengan menetapkan tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran strategis. Ukurannya adalah keberhasilan perusahaan menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.

d. **Tingkat kepuasan pelanggan**

Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis. Pengukuran tersebut juga dilakukan untuk mengukur seberapa jauh para pelanggan puas terhadap pelayanan perusahaan.

e. **Tingkat profitabilitas pelanggan**

Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

2. ***Customer value proposition***

Proposisi nilai pelanggan merupakan faktor pendorong (*lead indicator*) untuk ukuran pelanggan penting. Proposisi nilai pelanggan berbeda untuk setiap industri dan segmen pasar. Proposisi nilai pelanggan didasarkan pada atribut sebagai berikut:

a. ***Product/service attributes***

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas jasa produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

b. ***Customer relationship***

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan pelanggan ini sangat dipengaruhi oleh daya tanggap dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor penting bagi kepuasan mereka.



c. *Image dan reputation*

Menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Perusahaan yang berusaha mengeksploitasi citra dan reputasi menentukan sendiri pelanggan idealnya dan berusaha mempengaruhi perilaku pembelian pelanggan melalui citra yang diasosiasikan dengan pembelian produk perusahaan.

Menurut Tracy dan Wirsema, untuk *value proposition* kebanyakan perusahaan memilih salah satu dari tiga strategi berikut:

1) *Product leadership*

Perusahaan yang mengadopsi strategi ini lebih menekankan kualitas dari produk, baik dari segi fitur, fungsi, dan faktor lain dimana perusahaan ingin menunjukkan bahwa produknya sangat layak untuk dinanti dan dibeli.

2) *Customer intimacy*

Perusahaan yang menerapkan strategi ini cenderung fokus untuk membangun hubungan yang loyal dengan pelanggannya.

3) *Operational excellence*

Perusahaan dengan strategi ini akan menggabungkan kualitas, harga, dan kemudahan membeli yang tidak ada bandingannya.

### 2.6.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Proposisi nilai pelanggan dan tujuan keuangan merupakan hasil yang ingin dicapai suatu organisasi. Strategi sebaiknya tidak hanya terpaku pada hasil yang diinginkan, tetapi juga bagaimana strategi tersebut dapat dicapai. Menurut Porter, esensi dari strategi adalah pada aktivitasnya, yakni menunjukkan aktivitas yang berbeda dibanding rivalnya. Seni dalam mengembangkan strategi yang sukses dan berkelanjutan adalah dengan memastikan keselarasan antara aktivitas internal organisasi dengan proposisi nilai pelanggan.

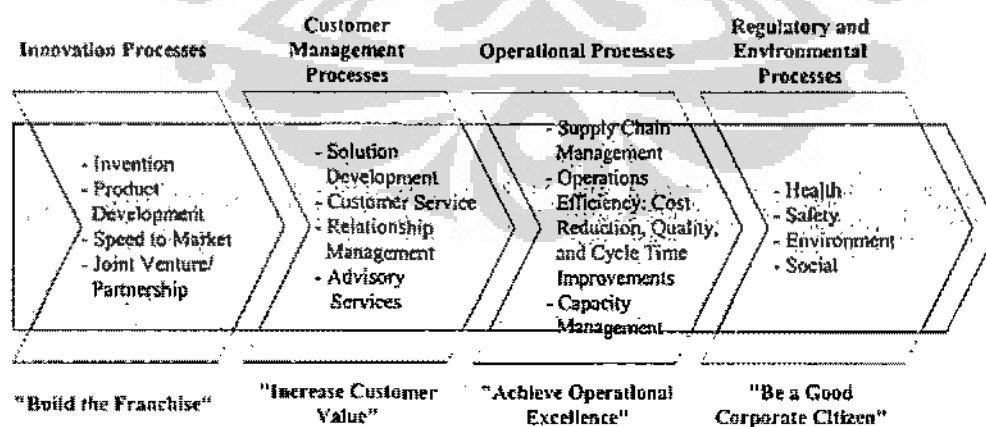
Aktivitas dari suatu organisasi tercakup dalam kerangka proses bisnis internal yang kemudian terwujud melalui *value chain*-nya. Aktivitas ini merupakan proses atau cara dari perusahaan untuk memberikan nilai bagi

pelanggan dan mencapai tujuan keuangannya. Proses bisnis internal dalam suatu organisasi terdiri dari empat bagian, yaitu:

1. Proses inovasi
2. Proses manajemen pelanggan
3. Proses operasional
4. Proses regulasi dan lingkungan.

Semua proses ini penting dan harus dilakukan dengan baik oleh setiap bagian dalam organisasi. Proses inovasi dapat dipengaruhi oleh kebutuhan dari target pelanggan, fokus pada pengembangan produk baru, dan peningkatan pelayanan yang dapat memberikan solusi lebih baik. Proses manajemen pelanggan lebih menekankan untuk fokus pada akuisisi pelanggan baru jika perusahaan bertindak sebagai *early-mover advantage*. Sedangkan proses operasional terkait dengan biaya, kualitas, *cycle time* dari proses operasi, hubungan dengan supplier, dan lain-lain.

Strategi dalam proses bisnis internal tersebut diselaraskan dengan arah dan tujuan dari perusahaan, sehingga dalam hal ini BSC hanya berfungsi sebagai penerjemah dan penghubung tolok ukur dengan strategi perusahaan.



**Gambar 2.4 Generic Organization Value Chain**

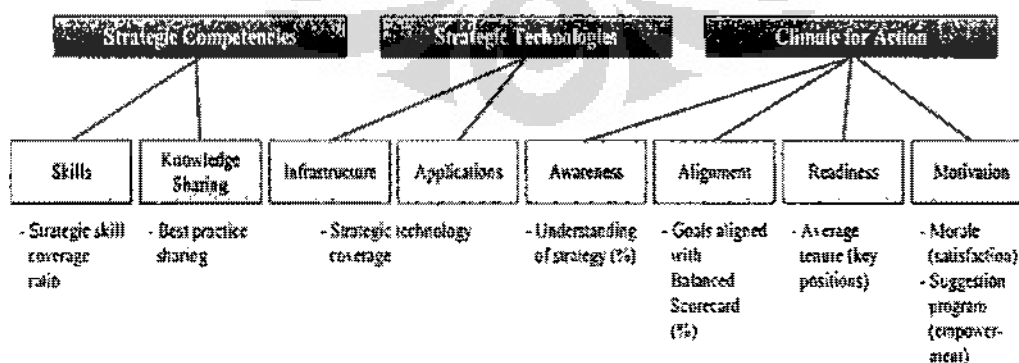
(Kaplan dan Norton, *The Strategy – Focused Organization*, 2001)

### 2.6.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan dasar dari semua perspektif. Pertumbuhan dan pembelajaran mengacu pada *intangible assets* yang dibutuhkan organisasi untuk melaksanakan aktivitasnya, sehingga organisasi dapat menunjukkan kinerjanya pada level tertinggi untuk memberikan *value* kepada pelanggan. Terdapat tiga kategori dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu:

1. Kompetensi strategik (*strategic competencies*): ketrampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan strategi.
2. Teknologi strategik (*strategic technologies*): sistem informasi, database, dan jaringan yang dibutuhkan untuk mendukung strategi.
3. Iklim untuk melakukan tindakan (*climate for action*): budaya kerja yang dibutuhkan untuk memotivasi dan menyelaraskan iklim kerja dengan strategi.

Pertumbuhan dan pembelajaran merupakan awal untuk mencapai tujuan jangka panjang dan strategi berkelanjutan bagi perusahaan. Level eksekutif telah menyadari betapa pentingnya perspektif ini, tetapi seringkali perspektif ini kurang diperhatikan. Dengan memperhatikan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, setelah ketiga perspektif yang lain ditetapkan, eksekutif dapat menyelaraskan sumber daya manusia, teknologi informasi, dan iklim perusahaan dengan kebutuhan dalam melaksanakan strategi bisnis untuk mencapai tujuan perusahaan.



Gambar 2.5 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

(Kaplan dan Norton. *The Strategy – Focused Organization*, 2001)

## BAB III

### TINJAUAN UMUM PERUSAHAAN

#### 3.1 Sejarah Perusahaan

PT Argo Pantes merupakan salah satu perusahaan terkemuka di Indonesia yang bergerak di bidang produksi tekstil. Bisnis tekstil perusahaan ini pada awalnya didirikan oleh The Ning King dan berpusat di Jl. Pintu Kecil 38, Jakarta karena sejak tahun 1950-an daerah ini merupakan pusat perdagangan tekstil Indonesia. Pabrik pertama didirikan pada tahun 1961 oleh The Ning King dan H. Musa yaitu pabrik pertenunan PT Daya Manunggal yang berlokasi di Salatiga, Jawa Tengah.

Pada tanggal 29 Mei 1972 diresmikan pabrik tenun PT Daya Manunggal di Tangerang, Jawa Barat (Banten) dengan luas tanah 44,5 Ha. Dalam rangka memenuhi kebutuhan benang tenun, didirikan pabrik pemintalan PT Dharma Manunggal di Tangerang yang diresmikan pada tanggal 11 Januari 1975.

Alasan PT. Daya Manunggal memilih Tangerang sebagai lokasi untuk pabrik tenunnya karena sebagai salah satu kota industri di Jawa Barat (sekarang dikenal dengan Propinsi Banten), Tangerang memiliki lahan yang cukup murah, berada di jalan utama kota Tangerang, dekat dengan kali Cisadane sehingga memudahkan pengambilan air dan pembuangan air limbah yang sudah diolah kembali, serta dekat dengan Jakarta sebagai ibukota negara yang menjadi pusat pemerintahan dan perdagangan.

Pada tanggal 12 Juli 1977 diresmikan pabrik pemintalan dengan 2 unit produksi, yang diberi nama PT Argo Pantes 1 dan PT Argo Pantes 2, dengan kapasitas produksi awal kurang lebih 90.000 mata pital (*spindle*). Pada tahun 1980, PT Argo Pantes membangun pabrik pertenunan dan pencelupan kain yang diberi nama PT Argo Pantes 3 dan PT Argo Pantes 4.

Pada tahun 1985, PT Daya Manunggal diambil alih oleh PT Dharma Manunggal. PT Dharma Manunggal 1 memproduksi benang tenun dan PT Dharma Manunggal 2 memproduksi kain grey. Pada tahun 1987, PT Argo Pantes mendirikan pabrik pencelupan benang di Tangerang. Pada tanggal 31 Mei 1990, PT Argo Pantes melakukan ekspansi dengan mendirikan pabrik pemintalan baru sebanyak 2 unit produksi di Desa Ganda Mekar Cibitung, Bekasi.

PT Argo Pantes merupakan perusahaan Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) dengan susunan pemegang saham individu, yaitu: H. Musa (37%), The Ning King (23,3%), Karman Widjaja (10,7%), Lie Ang Sioc Nio (10,7%), serta tiga pemegang saham lainnya dengan modal saham yang disetor penuh sejumlah Rp. 3.000.000.000,-. Atas kesepakatan Dewan Komisaris, pada tanggal 1 Juni 1990 seluruh asset PT Dharma Manunggal dipindahkan ke PT Argo Pantes.

Pada bulan Juli 1990, International Finance Corporation (IFC), perusahaan afiliasi dari World Bank, telah melakukan penyertaan modal sebanyak 6%. IFC memberikan fasilitas kredit sebesar US\$ 83 juta bagi PT Argo Pantes berdasarkan Memorandum of Understanding yang ditandatangani pada tanggal 28 Juli 1990.

PT Argo Pantes mendaftarkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tanggal 7 Januari 1991. Sejumlah 15.882.000 lembar saham ditawarkan kepada masyarakat dengan nilai nominal Rp.1000,00. Penawaran umum melalui Pasar Modal Indonesia tersebut bertujuan untuk melakukan perluasan usaha dengan cara membangun pabrik pemintalan yang baru dan memberikan kesempatan kepada masyarakat guna memiliki sebagian saham perusahaan.

Dengan efektifnya penggabungan Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya yang kemudian berubah nama menjadi Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tanggal 30 November 2007, kini saham PT Argo Pantes Tbk yang telah dikeluarkan sebesar 355.557.450 lembar saham yang tercatat di BEI sejak tanggal 1 Desember 2007.

Kantor pusat PT Argo Pantes saat ini berlokasi di Wisma Argo Manunggal Jl Gatot Subroto No 59 Kav 22 Jakarta Selatan. PT Argo Pantes merupakan industri tekstil terpadu yang meliputi 5 pabrik pemintalan/*spinning* (tiga di Tangerang dan dua di Bekasi), pertenunan/*weaving*, pencelupan benang/*yarn processing*, dan pencelupan kain/*fabric processing*.

Dalam rangka mengutamakan kepuasan pelanggan, sebagai perusahaan tekstil yang berorientasi ekspor, PT Argo Pantes telah memenuhi berbagai persyaratan standarisasi internasional seperti tercapainya sertifikasi ISO 9001:2000 dan sertifikasi ISO 14001:2004 di tahun 2007 dari SGS. Selain itu, PT Argo Pantes juga berhasil meraih sertifikasi Oeko-Tex Standard 100 yang diterbitkan oleh Swiss Textile Testing Institute.

## 3.2 Visi, Misi dan Nilai-nilai Perusahaan

### 3.2.1 Visi Perusahaan

Menjadi produsen tekstil terpadu dan terkemuka di Indonesia yang menghasilkan produk berkualitas, ramah lingkungan dan berorientasi pada kepuasan pelanggan.

### 3.2.2 Misi Perusahaan

- Mempertahankan kepemimpinan di bidang industri pertekstilan.
- Meningkatkan efisiensi dan produktivitas dengan menerapkan prinsip "*Best Practice*".
- Menyediakan produk dan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan.
- Memaksimalkan pengembalian nilai investasi para stakeholder.
- Meningkatkan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*).
- Berperan aktif bagi pertumbuhan ekonomi nasional.

### 3.2.3 Nilai-nilai Perusahaan

- Integritas = ketulusan / kesetiaan / kepercayaan

Bersikap tulus dalam segala permasalahan yang berkaitan dengan seluruh pihak yang berkaitan dan kepentingan. Menghargai kesetiaan karyawan, pemasok dan pelanggan, pantas dapat dipercaya.

- Kredibilitas = pertanggung jawaban / ketetapan hati

Senantiasa dapat dipercaya untuk mewujudkan apa yang diucapkan.

- Bekerja demi keunggulan

Tidak pernah menjadi nomor dua, selalu menjadi yang terbaik.

- Kerjasama = sinergi

Menghargai keanekaragaman dalam organisasi yang meliputi, ketrampilan latar belakang, pendidikan, tanggung jawab dan kemampuan.

- Profesional

Cakap dalam tindakan, perkataan dan perbuatan. Bermoral ditunjukkan dalam sikap pribadi dan lingkungan kerja demi tercapainya hasil yang efektif dan efisien.

### 3.3 Sumber Daya Manusia dan Struktur Organisasi Perusahaan

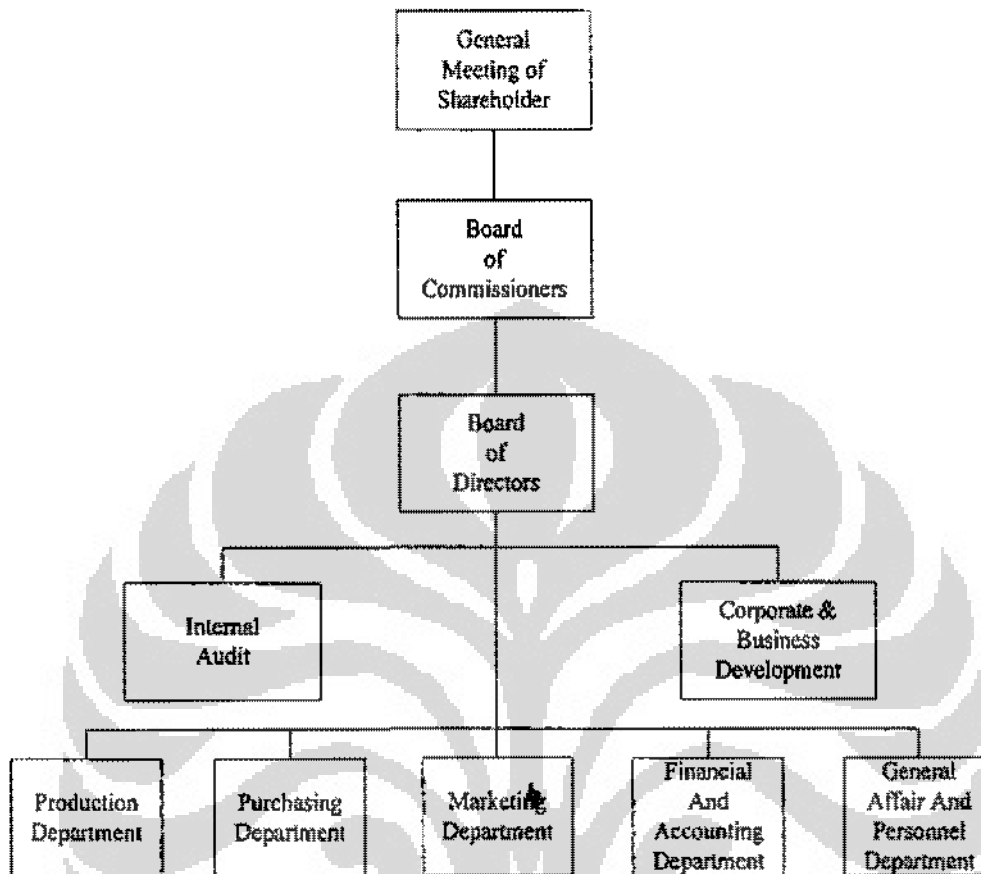
PT Argo Pantes memiliki jumlah karyawan sebanyak 4.944 orang (2007), dengan jenjang pendidikan bervariasi mulai dari tingkat SD, SMP, SMA, sarjana muda hingga sarjana. Jabatan/posisi yang ada di PT Argo Pantes adalah Direktur, Manager/Asisten Manager, Kepala Departemen/Divisi, dan Pelaksana.

PT Argo Pantes mengadakan program pelatihan SDM kepada segenap karyawannya sesuai dengan jabatan mereka masing-masing. Pelatihan SDM bertujuan untuk menyediakan, menyiapkan, dan meningkatkan kemampuan, kepedulian, ketrampilan, serta sikap karyawan dalam rangka menunjang terselenggaranya kegiatan proses produksi untuk mencapai tingkat efisiensi dan produktivitas yang diharapkan.

Pelatihan yang diberikan antara lain mencakup manajerial, teknikal, serta pengetahuan lingkungan dan mutu. Pelaksanaan pelatihan dilakukan secara internal dan eksternal serta formal (kelas) dan informal (briefing). Evaluasi pelaksanaan pelatihan dilakukan di akhir pelatihan dengan mengedarkan kuesioner pelatihan. Selain itu dilakukan pula evaluasi efektivitas pelatihan oleh atasan langsung setelah berjalan 2 bulan pelatihan.

Fasilitas perusahaan yang dapat digunakan oleh para karyawannya antara lain :

1. Koperasi Karyawan (Koperasi Manunggal Sejahtera)
2. Mess / Asrama karyawan diberikan kepada karyawan yang memenuhi persyaratan
3. Tempat peribadatan (Masjid Halimatusy Syadiyah)
4. Sarana gedung pertemuan
5. Kantin
6. Loker
7. Poliklinik perusahaan
8. Perpustakaan bagi pekerja
9. Lain-lain : Organisasi Serikat Pekerja (Serikat Pekerja Nasional / SPN) dan Organisasi Panitia Pembina Keselamatan dan Kesehatan Kerja.



Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT Argo Pantas

### 3.4 Produk dan Segmentasi Pasar

PT Argo Pantas memproduksi benang yang terdiri dari 100% katun, campuran polyester katun dan polyester rayon. Sebagian dari benang yang dihasilkan dipakai sebagai bahan baku untuk memproduksi kain. Perusahaan memproduksi dua macam kain, yaitu *grey fabric* (kain mentah) dan *finished fabric* (kain jadi). Ada dua macam *finished fabric*, yaitu *solid dye* (polos) dan *printed* (bercorak).

PT Argo Pantas melayani kebutuhan pasar dalam negeri dan luar negeri. Dari total produksi pada tahun 2007, 55 % benang dan 80 % kain dipasarkan ke luar negeri. Sejak awal berdirinya, perusahaan telah menetapkan sasaran yang akan menjadi segmen pasarnya baik di pasar lokal maupun di pasar luar negeri, yaitu golongan menengah ke atas. Segmen



pasar tersebut ditentukan berdasarkan pertimbangan dari segi kualitas dari produk yang akan diproduksi, jenis produk dan harga yang akan ditetapkan.

Perusahaan juga mengacu pada keadaan demografis dan geografis seperti tingkat pendapatan yang mencerminkan daya beli, gaya hidup dan faktor budaya. Sebagai contoh masyarakat Eropa memiliki nilai keindahan yang cukup tinggi dan *fashionable*. Mereka lebih menyukai produk katun dibandingkan sintetis. Eropa menuntut standar kualitas yang cukup tinggi.

Standar kualitas internasional yang digunakan pada industri TPT adalah standar USTER yang mencakup syarat antara lain kekuatan benang dan kain, kerataan pencilupan, kerataan printing, kelenturan, kehalusan tenunan, dan berat kain. Standar USTER dinyatakan dalam persentase, dimana seluruh produsen TPT dunia dinyatakan sebesar 100%. PT Argo Pantes menduduki kualitas 25% USTER yang artinya hanya 25% dari total produsen di dunia yang mampu memproduksi dengan kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

Produk PT Argo Pantes dikonsumsi oleh industri kain (untuk benang) dan industri garmen (untuk kain) di negara lain. Tujuan ekspor benang antara lain ke negara Cina, Korea, Philipina, Srilangka, Malaysia, Taiwan, Vietnam, USA, Mesir, Thailand, Singapura, Israel, Mauritius, Hongkong, Australia, Peru, Tunis, Italia dan Belanda. Sementara tujuan ekspor kain antara lain ke negara Belanda, Turki, Italia, USA, Srilangka, UK, Peru, Yunani, Spanyol, Bangladesh, Meksiko, Polandia, India, Vietnam, Swedia, Laos, Portugal, Hongkong, Cina, Malaysia, Belgia, Libanon, Afrika Selatan, Kolombia, Jerman, Taiwan, Syria, Yemen, Brunai, Cyprus, Kanada, Mesir, Korea, Singapura, Jepang, Arab Saudi dan Thailand.

### 3.5 Produksi

#### 3.5.1 Proses Produksi

##### 3.5.1.1 Proses Pembuatan Benang (*Spinning*)

No.	Proses	Detail Proses
1.	<i>Blowing</i>	1. Penguraian gumpalan bal kapas 2. Pencampuran

		3. Pembersihan kotoran
2.	<i>Carding</i>	1. Penggarukan 2. Pembersihan 3. Penguraian serat dari gumpalan menjadi individu
3.	<i>Pre Drawing</i>	1. Perangkapan dan peregangan 2. Pensejajaran serat 3. Perbaikan kerataan
4.	<i>Lap Former</i>	1. Pengaturan standar 50 gram/yard 2. Pembentukan sliver menjadi lap
5.	<i>Combing</i>	1. Penyisiran 2. Pemisahan serat panjang dan pendek 3. Pensejajaran serat 4. Pembentukan lap menjadi sliver
6.	<i>Drawing</i>	1. Perangkapan 2. Perbaikan serat dalam sliver 3. Pensejajaran serat 4. Pengaturan persentase blending
7.	<i>Roving</i>	1. Pembentukan sliver menjadi roving 2. Pembuatan puntiran 3. Persiapan ke ring spinning
8.	<i>Ring Spinning</i>	1. Pembuatan benang lewat drafting dan twisting 2. Penomoran benang 3. Pembentukan roving menjadi bobbin
9.	<i>Winding</i>	1. Pembentukan bobbin ke cheese 2. Pemerataan benang 3. Pengaturan berat gulungan benang
10.	<i>Packing</i>	Pengepakan benang grey sesuai nomor lot

### 3.5.1.2 Proses Pencelupan Benang (*Yarn Processing*)

No.	Proses	Detail Proses
1.	<i>Singeing</i>	Penghilangan bulu-bulu yang terdapat pada serat benang

2.	<i>Cone → Hank</i>	Penggulungan benang dari bentuk cones ke hank
3.	<i>Mercerize</i>	Penarikan benang dalam larutan caustic soda untuk menambah daya serap, kilat dan kekuatan tarik
4.	<i>Hank → Cone</i>	Penggulungan benang dari bentuk hank ke cones
5.	<i>Soft Winder</i>	Penggulungan benang dari bentuk cones ke bentuk stainless tube
6.	<i>Dyeing</i>	Pencelupan benang dalam bentuk cheese atau beam mulai dari proses scouring-bleaching sampai oiling
7.	<i>Drying</i>	Pengeringan benang dengan menggunakan uap panas yang dialirkan dengan bantuan blower
8.	<i>RTW</i>	Penggulungan benang dari bentuk tube ke bentuk cones
9.	<i>Packing</i>	Pengepakan benang sesuai dengan no lot, warna, dll.

### 3.5.1.3 Proses Pertenunan (*Weaving*)

No.	Proses	Detail Proses
1.	<i>Warping</i>	Pemindahan gulungan dari cones menjadi boom sesuai dengan panjang yang ditentukan
2.	<i>Sizing</i>	Proses penganjian benang lusi untuk menidurkan bulu-bulu benang dan menambah kekuatan benang
3.	<i>Reaching</i>	Proses memasukkan benang lusi ke dalam gun, dropper, sisir dan menentukan anyaman tenunan
4.	<i>Tying</i>	Penyambungan benang lusi diatas mesing tenun dengan boom yang baru
5.	<i>M/C Weaving</i>	Pembuatan kain dengan cara menganyam benang lusi dan benang pakan dengan motif anyaman yang telah ditentukan
6.	<i>Inspecting</i>	Pemeriksaan kain setelah selesai ditenun untuk memisahkan dan membedakan kain sesuai grade-nya
7.	<i>Folding</i>	Proses melipat dan mendata kain yang sudah selesai diinspeksi
8.	<i>Packing</i>	Penyusunan kain di atas palet dan mendata sesuai dengan

		jenis maupun grade dari kain tersebut
--	--	---------------------------------------

### 3.5.1.4 Proses Pencelupan Kain (*Dyeing Finishing*)

No.	Proses	Detail Proses
1.	<i>Preparation</i>	Penyambungan kain greige per pieces tiap palet
2.	<i>Bleaching</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Singeing (pembakaran bulu kain greige)</li> <li>2. Desiz dan Scour (proses pemasakan dan penghilangan kotoran)</li> <li>3. Bleaching (proses pemutihan/pengelantangan)</li> <li>4. Mercerize (proses penstabilan serat cotton, menambah kekuatan kain, kilap dan daya serap)</li> <li>5. Heat Set (proses penstabilan serat polyester dengan temperature 210°C)</li> </ol>
3.	<i>Dyeing</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pad Dry (proses pencelupan/pewarnaan kain dengan zat warna)</li> <li>2. Baking (proses fiksasi / pengikatan zat warna dengan serat polyester pada temperature tinggi)</li> <li>3. Pad Steam (proses pengikatan zat warna dengan serat cotton dan proses pencucian untuk menghilangkan zat warna yang tidak terfiksasi)</li> </ol>
4.	<i>Finishing</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resin &amp; Softening (proses penyempurnaan dengan obat resin dan softener)</li> <li>2. Sanforize (proses pemampatan kain untuk mendapatkan shrinkage yang diinginkan pelanggan)</li> </ol>
5.	<i>Inspecting</i>	Pemeriksaan grade kain, dimana grade A untuk dikirim ke pelanggan, sedangkan grade B dan C dijadikan ex-stock (menunggu keputusan selanjutnya)
6.	<i>Packing</i>	Pengepakan kain untuk dikirim ke gudang sesuai kebutuhan permintaan pelanggan

### 3.5.2 Kapasitas Produksi

Kapasitas produksi PT Argo Pantes pada tahun 2007 adalah :

**a. Pemintalan / *Spinning***

Jumlah mesin : 139.680 *spindle* dan 600 *double twister*.

Produksi / bulan : 10.030 bal.

**b. Pertenunan / *Weaving***

Jumlah mesin : 472 mesin tenun.

Produksi / bulan : 3.5 juta yards.

**c. Pencelupan Benang / *Yarn Processing***

Produksi / bulan : 200.925 ton.

**d. Pencelupan Kain / *Fabric Processing***

Produksi / bulan : 4 juta yards.

### 3.6 *Corporate Social Responsibility*

Kegiatan usaha perusahaan adalah industri padat karya yang erat kaitannya dengan sumber daya alam dan kesejahteraan lingkungan sekitarnya, dan karenanya perusahaan bertanggung jawab terhadap aspek sosial dan lingkungan.

Sebagai salah satu wujud kepedulian perusahaan terhadap lingkungan adalah partisipasi perusahaan terhadap Program Penghijauan Dinas Lingkungan Hidup Kota Tangerang, pemberian bantuan drum bekas ke Dinas Lingkungan Hidup Kota Tangerang untuk menunjang proyek pembuatan pupuk kompos, dan kegiatan aksi donor darah di lingkungan pabrik.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Analisis Kondisi Eksternal Perusahaan**

Kondisi lingkungan eksternal dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Pengaruh tersebut dapat berdampak positif atau negatif. Perusahaan diharapkan dapat memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman yang ada di lingkungan eksternalnya. Oleh sebab itu, dalam melakukan perumusan, perencanaan dan implementasi strategi usahanya, sangat penting bagi perusahaan untuk selalu menganalisis bagaimana kondisi eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Berikut ini akan dibahas kondisi lingkungan makro dan industri yang dapat mempengaruhi rencana strategi dan kinerja dari PT Argo Pantes.

##### **4.1.1 Lingkungan Makro**

###### **4.1.1.1 Analisis Politik**

Situasi politik dan keamanan di Indonesia masih rentan akan adanya konflik, ancaman terorisme, dan juga unjuk rasa karena masyarakat semakin berani mengutarakan ketidakpuasannya akan kebijakan pemerintah. Para pekerja juga berani melakukan aksi unjuk rasa bila dirasakan kebijakan perusahaan tidak adil dan merugikan mereka. Hal ini tentunya membuat iklim kerja di Indonesia menjadi kurang kondusif.

Menjelang masa kampanye pemilu tahun 2009, biasanya anggaran belanja partai-partai politik akan meningkat tajam, salah satunya untuk atribut-atribut partai seperti bendera, kaos, jaket, topi, spanduk, dan lain sebagainya. Atribut-atribut partai ini berbahan dasar tekstil dan tentunya merupakan suatu peluang bagi produsen TPT karena permintaan produk TPT akan meningkat menjelang pemilu apalagi dengan semakin banyaknya jumlah partai politik yang akan bertarung di pemilu tahun 2009 dibandingkan pemilu tahun 1990an.

#### 4.1.1.2 Analisis Ekonomi

Kondisi resesi perekonomian dunia secara tidak langsung memberikan efek negatif bagi perekonomian Indonesia. Harga minyak dunia yang sempat mengalami kenaikan tajam pada akhirnya berdampak juga pada kenaikan harga bahan baku tekstil impor. Padahal industri tekstil Indonesia sangat mengandalkan bahan baku dari luar, misalnya bahan baku kapas yang diimpor dari Cina karena kualitas kapas Indonesia tidak bagus.

Selain harga minyak dunia yang tidak stabil, fluktuasi kurs mata uang asing terhadap Rupiah juga memberikan dampak negatif bagi industri TPT di Indonesia. Pada umumnya, harga jual bahan baku dan produk TPT sudah ditentukan dalam kontrak jangka panjang. Jangka waktu kontrak yang pendek biasanya empat bulan, enam bulan, atau satu tahun. Sulit bagi perusahaan untuk melakukan renegotiasi agar harga bisa diubah selama periode kontrak berjalan.

Indonesia sekarang ini lebih mengandalkan impor minyak dunia dibandingkan produksi minyak dalam negerinya sendiri. Harga minyak dunia yang fluktuatif mengakibatkan pemerintah harus terus melakukan koreksi terhadap asumsi harga minyak dunia dalam merancang APBN-nya. Semakin tinggi harga minyak dunia menyebabkan APBN semakin defisit bila tidak diimbangi dengan kenaikan sumber pendapatan atau penekanan sumber pengeluaran lain. Untuk mencegah defisit APBN yang lebih banyak, pemerintah terpaksa mengurangi subsidi BBM yang berdampak pada kenaikan harga BBM. Kenaikan harga BBM ini menyebabkan harga barang-barang lain ikut naik, termasuk tarif dasar listrik karena memerlukan BBM sebagai sumber energinya.

Kebijakan pemerintah yang sempat menaikkan harga BBM dan tarif dasar listrik merupakan kondisi yang tidak menguntungkan bagi industri dan melemahkan daya beli konsumen di Indonesia. Kini dengan turunnya harga minyak dunia memungkinkan pemerintah Indonesia menurunkan kembali harga BBM jenis tertentu. Namun hal ini tidak diimbangi dengan penurunan harga barang dan jasa yang sudah terlanjur naik sehingga tidak berimbang banyak bagi konsumen. Daya beli konsumen Indonesia yang melemah menyebabkan produk-produk tekstil tidak akan menjadi kebutuhan prioritas karena masyarakat lebih

mementingkan kebutuhan dasar lainnya. Jika diurutkan, produk-produk tekstil akan berada di urutan bawah setelah kebutuhan-kebutuhan lain terpenuhi.

Selain kenaikan biaya bahan baku dan *overhead*, industri TPT Indonesia sebagai industri yang menyerap dan mengandalkan banyak tenaga kerja, harus memikirkan *labor cost* karena adanya kenaikan upah tenaga kerja setiap tahunnya. UMR di Indonesia termasuk cukup tinggi dan kenaikan UMR disesuaikan setiap tahunnya (bila dibandingkan upah pekerja di Cina hanya sekitar US\$ 0.45/bln, sementara di Indonesia sekitar US\$ 0.80/bln). Produktivitas pekerja di Indonesia pun masih belum setinggi Cina (bila dibandingkan, pekerja di Cina bekerja rata-rata 48 jam/minggu dan tidak mengenal libur pada hari kerja, sementara pekerja di Indonesia bekerja 40 jam/minggu dan memiliki hak libur bila ditetapkan sebagai hari libur nasional).

Pertumbuhan industri TPT di Indonesia semakin melambat karena tekanan biaya produksi yang semakin tinggi di tengah permintaan konsumen yang semakin menurun. Hal ini menyebabkan industri TPT mengalami kesulitan untuk mengalokasikan dana bagi kepentingan investasinya. Industri TPT di Indonesia sedang memasuki fase *sunset*. Dukungan perbankan untuk investasi di sektor industri TPT masih sangat kecil. Hal ini terlihat dari rendahnya alokasi penyaluran kredit untuk sektor investasi. Perbankan tampaknya masih sangat ekstra hati-hati bahkan terkesan pelit dalam menyalurkan kreditnya ke sektor industri tekstil.

Hal itu bertolak belakang bila dibandingkan kucuran kredit ke sektor konsumsi, seperti kredit rumah atau mobil, bank terlihat sangat royal. Hal ini disebabkan peristiwa di masa lalu ketika terjadinya kredit macet besar-besaran di sektor usaha atau korporasi yang telah merontokkan sejumlah perbankan nasional. Perusahaan TPT merupakan salah satu sektor usaha yang mempunyai nilai kredit macet yang tinggi. Dengan penerapan *risk base management*, bank menjadi sangat selektif dalam menyalurkan likuiditasnya. Atas instruksi Bank Indonesia, bank pelaksana membuat peta industri untuk mengetahui kinerja sektor usaha tertentu. Hal itu dilakukan untuk memetakan risiko kredit dunia usaha. Hasilnya, industri TPT masuk dalam kelompok usaha berisiko tinggi (*high risk*).



Penurunan investasi PMDN bertolak belakang dengan peningkatan investasi asing, hal ini terlihat dari dominasi empat negara di industri TPT nasional, yaitu PT Indorama (India), Summitnas Group (Jepang), Korean Garment Group dan Taiwan Garment Group. Penurunan investasi PMDN disebabkan karena tidak adanya upaya konkret pemerintah dalam hal bantuan modal. Sedangkan PMA ditopang kucuran modal dari negaranya. Peran investor asing ini membawa dampak positif karena meningkatkan aliran modal masuk.

Meski demikian, dampak buruk krisis keuangan di Amerika Serikat yang berkepanjangan akibat *Subprime Mortgage* harus diwaspadai karena Indonesia dan negara-negara lain pada akhirnya ikut terkena dampaknya (efek domino). Negara-negara maju seperti Amerika dan Eropa telah mengalami perlambatan pertumbuhan ekonomi, tingkat pengangguran meningkat, dan mereka membutuhkan aliran dana untuk mengatasi krisis likuiditas perusahaan-perusahaan di negaranya. Sebagai akibatnya, investor asing dapat keluar dan menarik modalnya dari Indonesia secara tiba-tiba yang menyebabkan kurs Rupiah melemah. Selain itu, Indonesia cukup banyak menggantungkan devisanya dari ekspor ke negara maju seperti Amerika, Eropa dan Asia Timur, termasuk produk TPT, sehingga jika perekonomian negara-negara tersebut anjlok, permintaan ekspor Indonesia ke negara-negara tersebut akan mengalami penurunan.

#### 4.1.1.3 Analisis Sosial dan Legal

Tekstil merupakan salah satu kebutuhan primer yang harus dipenuhi manusia. Era yang semakin modern membuat tekstil tidak lagi dipandang sebagai kebutuhan pokok yang sederhana, tetapi merupakan refleksi peradaban manusia yang memakainya. Semakin maju suatu bangsa, semakin tinggi pula peradaban dan pendidikannya, sehingga kebutuhan akan tekstil tidak lagi sebatas penutup tubuh, tetapi juga sebagai ajang untuk meningkatkan gengsi. Trend permintaan dunia saat ini juga mengarah ke produk tekstil yang bernilai tambah tinggi, seperti bahan eksklusif untuk rancangan para desainer. Para desainer terkemuka menggunakan bahan tekstil yang berkualitas bagus untuk memberikan kesan berkelas pada rancangannya.

Dari sekian banyak jenis produk tekstil yang ada, katun menjadi produk yang disukai konsumen khususnya di Eropa dan Amerika. Konon ada kecenderungan di dunia bahwa semakin tinggi tingkat ekonomi suatu negara, maka mereka akan lebih banyak mengkonsumsi bahan katun. Hal ini disebabkan kualitas katun yang dapat memberikan kenyamanan kepada si pemakai dan belum dapat digantikan oleh jenis serat lainnya.

Di Indonesia sendiri, meskipun sebagian besar masyarakatnya merupakan kelas menengah ke bawah, namun ada kecenderungan memiliki sifat konsumtif dan senang bila dapat mengenakan pakaian yang bagus dan senantiasa berganti-ganti seolah-olah dapat meningkatkan gengsi mereka. Dengan kondisi melemahnya daya beli masyarakat Indonesia tampaknya tidak menyurutkan niat mereka untuk tetap membeli produk tekstil. Sebagai akibatnya, masyarakat lebih memilih produk tekstil selundupan dari luar negeri yang harganya lebih murah.

Menurut Poppy Dharsono, penasihat Asosiasi Perancang Pengusaha Mode Indonesia (APPMI), *Factory Outlet* (FO) dicurigai sebagai tempat dimana barang selundupan mendapat tempat legal untuk diperdagangkan. Letaknya yang di tengah kota pun berbeda dengan di luar negeri di mana FO berada di pinggiran kota karena dianggap sebagai pesaing tidak sehat untuk industri dalam negeri.

Biasanya menjelang hari raya Idul Fitri, Natal, dan Tahun Baru, ribuan kontainer pakaian bekas siap dikirim dari Cina, Taiwan, dan India menuju Indonesia karena permintaan masyarakat terhadap TPT meningkat tajam menjelang hari raya. Berdasarkan data kompilasi Badan Pusat Statistik dan Departemen Perindustrian (harian Kompas, 28 November 2008), produsen lokal hanya memasok 22 persen dari keseluruhan konsumsi garmen nasional pada tahun 2007. Sedangkan impor resmi hanya memasok 7 persen pangsa pasar garmen domestik. Berarti sisa 71 persen pangsa pasar domestik dikuasai produk impor tidak resmi alias ilegal.

Pemerintah sebenarnya telah melarang impor pakaian bekas melalui Keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan (Menperindag) Nomor 229/MPP/Kep/7/1997 tentang ketentuan umum di bidang impor yang menetapkan barang yang diimpor harus dalam keadaan baru. Akan tetapi, penyelundupan terus

berlangsung seiring dengan lemahnya penegakan hukum di Indonesia. Menurut Benny Soetrisno, ketua Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API), selama ini pihaknya belum pernah melihat atau mendengar ada importir TPT ilegal (terutama importir pakaian bekas) yang dihukum.

#### 4.1.1.4 Analisis Lingkungan Global

Sebelum tahun 2005, Indonesia pernah menikmati fasilitas jaminan pasar tekstil untuk Amerika Serikat, Jepang, Kanada, dan 13 negara Uni Eropa melalui sistem kuota. Dibandingkan negara ASEAN lainnya, kuota ekspor TPT Indonesia ke AS merupakan yang tertinggi dengan jumlah 98,68 persen. Akan tetapi, berdasarkan peraturan Organisasi Perdagangan Dunia (WTO), sistem kuota ini dihapuskan per 1 Januari 2005 sehingga kontinuitas ekspor TPT Indonesia ke negara-negara tersebut terancam dan persaingan akan semakin ketat.

Indonesia mendapatkan kesempatan kedua ketika di tahun 2006 pemerintah Amerika Serikat dan Uni Eropa memberlakukan pembatasan impor tekstil dan garmen dari negara Cina. Ekspor dari Indonesia sama sekali terbebas dari aturan pembatasan negara-negara lain. Banyak di antara negara-negara tersebut berbisnis kembali dengan Indonesia karena mempertimbangkan kualitas standar pelayanan konsumen yang tinggi, sesuatu yang memang sangat dituntut dari mereka. Harga bukan lagi faktor utama bagi importir yang melayani kelas menengah ke atas. Faktor *reliable*, *supportive*, dan *on time delivery* lebih bernilai dibandingkan dengan harga.

#### 4.1.1.5 Analisis Teknologi

Peremajaan mesin industri TPT masih berjalan lambat, meskipun pemerintah telah memberikan bantuan melalui Program Restrukturisasi Pemesinan TPT untuk peremajaan mesin-mesin TPT yang sudah tua. Berdasarkan catatan dari Departemen Perindustrian, dari seluruh mesin TPT yang ada (8,38 juta unit mesin pada 2006), sekitar 80 persen diantaranya telah berusia diatas 20 tahun. Hal ini menyebabkan produktivitas menurun hingga 50 persen.

Program peremajaan mesin membutuhkan dana investasi yang besar dan seringkali terhambat karena sulitnya memperoleh pinjaman dari perbankan seperti telah dijelaskan di analisis ekonomi sebelumnya. Untuk merestrukturisasi mesin-mesin tua tersebut diperkirakan membutuhkan biaya sekitar Rp 44,07 triliun. Jumlah yang cukup besar tersebut terdiri dari restrukturisasi mesin di industri pemintalan sebesar Rp 13,26 triliun, industri serat Rp 8,07 triliun, industri tenun, rajut dan finishing Rp 20,9 triliun, dan industri garmen Rp 1,84 triliun.

Mesin produksi benang dan kain pada prinsipnya menggunakan teknologi dasar yang relatif standar. Perkembangan teknologi lebih mengarah pada fitur atau alat pembantu yang dapat meningkatkan produktivitas dan kapasitas mesin. Dengan produktivitas dan kapasitas mesin yang lebih baik, maka energi yang diperlukan untuk mengoperasionalkan mesin dan pegawai yang mengoperasikan dapat lebih sedikit sehingga biaya produksi dapat ditekan.

#### 4.1.2 Lingkungan Industri

Michael Porter dalam model *five forces* mengemukakan bahwa ada lima kekuatan dasar yang harus diperhatikan dalam suatu industri, yaitu:

##### 4.1.2.1 Hambatan Masuk dan Ancaman Pendetang Baru

Beberapa komponen yang mempengaruhi tingkat hambatan masuk dan ancaman pendatang baru pada industri TPT di Indonesia antara lain:

- Kemudahan pendatang baru untuk memasuki industri TPT sangat mungkin terjadi karena kemudahan memperoleh sumber daya (mesin dan tenaga kerja). Seperti sudah dijelaskan di analisis teknologi sebelumnya, mesin untuk memproduksi tekstil pada dasarnya memiliki prinsip kerja yang sama, sehingga industri TPT kecil dan menengah tidak harus menggunakan mesin teknologi terbaru yang bermodal besar, mereka masih dapat menggunakan mesin-mesin lama untuk menghasilkan produknya. Dari segi tenaga kerja, jumlah tenaga kerja di Indonesia besar dan upah buruh di Indonesia masih termasuk rendah dibandingkan negara-negara Asia seperti Taiwan, Korea.

dan Jepang sehingga negara-negara bermodal tinggi ini justru melakukan investasi di Indonesia dan menjadi kompetitor bagi perusahaan TPT lokal.

- Dari segi *economic of scale*, industri TPT dengan mesin-mesin yang sudah tua sulit untuk bersaing dengan industri TPT yang memiliki mesin-mesin baru dan canggih dengan kapasitas dan produktivitas yang lebih besar. Oleh sebab itu daya saing perusahaan lokal umumnya kalah unggul dibandingkan perusahaan asing yang memiliki modal besar sehingga mampu berinvestasi dalam hal mesin dan teknologi terbaru.
- Dari segi kurva pengalaman, perusahaan TPT yang telah lama beroperasi seperti PT Argo Pantes tentunya memiliki lebih banyak pengalaman dibandingkan perusahaan TPT baru. Mereka tahu harus berhubungan dengan pemasok mana yang bahan bakunya berkualitas, harga kompetitif, dan *delivery on time*. Mereka juga telah memiliki pelanggan lama yang mungkin loyal terhadap perusahaan.
- Dari segi kekuatan *brand*, perusahaan TPT dengan *brand image* yang telah dikenal seperti PT Argo Pantes tentunya memiliki keunggulan bersaing dibandingkan pendatang baru yang belum dikenal reputasinya oleh pelanggan.

#### 4.1.2.2 Kekuatan Pemasok

Beberapa komponen yang mempengaruhi tingkat kekuatan pemasok bahan baku industri TPT di Indonesia antara lain:

- Industri TPT di Indonesia harus mengimpor kapas dari negara lain seperti Cina, USA, Australia, Pakistan, dan India karena kondisi iklim di Indonesia yang kurang menguntungkan bagi penanaman kapas. Untuk menghasilkan kapas yang berkualitas (*grade A*) diperlukan iklim yang sedang, yaitu tidak terlalu panas dan tidak dapat kena hujan untuk tiga minggu pertama. Selain itu, Indonesia masih belum berpengalaman untuk menanam kapas.
- Pada umumnya, harga jual kapas ditentukan dalam kontrak jangka waktu tertentu karena harga kapas selalu berfluktuasi berdasarkan ketersediaan stok

di negara pemasok, yaitu dari hasil panen dan tingkat konsumsi sendiri oleh negara pemasok. Menurunnya pasokan kapas dapat meningkatkan harga kapas di pasar dunia. Biasanya sulit untuk melakukan renegosiasi selama masa waktu kontrak tersebut.

#### **4.1.2.3 Kekuatan Pembeli**

Tingkat kekuatan pembeli produk TPT termasuk tinggi karena pembeli memiliki banyak pilihan, mulai dari produk yang berkualitas hingga produk selundupan yang harganya sangat murah.

#### **4.1.2.4 Ancaman Produk Substitusi**

Ancaman substitusi datang dari sumber bahan baku TPT yang semakin bervariasi. Dahulu orang banyak menggunakan bahan baku dari kapas/katun, namun sekarang ini sudah ada substitusinya seperti polyester, nilon, rayon, wol, sutera, kulit sintetis, dan lain sebagainya. Produsen yang hanya mengandalkan produksi hanya dari satu jenis bahan baku kemungkinan dapat terancam oleh produsen bahan baku lain bila permintaan dari bahan baku lain meningkat.

#### **4.1.2.5 Tingkat Persaingan dalam Industri**

Persaingan industri TPT sangat ketat karena produsen TPT di Indonesia sendiri sangat banyak, mulai dari industri kecil, menengah hingga besar. Ditambah lagi dengan kompetitor dari luar negeri seperti China, India, Sri Lanka, Bangladesh, Thailand, Vietnam, dan lain sebagainya. Kompetitor Indonesia bukan lagi Korea dan Jepang, tetapi sudah bergeser ke negara-negara yang upah buruhnya lebih murah. Industri TPT merupakan industri yang padat karya sehingga selama ini Indonesia lebih sering terlena mengandalkan upah buruh murah daripada kualitas.

Daya saing sebagian industri tekstil lokal masih kalah dibandingkan dengan industri tekstil luar negeri. Banyaknya produk impor yang masuk

membuat pengusaha tekstil lokal terjepit. Ketidaksiapan industri lokal menghadapi dampak globalisasi karena daya saing yang rendah mengakibatkan sejumlah perusahaan tekstil tutup. Berbagai faktor menyebabkan daya saing produk dalam negeri tak mampu mengungguli barang impor. Mesin-mesin usang dan jam kerja buruh yang lebih singkat dibandingkan dengan negara pesaing merupakan beberapa penyebab kondisi itu.

#### 4.2 Analisis Kondisi Internal Perusahaan

Dalam merumuskan strategi usahanya, perusahaan perlu melakukan analisis kondisi internal guna mengidentifikasi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang ada saat ini. Analisis ini sangat penting untuk menilai kesiapan perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Pembahasan analisis internal PT Argo Pantes akan menggunakan pendekatan yang berdasarkan pada sumber daya perusahaan (*resource based view*). Sumber daya perusahaan mencakup sumber daya berwujud (*tangible*) dan tak berwujud (*intangible*) yang dapat mendukung keberhasilan perusahaan jangka panjang.

##### 4.2.1 Sumber Daya Berwujud (*Tangible*)

###### 4.2.1.1 Keuangan

Bila dilihat dari *financial highlight* pada laporan tahunan 2007 PT Argo Pantes (tabel 4.1), keuangan perusahaan berada dalam kondisi yang tidak sehat. Selama lima tahun berturut-turut, perusahaan mengalami *net loss* yang tidak sedikit. Bahkan dari tahun 2003 hingga 2006, COGS perusahaan selalu lebih besar daripada penjualannya (*gross loss*). Padahal profit sangat dibutuhkan bagi perusahaan untuk dapat terus beroperasi dan lebih lanjut lagi untuk melakukan investasi bagi perkembangan perusahaan di masa yang akan datang. Dengan tidak adanya profit, maka untuk membiayai keperluan operasionalnya, tidak jarang perusahaan berusaha menutupinya dengan melakukan pinjaman atau hutang.

Tabel 4.1 *Financial Highlight* PT Argo Pantes (Sumber: *Annual Report 2007*)

## LAPORAN LABA/(RUGI) untuk tahun-tahun berakhir 31 Desember

Dalam jutaan Rupiah kecuali dinyatakan lain

KETERANGAN	2007	2006	2005	2004	2003
Penjualan Bersih	1.045.370	928.350	932.535	982.371	1.028.794
Laba/(Rugi) Kotor	26.104	(29.921)	(31.189)	(35.622)	(8.096)
Rugi Usaha	(32.577)	(83.479)	(87.243)	(93.980)	(78.305)
Rugi Sebelum Beban Pajak	(120.587)	(76.702)	(239.679)	(344.005)	(67.385)
Beban/(Manfaat) Pajak	80.233	(1.500)	(25.538)	(110.680)	7.163
Rugi Bersih dari Aktivitas Normal	(200.820)	(75.201)	(214.141)	(233.324)	(60.222)
Pos Luar Biasa	21.676	57.378	-	-	75.145
Rugi Bersih	(179.144)	(17.823)	(214.141)	(233.324)	14.923
Laba/(Rugi) Kotor terhadap Penjualan Bersih	2,49%	(3,22%)	(3,44%)	(3,63%)	(0,79%)
Rugi Usaha terhadap Penjualan Bersih	(3,11%)	(8,99%)	(9,36%)	(9,57%)	(7,61%)
Rugi Bersih terhadap Penjualan Bersih	(17,14%)	(1,92%)	(22,96%)	(23,75%)	1,45%
Rasio Lancar	0,56	0,30	0,29	0,32	0,29

## NERACA KONSOLIDASI per 31 Desember

Dalam jutaan Rupiah kecuali dinyatakan lain

KETERANGAN	2007	2006	2005	2004	2003
Aktiva Lancar	409.479	351.138	450.262	447.671	403.858
Aktiva Tetap	1.350.253	1.421.908	1.411.050	1.244.332	1.318.561
Aktiva Lain-lain	106.269	187.206	93.334	67.147	403.551
Jumlah Aktiva	1.866.001	1.960.252	1.954.646	1.759.150	2.125.970
Kewajiban Lancar	731.247	1.177.350	1.573.533	1.395.984	1.382.362
Kewajiban Pajak Tangguhan	24.862	-	-	-	48.479
Kewajiban Tidak Lancar	808.922	924.087	596.586	587.075	696.935
Ekuitas/(Defisiensi Modal)	300.970	(141.185)	(215.473)	(233.909)	(1.806)
Jumlah Kewajiban dan Ekuitas/(Defisiensi Modal)	1.866.001	1.960.252	1.954.646	1.759.150	2.125.970

COGS yang tinggi disebabkan oleh biaya bahan baku dan *overhead* (harga bahan bakar dan tarif dasar listrik) yang tinggi. Hal ini memang sulit dihindari karena kedua hal tersebut merupakan kondisi eksternal yang berada di



luar kontrol perusahaan. Perusahaan juga mengalami kesulitan karena fluktuasi kurs mata uang asing yang terjadi saat ini, terutama karena bahan baku utama produksi (kapas) harus diimpor dan penjualan banyak dilakukan secara ekspor, meskipun sebenarnya risiko *eksposure* mata uang asing ini dapat diperkecil bila perusahaan melakukan *hedging*.

Dari segi penjualan, perlu diwaspadai adanya ancaman penurunan permintaan order, yang disebabkan krisis keuangan global yang sedang terjadi di berbagai negara sehingga daya beli konsumen berkurang. Selain itu dengan semakin banyaknya kompetitor yang 'bermain' di harga murah menyebabkan perusahaan sulit untuk bersaing, apalagi dengan adanya krisis keuangan yang menyebabkan konsumen lebih menomorsatukan harga dibandingkan kualitas.

#### 4.2.1.2 Sumber Daya Fisik

Secara fisik, PT Argo Pantes memiliki aktiva tetap berupa tanah, bangunan, mesin dan peralatan, perlengkapan, instalasi, kendaraan bermotor, dan lain sebagainya dengan total nilai buku pada tahun 2007 sebesar Rp 1.421.907.702.000 (setelah dikurangi beban penyusutan). Aktiva tetap digunakan sebagai jaminan atas hutang bank.

Sedangkan persediaan perusahaan terdiri dari barang jadi, barang dalam perjalanan, barang dalam proses, bahan baku, bahan pembantu dan suku cadang dengan saldo akhir pada tahun 2007 sebesar Rp. 247.620.479.000 (setelah dikurangi penyisihan penurunan nilai persediaan). Semua persediaan tersebut dijadikan sebagai jaminan atas hutang bank.

Seluruh persediaan dan aktiva tetap kecuali tanah telah disuransikan terhadap risiko kebakaran, pencurian, dan risiko lainnya kepada PT Asuransi Rama Satria Wibawa dan PT Asuransi ATU Indonesia dengan jumlah pertanggungan sebesar US\$ 29.500.000 (untuk persediaan) dan US\$ 238.600.000 (untuk aktiva tetap) pada tahun 2007.

#### 4.2.1.3 Sumber Daya Teknologi

Mesin-mesin yang ada di PT Argo Pantes merupakan mesin-mesin berteknologi tinggi dan berstandar internasional, namun berdasarkan observasi di lapangan, mesin-mesin tersebut sudah ada yang berumur tua. Hal ini menyebabkan produktivitas mesin-mesin lama tersebut mengalami penurunan.

Kondisi keuangan perusahaan yang tidak begitu baik seperti yang telah dijelaskan sebelumnya menyebabkan perusahaan kesulitan melakukan investasi dalam hal teknologi tekstil terbaru. Selain itu, mesin produksi yang ada saat ini hanya dapat memproduksi dua macam bahan tekstil, yaitu katun dan polyester. Meskipun permintaan kedua bahan ini terbanyak di dunia, namun bila ada permintaan di luar bahan tekstil tersebut, perusahaan tidak dapat memenuhinya.

PT Argo Pantes sudah menerapkan aplikasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) dengan tujuan untuk komputerisasi dan penyederhanaan proses kerja, serta mempercepat pengambilan keputusan yang diperoleh dari sistem laporan secara *online*.

#### 4.2.2 Sumber Daya Tak Berwujud (*Intangible*)

##### 4.2.2.1 Sumber Daya Manusia

PT Argo Pantes menyadari bahwa SDM merupakan motor penggerak utama sebuah organisasi yang menentukan arah perkembangan ke masa depan. SDM diharapkan tidak hanya dapat bekerja dengan baik secara individu, tapi juga dapat bekerja sama dengan SDM lainnya karena perusahaan terdiri dari berbagai bagian atau divisi yang memiliki tujuan akhir yang sama, yaitu memberikan yang terbaik bagi kepentingan para *stakeholder* perusahaan. Komunikasi dan koordinasi karyawan antar bagian sangat diperlukan untuk menghindari kesalahan internal yang dapat merugikan para *stakeholder* dan citra perusahaan.

Menyadari pentingnya SDM bagi perusahaan, maka untuk menghasilkan karyawan yang berkualitas, berpengalaman, loyal dan berintegritas, perusahaan memulainya sejak masa perekrutan. Perusahaan juga mengadakan serangkaian

pelatihan dan seminar yang dilaksanakan secara berkesinambungan mencakup manajerial, teknis, pengetahuan lingkungan dan mutu, serta budaya perusahaan.

Jumlah SDM terbesar di PT Argo Pantes adalah di bagian produksi, yaitu di lini terbawah, yang terdiri dari para operator. Untuk melatih ketrampilan pekerja baru tidak mudah dan membutuhkan waktu kurang lebih 3 minggu sebelum mereka dapat bekerja dengan betul, cekatan, serta memperhatikan kualitas hasil dan keamanan. Pekerja yang ahli dapat membetulkan pakan yang putus dalam waktu 15-20 detik dan lusin yang putus dalam waktu 30-40 detik.

#### 4.2.2.2 Reputasi dan Inovasi

Reputasi Argo Pantes sebagai produsen benang dan tekstil telah sangat dikenal tidak hanya di Indonesia, namun juga di pasar internasional melalui kegiatan ekspornya. Di pasar dalam negeri, perusahaan dikenal sebagai *trend setter* dan *price leader*. Kualitas produk PT Argo Pantes menjadi patokan standar kualitas terbaik dan harga perusahaan merupakan harga yang tinggi sesuai dengan kualitas yang ditawarkannya. Di luar negeri, produk perusahaan termasuk produk yang kualitasnya dinilai baik dan cocok untuk dikonsumsi oleh kalangan menengah ke atas sesuai dengan segmentasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan pada awalnya.

PT Argo Pantes telah berdiri selama lebih dari 30 tahun sebagai *integrated textile manufacture*, sehingga para pelanggan percaya bahwa perusahaan telah memiliki kurva pengalaman yang sangat baik serta telah mencapai skala ekonomis yang tinggi sehingga dapat memproduksi produknya secara efisien. Selama ini pula, perusahaan senantiasa menjaga konsistensi kualitas produk yang dihasilkannya dengan menerapkan sistem pengendalian mutu yang bertahap, mulai dari pengadaan bahan baku sampai proses akhir untuk mencegah terjadinya *defect* juga untuk memperbaiki kesalahan yang timbul pada tahapan proses produksi tanpa harus menunggu sampai produk telah jadi.

Dalam rangka meningkatkan kepercayaan pelanggan akan kualitas produknya, PT Argo Pantes telah mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2000. Perusahaan juga telah memperoleh sertifikasi ISO 14001:2004 dari SGS karena

telah memenuhi standarisasi kesehatan lingkungan dan keselamatan kerja. Selain itu, PT Argo Pantes juga berhasil meraih sertifikasi Oeko-Tex Standard 100 yang diterbitkan oleh Swiss Textile Testing Institute. Sertifikasi-sertifikasi berstandar internasional ini sangat penting bagi PT Argo Pantes terutama karena perusahaan banyak berorientasi pada kegiatan ekspor.

PT Argo Pantes tidak memiliki divisi R&D khusus pada struktur organisasinya, bagian R&D perusahaan merupakan satu kesatuan dengan bagian produksi dan marketing. Bagian R&D melakukan pemantauan perkembangan teknologi industri tekstil melalui berbagai pameran teknologi, melakukan *technical audit* secara berkala untuk memantau penggunaan mesin yang ada, standar prosedur kerja, dan memastikan apakah semuanya itu berjalan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Bila ternyata terjadi penyimpangan, maka bagian R&D berkewajiban untuk mencari jalan keluar sebagai tindakan koreksi atas penyimpangan tersebut.

Bagian R&D juga mengadakan riset mengenai produk yang akan dilempar ke pasar. Peluncuran produk baru atau pengeliminasian produk lama sangat bergantung pada siklus dan situasi pasar. Terkadang produk perusahaan dapat memasuki siklus yang menurun (*declining stage*). Perusahaan harus fleksibel mengikuti perubahan trend yang terjadi dengan memproduksi produk yang sedang disukai. Hal ini memerlukan kejelian perusahaan untuk mengamati perilaku konsumen terutama di negara tujuan agar tidak terlambat mengantisipasi perubahan trend. Yang menjadi permasalahan adalah karena perusahaan hanya memproduksi dua jenis bahan, katun dan polyester, sehingga bila ternyata trend berubah kepada jenis lain, perusahaan tidak dapat memproduksinya.

#### 4.3 Analisis SWOT

Setelah diuraikan mengenai kondisi eksternal lingkungan makro dan industri serta kondisi internal perusahaan, maka dapat disimpulkan hal-hal apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan saat ini. Secara ringkas, posisi PT Argo Pantes saat ini adalah sebagai berikut:

#### 4.3.1 Kekuatan (*Strengthens*)

1. Reputasi perusahaan telah dikenal baik sejak lama
2. *Integrated textile manufacture*
3. *Learning curve*
4. *Economy of scale*
5. Konsistensi kualitas produk
6. Sertifikasi internasional
7. *Enterprise Resource Planning (ERP)*

#### 4.3.2 Kelemahan (*Weaknesses*)

1. Kondisi keuangan perusahaan sedang tidak sehat sehingga sulit melakukan investasi
2. Mesin produksi berumur tua
3. Perusahaan hanya dapat memproduksi dua jenis bahan tekstil

#### 4.3.3 Peluang (*Opportunities*)

1. Potensi pasar TPT dalam negeri
2. Bahan katun lebih disukai oleh konsumen di Eropa dan Amerika
3. Sifat konsumen Indonesia yang konsumtif dan mementingkan gengsi
4. Pembatasan impor tekstil dari Cina oleh pemerintah Amerika dan Uni Eropa di tahun 2006
5. Pelanggan luar negeri lebih mengutamakan faktor *reliability, supportive, dan on time delivery* dibandingkan harga.
6. Program Restrukturisasi Permesinan TPT dari pemerintah

#### 4.3.4 Ancaman (*Threats*)

1. Harga minyak dunia yang belum stabil

2. Fluktuasi kurs mata uang asing
3. Jangka waktu kontrak panjang dan sulit melakukan renegotiasi
4. Biaya bahan baku dan *overhead* naik
5. Bahan baku kapas harus impor
6. Daya beli konsumen menurun akibat kenaikan harga BBM dan tarif dasar listrik, yang berimbas pada kenaikan harga bahan pokok, dll.
7. Penyesuaian kenaikan upah tenaga kerja di Indonesia setiap tahunnya
8. Jam kerja buruh di Indonesia lebih singkat dibandingkan Cina
9. Dukungan perbankan dan pemerintah untuk investasi masih kurang
10. Negara maju (Amerika, Eropa, Jepang) mengalami perlambatan pertumbuhan ekonomi akibat krisis ekonomi global sehingga permintaan ekspor TPT menurun
11. Perdagangan bebas (WTO) menyebabkan produk TPT dari luar negeri bebas masuk ke dalam negeri
12. Tidak ada penindakan tegas terhadap penyelundupan produk TPT
13. Kalah unggul dengan kompetitor luar negeri dalam hal teknologi

#### 4.4 Formulasi Strategi Berdasarkan Analisis SWOT

Formulasi strategi perusahaan akan dibuat berdasarkan analisis SWOT yang telah dibuat sebelumnya. Formulasi strategi yang dipakai dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan matriks TOWS yang bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan secara bersamaan meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Dari analisis matriks TOWS akan diperoleh strategi hasil kombinasi dari *strengths-weaknesses* (SW), *weaknesses-opportunities* (WO), *strengths-threats* (ST), *weaknesses-threats* (WT). Strategi-strategi ini nantinya digunakan dalam pembuatan peta strategi perusahaan sehingga menjadi suatu kesatuan untuk mencapai tujuan utama perusahaan.

**Tabel 4.2**  
**Matriks TOWS**  
**PT Argo Pantas**

	PELUANG (O)	ANCAMAN (T)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Potensi pasar TPT dalam negeri</li> <li>Bahan katun lebih disukai konsumen di Eropa dan Amerika</li> <li>Konsumen Indonesia yang konsumtif dan mementingkan gengsi</li> <li>Pembatasan impor tekstil dari Cina oleh pemerintah Amerika dan Eropa di tahun 2006</li> <li>Pelanggan luar negeri lebih mengutamakan <i>reliability, supportive, dan on time delivery</i> dibandingkan harga</li> <li>Program Restrukturisasi Pemesinan TPT dari pemerintah</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Harga minyak dunia tidak stabil</li> <li>Fluktuasi kurs mata uang asing</li> <li>Jangka waktu kontrak panjang</li> <li>Biaya bahan baku dan <i>overhead</i> naik</li> <li>Bahan baku kapas harus impor</li> <li>Daya beli konsumen menurun akibat kenaikan harga BBM, listrik, dll.</li> <li>Kenaikan upah tenaga kerja di Indonesia setiap tahunnya</li> <li>Jam kerja buruh di Indonesia lebih singkat</li> <li>Dukungan perbankan dan pemerintah untuk investasi masih kurang</li> <li>Negara maju mengalami perlambatan pertumbuhan ekonomi sehingga permintaan ekspor TPT menurun</li> <li>Perdagangan bebas menyebabkan produk TPT dari luar negeri bebas masuk ke dalam negeri</li> <li>Tidak ada penindakan tegas terhadap penyelundupan produk TPT</li> <li>Kalah unggul dengan kompetitor luar negeri dalam hal teknologi</li> </ol>
KEKUATAN (S)	STRATEGI (S,O)	STRATEGI (S,T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>Reputasi perusahaan yang telah dikenal baik sejak lama</li> <li><i>Integrated textile manufacture</i></li> <li><i>Learning curve</i></li> <li><i>Economy of scale</i></li> <li>Konsistensi kualitas produk</li> <li>Sertifikasi internasional</li> <li><i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Perluasan pasar di Amerika dan Eropa dengan memanfaatkan pasar eksportir Cina yang dilarang</li> <li>Pemanfaatan potensi pasar dalam negeri</li> <li>Promosi dan <i>personal selling</i></li> <li>Peningkatan kontrol kualitas pada proses produksi</li> <li>Komunikasi dan koordinasi yang baik antar departemen</li> <li>Penggunaan sarana transportasi yang efisien dan efektif</li> <li>Peningkatan kesejahteraan karyawan dan penggalakan budaya perusahaan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Peningkatan produktivitas tenaga kerja melalui pengembangan <i>critical skills</i> karyawan di setiap departemen</li> <li>Pemilihan pemasok bahan baku yang berkualitas dan harga kompetitif</li> <li><i>Inventory control</i> yang baik</li> <li>Pemberian masukan kepada pemerintah (melalui wadah API) untuk menindak tegas pelaku penyelundupan</li> </ol>
KELEMAHAN (W)	STRATEGI (W,O)	STRATEGI (W,T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>Kondisi keuangan sedang tidak sehat sehingga sulit melakukan investasi</li> <li>Mesin produksi berumur tua sehingga dapat mempengaruhi produktivitas dan kualitas</li> <li>Hanya memproduksi dua jenis bahan tekstil</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Produksi jenis bahan tekstil lain yang bersifat eksklusif (bernilai jual tinggi) yang sering dipakai desainer merek-merek terkenal</li> <li>Inovasi produk dari dua jenis bahan tekstil yang diproduksi perusahaan selama ini</li> <li>Pemanfaatan Program Restrukturisasi Pemesinan TPT dari pemerintah</li> <li>Pemanfaatan <i>waste dan defect product</i></li> <li><i>After sales service</i></li> <li><i>Complaint handling</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pencarian pasar baru ke negara-negara berkembang</li> <li>Penurunan risiko pada proses produksi melalui <i>preventive maintenance</i></li> <li>Jeli memprediksi kondisi eksternal di masa yang akan datang yang dapat mempengaruhi operasional perusahaan, misalnya dalam pembuatan kontrak jangka panjang dan kemungkinan melakukan <i>hedging</i>.</li> </ol>

#### 4.5 Strategi Usaha PT Argo Pantes Saat Ini

Beberapa strategi yang ada di analisis matriks TOWS di atas telah diterapkan oleh PT Argo Pantes saat ini. Strategi PT Argo Pantes dinyatakan secara eksplisit dalam laporan tahunan perusahaan tahun 2007, yaitu “berfokus pada segenap sumber daya, kegiatan dan prosesnya agar tercipta situasi yang kondusif dalam menghasilkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*)”.

Dari strategi promosi, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang produk industri manufaktur, iklan dan promosi tidak dapat dilakukan seperti halnya produk konsumen dengan memasang iklan di koran atau majalah. Sebagai gantinya, perusahaan dapat berpromosi dalam kegiatan pameran di luar negeri seperti *Textile World* (EU), A+A (USA) dan dalam negeri seperti ITAF dan IFW. Perusahaan juga terdaftar dalam katalog tekstil internasional seperti *Guidance on Textile Industry* dan *Japan Textile News*. Perusahaan juga mencetak brosur yang memuat latar belakang perusahaan serta jenis dan karakteristik produk untuk dibagikan pada saat pameran dan diletakkan di kantor KBRI di berbagai negara.

Dari strategi penjualan, perusahaan berusaha mengoptimalkan “*product mix*”, yaitu memperbesar persentase produk yang memiliki margin yang lebih tinggi. Untuk meningkatkan margin, perusahaan juga mengoptimalkan “*country mix*”, yaitu memperbesar volume penjualan ke Eropa dan melakukan penetrasi pasar baru seperti Amerika Latin dan Afrika Selatan.

Dari strategi inovasi, perusahaan berusaha memelopori hal-hal baru yang belum dilakukan kompetitor lain. Sebagai contoh, perusahaan telah berhasil menciptakan aneka produk dari bahan katun dan polyester melalui proses teknologi tinggi dengan VAT *dyes* sehingga diperoleh produk akhir yang warnanya lebih tajam dan tidak mudah pudar, misalnya bahan untuk seragam kerja. Selanjutnya melalui *Technical Fabric Development*, perusahaan juga mengembangkan beberapa produk unggulan seperti *Bio Active*, *Dow XLA*, *Flame Retardant* dengan standar kenyamanan, fungsi dan kualitas yang tinggi.

Dari strategi operasional, perusahaan berusaha mencapai efisiensi dengan mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya, membuang *non-value added*



*activity* sehingga dapat menciptakan skala ekonomis yang tinggi. Perusahaan secara konsisten mempertahankan kualitas produknya dengan menerapkan TQM.

Selain itu, perusahaan menyadari bahwa untuk menekan biaya produksi, sangat penting bagi perusahaan untuk mengikuti perkembangan teknologi mesin. Oleh sebab itu, perusahaan memanfaatkan dan mendukung kebijakan pemerintah dalam Program Restrukturisasi Permesinan TPT, dimana perusahaan melakukan belanja modal (*capital expenditure*) untuk peremajaan mesin-mesin produksi.

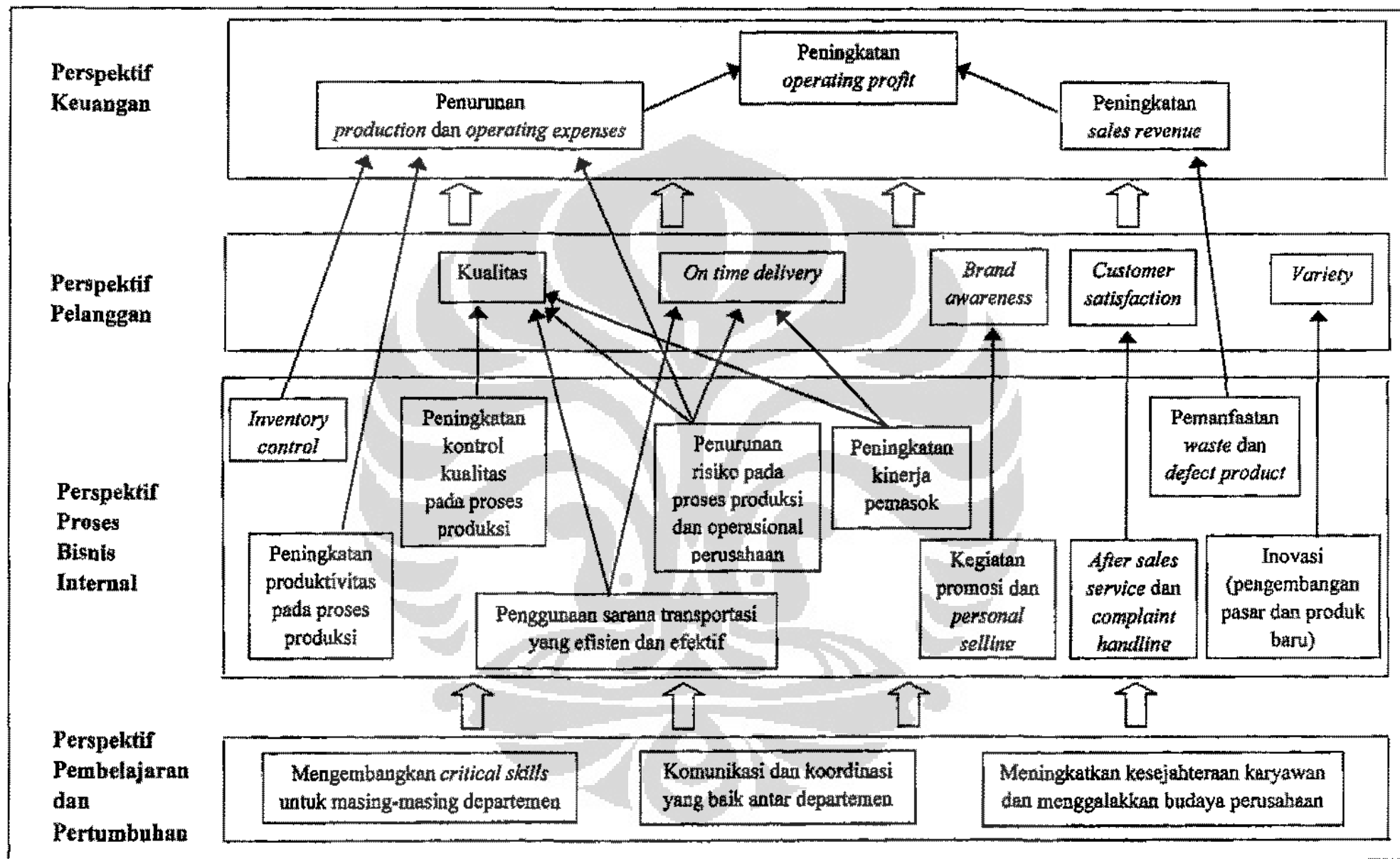
Salah satu variabel yang mempengaruhi harga komoditi tekstil adalah biaya transportasi. Perusahaan berusaha mengefisienkan biaya transportasi dengan memaksimalkan daya muat kontainer dan memilih angkutan darat yang lebih aman, cepat dan efisien sehingga dapat ditekan seminimal mungkin. Perusahaan juga memberikan masukan kepada pemerintah melalui Asosiasi Pertekstilan Indonesia untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi kinerja pelabuhan, serta perbaikan akses jalan dari dan menuju pelabuhan untuk mengurangi kemacetan.

#### **4.6 Pembuatan Peta Strategi PT Argo Pantes**

Peta strategi PT Argo Pantes dibuat berdasarkan matriks TOWS yang telah dibuat sebelumnya. Peta strategi bertujuan untuk membantu perusahaan mengkomunikasikan strateginya ke seluruh karyawan. Peta strategi akan memberikan gambaran yang jelas mengenai tujuan perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Peta strategi juga menjelaskan hubungan sebab akibat dari strategi-strategi yang digunakan hingga mencapai tujuan perusahaan.

PT Argo Pantes memiliki tujuan mencapai keunggulan bersaing sehingga perusahaan dapat unggul dibandingkan dengan para kompetitornya. Namun perusahaan belum menjelaskan secara terperinci seperti apa keunggulan bersaing yang dimaksud, sehingga arah strategi menjadi tidak jelas dan karyawan tidak tahu bagaimana dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Untuk mengetahui keunggulan bersaing yang harus dimiliki perusahaan, harus dilihat terlebih dahulu siapa pelanggan utama perusahaan. Setelah mengetahui siapa pelanggannya, maka perusahaan dapat menentukan apa yang sebenarnya dicari oleh tipe pelanggan tersebut dari produk yang kita produksi.



Gambar 4.1 Rancangan Peta Strategi untuk PT Argo Pantes

#### 4.6.1 Perspektif Keuangan

Dilihat dari laporan keuangan perusahaan tahun 2003 hingga 2007 yang terus-menerus mengalami *net loss*, tentunya pencapaian *net profit* menjadi tujuan keuangan utama perusahaan di tahun-tahun kedepan. Salah satu cara untuk meningkatkan *net profit* adalah dengan meningkatkan *operating profit* yang merupakan kegiatan utama perusahaan. *Operating profit* diperoleh dari *sales revenue* dikurangi dengan *cost of good sold (COGS)* dan *operating expenses*.

Strategi yang bertujuan untuk meningkatkan *revenue* dikenal dengan *growth strategy*, sementara strategi yang bertujuan untuk menurunkan *production* dan *operating cost* dikenal dengan *productivity strategy*.

#### 4.6.2 Perspektif Pelanggan

Untuk dapat meningkatkan *sales revenue*, maka perusahaan harus melihat kembali apa yang sebenarnya dicari oleh pelanggan utamanya dari produk yang mereka produksi. Dengan memenuhi kebutuhan pelanggan, maka perusahaan dapat memberikan nilai tambah dari produk yang ditawarkan sehingga diharapkan dapat meningkatkan penjualannya karena pelanggan merupakan sumber pendapatan utama perusahaan.

Segmen pelanggan utama PT Argo Pantes adalah konsumen kelas menengah ke atas dan sebagian besar merupakan pelanggan di luar negeri. Tipe pelanggan seperti ini tidak terlalu memikirkan harga sebagai faktor utama. Faktor kualitas, *on time delivery*, *brand* yang terpercaya, *customer satisfaction*, dan variasi produk menjadi lebih bernilai dibandingkan dengan harga. Faktor-faktor inilah yang merupakan *customer value proposition*. Oleh sebab itu perusahaan harus memfokuskan strateginya agar dapat memenuhi *customer value proposition* tersebut melalui proses bisnis internalnya.

#### 4.6.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

##### 4.6.3.1 Peningkatan Kontrol Kualitas pada Proses Produksi

Untuk menjaga konsistensi dan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan, maka perusahaan menerapkan *Total Quality Management (TQM)*,

dimana kualitas tidak hanya berasal dari bahan bakunya yang berkualitas, tetapi juga pada setiap tahapan proses produksinya. Sistem pengendalian mutu dilakukan bertahap, mulai dari pengadaan bahan baku sampai proses akhir untuk mencegah terjadinya *defect*, juga untuk memperbaiki kesalahan yang timbul pada tahapan proses produksi tanpa harus menunggu sampai produk telah jadi.

Salah satu pengendalian mutu yang dilakukan setelah produk akhir dihasilkan adalah pemeriksaan dan pemisahan kain berdasarkan *grade*-nya. *Grade* kain menggambarkan kualitasnya. *Grade* kain dapat dibedakan menjadi *grade* A, B, dan C. Kain *grade* A adalah kain dengan kualitas terbaik yang akan dikirimkan ke pelanggannya. Perusahaan akan berusaha menghasilkan kain dengan *grade* A semaksimal mungkin.

Namun terkadang ada kain yang mengalami cacat ringan dan berat. Kain dengan cacat ringan dimana cacatnya tidak terlihat dengan mata telanjang digolongkan kain *grade* B dan biasanya masih dapat diterima oleh pelanggan dengan pemberian potongan harga. Sedangkan kain dengan cacat berat dimana cacatnya langsung dapat dilihat dengan mata telanjang digolongkan kain *grade* C dan tidak diberikan ke pelanggan karena akan memberikan pandangan negatif bahwa produk perusahaan berkualitas buruk dan perusahaan tidak melakukan seleksi antara produk yang berkualitas baik dan buruk.

#### 4.6.3.2 Peningkatan Produktivitas pada Proses Produksi

Dengan meningkatkan produktivitas maka perusahaan dapat meningkatkan efisiensi produksi sehingga akan menekan biaya produksi dan memberikan kontribusi terhadap peningkatan *net profit* perusahaan. Peningkatan produktivitas proses produksi dapat dilakukan dengan mengoptimalkan penggunaan mesin dan tenaga operator.

Mesin-mesin produksi di PT Argo Pantes ada yang sudah berumur tua sehingga dari segi produktivitas dan efisiensi kalah unggul dibandingkan kompetitor luar negeri yang memiliki mesin dan teknologi terbaru. Namun karena kondisi keuangan perusahaan saat ini tidak memungkinkan untuk melakukan investasi, maka perusahaan dapat memanfaatkan Program Restrukturisasi

Permesinan TPT yang diberikan pemerintah untuk peremajaan mesin dan teknologi terbaru.

Meski demikian, perusahaan jangan terlalu mengandalkan program pemerintah tersebut, karena realisasinya tidak mudah dan membutuhkan waktu yang lama (birokrasi pemerintah dan banyak perusahaan TPT lain yang berkompetisi mendapatkan peluang tersebut). Oleh karena itu, perusahaan harus tetap mengandalkan mesin-mesin yang dimiliki saat ini dan berusaha mengoptimalkan kerja mesin lama dengan melakukan *preventive maintenance* untuk mencegah atau mengurangi terjadinya turun mesin (*down time*).

Dengan berkurangnya waktu turun mesin, maka penggunaan mesin dapat ditingkatkan sehingga akhirnya akan meningkatkan produktivitas mesin. Perusahaan perlu menjadwalkan secara rutin *preventive maintenance* di sela-sela jadwal produksi dan memiliki teknisi *maintenance* yang terampil dan ahli. Perusahaan juga perlu mengadakan stok terhadap komponen-komponen mesin yang diperlukan sehingga dapat dilakukan perbaikan secepatnya seandainya terjadi kerusakan mesin dan tidak mengacaukan jadwal produksi terlalu lama.

Kerja mesin dapat optimal bila didukung oleh operator yang terampil dalam mengoperasikan mesin produksi. Selain itu ada beberapa tahapan produksi yang masih harus dilakukan secara manual, misalnya menyambung serat benang yang putus ketika memproduksi benang gulungan dimana diperlukan ketelitian dan kejelian mata untuk melihat ada benang yang putus, serta tangan yang terampil untuk menyambung benang yang putus secara cepat. Contoh lain adalah pada proses pertenunan benang-benang untuk memproduksi kain dimana operator harus teliti dalam memasang benang sesuai pola dan perlu kejelian dalam memasukkan satu persatu benang ke dalam lubang jarum mesin.

Petugas QC di bagian produksi juga harus memiliki pengetahuan, keahlian dan ketelitian dalam melakukan pemeriksaan produk. Pemeriksaan QC tidak hanya dilakukan secara manual dengan mata, namun ada yang menggunakan alat dan mesin. Pemeriksaan QC dilakukan untuk menisahkan produk berdasarkan *grade*-nya dan mengklasifikasikan berdasarkan jenis kecacatannya.

Petugas QC juga merekomendasikan langkah perbaikan yang masih dapat dilakukan untuk memperbaiki produk yang cacat.

#### 4.6.3.3 Penurunan Risiko pada Proses Produksi dan Operasional Perusahaan

Untuk menurunkan risiko pada proses produksi, perusahaan secara konsisten melakukan *preventive maintenance* yang bertujuan merawat dan memelihara mesin-mesin produksi dan *utility* pabrik. *Preventive maintenance* diharapkan dapat menjaga mesin-mesin produksi berumur lebih panjang dan memiliki kinerja yang tetap prima. Demikian pula halnya dengan *utility* pabrik, seperti listrik, kompresor, air, pengaturan rH (kelembaban udara) dan temperatur ruang produksi dan gudang sangat penting dijaga agar proses produksi dapat berjalan lancar.

Gangguan pada mesin dan *utility* akan mempengaruhi ketepatan jadwal produksi dan kualitas produk yang dihasilkan. Adanya gangguan dapat menyebabkan proses produksi terhambat sehingga mempengaruhi *on time delivery* kepada konsumen. Selain itu, kualitas produk akhir sangat dipengaruhi oleh kualitas bahan baku yang digunakan. Oleh karena sifat bahan baku tekstil sangat dipengaruhi oleh kondisi rH dan temperatur ruangan, serta pH air, maka gangguan pada *utility* pabrik akan mempengaruhi kualitas produk akhir.

Perusahaan juga berusaha mencari sumber energi alternatif (gas, diesel, dll) untuk mengatasi kelangkaan pasokan listrik PLN beberapa waktu lalu yang menyebabkan pabrik mengalami mati lampu secara mendadak atau dengan pemberitahuan PLN terlebih dahulu. Gangguan mati lampu dapat menyebabkan proses produksi terhambat.

Dalam hal operasional di luar proses produksi, perusahaan juga menghadapi risiko, antara lain masalah kontrak yang umumnya harus dibuat dalam jangka panjang dan sulit melakukan renegotiasi pada periode berjalan. Sebagai contoh di saat terjadi fluktuasi kurs mata uang asing padahal perusahaan telah melakukan kontrak perjanjian jangka panjang untuk *currency rate* tertentu, hal ini menyebabkan perusahaan dapat mengalami *forex gain / loss*. Bila perusahaan mengalami *forex loss*, tentunya hal ini semakin memperburuk kondisi

keuangan perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan harus jeli dalam melihat kondisi eksternal di masa yang akan datang sebagai pertimbangan dalam pembuatan kontrak jangka panjang dan kemungkinan perusahaan melakukan *hedging* untuk memperkecil risiko akibat fluktuasi kurs mata uang asing.

#### 4.6.3.4 Peningkatan Kinerja Pemasok

Perusahaan menggunakan lebih dari satu pemasok bahan baku untuk menghindari ketergantungan terhadap satu pemasok. Perusahaan selalu melakukan seleksi dan evaluasi terhadap kinerja pemasok bahan bakunya. Evaluasi terhadap pemasok bahan baku utama dilakukan 6 bulan sekali, sedangkan terhadap pemasok bahan penunjang dilakukan 3 bulan sekali untuk lokal dan 6 bulan sekali untuk impor.

Kriteria yang menjadi dasar penilaian adalah mutu, *delivery on schedule*, kemudahan menghubungi pemasok, dan harga. Hasil penilaian ini berupa peringkat atau komparasi kinerja antar pemasok. Hasil komparasi pemasok ini menjadi salah satu acuan dalam pemilihan pemasok.

Berikut adalah detail cara evaluasi pemasok yang telah digunakan oleh PT Argo Pantes hingga saat ini :

##### A. Peringkat awal

Mulai dari 3 untuk pemasok baru dan untuk pemasok lama A = E

##### B. *Delivery on schedule*

###### 1. Import

+1 = on time

-1 = terlambat > 2 minggu

-2 = terlambat > 4 minggu

###### 2. Lokal

+1 = on time

-1 = terlambat > 3 hari

-2 = terlambat > 10 hari

C. Kualitas

+1 = tidak ada masalah

-1 = ada masalah (masih dapat digunakan)

-2 = ada masalah (harus dikembalikan)

D. Kemudahan menghubungi pemasok

+1 = mudah dihubungi

-1 = sukar dihubungi

E. Peringkat sekarang =  $A + B + C + D$

F. Rasio peringkat dibandingkan harga (3 sampai dengan 7)

3 = sangat murah 4 = murah 5 = sedang 6 = mahal 7 = sangat mahal

G. Penentuan pemasok

1. Minimal nilai peringkat = 1

2. Kalau hasilnya negatif tidak boleh digunakan.

#### 4.6.3.5 *Inventory Control*

*Inventory control* merupakan hal yang sangat penting karena terlalu banyak persediaan menyebabkan biaya yang berkaitan dengan persediaan seperti sewa gudang, biaya perawatan dan biaya pengawasan menjadi sangat tinggi. Selain itu penumpukan persediaan menyebabkan uang perusahaan hanya mengendap di persediaan dan tidak berputar padahal uang tersebut dapat digunakan untuk hal lain yang lebih berguna. Penyimpanan persediaan bahan baku tekstil terlalu lama juga dapat menyebabkan bahan baku tekstil tersebut menjadi getas dan berjamur.

Sebaliknya bila persediaan terlalu sedikit menyebabkan perusahaan kerepotan seandainya terjadi peningkatan order lebih dari biasanya karena harus memesan terlebih dahulu dari pemasok di luar negeri dimana waktu kirimnya tidak sebentar dan perusahaan tidak dapat melakukan *bargaining* harga karena pemesanan mendadak.



Oleh sebab itu perusahaan perlu melakukan perkiraan dan perhitungan yang baik terhadap persediaannya. Berikut adalah *inventory control* yang telah dilakukan oleh PT Argo Pantes hingga saat ini :

1. Perhitungan konsumsi rata-rata jumlah pemakaian selama 3 bulan terakhir
2. Jumlah minimum stok gudang adalah 15 hari dari jumlah pemakaian untuk barang kritikal dan 7 hari untuk barang non kritikal, dimana:
  - Barang kritikal adalah barang yang berkaitan langsung dengan produksi dan tidak dijual / sulit didapatkan di pasaran.
  - Barang non kritikal adalah barang yang mudah didapat di pasaran dan tidak berefek langsung terhadap aktivitas produksi.
3. *Lead time* (waktu perolehan barang) = 15 hari
4. Jumlah order baru = (konsumsi + minimal stok + *lead time*) – (stock + *pending order*).

#### 4.6.3.6 Penggunaan Sarana Transportasi yang Efisien dan Efektif

Sebagian besar pelanggan PT Argo Pantes merupakan pelanggan di luar negeri yang jarak tempuhnya sangat jauh. Produk yang akan dikirimkan pun jumlahnya banyak sehingga mempengaruhi beban angkutnya menjadi sangat berat. Kedua hal ini menyebabkan biaya transportasi ke pelanggan harus diperhitungkan benar-benar agar biaya operasional tidak membengkak.

Bila *lead time* cukup panjang, maka perusahaan lebih suka menggunakan angkutan laut dan darat karena biayanya jauh lebih murah dibandingkan angkutan udara. Oleh sebab itu bila proses produksi terhambat, maka akan terjadi keterlambatan jadwal pengiriman dan mengharuskan perusahaan mengirimkan via udara yang ongkos kirimnya bisa lebih mahal dari harga jual produknya.

Perusahaan juga mencoba memaksimalkan daya muat kontainer agar dapat menghemat tempat sehingga memungkinkan menggunakan jumlah angkutan yang lebih sedikit dan dapat menghemat biaya transportasi.

#### 4.6.3.7 Kegiatan Promosi dan *Personal Selling*

Untuk meningkatkan *brand awareness* perusahaan, maka PT Argo Pantes melakukan promosi dengan berpartisipasi aktif di kegiatan pameran di dalam dan luar negeri serta terdaftar dalam katalog tekstil internasional. Perusahaan mencetak brosur yang memuat tentang latar belakang perusahaan secara singkat serta jenis dan karakteristik produk yang dihasilkan. Brosur tersebut biasanya dibagikan saat berpartisipasi pada pameran internasional dan kantor-kantor Kedutaan Besar Republik Indonesia (KBRI) di berbagai negara.

Perusahaan juga dapat mempertimbangkan melakukan *personal selling* dengan membentuk suatu tim yang bertugas mengunjungi pelanggan lama dan aktif mencari pelanggan baru di berbagai negara secara berkala. Mereka bertugas melakukan pendekatan personal ke pelanggan dan menginformasikan perkembangan perusahaan dan produk baru sehingga hubungan baik dengan pelanggan dapat terjaga. Selain itu mereka juga dapat mencari info tentang kebutuhan pelanggan dan trend di negara tersebut sebagai bahan informasi untuk pengembangan produk baru perusahaan.

#### 4.6.3.8 *After Sales Service* dan *Complaint Handling*

Untuk menjaga kepuasan pelanggan, PT Argo Pantes melakukan *after sales service* dengan menanyakan kembali kepada pelanggan apakah produk yang mereka order sudah terpenuhi dengan baik dari segi kualitas dan ketepatan waktu. Bila pelanggan memiliki komplain, maka perusahaan akan melayani dan menanggapi komplain tersebut. Bentuk *complaint handling* yang dilakukan perusahaan adalah dengan melakukan ganti rugi apabila komplain terjadi karena kesalahan perusahaan, seperti menawarkan potongan harga dan produk pengganti.

Setiap komplain pelanggan dicatat dan direkapitulasi agar perusahaan dapat mengetahui kesalahannya dan mengambil tindakan perbaikan ke depannya untuk mencegahnya terulang lagi. Berdasarkan informasi dari perusahaan, pelanggan di luar negeri lebih menyukai perusahaan tekstil dari Indonesia dibandingkan dari Cina dan India selain karena kualitas tetapi juga karena kita melakukan *after sales service* dan *complaint handling*.

#### 4.6.3.9 Inovasi (Pengembangan Pasar dan Produk Baru)

Dengan semakin maraknya kompetitor yang mengincar segmen pelanggan yang sama, maka perusahaan harus semakin kreatif dalam mengembangkan inovasi produk agar dapat menawarkan sesuatu yang berbeda dibandingkan kompetitornya. Selain itu perusahaan harus jeli dalam melihat perkembangan trend di pasar dan aktif mencari pelanggan dan pasar baru untuk mencari sumber pendapatan baru bagi perusahaan.

Permasalahan yang menjadi kendala dalam R&D adalah besarnya biaya dan belum tentu pada akhirnya inovasi tersebut akan berhasil di pasaran. Selain itu, terkadang dibutuhkan sertifikasi pengakuan bahwa produk yang dibuat memang sesuai dengan fungsi yang diklaim, misalnya perusahaan pernah memiliki ide untuk mengembangkan baju anti api dan anti nyamuk, namun terhambat dalam hal sertifikasi karena biayanya sangat mahal, sehingga tidak jadi dikembangkan. Oleh sebab itu diperlukan kerja sama yang baik dengan tim marketing dalam melihat kebutuhan pelanggan dan perkiraan trend di masa yang akan datang. Bila diyakini pengembangan produk tersebut akan berhasil dipasarkan, maka perusahaan tidak perlu ragu mengeluarkan dana bagi keperluan R&D tersebut.

Perusahaan juga dapat mempertimbangkan kemungkinan untuk memproduksi produk eksklusif seperti kain bahan pengantin satin, sutera, renda, bordir, dan lain sebagainya. Produk ini memang jarang dikonsumsi dalam jumlah yang sangat besar, tapi memiliki harga jual yang tinggi. Produk eksklusif ini banyak dipakai oleh desainer-desainer dalam dan luar negeri serta perusahaan garmen dengan merek-merek terkenal.

Pada kondisi saat ini dimana negara – negara maju seperti Amerika Serikat, Eropa, dan Jepang sedang mengalami perlambatan pertumbuhan ekonomi akibat krisis ekonomi global, maka permintaan ekspor ke negara-negara tersebut akan berkurang. Untuk mengatasinya, perusahaan dapat mencari pasar baru ke negara-negara berkembang seperti Amerika Latin, Afrika Selatan, Turki, dll atau mengembangkan potensi pasar di dalam negeri.

Salah satu faktor yang menghambat perusahaan-perusahaan TPT dalam negeri untuk mengembangkan pasarnya di negerinya sendiri adalah banyaknya penyelundupan produk TPT yang dilakukan oleh kompetitor luar negeri. Produk TPT ini dijual dengan harga murah sehingga lebih diminati oleh konsumen Indonesia yang penduduknya sebagian besar merupakan masyarakat kelas menengah kebawah.

Untuk mengatasi masalah ini, diperlukan tindakan tegas dari pemerintah untuk melindungi produk dan pemain lokal serta memberikan sanksi terhadap pelaku penyelundupan tersebut. Oleh karena itu, PT Argo Pantes sebagai perusahaan tekstil yang telah memiliki reputasi yang baik dan cukup disegani sebagai pemain lama, harus aktif memberikan masukan dan desakan kepada pemerintah (melalui wadah Asosiasi Pertekstilan Indonesia atau API) agar masalah ini dapat segera teratasi.

#### 4.6.3.10 Pemanfaatan *Waste* dan *Defect Product*

Seperti sudah dijelaskan sebelumnya, perusahaan akan semaksimal mungkin mengusahakan tidak ada produk yang mengalami *defect* (*zero defect*). Selain itu perusahaan akan berusaha meminimalkan *waste product* sehingga tetap ramah lingkungan. Agar supaya *waste* dan *defect product* tetap dapat memberikan *value* kepada perusahaan, maka sebisa mungkin produk tersebut diolah kembali menjadi sesuatu yang berguna.

Seperti diketahui *waste product* dapat berupa serat-serat kapas yang pendek, sisa-sisa benang atau sisa-sisa percak kain yang merupakan produk sampingan. Sisa percak kain dan benang diolah (dicabik-cabik) menggunakan suatu mesin sehingga produk keluarannya dapat berupa serat-serat kapas kembali yang nantinya dijual sebagai kapas kosmetik atau kapas kecantikan.

Salah satu contoh *defect product* adalah kain *grade C* yang tidak dapat dijual ke pelanggan yang memesan karena cacat pada kain langsung terlihat dengan mata telanjang. Kain *grade C* ini biasanya dijual ke penjual-penjual lokal dengan harga murah untuk nantinya diperjualkan lagi oleh mereka.

#### 4.6.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

##### 4.6.4.1 Mengembangkan *Critical Skills* untuk masing-masing departemen

Karyawan merupakan *bottom line* yang akan mengeksekusi strategi perusahaan sehingga merekalah yang akan mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan perlu memiliki karyawan dengan keahlian yang sesuai dengan *job desk*-nya dalam jumlah yang cukup. Hal-hal yang perlu diperhatikan sehubungan dengan strategi ini antara lain :

- Masing-masing departemen harus mengidentifikasi jumlah tenaga terampil yang dibutuhkan dan jumlah kekurangan dari tenaga terampil bersangkutan.
- Memberikan program pelatihan yang sesuai dengan prioritas kebutuhan perusahaan.
- Kerjasama dengan departemen HR dalam proses perekrutan dan program pelatihan untuk mendapatkan karyawan dengan keahlian yang dibutuhkan.
- Evaluasi efektivitas pelatihan yang telah diberikan kepada karyawan.

##### 4.6.4.2 Komunikasi dan Koordinasi yang Baik Antar Departemen

Komunikasi dan koordinasi yang baik antar departemen sangat diperlukan guna kelancaran seluruh proses bisnis internal perusahaan sehingga perusahaan dapat memenuhi *customer value proposition*-nya. Beberapa hal yang dapat dilakukan sehubungan dengan strategi ini antara lain:

- Perlu diadakan *briefing* harian (cukup sekitar 30 menit dan sifatnya non formal) yang dihadiri kepala bagian seluruh departemen agar masing-masing departemen mengetahui rencana target perusahaan ke depan sehingga dapat mengatur kerja sama antar departemen untuk dapat mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan dan bila terjadi permasalahan di departemennya, dapat dicarikan solusi bersama.
- Perlu ada dokumentasi dan pencatatan yang akurat untuk memudahkan pencarian data, bila perlu dengan software khusus yang sudah terkomputerisasi, seperti yang sudah dimiliki PT Argo Pantes saat ini, yaitu

*Enterprise Resource Planning* (ERP) sehingga lebih memudahkan proses kerja serta mempercepat pengambilan keputusan karena sifatnya yang *online* (dapat di-*track* oleh departemen lainnya setiap saat).

#### 4.6.4.3 Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan dan Menggalakkan Budaya Perusahaan

Strategi ini bertujuan untuk mempertahankan dan menstabilisasikan tenaga kerja yang ada sekaligus untuk menanamkan budaya perusahaan yang positif dalam keseharian mereka. Beberapa hal yang dapat dilakukan sehubungan dengan strategi ini antara lain:

- Memperhatikan segala sesuatu yang menjadi hak karyawan seperti pemberian gaji dan tunjangan tepat waktu, kesehatan karyawan dan keselamatan lingkungan kerjanya.
- Mengadakan kegiatan bersama karyawan (misalnya acara buka puasa bersama, halal bihalal, lomba olah raga, dan lain sebagainya).
- Melakukan penyegaran nilai-nilai budaya perusahaan melalui pelatihan dan seminar yang menarik dan interaktif sehingga lebih mudah diingat.
- Menerbitkan buletin perusahaan setiap bulannya untuk memberikan informasi mengenai perkembangan perusahaan dan mengingatkan kembali para karyawan terhadap visi, misi, strategi dan nilai budaya perusahaan.
- Melakukan kegiatan yang bisa merangsang terciptanya *team building* sekaligus meningkatkan kepedulian karyawan terhadap kualitas dan kemajuan perusahaan, misalnya melalui kegiatan proyek SDI (*Skill Development for Improvement*) yang telah dilakukan oleh PT Argo Pantes, yaitu berupa proyek perbaikan untuk meningkatkan kinerja operasional dalam lingkup kerja pabrik/departemen/unit dan dilakukan dengan membentuk kelompok yang terdiri dari para karyawan dari level yang sama atau berlainan. Proyek SDI yang mencapai target dan berhasil mempertahankan pencapaian target (>90%) selama masa monitoring I akan mendapat *reward* berupa 50% bonus dan pada masa monitoring II akan mendapatkan 50% bonus sisanya.

#### 4.7 Tolak Ukur dalam *Balanced Scorecard* PT Argo Pantes

Tolak ukur dalam *Balanced Scorecard* diperlukan untuk mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasaran strategiknya melalui implementasi peta strategi yang telah dirancang sebelumnya. Tolak ukur yang dapat digunakan PT Argo Pantes untuk mengukur keberhasilan peta strategi perusahaan dapat dilihat pada tabel 4.3 (beberapa tolak ukur ada yang telah digunakan PT Argo Pantes sebagai KPI saat ini).

Tabel 4.3 Tolak Ukur dalam *Balanced Scorecard* PT Argo Pantes

Strategic Objectives	Tolak Ukur
<b>Perspektif Keuangan</b>	
Peningkatan operating profit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gross profit growth</li> <li>• Operating profit growth</li> </ul>
Penurunan production dan operating expenses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COGS / unit</li> <li>• Operating expense / sales revenue</li> </ul>
Peningkatan sales revenue	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sales revenue growth</li> <li>• Sales volume growth</li> </ul>
<b>Perspektif Pelanggan</b>	
Kualitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percent of products delivered with no defects</li> </ul>
On time delivery	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On time delivery percentage</li> </ul>
Brand awareness	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer survey on brand awareness and preference</li> </ul>
Customer satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number and frequency of customer complaintts</li> </ul>
Variety	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of variety products</li> </ul>
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>	
Peningkatan kontrol kualitas pada proses produksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grade A product / total product</li> <li>• Grade B product / total product</li> <li>• Grade C product / total product</li> </ul>
Peningkatan produktivitas pada proses produksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Machine utilization rate</li> <li>• Labor utilization rate</li> </ul>
Penurunan risiko produksi pada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total downtime</li> </ul>

proses produksi dan operasional perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of breakdowns</li> <li>• Number of utility problem</li> </ul>
Peningkatan kinerja pemasok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percent of perfect orders received</li> <li>• On time delivery percentage</li> <li>• Easiness to contact and quick response from pemasok</li> <li>• Material price / market price</li> </ul>
Inventory control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventory turnover</li> <li>• Percent of stockouts</li> </ul>
Penggunaan sarana transportasi yang efisien dan efektif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportation costs / unit</li> <li>• Capacity fulfilled on container</li> </ul>
Kegiatan promosi dan personal selling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion expense / sales revenue</li> <li>• Sales revenue contributed by sales person</li> <li>• Customer survey on brand awareness</li> </ul>
After sales service dan complaint handling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer survey on complaint handling</li> </ul>
Inovasi (pengembangan pasar dan produk baru)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenue from new products</li> <li>• Revenue from new markets and segments</li> </ul>
Pemanfaatan waste dan defect product	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of waste and defect products</li> </ul>
<b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>	
Mengembangkan critical skills karyawan untuk masing-masing departemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critical employees / total employee from each department</li> </ul>
Komunikasi dan koordinasi yang baik antar departemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document preparation time</li> <li>• Time to track information from each department</li> </ul>
Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan menggalakan budaya perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Key employee turnover</li> <li>• Number of accidents</li> <li>• Employee performance appraisals</li> </ul>



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Dari pembahasan pada bab-bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam merencanakan strategi yang tepat bagi PT Argo Pantes, harus dianalisis terlebih dahulu kondisi eksternal dan internal perusahaan untuk mengetahui posisi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) perusahaan saat ini. Perencanaan strategi bagi PT Argo Pantes dibuat menggunakan analisis matriks TOWS. Hasil dari matriks TOWS ini berupa kombinasi strategi-strategi yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, sekaligus meminimalkan kelemahan dan ancaman perusahaan.
2. Konsep *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk menyusun secara komprehensif strategi-strategi yang telah dibuat dalam matriks TOWS PT Argo Pantes ke dalam bentuk peta strategi. Dalam rancangan peta strategi PT Argo Pantes, dapat dilihat hubungan masing-masing strategi yang saling bersinergi untuk mencapai tujuan utama perusahaan, yaitu peningkatan *operating profit*.
3. Setiap strategi yang ada di dalam peta strategi PT Argo Pantes harus diukur untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam perencanaan dan implementasi strateginya. Dalam hal ini dibutuhkan tolok ukur yang tepat untuk mengukur pencapaian sasaran strategi secara kuantitatif, objektif, dan sesuai dengan kondisi perusahaan sehingga mudah untuk diimplementasikan dan dievaluasi oleh manajemen perusahaan.

#### 5.2 Saran

1. Salah satu kekuatan PT Argo Pantes adalah reputasinya sebagai perusahaan tekstil yang telah lama berdiri di Indonesia sehingga dianggap telah memiliki

banyak pengalaman, pelanggan, dan cukup disegani oleh para kompetitornya. Namun dengan semakin menjamurnya kompetitor dari dalam dan luar negeri, perusahaan sebaiknya jangan terlena dengan posisi di masa lalu. Perusahaan harus terus meningkatkan keunggulan bersaingnya, tetap menjaga hubungan baik dengan *stakeholders* perusahaan, serta cepat dalam merespon perubahan kebutuhan pelanggan dan lingkungan eksternal yang senantiasa dinamis.

2. Dalam menyusun *Balanced Scorecard* diperlukan waktu, tenaga, biaya, dan komitmen dari setiap anggota dalam organisasi, maka sebaiknya perlu dibentuk tim khusus penyusun *Balanced Scorecard*. Tim penyusun ini sebaiknya dipilih dari orang-orang yang mengerti atau mempelajari dulu tentang konsep *Balanced Scorecard* dan juga mengerti mengenai proses bisnis di PT Argo Pantas.

## DAFTAR REFERENSI

- Freyer, T. *The Untold Story on Textile/Garment Industry in Indonesia*. BEI News: 29<sup>th</sup> ed. January-February 2006. <http://www.bexi.co.id/images/res/exim-The%20Untold%20Story%20About%20Textile-Garment%20Industry%20in%20Indonesia.pdf>.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). *The Strategy Maps: Converting Intangible Asset into Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Miranti, E. (2007, September). *Mencermati Kinerja Tekstil Indonesia: Antara Potensi dan Peluang*. <http://www.bni.co.id/Portals/0/Document/Ulasan%20Ekonomi/Artikel%20Ekonomi%20dan%20Bisnis/tekstil.pdf>
- Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Niven, P.R. (2002). *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P.R. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostic: Maintaining Maximum Performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Nordas, H.K. (2004). *The Global Textile and Clothing Industry post the Agreement on Textiles and Clothing*. [http://www.wto.org/english/res/ef/booksp\\_e/discussion\\_papers5e.pdf](http://www.wto.org/english/res/ef/booksp_e/discussion_papers5e.pdf).
- Nurhidayati. (2008, November 28). *Rebut Lagi Pasar Domestik!*. Kompas, hal 45.
- PT Argo Pantes Tbk. (2007). *Laporan Tahunan*. Jakarta.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement Control System for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sugiarto, N. & Watanabe, S. (2003). *Teknologi Tekstil*. Jakarta: PT Pradnya Paramita.
- Thompson, A.A., Strickland, A.J., & Gamble, J.E. (2008). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage, Concept & Cases* (16<sup>th</sup> ed.). New York: Mc-Graw Hill/Irvin.