

# Usulan Strategi Perusahaan Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada Pt. LG Innotek Indonesia

Ira Rizqa Romdonah , Sugih Arijanto, S.T., M.M, Arief Ardiansyah Tjaja, S.T., M.M

Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung  
Email: Ira.rizkaaaa@gmail.com

*Received* 05 09 2022 | *Revised* 05 09 2022 | *Accepted* 05 09 2022

## ABSTRAK

PT. LG Innotek Indonesia merupakan perusahaan yang memproduksi komponen elektronik antara lain Wifi dan Tuner. Perusahaan ini belum memiliki pengukuran kinerja perusahaan yang akan mempengaruhi pencapaian kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan strategis yang ingin dicapai oleh PT. LG Innotek Indonesia. Metode yang dapat menjadi pemecah masalah di perusahaan ini yaitu menggunakan *Balanced Scorecard*. Penelitian di PT. LG Innotek Indonesia ini menghasilkan 14 point sasaran strategis yaitu keuntungan meningkat, kepuasan pelanggan meningkat, Loyalitas pelanggan meningkat, penjualan meningkat, kerjasama dengan perusahaan lain bertambah, penjualan di beberapa negara bertambah, permintaan jumlah produk bertambah, kontrak kerjasama dengan perusahaan lain dalam jangka waktu yang panjang, kualitas produk meningkat, inovasi produk yang bertambah, langkah promosi yang terus ditingkatkan, fasilitas transportasi bertambah, bertambahnya skill karyawan perusahaan dan perekrutan pegawai baru bertambah. Berdasarkan hasil dari penelitian diharapkan karyawan dan operator yang berada di PT. LG Innotek Indonesia ini mampu memanfaatkan dengan baik sumber daya yang telah disediakan dan memanfaatkan dengan baik.

**Kata kunci:** *Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja, Sasaran Strategi, Manajemen Strategis dan *Key Performance Indicator*.

### **ABSTRACT**

*PT. LG Innotek Indonesia is a company that produces electronic components including Wi-Fi and Tuner. This company does not yet have a company performance measurement that will affect the achievement of company performance in achieving the strategic goals to be achieved by PT. LG Innotek Indonesia. The method that can be a problem solver in this company is using the Balanced Scorecard. Research at PT. LG Innotek Indonesia resulted in 14 strategic target points, namely increased profits, increased customer satisfaction, increased customer loyalty, increased sales, increased cooperation with other companies, increased sales in several countries, increased product demand, cooperation contracts with other companies for a longer period of time. length, increased product quality, increased product innovation, increased promotional measures, increased transportation facilities, increased skills of company employees and increased recruitment of new employees. Based on the results of the research, it is expected that employees and operators at PT. LG Innotek Indonesia is able to make good use of the resources that have been provided and make good use of them.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Performance Measurement, Strategic Targets, Strategic Management and Key Performance Indicators.*

## **1. PENDAHULUAN**

Persaingan pada era globalisasi ini semakin meningkat industri manufaktur berlomba-lomba dalam meningkatkan daya saingnya. Salah satu bidang industri yang memiliki daya saing yang cukup besar yaitu dibidang manufaktur industri. Peningkatan jumlah produksi yang semakin meningkat ini memerlukan ukuran kinerja strategis untuk menjadi tolak ukur sebagai pencapaian sasaran strategis untuk mengetahui sudah tercapai atau belum. Pengukuran kinerja dapat terpantau dan juga menghasilkan beberapa usulan strategis yang dapat dijalankan oleh perusahaan. Sasaran strategis dicapai dengan pengukuran kinerja antara lain perspektif keuangan, aspek proses pembelajaran dan pertumbuhan, bisnis internal dan perspektif pelanggan. Kondisi perusahaan saat ini perlu melakukan pengukuran kinerja agar pencapaian sasaran strategis dapat dilakukan dengan hasil yang maksimal.

PT. LG Innotek Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bawah LG Group yang bergerak di bagian industri manufaktur yang memproduksi komponen elektronik antara lain elektronik seperti Wi-Fi, Tuner. Perusahaan ini juga berbasis di Korea Selatan dan penjelasannya telah mencakup seluruh dunia. Perusahaan yang bertempat di Lemah abang, Bekasi Timur. Produk yang akan diproduksi sesuai dengan jumlah permintaan konsumen baik dalam karakteristik dan juga jumlah yang sesuai dengan permintaan konsumen.

PT. LG Innotek Indonesia saat ini merupakan perusahaan yang memiliki market share yang lebih besar dibandingkan pesaingnya dan juga memiliki *brand equity* yang cukup besar di konsumen. Perusahaan ini memiliki permasalahan yaitu perusahaan belum memiliki pengukuran kinerja perusahaan yang akan mempengaruhi pencapaian kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan strategis yang ingin dicapai oleh PT. LG Innotek Indonesia

## **2. METODOLOGI**

### **2.1 IDENTIFIKASI MASALAH**

Sumber data yang dilakukan pertama kali yaitu identifikasi masalah yang dialami oleh PT. LG Innotek Indonesia. Identifikasi masalah ini dilakukan dengan observasi yang dilakukan di perusahaan untuk mengetahui masalah apa yang sedang terjadi sehingga perlunya dilakukan penelitian untuk memecahkan masalah apa yang terjadi sehingga dibutuhkannya penelitian. Masalah yang terjadi yaitu tingkat peningkatan kinerja perusahaan dalam memproduksi Tuner dan Wi-Fi. Tingkat kinerja perusahaan sudah memenuhi 4 perspektif atau belum memenuhi. Apabila memenuhi keempat perspektif tersebut maka strategi perusahaan sudah terpenuhi. Hasil analisis ini menggunakan visi, misi, tujuan perusahaan, keyakinan dasar perusahaan dan strategi yang digunakan oleh perusahaan.

### **2.2 STUDI LITERATUR**

Pengukuran kinerja ini tergantung dari beberapa perspektif kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja ini dilakukan dengan metode balanced scorecard dan juga dapat mengukur serta menganalisa kinerja perusahaan dengan metode balanced scorecard. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk dapat menganalisa kinerja

perusahaan sudah tercapai dengan jelas dan tepat. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu diantaranya menggunakan Balanced Scorecard, Value Chain, Five Forces dan Analisis SWOT.

### **2.3 IDENTIFIKASI METODE PENELITIAN**

Identifikasi metode penelitian ini merupakan pengidentifikasian metode yang dapat mengatasi permasalahan di perusahaan. Pada tahap ini dilakukannya beberapa metode antara lain Balanced Scorecard (BSC), Analisis SWOT.

### **2.4 PENGUMPULAN DATA**

Pada tahap ini melakukan pengumpulan data perusahaan yang meliputi data umum perusahaan seperti visi, misi, struktur organisasi dan job description yang diperoleh melalui wawancara dengan bagian supply chain management (SCM) dari hasil wawancara tersebut lalu dilakukan dengan menggunakan pendekatan menggunakan beberapa metode antara lain menggunakan pendekatan Value Chain Analysis untuk kegiatan internal di perusahaan dan untuk kegiatan eksternal perusahaan menggunakan metode pendekatan Analisis PEST dan Five Forces Analysis. Data yang telah diperoleh ini dilanjutkan dengan pengolahan data menggunakan analisis SWOT dan juga menggunakan penerjemahan visi misi untuk dilakukannya analisis kinerja dari perusahaan agar dapat diusulkannya strategi dalam peningkatan kinerja perusahaan.

### **2.5 PENGOLAHAN DATA**

Menjelaskan tentang langkah-langkah pada saat pengolahan data berlangsung diantaranya identifikasi lingkungan internal (value chain), identifikasi lingkungan eksternal (analisis PESTEL), five forces, analisis portofolio, perumusan peluang dan masalah utama, identifikasi dan evaluasi alternatif strategi dan perumusan strategi.

### **2.6 Identifikasi Lingkungan Internal (*Value Chain*)**

Identifikasi lingkungan internal yaitu menjelaskan tentang hal - hal yang berkaitan dengan faktor – faktor internal di PT. LG Innotek Indonesia dan menghasilkan kekuatan serta kelemahan dari sistem yang ada di perusahaan.

### **2.7 Identifikasi Lingkungan Eksternal (*Analisis PASTEL*)**

Identifikasi lingkungan eksternal yaitu menjelaskan tentang hal - hal yang berkaitan dengan faktor – faktor eksternal di PT. LG Innotek Indonesia dan menghasilkan kekuatan serta kelemahan dari sistem yang ada di perusahaan.

### **2.8 *Five Forces***

Five forces menjelaskan tentang perbandingan perusahaan dengan penjualan produk yang sejenis, pesaing utama PT. LG Innotek Indonesia ini yaitu PT. Arcadyan dan akan memperoleh peluang serta ancaman dari perusahaan pesaing.

## **2.9 Analisis Portofolio**

Analisis portofolio ini dilakukan yaitu dengan cara menganalisis hasil dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berasal dari internal, eksternal serta pesaing perusahaan yang sejenis.

## **2.10 Perumusan Peluang dan Masalah Utama**

Perumusan peluang dan masalah utama akan didapatkan dari hasil rekapitulasi yang telah dilakukan sesuai dengan data pengamatan

## **2.11 Identifikasi dan Evaluasi Alternatif Strategi**

Identifikasi dan evaluasi alternatif strategi yang dilakukan akan akan menghasilkan beberapa usulan strategi untuk perusahaan.

## **2.12 Perumusan Strategi**

Perumusan strategi dihasilkan dari hasil usulan strategi setelah dilakukannya identifikasi dan hasil evaluasi dan akan dilanjutkan ke perencanaan strategi untuk perusahaan.

## **2.13 PERENCANAAN STRATEGI**

Menjelaskan tentang strategi yang dijalankan PT. LG Innotek Indonesia untuk menjalankan dengan diwujudkan visi, misi dan strategi perusahaan dengan dilakukannya perencanaan strategi meliputi sasaran strategi dan target perusahaan dalam penjualan pangsa pasar produk. Perencanaan ini juga menggunakan rencana strategi dan sasaran strategi yaitu menggunakan empat perspektif yaitu antara lain keuangan, customer, proses bisnis/internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

## **2.14 PENYUSUNAN *BALANCED SCORECARD***

Menentukan penyusunan program ini dilakukan dengan proses penjabaran strategi yang dilakukan untuk proses laba jangka panjang. Melakukan dengan langkah - langkah yang perencanaan yang sistematis dalam jangka waktu panjang dan juga kebutuhan sumber daya apa saja yang dibutuhkan perusahaan. Penyusunan program ini akan menghasilkan rencana laba jangka panjang beserta langkah apa saja yang akan dilakukan.

### **1. Perspektif Keuangan**

Tahapan ini mengamati target dan juga manajemen keuangan dari perusahaan.

### **2. Perspektif Pelanggan**

Perspektif ini mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan dan juga lebih menjelaskan tentang visi dan misi perusahaan dan tujuan apa saja yang akan dilakukan sesuai dengan pangsa pasar dan pelanggan yang dilakukan secara spesifik dan detail.

### **3. Perspektif Pembelajaran dan Kebutuhan**

Perspektif ini memfokuskan kondisi perusahaan pada keadaan internal dan tujuan perusahaan, apakah sudah tercapai atau belum dari sisi perkembangannya. Perspektif ini juga lebih mengukur kepada infrastruktur

perusahaan yang telah ikut membantu dalam proses penunjang di perusahaan PT. LG Innotek Indonesia.

#### 4. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif ini memfokuskan keadaan internal di perusahaan dan proses yang telah berpengaruh kepada peningkatan kualitas kepada pelanggan. Perspektif ini sangat berkaitan erat dengan keuangan dan juga pelanggan.

### **2.15 PENYUSUNAN PETA STRATEGIS**

Sasaran strategis yang telah dipilih kemudian akan disusun ke dalam peta strategis yang dimana peta strategis ini gambaran proses hubungan sebab dan akibat yang diukur pada setiap perspektif pada bagian Balanced Scorecard.

### **2.16 PERANCANGAN SISTEM KINERJA**

Perancangan sistem kinerja ini menggunakan metode KPI (Key Performance Indicator) yaitu indikator yang menyatakan ukuran kinerja perusahaan yang bersifat finansial dan juga bersifat non finansial, kualitatif dan kuantitatif. Pada tahap ini juga dilakukannya ukuran pencapaian yang telah tercapai dengan baik pada setiap sasaran strategis yang telah diperoleh. Target merupakan sasaran perusahaan yang ditetapkan untuk dilakukannya pencapaian dengan perencanaan perusahaan. Target ini akan ditentukan dengan melakukan pengukuran lebih tinggi dari pencapaian di masa lalu (baseline) sebagai tolak ukur untuk target.

### **2.17 KESIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan dan juga saran di tahap ini diperoleh berdasarkan tujuan perusahaan dan juga saran untuk perusahaan dari penelitian yang telah dilakukan di perusahaan PT. LG Innotek Indonesia.

### 3. HASIL DAN ANALISIS

#### 3.1.1 Identifikasi Lingkungan Internal (*Value Chain*)

Identifikasi lingkungan internal (*value chain*) merupakan analisis dari aktifitas-aktifitas internal PT. LG Innotek Indonesia yang dapat menunjukkan yaitu antara lain kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dari sistem yang ada didalam perusahaan PT. LG Innotek Indonesia. Berikut ini merupakan tabel Identifikasi lingkungan internal dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Identifikasi Lingkungan Internal

Identifikasi Lingkungan Internal ( <i>Value Chain</i> )			
Activities	Kekuatan	Kelemahan	
Primary Activities	<i>Inbound Logistic</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kapasitas gudang persediaan bahan baku tela memenuhi kebutuhan perusahaan. (S1)</li> <li>Bahan baku selalu dicek kualitas produknya. (S2)</li> <li>Perusahaan memilih pemasok bahan baku dengan harga yang murah dan kualitas yang bagus. (S3)</li> </ul>	Sehingga menyebabkan pengeluaran biaya yang cukup besar. (W1)
	<i>Operations</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kualitas produk terjamin. (S4)</li> <li>Kapasitas produksi dapat memenuhi kebutuhan. (S5)</li> </ul>	Tidak ada
	<i>Outbound Logistic</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memiliki kerjasama dengan produk temama. (S6)</li> <li>Adanya pengurangan kapasitas pada gudang penyimpanan. (S7)</li> <li>Produk dipasarkan ke beberapa negara. (S8)</li> </ul>	Keterbatasan pada fasilitas transportasi. (W1)
	<i>Marketing dan Sales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan pemasara secara online dan offline. (S9)</li> <li>Perusahaan mampu memenuhi jumlah permintaan produksi. (S10)</li> </ul>	Kurangnya langkah promosi pada media sosial. (W2)
	<i>Service</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan mengupayakan pelayanan terbaik untuk para pelanggannya. (S11)</li> <li>Kualitas produk yang mampu terjamin. (S5)</li> </ul>	Tidak ada
Support Activities	<i>Firm Infrastructure</i>	Fasilitas pada perusahaan telah memenuhi kebutuhan. (S12)	Tidak ada
	<i>Human Resources Management</i>	Perusahaan selalu mampu memenuhi permintaan karyawan dengan sumber daya yang tersedia (S11)	Tidak ada
	<i>Technology Development</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan menggunakan sistem komputerisasi untuk administrasi keuangan perusahaan (S13)</li> <li>Memanfaatkan sosial media dan website untuk pemasarannya. (S14)</li> </ul>	Tidak ada
	<i>Procurement (Purchasing)</i>	Perusahaan menggunakan pemasok bahan baku yang terbaik (S3)	Tidak ada

#### 3.1.2 Identifikasi Lingkungan Eksternal (Analisis PESTEL)

Identifikasi lingkungan eksternal (analisis PESTEL) berisikan analisis dari aktivitas-aktivitas eksternal PT.LG Innotek yang dapat menunjukkan peluang dan juga ancaman bagi perusahaan. Berikut ini merupakan tabel identifikasi lingkungan eksternal dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Identifikasi Lingkungan Eksternal

Identifikasi Lingkungan Eksternal (Analisis PESTEL)		
Activities	Peluang	Kelemahan
Politik	Kebijakan peraturan yang memudahkan tenaga kerja sehingga dapat dimanfaatkan dengan mudah. (O1)	Tidak ada
Ekonomi	Tidak ada	Adanya penurunan pada tingkat penjualan dan pendapatan diakibatkan perekonomian negara yang memburuk. (T1)
Sosial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minat konsumen dalam memilih produk yang memiliki inovasi yang baru atau mengikuti tren pasar. (O2)</li> <li>Konsumen mengutamakan harga yang ekonomis tetapi produk yang berkualitas. (O3)</li> </ul>	Konsumen dapat beralih kepada produk yang lebih murah dan mengikuti tren pasar. (T2)
Teknologi	Masyarakat yang bergantung pada media sosial sehingga perusahaan dapat mengelola produk yang dipasarkan lewat media sosial. (O2)	Tidak ada
Hukum	Tidak ada	Tidak ada
Lingkungan	Tidak ada	Tidak ada

#### 3.1.3 Five Forces Analysis

Berikut ini merupakan tabel *five forces analysis* dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 *five forces analysis*

Five Forces Analysis		
Activities	Peluang	Ancaman
Persaingan Yang Terjadi Antar Perusahaan Didalam Industri Sejenis	Demand pesaing bisa lebih besar. (O4)	Pesaing memasarkan produknya ke seluruh penjuru dunia. (T3)
Persaingan Antar Perusahaan dengan Produk Pengganti	Tidak ada	Kerjasama dengan pihak perusahaan lain bisa terganti dengan pesaing. (T4)
Potensi Persaingan dari Pendaatang Baru	Sulit apabila pesaing baru memasuki persaingan industri penjualan wifi. (O5)	Pesaing biasanya memiliki inovasi yang mudah menarik perusahaan yang bisa bekerjasama. (T5)
Daya Tawar Supplier	Hubungan kerjasama dalam jangka panjang memiliki keuntungan. (O6)	Memprioritaskan hubungan perusahaan yang memiliki hubungan jangka panjang. (T6)
Daya Tawar Konsumen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menambah hubungan kerjasama dengan suppliers lain agar dapat melakukan pemasaran lebih luas. (O1)</li> <li>Suppliers berharap mendapatkan pelayanan terbaik dan berkualitas (O3)</li> </ul>	Dapat memutus kerjasama dengan perusahaan apabila permintaan tidak memenuhi dan mengalami keterlambatan barang dalam jangka waktu yang lama. (T6)

### 3.1.4 Rekapitulasi Analisis SWOT

Berikut ini merupakan analisis SWOT dan dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4 Rekapitulasi Analisis SWOT

Kekuatan (Strength)		Kelemahan (Weakness)	
S1	Kapasitas gudang persediaan bahan baku telah memenuhi kebutuhan perusahaan	W1	Adanya keterbatasan fasilitas transportasi dalam pengambilan jasa pengirim bahan baku
S2	Bahan baku selalu dicek kualitas produknya	W2	Kurangnya langkah promosi pada media sosial
S3	Perusahaan memilih pemasok bahan baku dengan harga yang murah dan kualitas yang bagus		
S4	Kualitas produk terjaga		
S5	Kapasitas produksi dapat memenuhi kebutuhan		
S6	Memiliki kerjasama dengan produk ternama		
S7	Adanya pengurangan kapasitas pada gudang penyimpanan		
S8	Produk dipasarkan ke beberapa negara		
S9	Melakukan pemasaran secara online dan offline		
S10	Perusahaan mampu memenuhi jumlah permintaan produksi		
S11	Perusahaan menawarkan pelayanan terbaik untuk para pelanggannya		
S12	Fasilitas pada perusahaan telah memenuhi kebutuhan		
S13	Perusahaan menggunakan sistem komputerisasi untuk administrasi keuangan perusahaan		
S14	Memfaatkan sosial media dan website untuk pemasarannya		
Peluang (Opportunities)		Ancaman (Threat)	
O1	Kebijakan peraturan yang memulihkan tenaga kerja sehingga dapat dimanfaatkan dengan mudah	T1	Adanya penurunan pada tingkat penjualan dan pendapatan diakibatkan persekonomian negara yang memburuk
O2	Minat konsumen dalam memilih produk yang memiliki inovasi yang baru atau mengikuti tren pasar	T2	Konsumen dapat beralih kepada produk yang lebih murah dan mengikuti tren pasar
O3	Konsumen mengutamakan harga yang ekonomis tetapi produk yang berkualitas	T3	Pesaing memasarkan produknya ke seluruh penjuru dunia
O4	Demand pesaing bisa lebih besar	T4	Kerjasama dengan pihak perusahaan lain bisa terganti dengan pesaing
O5	Sulit apabila pesaing baru memasuki persaingan industri penjualan wifi.	T5	Pesaing biasanya memiliki inovasi yang mudah menarik perusahaan yang bisa bekerjasama
O6	Hubungan kerjasama dalam jangka panjang memiliki keuntungan	T6	Memprioritaskan hubungan perusahaan yang memiliki hubungan jangka panjang
		T7	Dapat memutus kerjasama dengan perusahaan apabila permintaan tidak memenuhi dan mengalami keterlambatan barang dalam jangka waktu yang lama

### 3.1.5 Menentukan Sasaran Strategi Perusahaan

Tahap ini akan dilakukan dengan melakukan identifikasi usulan strategis berdasarkan Visi, Misi dan Analisis SWOT. Usulan strategis ini berdasarkan visi dan misi perusahaan yang akan diidentifikasi menggunakan penerjemahan visi dan misi, usulan strategi ini menggunakan SWOT yang akan menggunakan matriks SWOT.

#### 1. Penerjemahan Visi dan Misi

Penerjemahan visi dan misi ini dilakukan dengan menggunakan langkah untuk mengidentifikasi usulan strategis yang diharapkan dapat mencapai visi dan misi perusahaan.

*Usulan Strategi Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT. LG Innotek Indonesia*

**2. Matriks SWOT**

Matriks SWOT yaitu langkah yang dilakukan untuk menganalisis usulan strategi di lingkungan internal dan eksternal dengan cara melihat keterkaitan hubungan pada setiap analisis SWOT. Matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 5.

	<b>Pe luang (Opportunity)</b>	<b>Ancaman (Threat)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebijakan peraturan yang memudahkan tenaga kerja sehingga dapat dimanfaatkan dengan mudah. (O1)</li> <li>• Minat konsumen dalam memilih produk yang memiliki inovasi yang baru atau mengikuti tren pasar. (O2)</li> <li>• Konsumen mengutamakan harga yang ekonomis tetapi produk yang berkualitas. (O3)</li> <li>• Demand pesaing bisa lebih besar. (O4)</li> <li>• Sulf apabila pesaing baru memasuki persaingan industri penjualan wifi. (O5)</li> <li>• Hubungan kerjasama dalam jangka panjang memiliki keuntungan. (O6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya penurunan pada tingkat penjualan dan pendapatan diakibatkan perekrutan negara yang memburuk. (T1)</li> <li>• Konsumen dapat beralih kepada produk yang lebih murah dan mengikuti tren pasar. (T2)</li> <li>• Pesaing memasarkan produknya ke seluruh penjuru dunia. (T3)</li> <li>• Kerjasama dengan pihak perusahaan lain bisa terganti dengan pesaing. (T4)</li> <li>• Pesaing biasanya memiliki inovasi yang mudah menarik perusahaan yang bisa bekerjasama. (T5)</li> <li>• Memprioritaskan hubungan perusahaan yang memiliki hubungan jangka panjang. (T6)</li> </ul>
<b>Kekuatan (Strength)</b>	<b>Strate gi Strength - Opportunity (SO)</b>	<b>Strate gi Strength - Threat (ST)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapasitas gudang persediaan bahan baku telah memenuhi kebutuhan perusahaan. (S1)</li> <li>• Bahan baku selalu dicek kualitas produksinya. (S2)</li> <li>• Perusahaan memilih pemasok bahan baku dengan harga yang murah dan kualitas yang bagus. (S3)</li> <li>• Kualitas produk terjamin. (S4)</li> <li>• Kapasitas produksi dapat memenuhi kebutuhan. (S5)</li> <li>• Memiliki kerjasama dengan produk ternama. (S6)</li> <li>• Adanya pengurangan kapasitas pada gudang penyimpanan. (S7)</li> <li>• Produk dipasarkan ke beberapa negara. (S8)</li> <li>• Melakukan pemasaran secara online dan offline. (S9)</li> <li>• Perusahaan mampu memenuhi jumlah permintaan produksi. (S10)</li> <li>• Perusahaan mengupayakan pelayanan terbaik untuk para pelanggannya. (S11)</li> <li>• Fasilitas pada perusahaan telah memenuhi kebutuhan. (S12)</li> <li>• Perusahaan menggunakan sistem komputerisasi untuk administrasi keuangan perusahaan. (S13)</li> <li>• Memanfaatkan sosial media dan website untuk pemasarannya. (S14)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan. (S2, S4, S5, O2, O5) (SO1)</li> <li>• Menghasilkan produk dengan harga terjangkau dan bagus (S3, S8, O1, O3, O4) (SO2)</li> <li>• Memperluas wilayah persediaan produk dan bahan baku (S1, S6, S7, S10, S11, S12, S13, S14, O2, O4) (SO3)</li> <li>• Selalu meningkatkan inovasi produk. (S3, S4, S10, S14, O1, O3, O4, O5, O6) (SO4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kualitas terhadap pelanggan (S2, S4, S5, T1, T3, T5, T6) (ST1)</li> <li>• Menghasilkan produk dengan harga terjangkau dan bagus (S3, S8, T2, T4) (ST2)</li> <li>• Meningkatkan inovasi pada produk. (S3, S4, S10, S14, T1, T3, T5, T6) (ST3)</li> <li>• Melakukan langkah promosi produk pada media sosial (S10, S14, T3, T5) (ST4)</li> </ul>
<b>Kekurangan (Weakness)</b>	<b>Strate gi Weakness - Opportunity (WO)</b>	<b>Strate gi Weakness - Threat (WT)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setinggi menyebabkan pengeluaran biaya yang cukup besar. (W1)</li> <li>• Kurangnya langkah promosi pada media sosial (W2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menambahkan fasilitas transportasi di perusahaan. (W1, O1) (WO1)</li> <li>• Menambahkan langkah-langkah promosi produksi pada media sosial (W2, O4) (WO2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan penjualan dan pendapatan produk secara maksimal (W1, T1) (WT1)</li> <li>• Menambahkan langkah-langkah promosi produksi pada media sosial (W2, T3, T5) (WT2)</li> </ul>

**3. Rekapitulasi Usulan Strategis**

Rekapitulasi usulan strategis yang telah diperoleh ini berdasarkan penerjemahan visi, misi, matriks SWOT dan dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6 Rekapitulasi Usulan Strategis

VISI & MISI	Visi:	Usulan Strategi	
	Perusahaan Material dan Komponen No.1 Global		X1
		X2	Meningkatkan kepuasan terhadap pelanggan.
		X3	Meningkatkan kualitas produk yang baik.
	Misi:	X4	Meningkatkan pelayanan untuk pelanggan
a. Fokus ke Pelanggan.		X3	Meningkatkan kualitas produk yang baik.
		X5	Meningkatkan inovasi pada produk
b. Coba Hal Baru.		X6	Meningkatkan pencapaian penjualan produk.
c. Pelaksanaan yang Gigih.		SO1	Meningkatkan Kualitas Produk Yang Dihasilkan
ANALISIS	Strength-Opportunity (SO)	SO2	Menghasilkan produk dengan harga terjangkau dan bagus
		SO3	Memperluas wilayah persediaan produk dan bahan baku
		SO4	Selalu meningkatkan inovasi produk
		WO1	Menambahkan fasilitas transportasi di perusahaan
	Weakness-Opportunity (WO)	WO2	Menambahkan langkah-langkah promosi produksi pada media sosial.
		Strength-Threat (ST)	ST1
	ST2		Menghasilkan produk dengan harga terjangkau dan bagus
	ST3		Meningkatkan inovasi pada produk
	ST4		Melakukan langkah promosi produk pada media sosial
	Strategi Weakness – Thread (WT)	WT1	Meningkatkan penjualan dan pendapatan produk secara maksimal.
WT2		Menambahkan langkah-langkah promosi produksi pada media sosial.	

#### 4. Sasaran Strategis

Berikut ini merupakan tabel uraian penentuan sasaran strategis untuk setiap beberapa usulan strategis berdasarkan visi dan misi dan analisis SWOT dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7 Sasaran Strategis

Sasaran Strategis	
SS1	Peningkatan keuntungan
SS2	Peningkatan kepuasan pelanggan
SS3	Peningkatan kualitas produk
SS4	Bertambahnya inovasi produk
SS5	Peningkatan loyalitas pelanggan
SS6	Peningkatan penjualan
SS7	Bertambahnya kerjasama dengan perusahaan lain
SS8	Bertambahnya peningkatan penjualan di beberapa negara
SS9	Bertambahnya peningkatan jumlah produk
SS10	Bertambahnya fasilitas transportasi
SS11	Peningkatan langkah promosi
SS12	Kontrak Kerjasama dengan perusahaan lain dalam jangka waktu yang panjang
SS13	Bertambahnya skill karyawan perusahaan
SS14	Bertambahnya perekrutan pegawai baru

#### 3.1.6 Penyusunan BSC (*Balance Scorecard*) Ke Dalam 4 Perspektif

Penyusunan sasaran strategis ini dilakukan untuk mempermudah ke tahapan selanjutnya dalam proses penelitian. Proses ini dilakukan dengan menjadikan *balanced scorecard* sebagai tujuan dalam menentukan sasaran strategis dengan menggunakan perspektif yang ada. Penentuan sasaran strategis menggunakan *balanced scorecard* ini dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8 Penentuan Sasaran Strategis dalam *Balanced Scorecard*

Sasaran Strategis		Perspektif			
		F	C	B	L
SS1	Peningkatan keuntungan	√			
SS2	Peningkatan kepuasan pelanggan		√		
SS3	Peningkatan kualitas produk			√	
SS4	Bertambahnya inovasi produk			√	
SS5	Peningkatan loyalitas pelanggan		√		
SS6	Peningkatan penjualan	√			
SS7	Bertambahnya kerjasama dengan perusahaan lain		√		
SS8	Bertambahnya peningkatan penjualan di beberapa negara	√			
SS9	Bertambahnya peningkatan jumlah produk		√		
SS10	Bertambahnya fasilitas transportasi				√
SS11	Peningkatan langkah promosi			√	
SS12	Kontrak Kerjasama dengan perusahaan lain dalam jangka waktu yang panjang		√		
SS13	Bertambahnya skill karyawan perusahaan				√
SS14	Bertambahnya perekrutan pegawai baru				√

Berdasarkan Tabel 8 diperoleh dengan hasil pengelompokan ke beberapa perspektif, dan langkah selanjutnya yaitu melakukan penyusunan sasaran strategis dalam *balanced scorecard*. Penyusunan ini dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9 Penyusunan Sasaran Strategis kedalam *Balanced Scorecard*

Perspektif	Sasaran Strategis	
Keuangan	F1	Peningkatan keuntungan
	F2	Peningkatan penjualan
	F3	Bertambahnya peningkatan penjualan di beberapa negara
Pelanggan	C1	Peningkatan kepuasan pelanggan
	C2	Peningkatan loyalitas pelanggan
	C3	Bertambahnya kerjasama dengan perusahaan lain
	C4	Bertambahnya peningkatan jumlah produk
	C5	Kontrak Kerjasama dengan perusahaan lain dalam jangka waktu yang panjang
Proses Bisnis Internal	B1	Peningkatan kualitas produk
	B2	Bertambahnya inovasi produk
	B3	Peningkatan langkah promosi
Pertumbuhan dan Pembelajaran	L1	Bertambahnya fasilitas transportasi
	L2	Bertambahnya skill karyawan perusahaan
	L3	Bertambahnya perekrutan pegawai baru



### 3.1.8 Penelitian Kinerja

Penentuan ini didapat dari data perusahaan melalui wawancara dan juga pengukuran kinerja perusahaan pada saat ini. Penentuan kinerja ini berdasarkan data pada periode Januari 2021 s/d Januari 2022. Penentuan kinerja dapat dilihat pada tabel 10.

Tabel 10 Penentuan Kinerja Perusahaan

Perspektif	Sasaran Strategis		Key Performance Indikator (KPI)	Baseline			Target		
				2019	2020	2021	2022	2023	2024
Keuangan	F1	Peningkatan keuntungan	Net Profit Margin (%)	3.5%	5%	6%	8%	10%	12%
	F2	Peningkatan penjualan	Jumlah Pelanggan tetap (jumlah)	16	22	27	32	37	42
	F3	Bertambahnya peningkatan penjualan di beberapa negara	Persentase peningkatan dalam penjualan (%)	8.5%	10%	11%	12%	13%	14%
Pelanggan	C1	Peningkatan kepuasan pelanggan	Banyak jenis keluhan yang langsung ditindak lanjuti	6	6	5	4	3	1
	C2	Peningkatan kualitas pelanggan	Tingkat kepuasan pada pelanggan (level)	N/A	N/A	N/A	3	3	4
	C3	Bertambahnya kerjasama dengan perusahaan lain	Jumlah Perusahaan yang menjadi pelanggan (jumlah)	11	16	17	17	19	21
	C4	Bertambahnya peningkatan jumlah produk	Peningkatan jumlah permintaan tahunan (%)	8.5%	10%	11%	12%	13%	14%
	C5	Kontrak Kerjasama dengan perusahaan lain dalam jangka	Pertambahan distributor perusahaan (jumlah)	12	15	17	20	23	26
Proses Bisnis Internal	B1	Peningkatan kualitas produk	Persentase jumlah pada produk cacat menurun (%)	N/A	N/A	N/A	0.5%	0.4%	0.3%
	B2	Bertambahnya inovasi produk	Pertambahan inovasi produk (jumlah inovasi baru)	4	6	7	8	11	14
	B3	Peningkatan langkah promosi	Pertambahan langkah promosi pada media elektronik (jumlah)	1	1	1	3	6	9
Pertumbuhan dan Pembelajaran	L1	Bertambahnya fasilitas transportasi	jumlah kendaraan untuk logistik (unit)	2	3	4	TBD	TBD	TBD
	L2	Bertambahnya skill karyawan perusahaan	Peningkatan skill karyawan (nilai)	3	3	3	4	4	4
	L3	Bertambahnya perekrutan pegawai baru	Jumlah tenaga kerja yang memiliki keahlian khusus (orang)	15	13	11	TBD	TBD	TBD

## 4. KESIMPULAN

Kesimpulan yang dihasilkan berdasarkan analisis pada PT. LG Innotek Indonesia yaitu sebagai berikut :

1. Usulan Sasaran strategis berdasarkan analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*) menghasilkan 14 point sasaran strategis.
2. Target perusahaan yang didapatkan berdasarkan *baseline* yaitu sebanyak 14 sasaran strategis yang harus dicapai perusahaan sehingga bisa mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
3. Terdapat 14 *Key Performance Indicator* (KPI) yang didapatkan dari sasaran strategis sebagai tolak ukur untuk *baseline* dan target.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., et.al, 1996. Sistem Pengendalian Manajemen, Terjemahan Agus Maulana. Erlangga: Jakarta
- Arini T. Soemohadiwidjojo. 2015. Mudah Menyusun SOP. Jakarta: Peneba Pila
- Assauri, Sofjan. 2011. "*Strategic Management, Sustainable Competitive Advantage*". Indonesia, Jakarta.
- David, F Fred. 2012. *Strategic Management Concepts & Cases. Person Academic; 14th edition*
- Kaplan, Robert S. (2000). Menerapkan Strategi Menjadi Aksi *Balanced Scorecard*. Erlangga, Ciracas, Jakarta
- Kaplan, Robert S. Dan David P. Norton, 1996. *Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System, Harvard Business Review*.
- Mulyadi. (2001). Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan *Balanced Scorecard*. Salemba Empat, Jakarta
- Porter, Michael, E. (1979). Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing. Erlangga, Ciracas, Jakarta
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2007). *Manajemen Strategi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yuwono, dkk. 2003. Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard*: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi. PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.