

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis SWOT

Dalam melakukan analisis atas strategi yang dilakukan oleh perusahaan, hal yang harus diperhatikan adalah kondisi-kondisi internal dan eksternal yang berkaitan dengan perusahaan. Hal ini tergambar dengan jelas ketika melakukan analisis SWOT sebagai langkah awal menuju pembuatan strategi yang tepat pada perusahaan. Pertama-tama dilakukan analisis sumber kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan dan mungkin tidak dimiliki oleh pihak lain. Kekuatan ini merupakan modal dari perusahaan PT. Sinar Pasific Indah sendiri baik yang bersifat *tangible* dan *intangible*.

4.1.1. Kekuatan (*Strength*)

- Memiliki aset yang cukup untuk menjalankan operasionalnya.

Berdasarkan data perusahaan yang didapatkan, aset yang dimiliki perusahaan adalah mesin-mesin produksi yang disediakan untuk 3 (tiga) divisi yang ada yaitu perajutan, pencelupan, dan garmen, selain itu mesin produksi yang digunakan memiliki kapasitas yang cukup untuk memproduksi kebutuhan pasar produk saat ini. Walaupun ada beberapa aset yang sudah mulai aus, namun jumlah mesin produksi yang aktif cukup untuk memenuhi target produksi selama ini. Secara rinci dapat dijelaskan bahwa pada divisi perajutan: mesin rajut yang tersedia sebanyak 27 buah dimana yang produktif sebanyak 25 buah dan 2 buah yang tidak produktif dan 5 buah mesin inspeksi. Divisi pencelupan memiliki sebanyak 3 mesin perwarna, 4 mesin inspeksi, 4 mesin finishing, 2 mesin calender (pelipat kain). Sedangkan pada divisi garmen terdiri dari 55 mesin penjahitan, dan 2 set mesin bordir (1 set terdiri dari 12 alat bordir).

- Memiliki pelanggan tetap.
 Karena perusahaan ini telah berdiri sejak tahun 1986, maka pelanggan yang dimiliki telah banyak menjadi pelanggan tetap terutama keterikatan menjadi semakin erat saat perusahaan mengalami masa kejayaannya. Berdasarkan data pada tahun 2008-2009 menyatakan bahwa pelanggan tetap yang dimiliki adalah sebanyak 60 perusahaan dan pada tahun 2009 meningkat sebesar 33,33% yaitu sebanyak 80 perusahaan.
- Memiliki networking hingga keluar negeri.
 Pemilik perusahaan memiliki pergaulan yang luas hingga menjalin kerjasama bisnis hingga keluar negeri untuk melempar barang jadinya, bahkan membuka retail disana seperti negara: Dari seluruh penjualan kain rajut, penjualan untuk Singapore sebanyak 10% dan Srilanka sebanyak 30% , sedangkan dari seluruh penjualan produk *garment* untuk Singapore sebanyak 30%, dan membangun kerjasama baru dengan Malaysia dimana distribusi barang baru kan dilakukan pada tahun 2010.
- Memiliki karyawan yang loyalitasnya tinggi.
 Hal ini terlihat jelas dimana perusahaan telah berdiri sejak tahun 1986 dan memiliki karyawan yang rata-rata telah bekerja selama 5 sampai 20 tahun. Dimana para karyawan memiliki pandangan bahwa tempat mereka bekerja adalah tempat mereka menggantungkan hidupnya.

4.1.2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Tahap kedua dalam analisis ini yang harus diperhatikan adalah kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Pada kelemahan merupakan hal-hal yang seharusnya dimiliki oleh perusahaan yang bersifat *tangible* maupun *intangibile* tetapi tidak dimiliki oleh perusahaan.

- Tidak memiliki struktur organisasi dan *job description* yang jelas.
 Kondisi perusahaan secara administrasi dan regulasi termasuk yang tidak stabil, dimana pada awalnya terdapat struktur organisasi perusahaan

secara tertulis namun semua itu hanyalah formalitas yang tidak tercerminkan dalam implementasi keseharian kinerja didalam perusahaan. Sehingga pada akhirnya pimpinan perusahaan menghilangkan bagan struktur organisasi didalam dokumen *company profile*. Begitu juga dengan *job description* setiap karyawan di masing-masing divisinya. Mereka hanya mendapatkan garis besar pekerjaan apa yang harus mereka lakukan, namun secara detail banyak pekerjaan yang mereka rasakan bertumpang tindih dengan bagian lain tanpa ada kejelasan secara sistematis dan terdokumentasi apa saja yang sesungguhnya menjadi tugas dan wewenang mereka serta sejauh mana tanggung jawab mereka.

- Tidak memiliki modal yang cukup untuk menjalankan usahanya.
Perusahaan pada saat ini memiliki modal dalam bentuk material, dan aset untuk menjalankan usahanya, namun dalam masalah dana liquid dapat dikatakan bahwa perusahaan ini tidak memiliki kecukupan untuk mendukung jalannya perusahaan kedepan
- Terdapat banyak sumber daya manusia yang tidak terlatih.
Pada divisi pencelupan diperlukan keahlian khusus di dalamnya dalam mencampur warna dan pemberian obat terhadap kain yang dilakukan pencelupan, namun ternyata dijalankan oleh orang-orang yang tidak memiliki kemampuan di bidangnya. Pada divisi ini terdapat 2 orang pekerja senior yang memahami betul proses pencelupan dari pengaturan pewarnaan hingga proses penghalusan kain, sedangkan para pekerja lainnya hanya mengikuti perintah saja tanpa memahami apa yang sedang mereka lakukan. Efek dari ini sering kali terjadi kesalahan dalam pemberian obat untuk proses penghalusan kain dan pengaturan suhu atas jenis kain yang sedang dilakukan pewarnaan. Selain itu pada divisi garmen bagian desain hanya memiliki kemampuan desain yang standar sehingga belum dapat menghasilkan desain produk yang diminati oleh *customer*.

- Tidak adanya pengembangan atas sumber daya manusia yang ada.
Pada karyawan yang memiliki *skill*, mereka pun tidak pernah diberikan pelatihan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan yang telah mereka miliki seiring dengan perkembangan pengetahuan dan teknologi pada bidangnya yang terjadi secara umum. Pada karyawan baru saat dilakukan perekrutan tidak dibuat penyaringan atas kemampuan di bidang tersebut, selanjutnya mereka pun tidak diberikan pelatihan untuk menjalankan pekerjaannya pada divisi di perusahaan tersebut. Hal ini terjadi tidak disemua divisi namun secara rata-rata dapat dikatakan masih terbilang banyak dan cukup besar yaitu lebih dari 50%.
- Ketidakpercayaan karyawan pada pertumbuhan perusahaan.
Terdapat ketidakpercayaan para karyawan terhadap pimpinan perusahaan yang baru, dikarenakan mereka merasakan adanya penurunan dari pertumbuhan perusahaan dan mereka tidak memahami tindakan dan strategi apa yang dibuat perusahaan untuk menghadapi semua permasalahan yang dihadapi perusahaan.
- Pada manajemen perusahaan tidak terdapat pemberian penghargaan atas apresiasi karyawan.
Para karyawan merasakan bahwa tidak adanya apresiasi pimpinan terhadap karyawan yang telah lama bekerja pada perusahaan (*senior*) dibandingkan dengan karyawan yang baru (*junior*) dan terhadap karyawan yang memiliki *skill* tertentu dibandingkan dengan karyawan dengan *skill* umum.
- Ketidakpercayaan pimpinan pada kemampuan manajemen para karyawannya.
Pimpinan perusahaan merasa bahwa karyawan yang dia miliki tidak mampu untuk memahami tujuan dan strategy perusahaan yang telah

dirancang, sehingga pemimpin hanya memberikan perintah secara teknis untuk pekerjaan yang harus dilakukan oleh para karyawan tanpa menginformasikan dan mendelegasikannya.

4.1.3. Peluang (*Opportunity*)

Tahap ketiga dalam analisis ini merupakan hal yang dapat menentukan strategi perusahaan dilihat dari eksternal perusahaan yang menjadi suatu peluang untuk perusahaan itu sendiri.

- Terdapat beberapa pebisnis yang berniat untuk menjadi *partner* bisnis untuk memperluas jaringan usaha.

Perusahaan selama ini dikelola sendiri dan dimiliki oleh keluarga, peluang ini menciptakan perluasan jaringan bisnis dimana menyertakan *partner* bisnis berarti memasukan ide baru kedalam perluasan usaha.

- Terdapat beberapa penawaran untuk membentuk kerjasama dari pebisnis di Luar Negeri.

Peluang ini sangat terbuka dimana perdagangan didalam negeri sendiri telah banyak dimasuki produk-produk dari luar negeri, sehingga menciptakan peluang untuk tindakan sebaliknya dengan melakukan kerjasama dan memasarkan produk di pasaran luar negeri.

- Dukungan pemerintah atas pertumbuhan industri tekstil dalam negeri.

Terpuruknya industri tekstil dalam negeri saat ini dan maraknya produk tekstil Cina masuk ke Indonesia, membuat pemerintah turun tangan untuk menyokong pertumbuhan kembali industri tekstil dalam negeri agar memperkuat laju perekonomian negara. Hal ini dapat dilihat dimana Menteri Perindustrian Fahmi Idris mengungkapkan target di industri Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) pada akhir 2009. Pernyataan ini disajikan pada artikel¹, dimana beliau menjelaskan bahwa target investasi pemerintah menjadi Rp 187,75 triliun, ekspor menjadi US\$ 11,8

¹ "Fahmi Genjot Industri Tekstil" <http://www.infoanda.com/linksfollow.php?lh=A10EU1NVBgdQ> pada hari Jum'at, 16 November 2007

miliar, penyerapan 1,6 juta tenaga kerja, konsumsi per kapita tekstil 26,3 meter, serta meningkatkan daya saing produk TPT.

Dan hal ini teraplikasikan berdasarkan data² menurut Ermina Miranti menyatakan bahwa pemerintah berupaya membantu industri TPT untuk merestrukturisasi mesin-mesinnya. Selama tahun 2007, pemerintah telah menyalurkan dana sebesar Rp 255 miliar untuk membantu peningkatan teknologi atau restrukturisasi mesin industri TPT. Aliran dana tersebut rencananya akan dilakukan lagi pada 2008 sebesar Rp 400 miliar.

- Terdapat banyak pasar yang masih dapat dimasuki oleh pihak perusahaan. Selama ini perusahaan hanya memasuki pasar bahan baku saja, dan dengan adanya divisi baru yaitu garmen maka terbuka peluang pasar baru bagi perusahaan secara lebih luas bahkan hingga menyentuh ke tangan konsumen akhir.

4.1.4. Ancaman (*Threat*)

Tahap terakhir dalam analisis ini suatu hal yang harus diwaspadai oleh perusahaan yaitu ancaman yang ada dari lingkungan yang ada saat ini.

- Meningkatnya persaingan industri tekstil di kota Bandung secara khususnya, dan Indonesia secara umumnya.

Semakin hari semakin banyak pebisnis membuka usaha dibidang industri tekstil karena melihat peluang semakin banyaknya penambahan penduduk di Indonesia yang membutuhkan produk tersebut.

- Banyaknya produk luar negeri yang masuk ke pasar Indonesia. Dengan adanya *issue* perdagangan bebas, walaupun AFTA belum dilaksanakan namun produk luar negeri terutama untuk industri tekstil adalah produk Cina telah semakin marak masuk ke Indonesia dengan harga yang sangatlah murah.

²<http://www.bni.co.id/Portals/0/Document/Ulasan%20Ekonomi/ArtikeI%20Ekonomi%20dan%20Bisnis/tekstil.pdf>

- Perkembangan tuntutan pasar atas produk-produk tekstil yang lebih berkualitas.
Kebutuhan pasar semakin tinggi dan jumlah produk tekstil yang diproduksi industri jauh lebih banyak dari jumlah permintaannya sehingga konsumen semakin selektif dalam memilih produk, dan kualitas merupakan pertimbangan nomor satu didalamnya.
- Semakin tingginya persaingan pada pasar *retailing* atas produk yang dihasilkan oleh industri ini.
Bukan hanya industri tekstil saja namun pertumbuhan pasar *retailing* pun semakin tinggi mengimbangi banyaknya produk yang dikeluarkan industri di dalam negeri maupun barang-barang impor.

4.2. Analisis Strategi Perusahaan

Dalam membuat strategi, sebelumnya perusahaan harus membuat keselarasan dengan misi dan visi perusahaan. Pada kasus ini dapat dilihat pada pembahasan Gambaran Umum Perusahaan sebelumnya bahwa visi dari perusahaan adalah *Menciptakan kain rajut dan pakaian yang berkualitas, untuk dapat mengirimkan barang-barang kami tepat waktu sebaik kualitas yang dimiliki pada produk kami*. Sedangkan misi atau objektif dari perusahaan adalah *Ekspansi terpadu sangat penting untuk menaikkan mobilitas dalam mengejar pengendalian kualitas dan pengiriman tepat waktu untuk pelanggan kami*.

Sebelum ditelaah mengenai keselarasan antara strategi dengan visi dan misi perusahaan, maka kajian yang harus diperhatikan adalah visi dan misi dari perusahaan itu sendiri. Saat ini visi yang dibuat secara tertulis oleh perusahaan lebih menyerupai misi perusahaan, berdasarkan definisi visi, harapan perusahaan, keinginan serta kondisi yang terjadi di perusahaan maka visi yang tepat adalah *“Menjadi perusahaan tekstil yang berinovasi dalam meningkatkan pembangunan bangsa”*. Hal ini sesuai dengan tujuan perusahaan yang ingin terus melakukan inovasi dalam menciptakan produknya dan menciptakan lapangan pekerjaan sebanyak-banyak serta menjadi wadah untuk dapat mengembangkan kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan misi atau

objektif yang dibuat oleh perusahaan lebih mendekati dengan strategi perusahaan sehingga diusulkan misi yang dibuat perusahaan adalah “*Menciptakan produk yang berkualitas, memberikan pelayanan terbaik bagi konsumen dan meningkatkan inovasi*”, Hal ini sesuai dengan pernyataan perusahaan dalam visinya serta *core value* yang dilakukan dalam aktivitas perusahaannya. Visi dan misi perusahaan yang diusulkan ini merupakan penerjemahan atas maksud dari visi dan misi perusahaan sesungguhnya yang sebelumnya diungkapkan dengan kalimat yang kurang tepat.

Perusahaan sendiri telah menetapkan *strategy* untuk 5 (lima) tahun ke depan adalah dengan melakukan:

- Membuka toko sendiri
- Melakukan ekspansi dalam pemasaran ke luar negeri,
- Membentuk partner bisnis ke Luar Negeri,
- Melakukan ekspansi usaha dengan melahirkan jenis produk yang berbeda, dan
- Membangun *image* perusahaan tidak hanya di Indonesia tetapi di pasar Internasional.

Berdasarkan data tersebut maka dapat terlihat bahwa semua strategi yang dibuat pada dasarnya untuk mendukung terlaksananya dari misi perusahaan yaitu melakukan ekspansi untuk meningkatkan mobilitas perusahaan. Semua *strategy* ini dapat berjalan dengan cara meningkatkan kualitas produk sebagai salah satu unsur di dalamnya. Dapat dikatakan bahwa strategi yang dibuat oleh perusahaan selaras dengan visi dan misi perusahaan yang diusulkan dan sesuai dengan tujuan, harapan dan keinginan perusahaan sesungguhnya.

Dengan melihat dari keselarasan visi dan misi, maka langkah selanjutnya adalah dengan melihat dari hasil analisis SWOT yang telah dibahas sebelumnya untuk dilakukan kesesuaiannya dengan strategi perusahaan dan melakukan analisis apakah setiap strategi tersebut layak dilaksanakan sesuai dengan hasil analisis SWOT tersebut. Dalam hal ini, dilakukan kajian satu

persatu untuk melihat kesesuaian strategi yang telah dibuat dengan hasil analisis swot yang telah dilakukan :

- Membuka toko sendiri → Semakin banyaknya pesaing di pasar industri tekstil maka *strategy* ini merupakan terobosan yang bagus untuk meraih *profit* dari konsumen langsung. Hal ini juga didukung peluang pasar yang belum banyak dimasuki industri tekstil secara langsung dan dukungan pemerintah untuk pertumbuhan industri tekstil di dalam negeri.

- Melakukan ekspansi dalam pemasaran ke luar negeri → Pada saat ini perusahaan juga menghadapi pesaing dari luar negeri yaitu Cina sehingga pasar lokal semakin sulit dimasuki, maka *strategy* ini dinilai tepat untuk mengembangkan sayap ke pasar Asia Tenggara. Hal ini juga untuk merespon peluang perusahaan dalam membangun partner bisnis di luar negeri dan dapat membangun kerjasama dengan para pebisnis di luar negeri.

- Membentuk *partner* bisnis ke Luar Negeri → Dalam merespon peluang perusahaan dalam membangun bisnis di luar negeri maka perusahaan dapat membangun kerjasama dengan para pebisnis di luar negeri. Sehingga *strategy* ini adalah tepat untuk membangun *networking* perusahaan.

- Melakukan perluasan segmen produk dengan melahirkan jenis produk yang berbeda → Hal ini merupakan peluang dari penawaran dari beberapa pebisnis untuk menjalin kerjasama sebagai *partner* bisnis dalam memperluas jaringan usaha perusahaan dalam menjawab ancaman pesaing dalam industri tekstil yang semakin tinggi. Sehingga strategi ini telah sesuai dengan hasil dari analisis SWOT yang telah dilakukan.

- Membangun *image* perusahaan tidak hanya di Indonesia tetapi di pasar Internasional → Hal ini merupakan wujud dari peluang perluasan usaha dalam membentuk kerjasama dengan *partner* bisnis di luar negeri membuat *networking* dengan pebisnis dalam jenis produk yang berbeda dan melihat peluang pasar yang belum dimasuki.

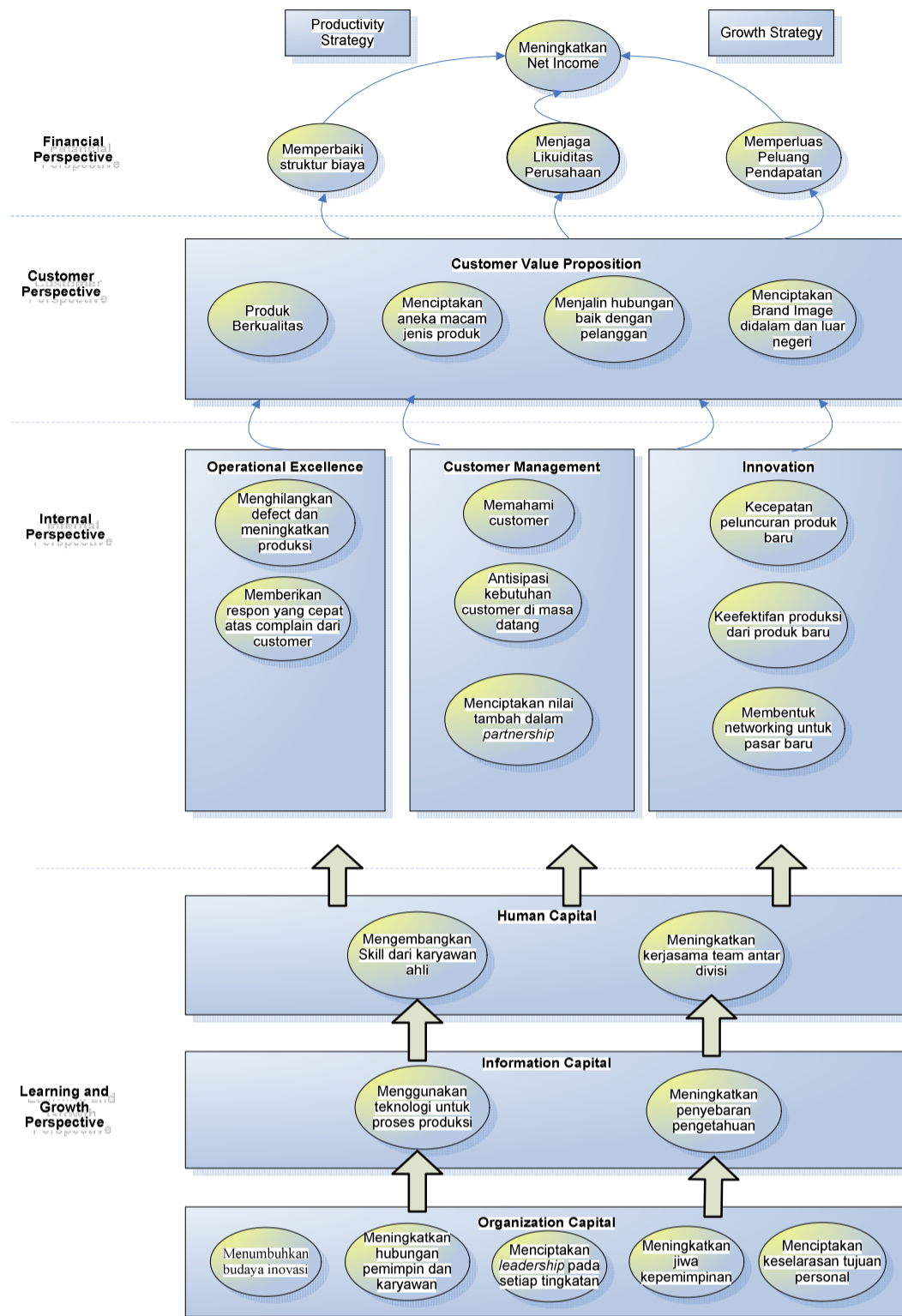
Secara keseluruhan dari semua *strategy* yang dibuat oleh perusahaan telah sesuai dengan hasil analisis SWOT yang telah dilakukan. Namun, ada salah satu dari hasil analisis SWOT yang belum terlihat realisasinya dalam *strategy* yang telah dibuat oleh perusahaan yaitu dimana perkembangan yang terjadi di pasar menuntut atas produk-produk tekstil yang lebih berkualitas. Jika kita melihat dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan ini, dapat dikatakan kualitas yang diberikan belum sepenuhnya sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh pasar, sehingga untuk ini harus dibuatkan suatu *strategy* yang tepat. Dalam hal ini tindakan yang harus dilakukan adalah meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Tindakan ini juga untuk membantu seluruh *strategy* yang telah dibuat oleh perusahaan sebagai salah satu poin yang dapat melancarkan implementasi *strategy* tersebut.

Selain itu dalam proses strategi ini yang tidak boleh dilupakan adalah dengan membandingkan strategi yang direncanakan dengan strategi yang terealisasi apakah telah berjalan sesuai atau mengalami penyimpangan, jika terjadi penyimpangan maka berapa besar penyimpangan tersebut. Untuk melaksanakan hal itu maka diperlukan adanya evaluasi atas hasil strategi yang telah dilaksanakan sebagai alat *monitoring* kesesuaian atas strategi yang dibuat dengan strategi yang telah dilaksanakan tersebut.

4.3. Perancangan *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard*

Langkah selanjutnya dalam melakukan analisa ini diusulkan membuat rancangan untuk merealisasikannya dalam bentuk memetakan strategi-strategi yang dibuat oleh perusahaan berdasarkan visi dan misi serta kesesuaiannya dengan hasil analisis SWOT yang telah dilakukan.

Gambar 4.1. Usulan Strategy Map untuk PT. Sinar Pacific Indah



Di bawah ini tercantum table pengukuran yang dilakukan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang merupakan penjelasan rinci dari usulan rancangan *strategy map* yang telah dibuat di atas. Parameter dari pengukuran yang dibuat didalam *Balanced Scorecard* ini merupakan sebuah usulan dengan target yang diharapkan oleh perusahaan berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dalam tahapan pengambilan data penelitian sebelumnya.

Tabel 4.1. Usulan *Balanced Scorecard* pada PT.Sinar Pasific Indah

<i>Category</i>	<i>Strategic Objectives</i>	<i>Strategic Measurements</i>	<i>Target</i>
<i>Financial Perspective</i>	1. Memperbaiki struktur biaya.	Tingkat perbandingan biaya operasional dengan penjualan.	Peningkatan 20%
	2. Meningkatkan net income.	Peningkatan prosentase ROI perusahaan	ROI mencapai 20%
	3. Memperluas peluang pendapatan.	Prosentase kenaikan penjualan perusahaan dibandingkan rata-rata industri.	10% dari rata-rata penjualan industri dalam 2 tahun
	4. Menjaga likuiditas perusahaan	Prosentase ROA	Minimal ROA 10%
<i>Customer Perspective</i>	1. Produk berkualitas.	Prosentase pengiriman tanpa <i>defects</i> .	Meningkat setiap 3 bulan sekali sebesar 10%
	2. Menciptakan aneka macam jenis produk.	Jumlah jenis produk baru.	2 jenis produk dalam setahun
	3. Menjaln hubungan baik dengan pelanggan.	Peningkatan prosentase jumlah <i>customer</i> .	Bertambah sebesar 10% dalam setahun
	4. Menciptakan <i>Brand Image</i> didalam dan diluar negeri.	Peningkatan jumlah pasar yang dimasuki di dalam dan di luar negeri.	5 pasar dalam setahun.

<i>Category</i>	<i>Strategic Objectives</i>	<i>Strategic Measurements</i>	<i>Target</i>
<i>Internal Perspective</i>	1. Mengurangi <i>defect</i> .	Jumlah <i>defect</i> dalam produksi	Pencapaian 0%
	2. Memberikan respon yang cepat atas <i>complain</i> dari <i>customer</i>	Siklus waktu dari awal menerima <i>complain</i> hingga solusi yang diberikan.	Maksimum 1 hari setiap <i>complain</i> .
	3. Memahami <i>Customers</i>	<i>Market share</i> pada segmen target	15%
	4. Antisipasi kebutuhan <i>customer</i> di masa datang	Jumlah desain baru	50% dalam setahun
	5. Menciptakan nilai tambah dalam hubungan.	Persentase pendapatan dari penjualan tunggal.	20%
	6. Kecepatan peluncuran produk baru	Waktu peluncuran produk baru sesuai jadwal	100%
	7. Efektifitas produksi dari produk baru	Peningkatan jumlah produksi produk baru	Meningkat 50%
	8. Membentuk <i>networking</i> untuk pasar baru.	Jumlah <i>networking</i> pada pasar baru	5 buah dalam satu tahun.
<i>Learning and Growth Perspective</i>	1. Mengembangkan <i>Skill</i> dari karyawan ahli	<i>Human capital readiness</i> .	Meningkat 15% dalam setahun
	2. Meningkatkan kerjasama tim antar divisi	Jumlah kerjasama antar departemen.	Meningkat 80%.
	3. Menggunakan teknologi untuk proses produksi	Jumlah software yang digunakan dan persentase LAN yang digunakan.	3 software inti dan 100% jaringan LAN
	4. Meningkatkan penyebaran pengetahuan	Persentase penggunaan jalur <i>sharing</i> .	80% penggunaan.
	5. Menumbuhkan budaya inovasi	<i>Change readiness survey</i> .	Meningkat min.70% setahun

	<i>Strategic Objectives</i>	<i>Strategic Measurements</i>	<i>Target</i>
	6. Meningkatkan hubungan pemimpin dan karyawan.	<i>Employee survey</i> : persentase tingkat kepuasan karyawan terhadap pemimpin.	Pertumbuhan hingga 100%
	7. Menciptakan <i>leadership</i> pada setiap tingkatan.	Persentase <i>personal leader</i> dalam setiap tingkatan	Pertumbuhan hingga 100%
	8. Meningkatkan jiwa kepemimpinan.	Persentase nilai <i>leadership</i> pada survey staf.	Pertumbuhan hingga 100%.
	9. Menciptakan keselarasan tujuan personal.	Persentase staf dengan tujuan yang dihubungkan dengan BSC.	70% dari total karyawan

4.3.1. *Financial Perspective*

Perpektif keuangan yang dilakukan dalam perusahaan ini adalah mencoba untuk meningkatkan *Net Income* perusahaan, untuk melaksanakannya maka dapat dilakukan melalui perbaikan atas struktur biaya yang selama ini terjadi diperusahaan dan memperluas peluang dalam memperoleh pendapatan. Perbaikan atas struktur biaya dapat dilakukan dengan membagi secara rinci kedalam beberapa *objective* yaitu efisiensi biaya dan menghilangkan *defect* dan meningkatkan produksi dengan pengukuran yang dilakukan dan target yang dibuat seperti yang tercantum dalam tabel di atas. Memperluas peluang dalam memperoleh pendapatan dapat dilakukan dengan meningkatkan penjualan minimal sebanding dengan rata-rata penjualan industri sejenis dan dengan meningkatkan *profit* perusahaan. Pengukuran dan target yang dilakukan seperti yang tercantum dalam tabel diatas. Untuk melaksanakan semua ini diperlukan beberapa program tindakan yaitu: Menghilangkan aktivitas yang dinilai tidak memberikan nilai tambah, meningkatkan program inspeksi, berfokus pada pengembangan *networking* bisnis didalam dan luar negeri.

4.3.2. *Customer Perspective*

Perspektif pelanggan yang dilakukan sebagai hasil analisa dalam mengimplementasikan dari analisis SWOT dan strategi yang dibuat adalah dengan meningkatkan kualitas produk, menciptakan aneka macam jenis produk, membentuk networking untuk pasar baru yang akan dimasuki perusahaan, dan mencoba untuk menciptakan brand image didalam dan luar negeri.

Pada proposisi nilai *customer* produk berkualitas ditujukan untuk lebih dapat meningkatkan eksistensi perusahaan di pasaran dengan kualitas yang sesuai dengan keinginan pasar, hal ini sesuai dengan visi dan misi dari perusahaan itu sendiri. Tindakan yang harus dilakukan agar hal ini berjalan dengan baik yaitu dengan menetapkan standar kualitas barang serta melakukan inspeksi pada saat proses produksi berlangsung.

Proposisi nilai *customer* dalam menciptakan aneka macam jenis produk dilakukan untuk memperluas jaringan perusahaan dengan memberikan alternatif produk pada konsumen sehingga perusahaan dapat memperoleh *profit* yang lebih besar. Tindakan yang harus dilakukan agar hal ini berjalan dengan baik yaitu dengan menjalin kerjasama dengan pebisnis lain dalam menciptakan produk baru.

Proposisi nilai *customer* dalam menjalin hubungan baik dengan pelanggan yang ditujukan untuk meningkatkan ketergantungan pelanggan kepada produk apapun yang dikeluarkan oleh perusahaan. Dengan terjalinnya hubungan baik dengan pelanggan akan memudahkan perusahaan untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan pelanggan atas produk yang dihasilkan.

Proposisi nilai *customer*, dalam mencoba untuk menciptakan *brand image* didalam dan luar negeri yaitu dengan retensi pelanggan, dimana dengan ini dapat melihat efek yang diterapkan perusahaan dari *image* eksistensi perusahaan yang tersebar luas di wilayah dalam negeri dan di luar negeri

dengan kualitas produk sesuai standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Tindakan yang harus dilakukan agar hal ini berjalan dengan baik yaitu dengan meningkatkan pelayanan pada *customer* dengan lebih memahami kebutuhannya dan membuat evaluasi atas pelayanan dan produk sebagai bentuk kontrol dari eksistensi produk perusahaan di mata banyak *customer*.

4.3.3. Internal Perspective

Perspektif internal yang dilakukan dalam perusahaan ini dirancang untuk menunjang poin-poin pada perspektif-perspektif sebelumnya dengan melihat *value chain* dari perusahaan itu dengan melihat dari sisi input hingga pelayanan purna jualnya. Dalam kasus ini yang terbagi atas pengoperasian terbaik (*operational excellence*), inovasi (*innovation*), dan manajemen pelanggan (*customer management*).

4.3.3.1. Inovasi (*innovation*)

Dalam kasus ini berdasarkan hasil analisis, proses inovasi dengan cara melakukan *objective* seperti kecepatan peluncuran produk baru dan keefektifan produksi dari produk baru. Kecepatan produk baru dimaksudkan dengan membuat inovasi-inovasi terbaru dalam membuat desain produk dengan *limited edition* dimana dalam periode tertentu desain terbaru akan diluncurkan dan desain lama tidak dikeluarkan kembali. Dalam satu periode peluncuran, desain yang dibuat lebih dari 20 buah untuk keseluruhan produksi dalam satu jenis produk contohnya produk T-Shirt.

Kefektifan produksi dari produk baru yaitu dengan melakukan inovasi dalam kesiapan dari produksi membuat setting yang sesuai dengan desain produk baru yang akan dihasilkan. Tindakan yang harus dilakukan agar hal ini berjalan dengan baik yaitu dengan berfokus pada kecepatan waktu dalam penyiapan *set-up* produksi untuk setiap desain produk baru.

Selain itu inovasi juga dapat dilakukan dengan membentuk *networking* untuk pasar baru yang akan dimasuki perusahaan yaitu pertama, dengan perkembangan segmen pasar baru dan peningkatan jumlah pasar. Hal ini dapat dilakukan dengan mengembangkan segmen pasar baru, ini ditujukan untuk meningkatkan jenis produk yang dihasilkan dari melakukan perekrutan dan membentuk kerjasama dengan pebisnis. Kedua yaitu meningkatkan jumlah pasar, hal ini ditujukan untuk melakukan ekspansi dalam meningkatkan mobilitas perusahaan sehingga dapat memperoleh peluang pendapatan yang lebih besar dari sebelumnya. Ketiga yaitu peningkatan jumlah *customer* dilakukan untuk melakukan ekspansi pasar besar-besaran dan meraih *profit* yang lebih besar pula. Tindakan yang harus dilakukan agar hal ini berjalan dengan baik yaitu dengan membuat ekspansi perusahaan dengan membentuk *networking* dengan pebisnis industri yang berbeda, dan membangun kerjasama dalam bentuk *partnership* untuk mengelola *retailing* dari produk-produk yang diproduksi oleh perusahaan.

4.3.3.2. Pengoperasian Terbaik (*operational excellence*)

Hal lain yang dilakukan perusahaan adalah dengan meningkatkan kualitas dan memberikan respon yang cepat atas keluhan dari pelanggan. Pada kasus ini meningkatkan kualitas dimaksudkan dengan meningkatkan kualitas material produk yang masuk kedalam perusahaan, kualitas dalam melakukan proses pewarnaan kain hingga penjahitan pakaian, serta kualitas dalam melakukan pengiriman barang dari perusahaan hingga ke pihak *retail* (untuk metode *direct selling*) hingga distributor (untuk metode *indirect selling*). Tindakan yang harus dilakukan agar hal ini berjalan dengan baik yaitu dengan monitoring pelaksanaan inspeksi dari *material* yang masuk kedalam perusahaan hingga produk yang siap dikirimkan.

Memberikan respon yang cepat atas keluhan dari pelanggan adalah cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan terhadap *customer* atas proses produksi yang dilakukan oleh perusahaan dalam menghasilkan pengembangan produk. Tindakan yang harus dilakukan agar hal ini berjalan dengan baik yaitu dengan melakukan riset pengembangan atas produk.

4.3.3.3. Manajemen Pelanggan (*customer management*)

Dalam tahap akhir dari *value chain* ini yang berdasarkan hasil analisis sebelumnya maka perlu dibuat bagaimana perusahaan memahami *customer* dan antisipasi yang dilakukan perusahaan terhadap kebutuhan *customer* di masa depan. Dalam memahami *customer* ini lebih dimaksudkan dengan mengetahui kondisi *customer* seperti apa sensitifitas *customer* terhadap produk kita dibandingkan dengan produk pesaing dan seberapa besar tingkat sensitifitasnya tersebut. Keberhasilan pemahaman terhadap *customer* ini akan sangat terlihat dari semakin meningkatkannya pembelian terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Tindakan yang harus dilakukan agar hal ini berjalan dengan baik yaitu dengan melakukan riset pasar.

Antisipasi terhadap kebutuhan *customer* dimasa depan ditujukan untuk dapat menangkap dengan cepat keinginan dan kebutuhan yang diinginkan oleh pasar, sehingga perusahaan dapat dengan cepat menyediakan semua yang diinginkan oleh *customer*. Tindakan yang harus dilakukan agar hal ini berjalan dengan baik yaitu dengan melakukan riset pasar.

Menciptakan nilai tambah dalam *partnership* direncanakan untuk tujuan mempererat hubungan antara perusahaan dengan pelanggan dengan menciptakan produk dengan dasar memperhatikan keinginan dan kebutuhan dari pelanggan.

4.3.4. Perancangan *Learning and Growth Perspective*

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini lebih melihat dari kesiapan perusahaan dalam mengimplementasikan strateginya dimana semuanya harus didukung dari sisi sumber daya manusia, informasi dan organisasi yang berjalan didalamnya. Semua elemen ini merupakan fondasi dari pelaksanaan tiga perspektif sebelumnya yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan dan perspektif internal dimana tanpa perspektif ini tiga hal tersebut tidak dapat dijalankan sesuai dengan yang direncanakan.

Sebuah perusahaan akan berkembang dengan baik melalui strategi apapun yang dibuat bila memiliki *control* yang bagus. Dengan *control* yang semakin baik maka perusahaanpun akan meningkat dengan pendapatan yang diinginkannya dan mencapai tujuan sesuai dengan strategi yang dirancang. Berdasarkan hasil analisis yang telah dibahas sebelumnya secara detail dapat terlihat bahwa permasalahan dalam perusahaan dalam mengimplementasikan strateginya menunjukkan kelemahan pada perspektif ini dalam *human capital*, *information capital*, dan *organization capital*. Setiap elemen dari *learning and growth perspective* dijelaskan berikut ini secara rinci berdasarkan *objective-objective* yang terdapat didalamnya.

4.3.4.1. *Human Capital*

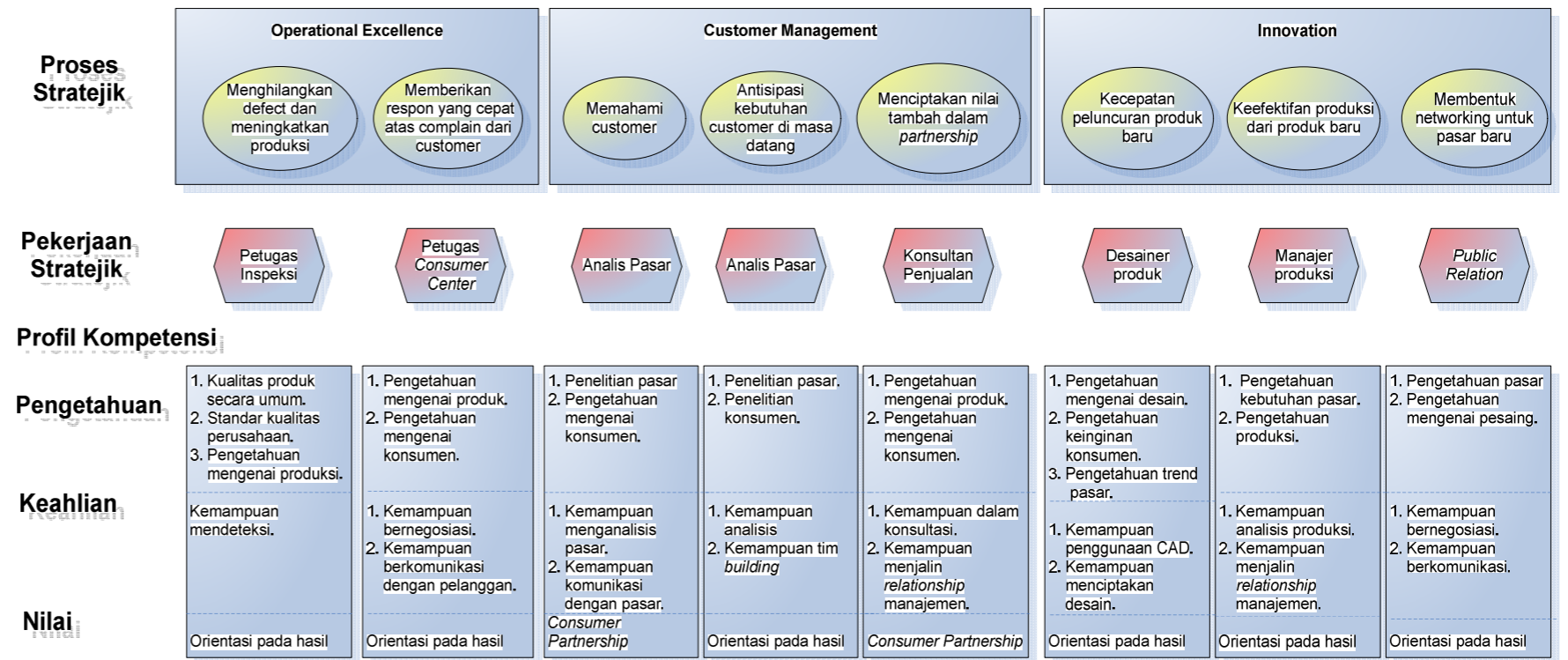
Pada elemen ini dirancang untuk kesiapan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dalam melaksanakan strategi yang diolah melalui pengembangan *skill* dari karyawan yang ahli dan meningkatkan kerjasama tim antar divisi. Dalam pengembangan *skill* dari karyawan yang ahli lebih dimaksudkan dimana dalam pelaksanaan produksi *input* hingga *output* terdapat beberapa tahapan yang membutuhkan penanganan dengan *skill* khusus, seperti ahli pewarnaan, ahli pencampuran kimia untuk bahan kain rajut, ahli desain dan ahli dalam hal penjahitan. Untuk menunjang strategi menciptakan kualitas yang baik sampai perusahaan dapat pengembangan *networking* bisnisnya hingga keluar negeri dan memperoleh *image* perusahaan

yang baik, maka pengembangan *skill* karyawan untuk tahapan ini harus lebih diperhatikan karena menjadi fondasi keberhasilannya. Dalam hal ini pengukuran yang dilakukan dan target yang dibuat seperti yang tercantum dalam tabel diatas. Tindakan yang harus dilakukan agar hal ini berjalan dengan baik yaitu dengan memberikan *training* khusus pada pegawai di tahapan khusus tersebut.

Meningkatkan kerjasama tim antar divisi lebih kepada untuk mempererat rasa kebersamaan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang satu. Hal ini ditujukan untuk menghindari adanya pola bersama-sama kerja dengan tujuan yang berbeda dan merubahnya menjadi bekerjasama dengan tujuan yang satu. Untuk dilakukan pengukuran dan targetnya telah diungkapkan pada tabel sebelumnya. Hal ini karena sangatlah abstrak namun dapat dilihat dengan jelas melalui fisik dari tingkat interaksi positif mereka satu sama lain, sikap tenggang rasa, kurangnya rasa iri dengki dalam pekerjaan dan minimnya perselisihan personal didalam maupun antar divisi.

**Tabel 4.2. Usulan Rancangan
Program Tindakan dalam *Human Capital***

Human Capital		
<i>Objective</i>	Mengembangkan Skill dari karyawan ahli	Meningkatkan kerjasama team antar divisi
<i>Measure</i>	<i>Human capital readiness.</i>	Jumlah kerjasama antar departemen.
<i>Action Program</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengadakan pelatihan keahlian. ▪ Mensortir karyawan yang memiliki potensi. ▪ Mengevaluasi hasil kinerja karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengadakan rapat antar divisi secara periodik. ▪ Membuat jaringan LAN atau intranet sebagai fungsi komunikasi.



Gambar 4.2. Usulan Pekerjaan Strategik dan Kompetensi dalam *Human Capital*

- **Kendala-kendala**

Dengan melihat kondisi perusahaan saat ini dan pihak perusahaan dapat berkomitmen atas pelaksanaan strateginya dengan baik maka usulan-usulan yang diberikan dapat langsung dilaksanakan, karena tidak memerlukan terlampau banyak biaya. Kendala yang kemungkinan harus dihadapi adalah jika pihak eksekutif belum dapat merubah pandangannya betapa pentingnya meningkatkan kemampuan para karyawannya dari sisi keahlian maupun kerjasama antar divisi. Hal ini dapat menjadi kendala terbesar karena secara pribadi sifat eksekutif yang sering tidak konsisten dengan ucapannya. Sedangkan kendala dalam mewujudkan pekerjaan stratejik adalah perusahaan pada saat ini belum memiliki petugas *customer center*, analis pasar, dan konsultan penjualan, sedangkan untuk merekrut sumber daya manusia untuk posisi ini terlalu tinggi biayanya sehingga disarankan untuk menggunakan tenaga *outsourcing* untuk menjalankan fungsi dari ketiga posisi tersebut.

- **Prioritas**

Dalam melaksanakan strategi dalam *human capital* ini yang perlu diprioritaskan terlebih dahulu adalah mengadakan rapat antar divisi secara periodik, hal ini dapat lebih meningkatkan kerjasama antar divisi sehingga akan lebih mudah untuk menjalankan strategi lainnya. Prioritas selanjutnya adalah mengevaluasi hasil kinerja karyawan untuk mengetahui kemampuan para karyawan dengan baik kemudian mensortir karyawan yang memiliki potensi untuk dapat dilakukan pemilihan karyawan mana yang harus diprioritaskan untuk diberikan pelatihan.

4.3.4.2. *Information Capital*

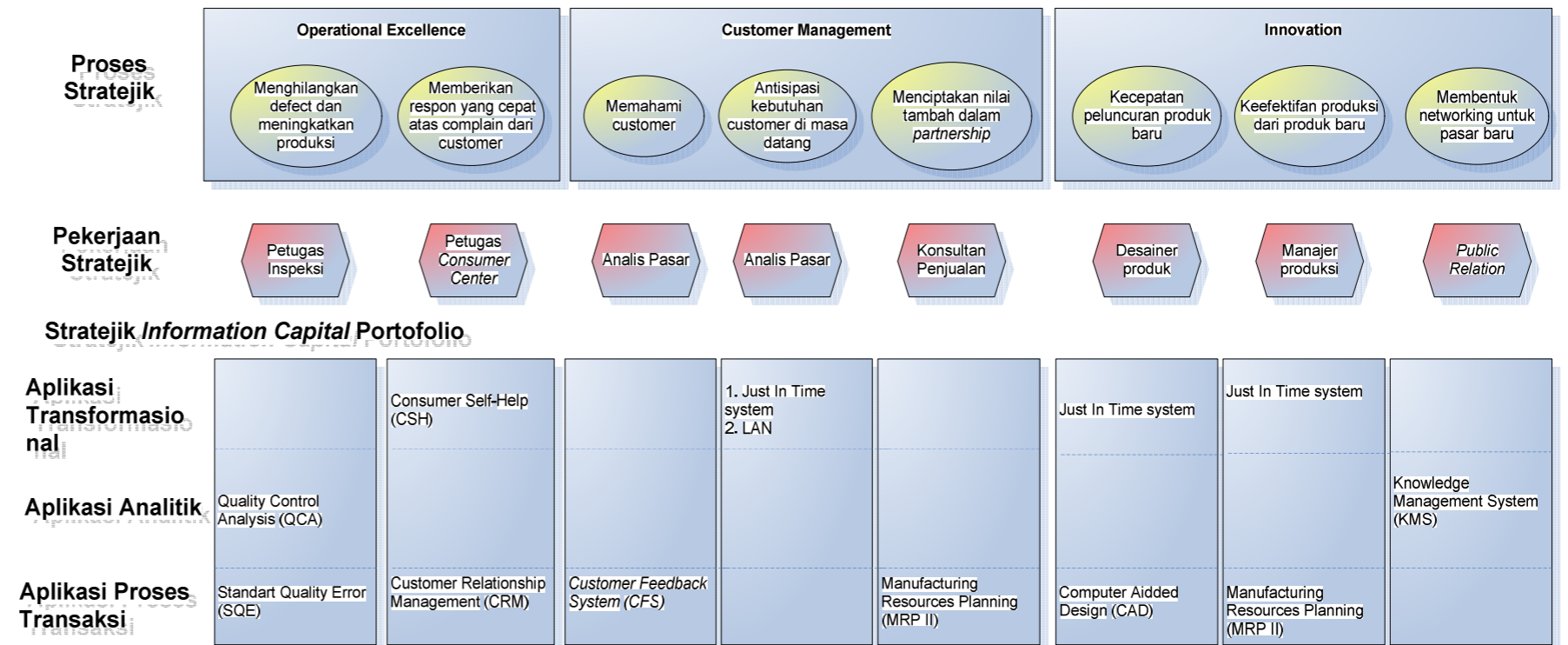
Elemen ini dirancang lebih pada kesiapan informasi yang digunakan perusahaan untuk mendukung terlaksananya strategi perusahaan. Program yang dilakukan yaitu dengan menggunakan teknologi untuk meluncurkan produk baru dan meningkatkan penyebaran pengetahuan. Pada program menggunakan teknologi untuk meluncurkan produk baru, hal ini lebih ditujukan pada keharusan perusahaan untuk mensortir mesin-mesin yang produksi yang telah aus dan menggantikannya dengan mesin baru yang sesuai dengan kebutuhan produksi produk barunya, serta pengadaan *software-software* baru untuk divisi garmen yang membantu dalam membuat desain produk dalam mendukung peluncuran produk baru dengan kualitas yang diinginkan perusahaan. Keberhasilan dari elemen ini dapat dilihat dengan jelas melalui kualitas produk yang dihasilkan dan lebih bagusnya desain yang dihasilkan.

Program peningkatan penyebaran pengetahuan ditujukan agar dalam setiap divisi memiliki pemahaman yang sama, dalam mentransformasikan informasi mengenai strategi yang dibuat perusahaan untuk memajukan usahanya. Membuat satu kesatuan pengetahuan yang sama dalam mendukung tercapainya tujuan dari strategi yang telah diciptakan oleh eksekutif (perusahaan tidak memiliki lini manajemen, yang ada pimpinan perusahaan dan karyawan), sehingga dengan semua ini setiap karyawan pada masing-masing divisi menjalankan aktivitas kerjanya dengan tujuan yang sama dan mengeluarkan kemampuan mereka semaksimal mungkin. Untuk program ini sangat sulit untuk dilakukan pengukuran dan targetnya karena sangatlah abstrak, namun dapat terlihat dimana jika setiap karyawan terutama karyawan kunci bila ditanya untuk apa tujuan dari perusahaan? Apa tujuan dari hasil kerja mereka? Maka mereka dapat menjawabnya dan jawaban dari karyawan setiap divisi

akan memberikan informasi yang sama. Dengan begitu kinerja dari produksipun akan semakin meningkat.

Tabel 4.3. Usulan Program Tindakan dalam *Information Capital*

Information Capital		
<i>Objective</i>	Menggunakan teknologi untuk proses produksi	Meningkatkan penyebaran pengetahuan
<i>Measure</i>	Jumlah software yang digunakan dan LAN yang digunakan.	Persentase penggunaan jalur <i>sharing</i> .
<i>Action Program</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengadaan software terbaru yang berhubungan dengan desain. ▪ Pengadaan peralatan jaringan LAN. ▪ Menggunakan sistem Just In Time dalam menjalankan proses produksi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penggunaan intranet semaksimal mungkin. ▪ Mengadakan pertemuan rapat secara periodik antar divisi.



Gambar 4.3. Usulan Strategik Portofolio *Information Capital*

- **Kendala-kendala**

Dalam mengimplementasikan strategi ini yang menjadi kendala utama adalah kondisi *financial* perusahaan yang saat ini belum bisa memenuhi semua kebutuhan teknologi informasi tersebut. Sehingga untuk melaksanakan ini perusahaan membutuhkan tambahan dana dengan mencari investor baru.

- **Prioritas**

Melihat kebutuhan pelaksanaan strategi perusahaan dan mempertimbangkan kendala yang ada dalam perusahaan maka yang perlu diprioritaskan lebih dahulu adalah pengadaan software terbaru yang berhubungan dengan desain, mengadakan pertemuan rapat secara periodik antar divisi, membuat *quality control analysis (QCA)*, dan membuat *standar quality error (SQE)*. Secara keseluruhan dari usulan strategi tersebut dapat dijalankan setidaknya dalam jangka waktu 3 tahun dengan melihat pertimbangan kondisi keuangan perusahaan saat ini.

4.3.4.3. *Organization Capital*

Pada tahap ini yang merupakan tahap akhir dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dirancang untuk memperkuat organisasi perusahaan dalam mendukung strategi perusahaan. Program yang dibuat yaitu dengan menumbuhkan budaya inovasi, meningkatkan hubungan pimpinan dan karyawan, menciptakan *leadership* pada setiap tingkatan, meningkatkan jiwa kepemimpinan dan menciptakan keselarasan tujuan personal. Program menumbuhkan budaya inovasi ditujukan untuk meningkatkan kreatifitas karyawan dalam melahirkan inovasi-inovasi baru sehingga produk yang dihasilkan akan lebih variatif dan mempercepat produksi peluncuran produk baru itu sendiri. Dalam hal ini pengukuran dapat dilakukan

dan target yang dibuat seperti yang tercantum dalam tabel diatas. Tindakan yang harus dilakukan agar hal ini berjalan dengan baik yaitu dengan memberikan bonus bagi karyawan yang dapat memberikan masukan bagi inovasi produk.

Pada program meningkatkan hubungan pemimpin dan karyawan dimaksudkan untuk menumbuhkan kepercayaan karyawan terhadap pimpinannya dan begitu juga sebaliknya kepercayaan pimpinan terhadap karyawan. Selama ini dikarenakan tidak adanya komunikasi yang jelas antara pimpinan dan karyawan maka menimbulkan saling ketidakpercayaan diantara kedua belah pihak. Maka untuk menjalin hubungan ini diperlukan beberapa tindakan untuk menciptakan hubungan antara keduanya secara alami sehingga dapat saling memahami dan saling mengerti. Hal ini akan berdampak pada kelancaran strategi yang telah disusun oleh eksekutif.

Pada program menciptakan *leadership* pada setiap tingkatan ini ditujukan untuk lebih merapihkan struktur organisasi perusahaan agar dapat menunjang jalannya proses strategi apapun yang dikeluarkan pihak top manajemen perusahaan. Dengan adanya pemimpin pada setiap tingkatan maka akan lebih mudah dalam memberi pengarahan dan pendelegasian setiap informasi dan tugas yang harus dilakukan oleh seluruh lini perusahaan. Untuk dapat melancarkan program ini maka langkah yang harus dilakukan oleh perusahaan yaitu membentuk struktur organisasi perusahaan dan membuat standar operasional prosedur pada setiap divisinya.

Pada program meningkatkan jiwa kepemimpinan lebih ditujukan untuk mengembangkan nilai kepemimpinan yang dimiliki oleh eksekutif, dimana hal ini akan membantu pihak eksekutif untuk lebih bijak dan tepat dalam membuat perencanaan program perusahaan kedepan. Hal ini juga dapat membantu eksekutif dalam memandang

dan mencari solusi dari semua permasalahan yang terdapat didalam perusahaan. Tindakan yang perlu dilakukan adalah dengan meningkatkan kemampuan eksekutif itu sendiri.

Pada program menciptakan keselarasan tujuan personal ini lebih ditujukan untuk menyamakan persepsi setiap karyawan didalam satu divisi sehingga memiliki tujuan (*goal*) yang sama dengan tujuan (*goal*) perusahaan pada umumnya. Satu divisi dengan divisi lainnya juga membuat persamaan dalam persepsi strategi perusahaan sehingga memiliki tujuan (*goal*) yang sama dengan tujuan (*goal*) perusahaan pada umumnya. Untuk program ini dapat kita nilai dan terlihat dimana kinerja dari produksi akan semakin meningkat dengan kualitas yang sesuai dengan keinginan perusahaan.

Tabel 4.4. Usulan Program Tindakan dalam *Organizational Capital*

Orgnizational Capital					
<i>Objective</i>	Menumbuhkan budaya inovasi	Meningkatkan hubungan pemimpin dan karyawan.	Menciptakan <i>leadership</i> pada setiap tingkatan.	Meningkatkan jiwa kepemimpinan.	Menciptakan keselarasan tujuan personal.
<i>Measure</i>	<i>Change readiness survey</i> .	<i>Employee survey</i> : persentase tingkat kepuasan karyawan terhadap pemimpin.	Persentase personal <i>leader</i> dalam setiap tingkatan.	Persentase tingkat pemahaman terhadap karyawan dan organisasi.	Persentase staf dengan tujuan yang dihubungkan dengan BSC.
<i>Action Program</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memberikan <i>reward</i> atas kreatifitas bernilai yang dihasilkan. ▪ Memberikan <i>punishment</i> atas tidak tercapainya target perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membentuk <i>meeting</i> secara periodik yang dihadiri eksekutif dan karyawan. ▪ Membentuk wadah komunikasi karyawan terhadap eksekutif. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membentuk struktur organisasi. ▪ Membuat standar operasional prosedur. ▪ Memberikan pelatihan mengenai <i>leadership</i> pada perwakilan setiap divisi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengikuti pelatihan <i>leadership</i>. ▪ Membentuk <i>meeting</i> secara periodik yang dihadiri eksekutif dan karyawan. ▪ Mengikuti pertemuan pebisnis diluar perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membentuk <i>meeting</i> secara periodik untuk mendelegasikan informasi tujuan perusahaan. ▪ Melakukan monitoring atas pekerjaan yang telah didelegasikan.

- **Kendala-kendala**

Dalam mengimplementasikan strategi ini kendala terbesar yang dihadapi adalah apabila pihak eksekutif belum memiliki kesadaran untuk pentingnya membangun kemampuan diri dan para karyawannya untuk menunjang pelaksanaan strategi dengan baik.

- **Prioritas**

Pada dasarnya untuk melaksanakan strategi tidaklah memakan biaya yang banyak sehingga mudah untuk dilaksanakan, namun prioritas yang harus dilakukan dengan melihat kendala yang ada maka dapat dilakukan memberikan *reward* atas kreatifitas bernilai yang dihasilkan, memberikan *punishment* atas tidak tercapainya target perusahaan, membentuk *meeting* secara periodik untuk mendelegasikan informasi tujuan perusahaan, melakukan monitoring atas pekerjaan yang telah didelegasikan, eksekutif mengikuti pelatihan *leadership*, eksekutif mengikuti pertemuan pebisnis diluar perusahaan dan eksekutif mengikuti pertemuan pebisnis diluar perusahaan.