

## BAB V

### ANALISIS PEMBAHASAN MASALAH

#### 5.1. Kinerja Perusahaan PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk. sebelum menggunakan Pendekatan Perspektif *Learning and Growth (Balanced Scorecard)*

Berdasarkan hasil yang diperoleh pada pembahasan masalah (BAB IV), ditinjau dari segi Perspektif *Learning and Growth* kinerja Departemen Produksi saat ini sudah cukup baik,. Tetapi kita tidak dapat mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Departemen tersebut secara langsung.

#### 5.2. Analisis Penilaian Kinerja Departemen Produksi dengan Pendekatan Perspektif *Learning and Growth (Balanced Scorecard)*

Penilaian Kinerja yang dihasilkan melalui pendekatan Perspektif *Learning and Growth*, berdasarkan hasil *scoring* dan dari tabel *Scorecard* yang diperoleh pada Bab sebelumnya (*scoring/ Pembobotan* dan **Tabel 4.3** *Scorecard* Perspektif *Learning and Growth* di Departemen Produksi, hal 17 & 18 Bab V).

##### 5.2.1. Analisis *Scoring* dari masing-masing indikator

Penilaian kinerja yang dihasilkan dari masing-masing indikator melalui pendekatan Perspektif *Learning and Growth*, berdasarkan data yang diperoleh melalui Pembobotan dan Tabel *Scorecard* pada Bab sebelumnya :

- *Score* yang diperoleh masing-masing indikator pada Perspektif *Learning and Growth* adalah :

- 1) *Absenteeism* = 14,96
- 2) *Employees Composition* = 15,93
- 3) *Turn Over* = 15,85

- |  |         |
|--|---------|
| 4) <i>Promotion Bases</i>                  | = 15,6  |
| 5) <i>Internal &amp; External Training</i> | = 13,94 |
| 6) <i>Professional Assoc.Membership</i>    | = 0,83  |

- *Score* tersebut sudah cukup baik berdasarkan target Departemen Produksi (PPIC), tetapi untuk suatu pengukuran (*measurement*) masing-masing indikator yaitu jumlah bobot dari tiap indikator masih belum memenuhi target yang ditetapkan Departemen.

### 5.2.2. Benchmark pengukuran

*Benchmark* pengukuran dilakukan untuk melihat sejauh mana kinerja perusahaan saat ini, yakni dengan menggunakan :

1. **Histogram**, yang menggambarkan keadaan kinerja Departemen Produksi saat ini. Data-data yang menjadi input adalah total *Score* keseluruhan yang diperoleh tiap indikator pada Perspektif *Learning and Growth* :

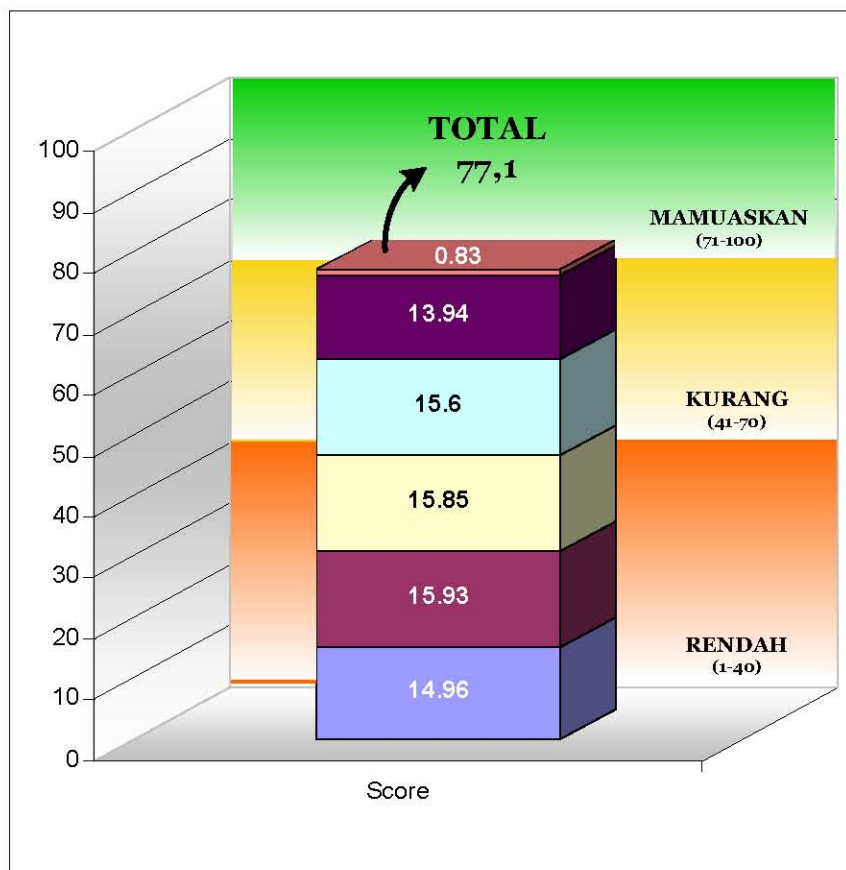
- |  |               |
|--|---------------|
| 1) <i>Absenteeism</i>                      | = 14,96       |
| 2) <i>Employees Composition</i>            | = 15,93       |
| 3) <i>Turn Over</i>                        | = 15,85       |
| 4) <i>Promotion Bases</i>                  | = 15,6        |
| 5) <i>Internal &amp; External Training</i> | = 13,94       |
| 6) <i>Professional Assoc.Membership</i>    | = 0,83        |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>= 77,1</b> |

Kategori/klasifikasi Scoring :

**Tabel 5.1** Kategori (klasifikasi) *Scoring*

71 – 100	Kinerja Perusahaan/Departemen sangat memuaskan
41 – 70	Kinerja Perusahaan/Departemen masih kurang memuaskan masih diperlukan peningkatan, memerlukan inisiatif yang tinggi
1 – 40	Kinerja Perusahaan/Departemen sangat rendah, perlu dikaji kembali antara target setiap departemen dengan visi dan misi perusahaan.

Sumber : Akira, Survey Articles, -questionpro.com



**Gambar 5.1** Histogram pengukuran Perspektif *Learning and Growth*

2. *Spider Web*, yang menggambarkan pencapaian kinerja Departemen Produksi saat ini dari target tiap indikator. Data-data yang menjadi input adalah *Score* yang diperoleh tiap indikator

Target Departemen Produksi untuk Perspektif *Learning and Growth* adalah 100%, yang mengindikasikan pada tiap indikator pengukuran memenuhi bobot target dari Departemen.



**Gambar 5.2** *Spider Web* Perspektif *Learning and Growth*

### 5.2.3. Analisis *Benchmark* pengukuran

Dari hasil analisis, secara umum menunjukkan hasil yang belum memenuhi target yang ditentukan Departemen. Secara keseluruhan dapat diambil analisis bahwa:

- Berdasarkan gambar 5.1, memberikan arti bahwa kinerja dari Departemen Produksi dengan peninjauan pada Perspektif *Learning and Growth* memiliki kategori/klasifikasi yang **memuaskan**, dengan nilai kinerja 77,1.
- Walaupun pengukuran secara keseluruhan membuktikan hasil yang baik, tetapi indikator yang ada belum memenuhi target yang ditetapkan Departemen dan masih terdapat indikator yang jauh dari target, sehingga *score* total yang dicapai belum maksimal (berdasarkan tabel 5.2).

Berdasarkan hasil pengukuran tersebut, maka diperlukan evaluasi dan inisiatif (Rencana Aksi) sebagai input manajemen untuk mencapai target jangka pendek dan sebagai kontrol dalam melakukan tindakan strategi kedepan/ jangka panjang, yakni :

#### 1. Indikator *Absenteeism*

##### a) Evaluasi

Sasaran belum tercapai, mengindikasikan masih perlunya pemantauan tentang kepersonaliaan.

##### b) Inisiatif

- Penerapan kedisiplinan lebih diperketat lagi. Diperlukan *Reward and Punishment* untuk meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya semua peraturan perusahaan dapat dimengerti dan tersampaikan sepenuhnya.
- Kebijakan manajemen dalam kedisiplinan perlu diperhatikan lebih lanjut, dalam upaya peningkatan gairah dan semangat kerja yang akan meningkatkan kedisiplinan karyawan secara keseluruhan.

- Sasaran untuk tahun berikutnya diusulkan tetap pada 0% ketidakhadiran, untuk meminimasi jumlah absent dari periode sebelumnya.

## 2. Indikator *Employees Composition*

### a) Evaluasi

Sasaran belum tercapai, mengindikasikan kurangnya komposisi karyawan terutama pada bagian operator (lampiran 1, Form 1.2) dan masih perlunya pemantauan tentang pengadaan ketenagakerjaan.

### b) Inisiatif

- Pemenuhan komposisi dengan pengambilan karyawan baru yang berkualitas, cocok dengan kemampuan yang diharapkan, dan tepat pada posisi kerjanya.
- Pemenuhan komposisi dengan melihat dan meninjau karyawan kontrak yang berkualitas, untuk ditempatkan pada posisi yang tepat dengan keahlian dan kemampuannya.
- Sasaran pemenuhan komposisi pada akhir tahun 2005 segera terpenuhi 100% supaya proses produksi dapat optimal, dan ditinjau ulang untuk tahun berikutnya.

## 3. Indikator *Turn Over*

### a) Evaluasi

Sasaran belum tercapai, mengindikasikan adanya karyawan keluar dan mengakibatkan kurangnya pemenuhan komposisi karyawan untuk Dep. Produksi. Beberapa hal terjadinya *Turn Over* di Departemen Produksi :

1. umur masa kerja karyawan (masa pensiun),
2. kedisiplinan karyawan kurang (pemecatan/phk),
3. habis masa kontrak,
4. peningkatan status pendidikan yang menyebabkan keluar dari tempat bekerja,
5. kejenuhan karyawan.

## b) Inisiatif

- Peningkatan kedisiplinan karyawan, untuk menghasilkan kinerja karyawan yang berkualitas.
- Peningkatan tingkat kualitas training, untuk meningkatkan kesadaran dan keahlian karyawan.
- Pemenuhan tunjangan pendidikan untuk mendapatkan *feedback* dalam menghasilkan karyawan yang berkualitas.
- Pertimbangan *Turn Over* tahun 2006 diusulkan disesuaikan dengan kebutuhan dan kebijakan departemen secara menyeluruh (dalam ukuran tenaga kerja).

4. Indikator *Promotion Bases*

## a) Evaluasi

Sasaran belum tercapai, mengindikasikan adanya pertimbangan internal perusahaan secara umum, dari hasil *interview* promosi disini bersifat *workplace reposition* dengan peningkatan golongan (*grade*) karyawan dalam lingkup Departemen Produksi saja. *Workplace reposition* merupakan kenaikan status dari klasifikasi golongan (*grade*) karyawan yang dihasilkan pada variabel matrix yang dimiliki internal Departemen. Variabel matrix berisikan kategori-kategori penilaian yang menjadi pertimbangan terjadinya promosi, seperti lama kerja karyawan, prestasi kerja karyawan, dll.

## b) Inisiatif

- Perlunya kebijakan secara vertikal dari *Top Management* dalam pemutusan promosi secara menyeluruh, yakni dengan melakukan pendekatan proses, karena dengan pendekatan proses tersebut akan meningkatkan hubungan komunikasi dan informasi antara karyawan dengan *Top Management*. Jadi bisa disimpulkan, kebijakan ini menekankan keterlibatan *Top Management* secara langsung dalam promosi karyawan, seperti memantau kinerja karyawan secara

langsung dan memberi masukan kepada kepersonaliaan tentang penilaian karyawan.

- Promosi lebih ditekankan pada peninjauan prestasi kerja, loyalitas, kecakapan, disiplin, kejujuran, kepemimpinan, komunikatif, dan pendidikan yang dilakukan melalui pengidentifikasian oleh kepersonaliaan lebih diutamakan, sebagai bahan pertimbangan pengembangan karyawan berkualitas.
- Sasaran untuk akhir tahun 2005 diharapkan dapat memenuhi 25 % (target Dept. Produksi) dari total karyawan, dan untuk tahun 2006 *workplace reposition* tetap dilakukan untuk memotivasi kinerja karyawan.

## 5. Indikator *Training*

### a) Evaluasi

Sasaran belum tercapai, mengindikasikan kurangnya kesempatan untuk kegiatan training. Beberapa faktor yang menjadi hambatan utama di Departemen Produksi adalah : 1. kesibukan proyek, 2. besarnya biaya training.

### b) Inisiatif

- Perbaiki pengetahuan dan keterampilan disemua level internal organisasi Departemen dengan pelatihan yang berkualitas dan lebih spesifik.
- Pengalokasian biaya pelatihan ditinjau ulang, dengan menekankan pelatihan yang berkualitas dan disesuaikan dengan kebutuhan Departemen Produksi.
- Sasaran training untuk tahun kedepannya perlu ditinjau ulang, misalnya jumlah peserta training disesuaikan dengan kebutuhan karyawan yang menangani alat/teknologi baru.

## 6. Indikator *Professional Assoc.Membership*

### a) Evaluasi

Sasaran tidak tercapai, mengindikasikan penyertaan staff inti untuk mengikuti pelatihan yang lebih berkualitas dan lebih spesifik dengan pendidikannya perlu ditingkatkan secara bertahap.

### b) Inisiatif

- Analisa staf inti berkompeten hanya disertakan mengikuti Asosiasi Profesi, sehingga target Departemen lebih terjangkau/spesifik (jangka pendek).
- Selanjutnya adalah dengan memberikan kesempatan seluruh staf inti di Departemen Produksi untuk mengikuti kegiatan Profesi baik yang diselenggarakan oleh internal perusahaan atau eksternal perusahaan (jangka panjang).
- Untuk tahun berikutnya penerapan Keanggotaan asosiasi Profesi pada staf inti/senior dilakukan secara bertahap, untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan, meningkatkan produktifitas, dan kualitas kerja.

### 5.2.4. Simulasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pencapaian target Departemen Produksi saat ini dapat diketahui melalui rencana kegiatan tersebut yakni tingkat tenaga kerja dan target tiap indikator terhadap nilai aktual. Untuk mendapatkan kinerja yang optimal, pengaruh utama dalam pencapaian kinerja yang diharapkan harus dipertimbangkan dengan serius. Hal ini bisa disimulasikan dengan menggunakan piranti sederhana yakni Microsoft Excel. Dengan simulasi tersebut akan di buat skenario-skenario yang mungkin terjadi, dan langkah-langkah simulasi tersebut secara umum adalah sebagai berikut :

Membuat perhitungan : 1) Jumlah tenaga kerja dengan simulasi :

- a. di bawah kapasitas yang ditentukan
- b. sama dengan kapasitas Departemen
- c. di atas kapasitas yang ditentukan

2) Aktual terhadap target tiap indikator dengan simulasi :

- a. di bawah target yang ditentukan
- b. sama dengan target Departemen
- c. di atas target yang ditentukan

3) Kombinasi 1) dan 2)

**Asumsi** : aktual dinyatakan tetap sama dengan hasil pengukuran saat ini

Skenario :

**A. Tingkat tenaga Kerja :**

- a.  $< 178$  maka, :
  - terjadi *turn over* (karyawan keluar)
  - komposisi karyawan berkurang
  - ketidakhadiran 17 orang
  - target promosi berkurang
  - jumlah karyawan pelatihan berkurang
  - jumlah Staf inti berkurang
- b.  $= 178$  maka, :
  - tidak ada *turn over*
  - komposisi karyawan terpenuhi
  - ketidakhadiran bertambah
  - target promosi karyawan meningkat
  - jumlah karyawan tidak hadir meningkat
  - jumlah karyawan pelatihan meningkat
  - Staf inti bertambah
- c.  $> 178$  maka, :
  - tidak ada *turn over*
  - melebihi kapasitas karyawan (*Overload*)
  - tingkat promosi bertambah
  - jumlah karyawan tidak hadir meningkat

- jumlah karyawan pelatihan meningkat
- staf inti bertambah

### B. Target terhadap aktual tiap indikator :

#### a. *Absenteeism* (100% kehadiran, dengan *range* 10%)

1. -10 (kehadiran), maka : Jumlah ketidakhadiran 0
2. 0 (kehadiran), maka : 17 orang tidakhadir (*absent*)
3. +10 (kehadiran), maka : 34 orang tidakhadir (*absent*)

#### b. *Employees Composition* (kapasitas 178 karyawan, dengan *range* 8 orang)

1. -8 (komposisi), maka :
  - terjadi *turn over* 8 orang
  - ketidakhadiran berkurang -1 = 17 orang
  - target promosi - 2 = 43 orang
  - jumlah karyawan pelatihan 24 orang
  - staf inti berkurang - 1 = 20 orang
2. 0 (komposisi), maka :
  - tidak ada *turn over*
  - ketidakhadiran 18 orang
  - target promosi karyawan 45 orang
  - jumlah karyawan pelatihan 25 orang
  - staf inti 21 orang
3. +8 (komposisi), maka :
  - tidak ada *turn over* = + 8 orang
  - *Overload* kapasitas = 186 > 178 karyawan
  - tingkat promosi bertambah + 2 = 47 orang
  - ketidakhadiran tetap 18 orang
  - jumlah karyawan pelatihan +1 = 26 orang
  - staf inti bertambah + 1 = 22 orang

#### c. *Turn Over* (kapasitas 178 karyawan, dengan *range* 8 orang)

1. -8 (karyawan), maka :
- komposisi karyawan -8 = 170 orang
  - target promosi - 1 = 17 orang
  - ketidakhadiran 17 orang
  - jumlah karyawan pelatihan 24 orang
  - staf inti -1 = 20 orang
2. 0 (karyawan), maka :
- komposisi karyawan terpenuhi = 178 orang
  - ketidakhadiran 18 orang
  - target promosi karyawan 45 orang
  - jumlah karyawan pelatihan 25 orang
  - staf inti 21 orang
3. +8 (karyawan), maka :
- *Overload* kapasitas = 186 > 178 karyawan
  - tidak ada *turn over*
  - tingkat promosi bertambah + 2 = 47 orang
  - ketidakhadiran tetap 18 orang
  - jumlah karyawan pelatihan +1 = 26 orang
  - staf inti bertambah + 1 = 22 orang
- d. **Promotion Bases** (target 25 %  $\Sigma$  karyawan, dengan aktual 40 orang dan *range* 2%)
1. -2% dari  $\Sigma$  karyawan, maka : target Dep. tercapai = 40 orang (100%)
2. 0 dari  $\Sigma$  karyawan, maka : target tidak terpenuhi 3 orang = 43 orang
3. +2% dari  $\Sigma$  karyawan, maka : target tidak terpenuhi 4 orang = 44 orang
- e. **Training** ( target 14%  $\Sigma$  karyawan, dengan aktual 20 orang dan *range* 2%)
1. -2 % dari  $\Sigma$  karyawan, maka : karyawan pelatihan tepat 20 orang (100%)
2. 0 dari  $\Sigma$  karyawan, maka : pelatihan tidak terpenuhi 4 orang = 24 orang
3. +2 % dari  $\Sigma$  karyawan, maka : pelatihan tidak terpenuhi 7 orang = 27 orang
- f. **Professional Assoc.Membership** (target 20 orang, dengan aktual 1 orang & *range* 19)

1. -19 orang staf inti, maka : target terpenuhi 100%
2. 0 orang staf inti, maka : hanya terpenuhi 5%
3. +19 orang staf inti, maka : hanya terpenuhi 3 %

**C. Kombinasi tingkat tenaga Kerja dengan target terhadap aktual tiap indikator :**

- 1) AaBa1, maka : jumlah ketidakhadiran 0 (< kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 2) AaBa2, maka : jumlah ketidakhadiran 17 orang
- 3) AaBa3, maka : jumlah ketidakhadiran 34 orang
- 4) AbBa1, maka : jumlah ketidakhadiran 0 (= kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 5) AbBa2, maka : jumlah ketidakhadiran 18 orang
- 6) AbBa3, maka : jumlah ketidakhadiran 35 orang
- 7) AcBa1, maka : jumlah ketidakhadiran 0 (> kapasitas/*overload*)
- 8) AcBa2, maka : jumlah ketidakhadiran 18 orang
- 9) AcBa3, maka : jumlah ketidakhadiran 37 orang
- 10) AaBb1, maka : komposisi kerja kurang 8 orang (< kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 11) AaBb2, maka : komposisi sesuai  $\Sigma$  tenaga kerja (< kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 12) AaBb3, maka : komposisi terpenuhi tetapi +8 orang
- 13) AbBb1, maka : komposisi kurang 8 orang (< kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 14) AbBb2, maka : komposisi sesuai  $\Sigma$  tenaga kerja (= kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 15) AbBb3, maka : komposisi terpenuhi  $\Sigma$  t. kerja +8 org (*Overload* kapasitas)
- 16) AcBb1, maka : komposisi sesuai  $\Sigma$  tenaga kerja (terjadi *turn over*)
- 17) AcBb2, maka : komposisi terpenuhi  $\Sigma$  t. kerja +8 org (*Overload* kapasitas)
- 18) AcBb3, maka : komposisi terpenuhi  $\Sigma$  t. kerja +16 org (*Overload* kapasitas)

- 19) AaBc1, maka : *turn over* 8 orang ( $<$  kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 20) AaBc2, maka : tidak ada *turn over* ( $<$  kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 21) AaBc3, maka : tidak ada *turn over* (+8 orang, = kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 22) AbBc1, maka : *turn over* 8 orang ( $<$  kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 23) AbBc2, maka : tidak ada *turn over* (= kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 24) AbBc3, maka : tidak ada *turn over* (+8 orang,  $>$  kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 25) AbBc1, maka : *turn over* 8 orang (= kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 26) AbBc2, maka : tidak ada *turn over* (+8 orang,  $>$  kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 27) AbBc3, maka : tidak ada *turn over* (+16 orang,  $>$  kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 28) AaBd1, maka : terpenuhi 40 orang (target Dept.38, aktual +2 orang)
- 29) AaBd2, maka : tidak terpenuhi 3 orang (target Dept. 43)
- 30) AaBd3, maka : tidak terpenuhi 6 orang (target Dept. 46)
- 31) AbBd1, maka : terpenuhi 40 Orang (Target Dept.40)
- 32) AbBd2, maka : tidak terpenuhi 5 orang (target Dept. 45)
- 33) AbBd3, maka : tidak terpenuhi 8 orang (target Dept. 48)
- 34) AcBd1, maka : tidak terpenuhi 2 orang (target Dept. 42)
- 35) AcBd2, maka : tidak terpenuhi 7 orang (target Dept. 47)
- 36) AcBd3, maka : tidak terpenuhi 10 orang (target Dept. 50)
- 37) AaBe1, maka : tercapai 20 orang ( $\Sigma$  karyawan  $<$  kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 38) AaBe2, maka : tidak tercapai 4 orang (target 24 orang)
- 39) AaBe3, maka : tidak tercapai 7 orang (target 27 orang)
- 40) AbBe1, maka : tercapai 20 orang ( $\Sigma$  karyawan = kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 41) AbBe2, maka : tidak tercapai 5 orang (target 25 orang)
- 42) AbBe3, maka : tidak tercapai 8 orang (target 28 orang)

- 43) AcBe1, maka : tidak tercapai 1 orang (target 21orang)
- 44) AcBe2, maka : tidak tercapai 6 orang (target 26 orang)
- 45) AcBe3, maka : tidak tercapai 10 orang (target 30 orang)
- 46) AaBf1, maka : terpenuhi 1 org staf→100% ( $\Sigma$  krywn < kapasitas  $\Sigma$  krywn)
- 47) AaBf2, maka : tidak terpenuhi 19 orang staf (5% pencapaian)
- 48) AaBf3, maka : tidak terpenuhi 38 orang staf (3% pencapaian)
- 49) AbBf1, maka : terpenuhi 1 org staf→100% ( $\Sigma$  krywn = kapasitas  $\Sigma$  krywn)
- 50) AbBf2, maka : tidak terpenuhi 20 orang staf (5% pencapaian)
- 51) AbBf3, maka : tidak terpenuhi 40 orang staf (2% pencapaian)
- 52) AcBf1, maka : terpenuhi 1 org staf→100% ( $\Sigma$  krywn > kapasitas  $\Sigma$  krywn)
- 53) AcBf2, maka : tidak terpenuhi 21 orang staf (5% pencapaian)
- 54) AcBf3, maka : tidak terpenuhi 42 orang staf (2% pencapaian)

Dari hasil skenario A, B, dan C maka peneliti mengusulkan 3 alternatif (solusi) sebagai Skenario Prioritas dalam pencapaian target (*scoring*) Departemen, adalah sebagai berikut :

1. Target pencapaian 100%, digunakan hasil skenario dengan kombinasi :

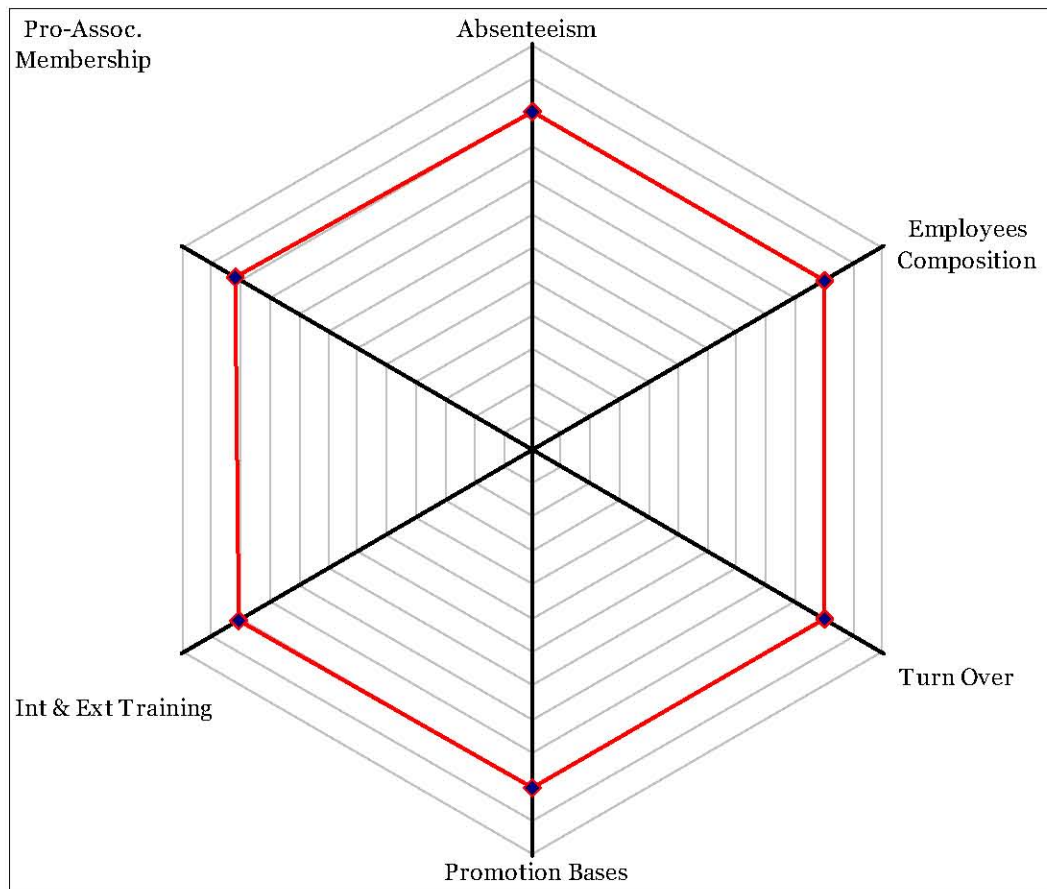
4)-14)-23)-31)-40)-49),

► Skenario :

- 4) AbBa1 : jumlah ketidakhadiran 0 (= kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 14) AbBb2 : komposisi sesuai  $\Sigma$  tenaga kerja (= kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 23) AbBc2 : tidak ada *turn over* (= kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 31) AbBd1 : terpenuhi 40 Orang (Target Dept.40)
- 40) AbBe1 : tercapai 20 orang ( $\Sigma$  karyawan = kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 49) AbBf1 : terpenuhi 1 org staf  $\rightarrow$  100% ( $\Sigma$  krywn = kapasitas  $\Sigma$  krywn)

► yang mengindikasikan :

- target ketidakhadiran diturunkan menjadi 90%
- komposisi sesuai dengan kapasitas  $\Sigma$  karyawan sebesar 178 orang
- 0 *turn over* yang berarti  $\Sigma$  karyawan tetap 178 orang
- target promosi 23% dari total karyawan
- target pelatihan 12% dari total karyawan
- target penyertaan staf inti mengikuti asosiasi profesi diturunkan 95%



**Gambar 5.3** Spider Web Skenario pencapaian 100%

2. Target pencapaian 90% - 100%, digunakan skenario dengan kombinasi :

a. yang mendekati 100% (kurus)  $\rightarrow$  4)-14)-23)-33),40),49),

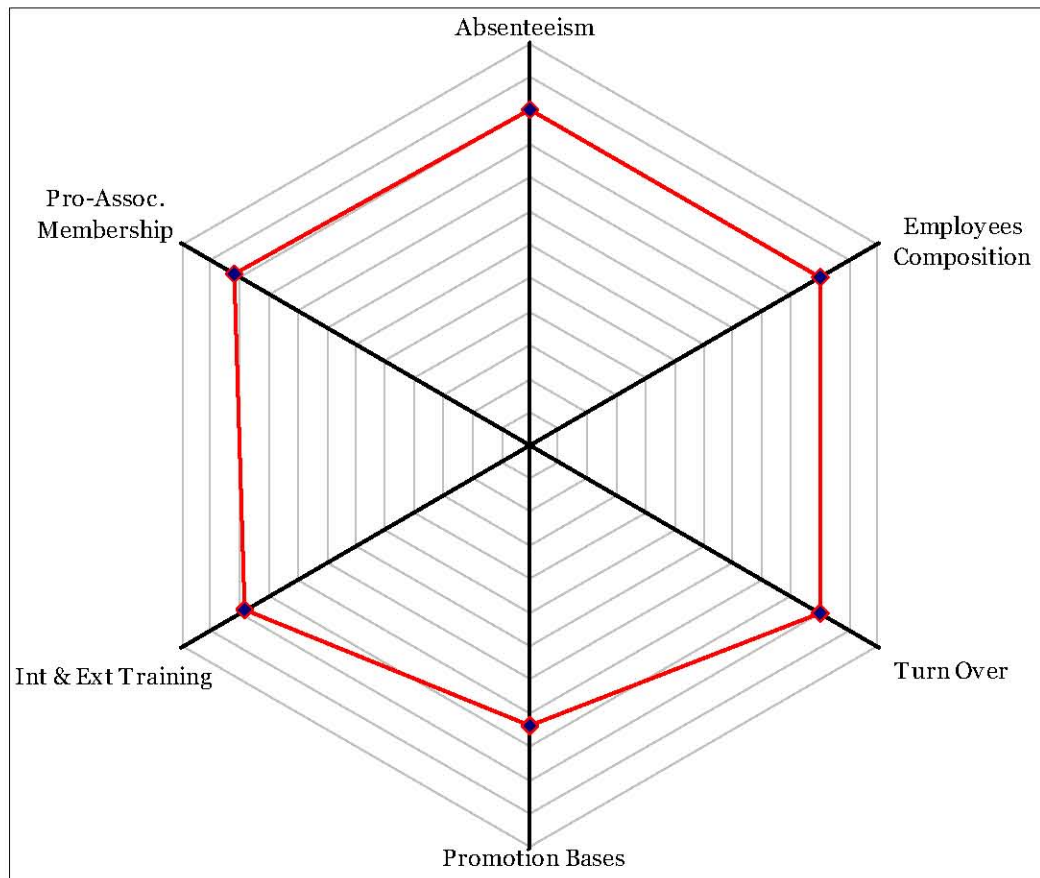
► Skenario :

- 4) AbBa1 : jumlah ketidakhadiran 0 (= kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 14) AbBb2 : komposisi sesuai  $\Sigma$  tenaga kerja (= kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 23) AbBc2 : tidak ada *turn over* (= kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 33) AbBd3 : tidak terpenuhi 8 orang (target Dept. 48)
- 40) AbBe1 : tercapai 20 orang ( $\Sigma$  karyawan = kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 49) AbBf1 : terpenuhi 1 org staf  $\rightarrow$  100% ( $\Sigma$  krywn = kapasitas  $\Sigma$  krywn)

► yang mengindikasikan :

- target ketidakhadiran diturunkan menjadi 90%
- komposisi sesuai dengan kapasitas  $\Sigma$  karyawan sebesar 178 orang

- tidak terjadi *turn over* yang berarti  $\Sigma$  karyawan tetap 178 orang
- target promosi 27% dari total karyawan
- target pelatihan 12% dari total karyawan
- target penyertaan staf inti mengikuti asosiasi profesi diturunkan 95%



**Gambar 5.4** Spider Web Skenario pencapaian mendekati 100% (kurus)

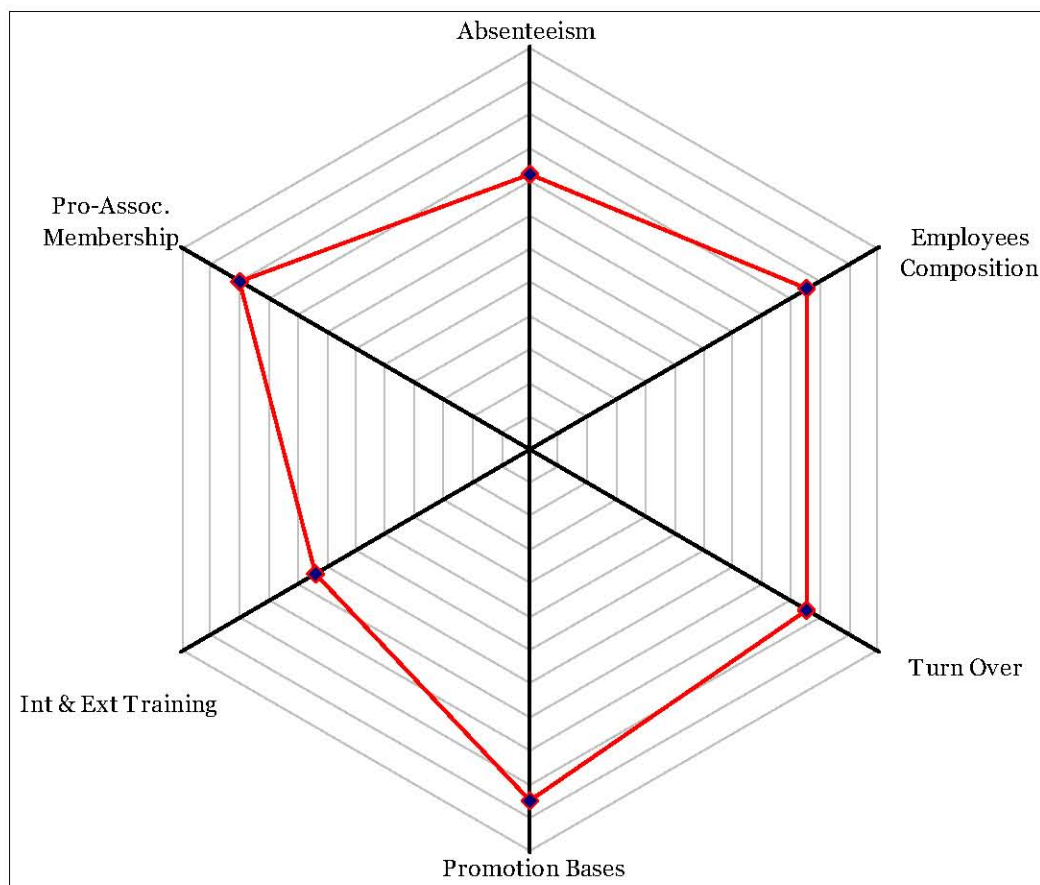
b. yang mendekati 90% (gemuk) → 1)-13)-20)-28)-39)-46),

► Skenario :

- 1) AaBa1 : jumlah ketidakhadiran 0 (< kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 13) AbBb1 : komposisi kurang 8 orang (< kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 20) AaBc2 : tidak ada *turn over* (< kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 28) AaBd1 : terpenuhi 40 orang (target Dept.38, aktual +2 orang)
- 39) AaBe3 : tidak tercapai 7 orang (target 27 orang)
- 46) AaBf1 : terpenuhi 1 org staf → 100% ( $\Sigma$  krywn < kapasitas  $\Sigma$  krywn)

► yang mengindikasikan :

- target ketidakhadiran dinaikan menjadi 110%, yang mengakibatkan terjadinya *overtime* karyawan
- target komposisi kurang dari kapasitas  $\Sigma$  karyawan (178) sebesar 170 orang
- 0 *turn over* dengan  $\Sigma$  karyawan 170 orang
- target promosi 23%  $\Sigma$  karyawan (170 orang)
- target pelatihan 16%  $\Sigma$  karyawan (170 orang)
- target penyertaan staf inti mengikuti asosiasi profesi diturunkan 95%



**Gambar 5.5** Spider Web Skenario pencapaian mendekati 90% (gemuk)

3. Target pencapaian 80% - 90%, digunakan skenario dengan kombinasi :

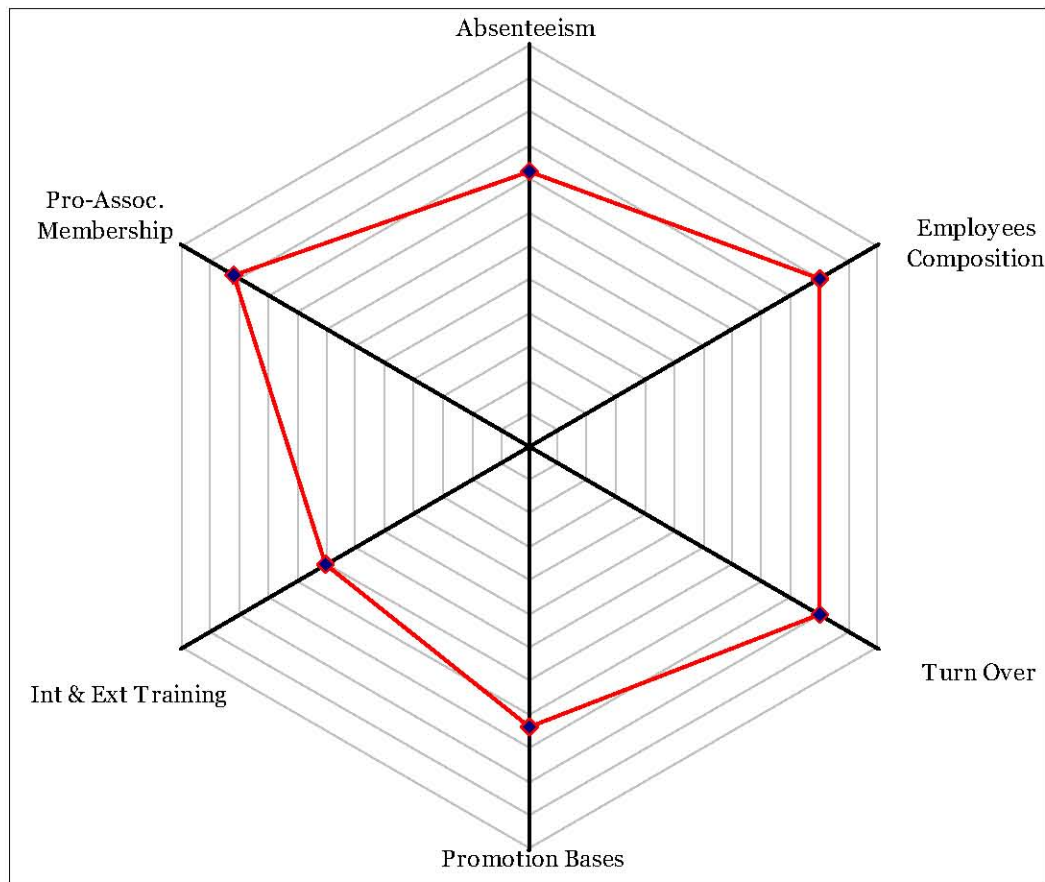
a. yang mendekati 90% (kurus)→ 6)-14)-23)-33)-42)-49),

► Skenario :

- 16) AbBa3 : jumlah ketidakhadiran 35 orang
- 14) AbBb2 : komposisi sesuai  $\Sigma$  tenaga kerja (= kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 23) AbBc2 : tidak ada *turn over* (= kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 33) AbBd3 : tidak terpenuhi 8 orang (target Dept. 48)
- 42) AbBe3 : tidak tercapai 8 orang (target 28 orang)
- 49) AbBf1 : terpenuhi 1 org staf→100% ( $\Sigma$  krywn = kapasitas  $\Sigma$  krywn)

► yang mengindikasikan :

- target ketidakhadiran dinaikan menjadi 110%, yang mengakibatkan terjadinya *overtime* karyawan
- target komposisi sesuai dengan kapasitas  $\Sigma$  karyawan sebesar 178 orang
- 0 *turn over* yang berarti  $\Sigma$  karyawan = kapasitas  $\Sigma$  karyawan
- target promosi dinaikan menjadi 27% dari total karyawan
- target pelatihan dinaikan menjadi 16% dari total karyawan
- target penyertaan staf inti mengikuti asosiasi profesi diturunkan 95%



**Gambar 5.6** Spider Web Skenario pencapaian mendekati 90% (kurus)

b. yang mendekati 80% (gemuk) → 1)-13)-20)-28)-37)-46),

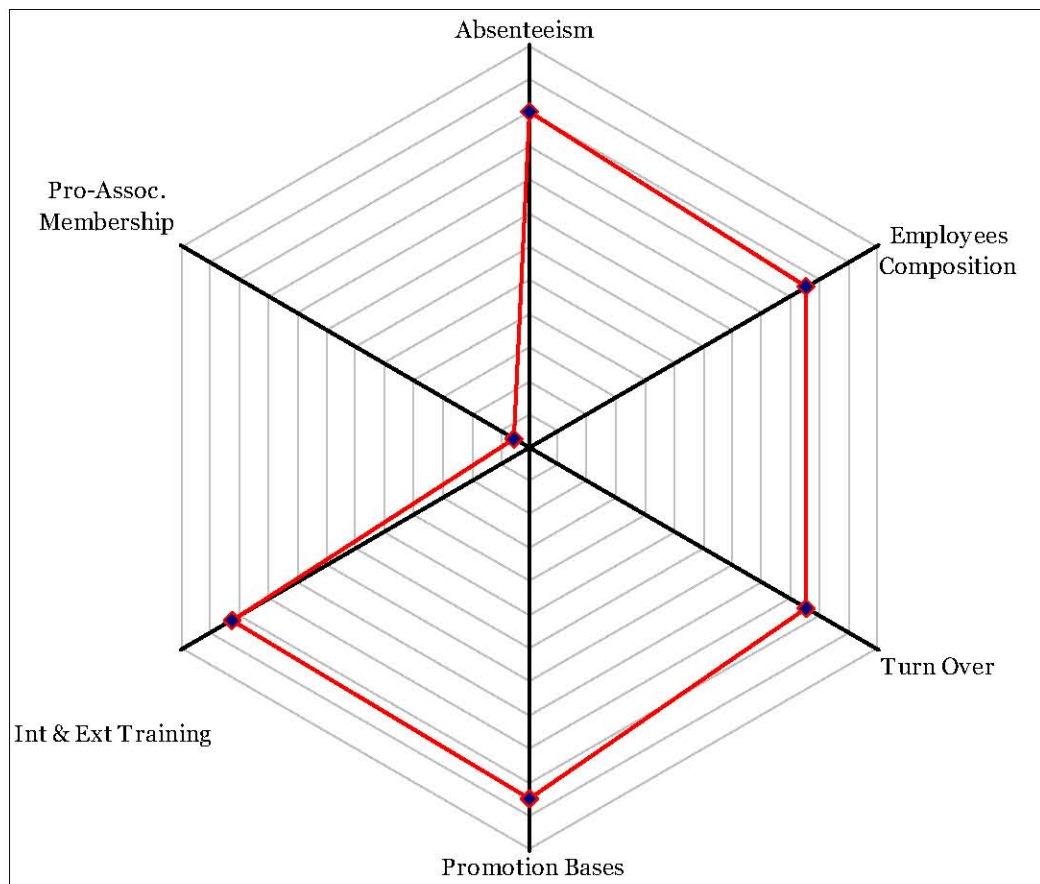
► Skenario :

- 1) AaBa1 : jumlah ketidakhadiran 0 (< kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 13) AbBb1 : komposisi kurang 8 orang (< kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 20) AaBc2 : tidak ada *turn over* (< kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 28) AaBd1 : terpenuhi 40 orang (target Dept.38, aktual +2 orang)
- 37) AaBe1 : tercapai 20 orang ( $\Sigma$  karyawan < kapasitas  $\Sigma$  karyawan)
- 46) AaBf1 : terpenuhi 1 org staf → 100% ( $\Sigma$  krywn < kapasitas  $\Sigma$  krywn)

► yang mengindikasikan :

- target ketidakhadiran diturunkan menjadi 90%
- target komposisi kurang dari kapasitas  $\Sigma$  karyawan sebesar 170 orang
- 0 *turn over* tetapi  $\Sigma$  karyawan kurang dari kapasitas  $\Sigma$  karyawan 170 orang

- target promosi 23% dari  $\Sigma$  karyawan yang ada (170 orang)
- target pelatihan dinaikan menjadi 12% dari  $\Sigma$  karyawan (170 orang)
- target penyertaan staf inti mengikuti asosiasi profesi 100%



**Gambar 5.7** Spider Web Skenario pencapaian mendekati 80% (gemuk)