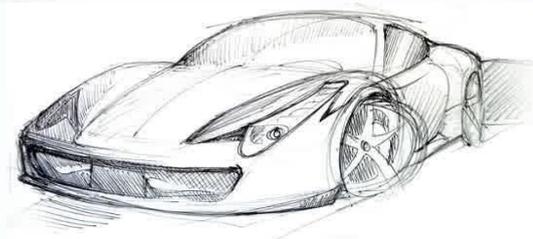
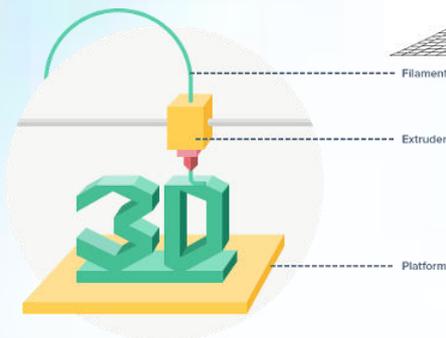
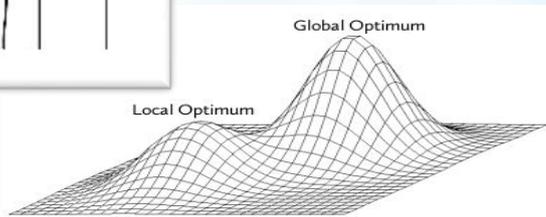
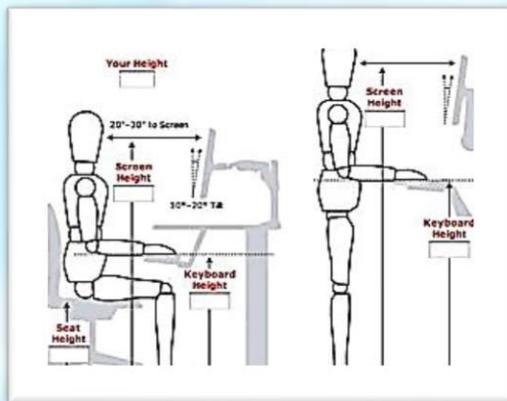


JURNAL REKAVASI

Jurnal Rekayasa & Inovasi Teknik Industri



Institut Sains & Teknologi AKPRIND Yogyakarta

Jurnal REKAVASI	Vol. 5	No. 1	Hlm. 1-58	Yogyakarta Mei 2017	ISSN: 2338-7750
--------------------	--------	-------	--------------	------------------------	--------------------

DAFTAR ISI

OPTIMALISASI VEHICLE ROUTING PROBLEM DENGAN PENDEKATAN METODE SAVING MATRIX DAN CLARKE & WRIGHT SAVING HEURISTIC <i>Andi Arifudin, Petrus Wisnubroto, Cyrilla Indri Parwati</i>	1-9
INTEGRASI METODE SERVQUAL, QFD, DAN KANO UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PADA PERGURUAN TINGGI IAIM NU KOTA METRO <i>Arief Zohir, Cyrilla Indri Parwati, Joko Susetyo</i>	10-17
STUDI KELAYAKAN BISNIS TAS TENUN DENGAN PEMANFAATAN KAIN TENUN KHAS MAMASA DAN INOVASI PRODUK GUNA PENINGKATAN DAYA SAING USAHA <i>Evanita Lestari, Winarni, Cyrilla Indri Parwati</i>	18-24
ANALISIS KEGAGALAN TURBINE GUIDE BEARING MENGGUNAKAN METODE RELIABILITY CENTERED MAINTENANCE (RCM) <i>Fadhli Hakim Akbar, Titin Isna Oesman, Endang Widuri Asih</i>	25-31
EVALUASI KESEHATAN & KESELAMATAN KERJA (K3) UNTUK PENILAIAN PRODUKTIVITAS DENGAN METODE SWOT DAN BALANCED SCORECARD PADA PT. MITRA REKATAMA MANDIRI <i>Muhammard Yogie, Petrus Wisnubroto, Titin Isna Oesman</i>	32-37
USULAN PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PERSEDIAAN BAHAN BAKU DENGAN METODE WILSON (STUDI KASUS DI USAHA CERAH BAKERY) <i>Toloni Gulo, Joko Susetyo, Muhammad Yusuf</i>	38-44
USULAN PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN DENGAN INTEGRASI METODE SERVQUAL DAN KANO (STUDI KASUS DI STAI KI AGENG PEKALONGAN) <i>Wawan Agung Darmawan, Cyrilla Indri Parwati, Winarni</i>	45-52
PENILAIAN KINERJA DENGAN METODE HUMAN RESOURCES SCORECARD DAN PENDEKATAN ANALISIS SWOT (STUDI KASUS PG. GONDANG BARU KLATEN) <i>Elen Dapu, Winarni, Joko Susetyo</i>	53-58

PENILAIAN KINERJA DENGAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD* DAN PENDEKATAN ANALISIS *SWOT* (STUDI KASUS PG. GONDANG BARU KLATEN)

Elen Dapu, Winarni, Joko Susetyo

Jurusan Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri, Institut Sains & Teknologi AKPRIND Yogyakarta

Jl. Kalisahak No. 28 Yogyakarta

E-mail: teknikindustri@akprind.ac.id

ABSTRACT

PG. Gondang Baru Klaten which is a business unit of PT. Perkebunan Nusantara IX (Persero) located in Klaten, Central Java. The factory is in the form of State Owned Enterprises (SOES), which play a role in the national sugar trade to the fulfillment of sugar in Central Java and its surroundings. The success of a company is not only in the production process or management, but the employee is also a determinant or the current drive production companies. In this study, focused only on performance assessment. Because of the problem in the production process that is often not achieving production targets desired by the company. This is highly related to the performance of the workers is not maximized. The success of a company is not only in the production process or management, but the employee is also a determinant or the current drive production companies. Based on this research, the factors - factors influencing role in the performance appraisal that way of working, work attitude and work. Performance measurement results of PG. Gondang Baru Klaten with human resources scorecard method using two perspectives and from both perspectives generate a total score of 83%. Based on the SWOT analysis can be concluded that the result of the determination of the strategy with IFAS and EFAS, then the result of the whole is 52%. It can be confirmed that the factors - factors that affect the IFAS and EFAS need to be considered in planning the company's business strategy, as this could be a problem for the company.

Keywords: Human Resources Scorecard, SWOT, IFAS, EFAS.

INTISARI

PG. Gondang Baru yang merupakan unit kerja dari PT. Perkebunan Nusantara IX (Persero) yang berlokasi di Klaten, Jawa Tengah. Pabrik ini berbentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berperan dalam perdagangan gula nasional untuk pemenuhan gula di Jawa Tengah dan sekitarnya. Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya pada proses produksi atau manajemen, tetapi karyawan juga merupakan penentu atau penggerak arus produksi perusahaan. Pada Penelitian ini, difokuskan hanya pada penilaian kinerja. Karena yang menjadi masalah dalam proses produksi yaitu sering tidak tercapainya target produksi yang diinginkan oleh perusahaan. Hal ini sangat berkaitan dengan kinerja dari para pekerja yang belum maksimal. Berdasarkan penelitian ini, faktor – faktor yang berpengaruh dalam penilaian kinerja karyawan yaitu cara kerja, sikap kerja dan hasil kerja. Hasil pengukuran kinerja karyawan PG. Gondang Baru Klaten dengan metode *human resources scorecard* menggunakan dua perspektif dan dari kedua perspektif tersebut menghasilkan total skor sebesar 83%. Berdasarkan analisis *SWOT* dapat disimpulkan bahwa hasil dari penentuan strategi dengan *IFAS* dan *EFAS*, maka hasil dari keseluruhan adalah 52%. Hal ini dapat dipastikan bahwa faktor – faktor yang berpengaruh pada *IFAS* dan *EFAS* perlu diperhatikan dalam perencanaan strategi bisnis perusahaan, karena hal ini bisa menjadi masalah bagi perusahaan.

Kata kunci: Human Resources Scorecard, SWOT, IFAS, EFAS.

PENDAHULUAN

Perkembangan berbagai ilmu pengetahuan dan teknologi, baik dibidang industri maupun jasa, menimbulkan banyak persaingan di antara industri – industri tersebut. Perkembangan berbagai industri tersebut juga menimbulkan persaingan, sehingga menuntut suatu perusahaan untuk terus memperhatikan kelancaran proses produksi yang diterapkan dalam memproduksi produk ataupun output yang lebih baik. Salah satu hal yang mendukung jalannya proses produksi pada suatu perusahaan adalah kinerja karyawan pada perusahaan itu sendiri. Kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas – tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan perusahaan, melalui kriteria – kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi. Adapun tujuan kinerja pegawai menurut Rivai (2004) adalah:

1. Untuk perbaikan hasil kinerja karyawan, baik secara kualitas maupun kuantitas.
2. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahkan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan perusahaan.
3. Memperbaiki hubungan antar personal karyawan dalam aktivitas kerja dalam organisasi. Oleh karena itu proses produksi harus didukung oleh peralatan yang siap bekerja setiap saat dan handal. Untuk mencapai hal itu, maka peralatan – peralatan penunjang proses produksi ini harus selalu dilakukan perawatan yang teratur dan terencana.

Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor (Gibson *et al.*, 2000), antara lain:

1. Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dst), dan demografis (umur, asal usul, dll).
2. Faktor organisasi, adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan deskripsi pekerjaan (*job description*).
3. Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi.

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolok ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai atau karyawan untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Memudahkan pengkajian kinerja pegawai atau karyawan, lebih lanjut Mitchel dalam Sedarmayanti (2001) mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja (*Quality of work*)
2. Ketetapan Waktu (*Pomptnees*)
3. Inisiatif (*Initiative*)
4. Kemampuan (*Capability*)
5. Komunikasi (*Communication*)

Indikator Kinerja pegawai bisa kita lihat pada saat peneliti memberikan suatu Kuisisioner yang dimana berisikan beberapa pertanyaan yang akan dijawab oleh pegawai atau karyawan dalam melakukan aktivitasnya.

Kemajuan suatu perusahaan tidak terlepas dari kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. Berbicara tentang kinerja sangat berkaitan dengan hasil akhir dari proses produksi. Pada PG. Gondang Baru untuk beberapa tahun belakangan, ada masalah yang belum terselesaikan sampai saat ini. Hal ini sangat mempengaruhi kinerja dari karyawan terlebih pada kinerja perusahaan. Masalah kinerja yang dihasilkan oleh karyawan, ada beberapa hal menjadi faktor salah satunya yaitu kedisiplinan kerja. Kedisiplinan kerja sangat menjadi hal penting dalam bekerja, ada pemecatan beberapa karyawan pada tiga tahun belakangan disebabkan karena karyawan tersebut tidak bekerja dengan maksimal yang artinya sering tidur pada saat waktu kerja, datang terlambat untuk masuk kerja. Beberapa hal ini sangat berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan yang selama tiga tahun terakhir pada bagian pengolahan sudah mengalami penurunan kinerja. Keadaan ini berpengaruh pada kinerja dari PG. Gondang Baru itu sendiri. Terlebih untuk pencapaian target produksi perusahaan.

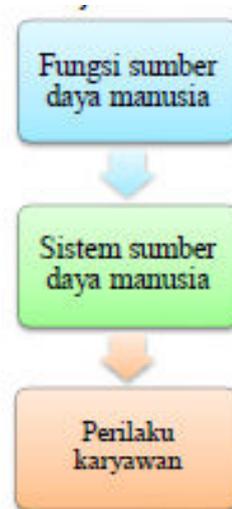
Berdasarkan paparan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana tahapan penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Human Resources Scorc card* dan pendekatan Analisis *SWOT* ? Dari perumusan masalah tersebut, maka akan didapatkan manfaat dari penelitian ini bagi PG. Gondang Baru Klaten. Berikut ini adalah beberapa manfaat yang diperoleh:

1. Dapat mengetahui tingkat kinerja dari karyawan untuk kemajuan perusahaan dengan sumber daya manusia yang dimiliki. Sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan kinerja karyawan untuk lebih baik.
2. Memberi gambaran tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan. Sehingga kinerja karyawan dapat lebih dioptimalkan untuk peencanaan strategi bisnis yang lebih baik.

BAHAN DAN METODE (MATERIALS AND METHODS)

1. Metode *Human Resources Scorecard*

Human Resources Scorecard adalah suatu alat untuk mengukur dan mengelolah kontribusi strategi dari peran *human resources* dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan. *Human resources scorecard* mengukur keefektifan dan efisiensi fungsi sumber daya manusia dalam mengarahkan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan strategi perusahaan sehingga dapat membantu menunjukkan bagaimana sumber daya manusia memberikan kontribusi. Struktur strategi sumber daya manusia (*human resource*) dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Struktur Strategi Sumber Daya Manusia

Keterangan:

- a. Fungsi sumber daya manusia (*The Human Resources Function*).
Dasar penciptaan nilai strategi sumber daya manusia adalah mengelolah infrastruktur untuk memahami dan mengimplementasikan strategi perusahaan. Biasanya profesi dalam fungsi sumber daya manusia diharapkan dapat mengarahkan usaha yang menjadi perencanaan dari persahaan.
- b. Sistem sumber daya manusia (*The Human Resources System*).
Sistem sumber daya manusia adalah unsur utama yang berpengaruh dalam sumber daya manusia strategi. Model sistem ini yang disebut sebagai *High performance work system (HPWS)*.
- c. Perilaku karyawan (*Employee Behaviour*).
Peran sumber daya manusia yang strategis akan memfokuskan pada produktivitas perilaku karyawan dalam organisasi.

Human resources scorecard memberikan manfaat yaitu menggambarkan peran dan kontribusi sumber daya manusia kepada pencapaian visi perusahaan secara jelas dan terukur, agar profesional sumber daya manusia mampu dalam mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan nilai yang dikontribusikan dan memberikan gambaran hubungan sebab akibat.

2. Analisis *SWOT*

Analisis *SWOT* merupakan suatu teknik perencanaan strategi yang bermanfaat untuk mengevaluasi Kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dalam suatu proyek, baik proyek yang sedang berlangsung maupun dalam perencanaan proyek baru. Analisis *SWOT* adalah identifikasi dari berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, yang didasari pada logika, yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang serta secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan kedalam analisis *SWOT*. Analisis *SWOT* membandingkan antara faktor eksternal (peluang dan ancaman), faktor internal (kekuatan dan kelemahan). Analisis *SWOT* dapat didefinisikan sebagai berikut:

a. **Peluang (*Opportunities*)**

Suatu peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan utamanya adalah peluang terbaik yang dimiliki perusahaan dalam persaingan. Dalam hal ini melakukan perbaikan pada mesin, penyiapan bahan baku yang cukup, dan meningkatkan kinerja karyawan yang dimiliki, serta membuat inovasi terbaru. Itu akan menjadi peluang bagi perusahaan.

- b. **Ancaman** (*Threats*)
Suatu ancaman adalah situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan, dimana ancaman merupakan kendala yang dihadapi oleh perusahaan, dalam hal ini pada PG. Gondang Baru kendala atau ancaman yang sering dihadapi yaitu kerusakan mesin karena mesin yang digunakan sampai saat ini merupakan mesin-mesin peninggalan zaman kolonial Belanda.
- c. **Kekuatan** (*Strength*)
Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan lain terhadap persaingan, karena dalam hal pemerintah berencana merevitalisasi ini PG. Gondang Baru, Hal ini dimaksudkan untuk mencapai swasembada gula nasional. Salah satu upaya revitalisasi yakni dengan mengalokasikan dana melalui APBN guna penyertaan modal. Negara menganggarkan penyertaan modal dan sudah disetujui DPR salah satunya senilai Rp 3 triliun untuk revitalisasi pabrik gula dengan tujuan untuk swasembada gula.
- d. **Kelemahan** (*Weakness*)
Kelemahan merupakan suatu keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, karena dalam hal ini PG. Gondang Baru memiliki bahan baku yang tidak dapat diproduksi dalam sehari maupun sebulan. PG. Gondang Baru memiliki waktu produksi atau masa giling hanya dalam waktu satu kali dalam setahun karena bahan baku tebu merupakan tanaman musiman. Sehingga pabrik hanya melakukan produksi hanya pada waktu yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

Analisis *SWOT* dapat digunakan dalam banyak cara untuk membantu dalam menganalisis strategi. Cara yang paling umum adalah menggunakan Analisis *SWOT* sebagai kerangka kerja yang logis untuk mengarahkan tujuan yang sistematis dari suatu perusahaan, dan alternatif dasar yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan. Ada empat tindakan strategi yang dapat diidentifikasi dengan menggunakan matrik analisis *SWOT* yaitu:

- a. **Strategi Strength Opportunities (SO)**
Strategi yang dibuat berdasarkan pemikiran perusahaan dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk membuat dan memanfaatkan peluang yang dimiliki.
- b. **Strategi Strength Threats (ST)**
Strategi ini merupakan strategi yang menggunakan kekuatan perusahaan dalam mengatasi ancaman yang akan dihadapi.
- c. **Strategi Weakness Opportunities (WO)**
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada, dengan cara meminimalkan kelemahan dalam internal perusahaan.
- d. **Strategi Weakness Threats (WT)**
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan dan juga menghindari ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan.
- e. **Analisis Faktor Strategi Internal dan Eksternal (IFAS – EFAS)**
Analisis faktor strategi internal dan eksternal adalah pengolahan faktor-faktor strategi pada lingkungan internal dan eksternal dengan memberikan pembobotan dan rating pada setiap faktor strategi. Faktor strategi adalah faktor dominan dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang memberikan pengaruh terhadap kondisi dan situasi yang ada dan memberikan keuntungan apabila dilakukan. (Dyson, 2004). Menganalisis lingkungan internal (*IFAS*) untuk mengetahui berbagai kemungkinan kekuatan dan kelemahan. Masalah strategi yang akan dimonitor harus ditentukan karena masalah ini mungkin dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dimasa yang akan datang. Menganalisis lingkungan eksternal (*EFAS*) untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang dan ancaman. Masalah strategi yang akan dikendalikan, harus ditentukan karena masalah ini mungkin dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dimasa yang akan datang.

Matriks *SWOT* ini dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Matrik *SWOT*

<i>IFAS</i>	<i>Strenght (S)</i> Daftar Kekuatan Tentukan 5 – 10 Faktor Kekuatan Internal Perusahaan	<i>Weakness (W)</i> Daftar Kelemahan Tentukan 5 – 10 Faktor Kelemahan Internal Perusahaan
<i>EFAS</i>	<i>Strategi (SO)</i> Strategi Kekuatan untuk memanfaatkan Peluang	<i>Strategi (WO)</i> Strategi yang meminimalkan Kelemahan untuk memanfaatkan Peluang
<i>Threat (T)</i> Daftar Ancaman Tentukan 5 – 10 Faktor Ancaman Eksternal Perusahaan	<i>Strategi (ST)</i> Gunakan Kekuatan untuk mengatasi Ancaman	<i>Strategi (WT)</i> Meminimalkan Kelemahan dan menghindari Ancaman

(Sumber: Rangkuti, 1997)

HASIL DAN PEMBAHASAN (RESULT AND DISCUSSIONS)

1. Berdasarkan Metode *Human Resources Scorecard*

Human Resources Scorecard adalah suatu sistem pengukuran sumber daya manusia yang mengaitkan orang, strategi, dan kinerja. Hal ini untuk menghasilkan perusahaan yang unggul. Dari hasil analisa data *Human resources Scorecard* dengan mengukur *key performance indokator* dari tiap– tiap perspektif adalah sebagai berikut:

a. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, ada beberapa faktor yang berpengaruh didalamnya seperti Waktu pengiriman produk kepada konsumen, Kebutuhan gula setiap tahun, dan Keinginan pelanggan. Dari hasil analisa data untuk perspektif pelanggan memiliki hasil target produksi yang berbeda dalam sekali produksi (4 Bulan). Berikut target produksi yang dihasilkan untuk waktu pengiriman produk kepada konsumen dengan hasil target produksi (3,500) ton gula, untuk kebutuhan gula setiap tahun dengan hasil target produksi (273) ton gula/hari, dan untuk keinginan pelanggan masih memiliki keinginan 100%. Untuk setiap sekali periode produksi dalam 4 Bulan dengan nilai skala dari faktor yang berpengaruh pada perspektif pelanggan masing – masing menghasilkan skala 3 (puas).

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal merupakan kegiatan yang dilakukan oleh internal perusahaan dalam internal perusahaan ada beberapa faktor yang berpengaruh seperti kebun petani, proses produksi, dan biaya usaha tani. Adapun hasil target produksi dari tiap – tiap faktor yang berpengaruh pada proses bisnis internal adalah sebagai berikut. Untuk kebun petani hasil target produksi yang dicapai Rp 8.200.944/sekali perawatan kebun, untuk proses produksi hasil target produksi yang dicapai Rp 502.627.178/sekali proses produksi, sedangkan untuk biaya usaha tani target produksi yang dicapai Rp 214.583.854/Hektar Lahan. Maka dari hasil pengohalan data, untuk *performance* dari kedua perspektif pada *Human Resources Scorecard* dapat dilihat kinerja yang paling besar dan paling kecil dihasilkan. Sehingga pada perhitungannya yang memiliki kinerja paling besar adalah Perspektif Proses bisnis Internal. Sedangkan kinerja yang dihasilkan dari perspektif Pelanggan memiliki tingkat kinerja yang kecil. Selama periode Bulan Mei, Juni, Juli, Agustus (4 Bulan) dengan skala dari masing – masing faktor menghasilkan skala 4 (cukup puas).

2. Berdasarkan Analisis SWOT

Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh strategi yang direncanakan. Akan tetapi faktor – faktor yang menjadi hambatan dalam perencanaan strategi harus diperhatikan. Hal ini menunjukkan bahwa berdasarkan analisis SWOT, PG. Gondang Baru sangat memahami kondisi pabrik saat ini dengan persaingan yang cukup tinggi dalam hal menghasilkan produk. Sehingga dalam menghadapi persaingan saat ini analisis SWOT menjadi kunci utama dalam menentukan faktor – faktor yang berpengaruh dalam strategi bisnis perusahaan. Maka hasil dari strategi analisis faktor internal dan analisis faktor eksternal perusahaan menunjukkan bahwa nilai yang dihasilkan pada IFAS dan EFAS adalah total Nilai Keseluruhan adalah 7,8. Hasil ini dapat diubah kedalam persentase untuk mengetahui berapa besar tingkat penerapan Analisis SWOT pada PG. Gondang Baru. Caranya adalah sebagaimana Persamaan (1).

$$\frac{\text{Total nilai keseluruhan IFAS dan EFAS}}{\text{Periode proses produksi dalam hari (4 bulan)}} \times \text{Total Jam Kerja Perhari} \dots\dots(1)$$

$$\text{Tingkat Penerapan SWOT} = \frac{7,8}{120 \text{ hari}} \times 8 \text{ Jam} = 0,52$$

$$0,52 \times 100\% = 52 \%$$

Maka dengan persentase sebesar 52%, dapat dikatakan bahwa penerapan analisis SWOT pada PG. Gondang Baru mulai mendekati standar normal untuk keseluruhan IFAS dan EFAS dalam penerapan strategi bisnis perusahaan.

KESIMPULAN (CONCLUSION)

Dari penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan *Human Resources Scorecard*, Pada pengolahan data ada beberapa nilai yang menjadi hasil dari pengukuran kinerja karyawan. Pada hasil kedua perspektif yaitu perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal, dengan *Key Performance Indikator* untuk *Human Resources Scorecard*, kinerja yang paling besar dihasilkan dalam pencapaian target produksi misalnya pada proses produksi dimana membutuhkan biaya target produksi sebesar Rp 502.627.178,- untuk sekali proses produksi. Dengan nilai skala *Likert* 4 (cukup puas). Pada proses produksi semua karyawan terlibat antara karyawan tetap dan karyawan tidak tetap maka kinerja yang dihasilkan dianggap cukup baik. Dari total biaya diatas, untuk perspektif proses bisnis internal selama periode kerja selama 4 Bulan dianggap masih pada tahap yang normal.
2. Berdasarkan analisis SWOT dapat disimpulkan bahwa hasil dari penentuan strategi dengan IFAS dan EFAS, maka hasil dari keseluruhan adalah 52%. Hal ini dapat dipastikan bahwa faktor – faktor yang berpengaruh pada IFAS dan EFAS perlu diperhatikan dalam perencanaan strategi bisnis perusahaan, karena hal ini bias menjadi masalah bagi perusahaan.

Saran yang dapat diberikan kepada perusahaan adalah:

1. Penilaian kinerja harus lebih diperhatikan guna meningkatkan hasil dan aktivitas karyawan selama proses produksi.
2. Setiap kepala bagian harus memiliki data untuk menilai seberapa besar aktivitas yang dihasilkan oleh anggotanya.
3. Penilaian kinerja sangat diperlukan pada Pg. Gondang Baru, guna mengetahui kedisiplinan kerja bagi para karyawan.
4. Menerapkan konsep *Human Resources Scorecard* secara keseluruhan kepala bagian, guna mengetahui nilai atau score kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.
5. Strategi dengan menggunakan Analisis SWOT lebih ditingkatkan, guna menghindari perencanaan yang merugikan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dyson, RG 2004, 'Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick', *European Journal of Operational Research*, Volume 152, Issue 3, pp. 631-640.
- Gibson, JL, Ivancevich dan JM, Donnely JH 2000, *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*, Terjemahan Djoerban Wahid, Erlangga, Jakarta.
- Rangkuti, F 1997, *Riset Pemasaran*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sedarmayanti 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Mandar Maju, Bandung.