

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2) merupakan sistem manajemen yang memiliki kemampuan untuk memformulasi strategi secara tepat dan mengeksekusi strategi tersebut menjadi kinerja yang unggul. Dalam penerapannya, sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2) ini berbasiskan analisis SWOT dan *Balanced Scorecard* dalam menerjemahkan visi, misi, dan pernyataan tujuan menjadi sebuah perencanaan strategik yang efektif bagi organisasi. Berdasarkan hasil dari analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada PT. Guci Mas Plasindo, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini, yakni sebagai berikut:

5.1.1. Tahapan Proses Perencanaan Strategik dengan Menggunakan Sistem Manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2)

a. Visi, Misi, dan Pernyataan Tujuan

Dalam penelitian mengenai sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2) yang dilakukan pada PT. Guci Mas Plasindo ini memberikan gambaran mengenai pentingnya perumusan visi dan misi secara tepat. Sebelum dilakukan penelitian ini, visi dan misi PT. Guci Mas Plasindo kurang tepat karena kata-kata yang terkandung dalam visi dan misi tidak sesuai

dengan kaidah dari visi dan misi itu sendiri, selain itu situasi kinerja perusahaan saat ini dirasakan kurang sesuai dengan visi dan misi PT. Guci Mas Plasindo yang sudah ada. Dengan dilakukannya analisis SWOT, yang melihat kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh PT. Guci Mas Plasindo maka dilakukan evaluasi visi, misi, dan pernyataan tujuan perusahaan.

b. Analisis SWOT dan Matriks TOWS

Dalam analisis SWOT yang dilakukan, dihasilkan total skor pada pada tabel EFAS (*External Factor Analysis Summary*) sebesar 3,275; total skor pada tabel IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) sebesar 3,45; dan total skor pada tabel SFAS (*Strategic Factor Analysis Summary*) sebesar 3,575. Semua hal ini menunjukkan bahwa manajemen PT. Guci Mas Plasindo telah mempunyai kemampuan di atas rata-rata untuk menganalisis dan menyimpulkan faktor-faktor strategis yang dianggap paling penting dan berpengaruh terhadap perusahaan. Dari hasil tersebut, maka dapat diketahui posisi PT. Guci Mas Plasindo dalam industri gelas dan botol plastik dan PT. Guci Mas Plasindo dapat mengambil langkah-langkah strategis dalam pengambilan keputusannya.

Untuk mencapai visi dan misi yang telah di tetapkan, maka dibuatlah suatu matriks TOWS untuk memberikan beberapa alternatif strategi bagi PT. Guci Mas Plasindo. Ada lima pilihan strategi yang menjadi fokus utama PT. Guci Mas Plasindo, kelima pilihan strategi tersebut merupakan jenis strategi diferensiasi. Strategi yang dipilih kemudian di tentukan sasaran strategis, sasaran strategis menggambarkan apa yang akan dicapai oleh PT. Guci Mas Plasindo.

c. Peta Strategi, Indikator Kinerja Utama, dan Inisiatif Strategis

Sasaran strategis yang telah dibuat kemudian dirangkum menjadi satu tema strategis, tema strategis PT. Guci Mas Plasindo yaitu “Dalam 10 tahun kedepan PT. Guci Mas Plasindo merupakan perusahaan *packaging* yang terpercaya dan menjadi pilihan utama pelanggan dalam produk *packaging* dengan desain yang inovatif dan modern”. Tema strategis tersebut kemudian dijadikan dasar untuk membuat peta strategi. Peta strategi di buat untuk memberikan gambaran apa saja yang harus dilakukan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Ada empat perspektif yang dianalisis dalam peta strategi, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran-sasaran strategis tersebut kemudian dapat diketahui hasil apa yang akan dicapai perusahaan dengan menggunakan indikator kinerja utama. Indikator kinerja utama PT. Guci Mas Plasindo dilihat dari persentase ROI (*Return on Investment*), pangsa pasar, jumlah produk baru, jumlah pelatihan karyawan, dan lain sebagainya. Kemudian tahapan selanjutnya adalah menentukan inisiatif strategis. Inisiatif strategis hanya dilakukan pada perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

d. Penyelarasan Organisasi

Tahap selanjutnya adalah melakukan penyelarasan organisasi melalui matriks penyelarasan vertikal dan matriks penyelarasan horisontal. Matriks penyelarasan vertikal merupakan matriks yang memberikan panduan bagi setiap divisi PT. Guci Mas Plasindo untuk melakukan dan bertanggung jawab atas indikator kinerja

utama yang telah dibuat. Sedangkan matriks penyelarasan horisontal merupakan matriks yang dibuat setiap divisi untuk melakukan kerja sama antar divisi. Dalam hal ini, matriks penyelarasan horisontal yang dibuat untuk PT. Guci Mas Plasindo hanyalah pada divisi operasional karena adanya keterbatasan waktu dalam pembuatan skripsi ini.

e. Manajemen Kinerja Individu

Selanjutnya dilakukan manajemen kinerja individu, manajemen kinerja individu memiliki tiga siklus yaitu perencanaan, pemantauan, dan evaluasi. Langkah awal yang dilakukan adalah dengan membuat matriks penyelarasan atasan-individu per masing-masing divisi. Matriks penyelarasan atasan-individu PT. Guci Mas Plasindo dibuat dilevel manajer, yang diturunkan kepada kepala bagian masing-masing divisi. Setelah itu, dibuatlah formulir penilaian kinerja karyawan untuk melakukan penilaian atas kinerja masing-masing karyawan per divisi. Hal ini menunjukkan siklus manajemen kinerja individu, yaitu pemantauan dan evaluasi pada kinerja individu, sehingga visi, misi, dan tujuan utama PT. Guci Mas Plasindo dapat diketahui dan dijalankan dengan baik oleh para karyawannya pada tingkat bawah sekalipun.

5.1.2. Kaitan Antara Manajemen Strategik dengan Sistem Manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2)*

Dalam pembahasan mengenai manajemen strategik oleh Whellen dan Hunger dikatakan bahwa manajemen strategik adalah sekumpulan keputusan manajerial dan aksi pengambilan keputusan jangka panjang didalam perusahaan. Manajemen strategik ini meliputi analisis lingkungan (lingkungan eksternal dan internal), formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol .

Sedangkan sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2)* dalam kerangka kerjanya memiliki lima proses, yaitu formulasi strategi, pemetaan strategi, penyelarasan organisasi, eksekusi operasional, serta pemantauan dan penyelarasan kembali. Hal ini menunjukkan bahwa proses manajemen strategik terdapat di dalam sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2)*.

5.2. Implikasi Manajerial

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran secara jelas mengenai sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2)* pada PT. Guci Mas Plasindo. Implikasi penelitian yang dapat dikemukakan yaitu sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2)* dapat diterapkan di PT. Guci Mas Plasindo. Sesuai dengan hasil dari penelitian ini, maka pihak manajemen PT. Guci Mas Plasindo dapat melihat faktor-faktor apa saja yang perlu ditingkatkan dan faktor-faktor apa saja yang perlu diperbaiki agar kinerja yang dihasilkan perusahaan dapat lebih optimal.

Adapun kendala yang dihadapi dalam penerapan sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2) ini adalah pemahaman dari pihak pemilik perusahaan dengan manajer yang berbeda-beda. Selain itu, kendala lainnya adalah pada tahap eksekusi operasional yang melenceng dari target yang telah ditetapkan. Jadi diperlukan suatu *workshop* dengan dihadiri oleh pemilik perusahaan, direktur, dan para manajer yang dilakukan untuk membahas dan menjelaskan keseluruhan tahapan sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2). Dengan pemahaman yang baik dari level direktur hingga manajer dan eksekusi operasional yang sesuai dengan target, maka sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2) dapat dijalankan dengan baik dan sesuai dengan apa yang perusahaan inginkan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

- a. Penelitian yang dilakukan hanya membahas pada tahapan formulasi strategi, pemetaan strategi, dan penyelarasan organisasi dalam kerangka kerja sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2). Tahapan eksekusi operasional dan evaluasi tidak dilakukan mengingat keterbatasan waktu penelitian.
- b. Data primer yang diperoleh dari sumber internal perusahaan masih terbatas.
- c. Beberapa pembahasan yang dilakukan hanya pada satu divisi saja, yaitu divisi operasional. Hal ini mengingat keterbatasan waktu yang dimiliki penulis.
- d. Hasil penelitian tidak dapat dijadikan sebagai dasar generalisasi untuk industri gelas dan botol plastik dengan bahan utama *Polypropylene* (PP) dan

Polyethylene Terephthalate (PET), karena subjek penelitian hanya satu perusahaan.

5.4. Saran

- a. Dengan dilakukannya evaluasi visi, misi, dan pernyataan tujuan bagi PT. Guci Mas Plasindo, diharapkan tujuan dan cita-cita dari PT. Guci Mas Plasindo dapat lebih fokus dan terarah sehingga dapat memperbaiki kinerja perusahaan dimasa yang akan datang.
- b. Dengan menggunakan analisis SWOT, dapat diketahui kelemahan dan ancaman serta posisi persaingan dalam industri bagi PT. Guci Mas Plasindo, sehingga dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki PT. Guci Mas Plasindo dapat dioptimalkan agar perusahaan dapat berjalan dengan baik dan mampu bersaing di dalam industri.
- c. Dengan *Balanced Scorecard*, kinerja PT. Guci Mas Plasindo dapat ditingkatkan lagi untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. PT. Guci Mas Plasindo hanya menggunakan perspektif keuangan saja dalam menilai kinerjanya saat ini, dengan bantuan *Balanced Scorecard* ini diharapkan PT. Guci Mas Plasindo dapat mempertimbangkan perspektif-perspektif lainnya sebagai penilaian kinerja perusahaan.
- d. Dengan adanya manajemen kinerja individu menjadikan PT. Guci Mas Plasindo dapat memberikan arah, tujuan dan target perusahaan secara jelas kepada karyawannya. Penilaian kinerja individu dapat dipantau secara jelas dan dapat dilakukan evaluasi oleh pihak manajemen PT. Guci Mas Plasindo.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

Bungin, Burhan, (2008), *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.

Kaplan, Robert S., and David P. Norton, (1996), *The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Kuncoro, Mudrajad, (2006), *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?*, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Luis, Suwardi, Prima A. Biromo, dan Raymond Hadisubrata, (2011), *Even Elephants Can Dance Transforming Organizations Through Strategy and Performance Execution Excellence (SPEX2)*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Luis, Suwardi. dan Prima A. Biromo, (2009), *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Mulyadi, (2007), *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.

Pearce II, John A. dan Richard B. Robinson, Jr., (2008), *Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian, Edisi 10, Buku 1*, Salemba Empat, Jakarta.

Rangkuti, Freddy, (2011), *SWOT Balanced Scorecard-Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Sekaran, Uma, (2006), *Research Methods for Business-Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4, Buku1*, Salemba Empat, Jakarta.

Sekaran, Uma, (2006), *Research Methods for Business-Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4, Buku2*, Salemba Empat, Jakarta.

Wheelen, Thomas L. and J. David Hunger, (2012), *Strategic Management and Business Policy-Toward Global Sustainability, Thirteenth Edition*, Pearson Education, New Jersey.

Internet:

Badan Standarisasi Nasional, (2010), “Bab 8: Sektor Industri Bahan Baku Plastik dan Produk Plastik”, BSN Republik Indonesia, diakses dari www.bsn.go.id/files/1704711/genapsnibuku/BAB8.pdf pada tanggal 10 Januari 2013.

Bisnis Indonesia, (2012), “Bisnis Makanan dan Otomotif Dongkrak Bisnis Industri Plastik”, Kemenperin, diakses dari <http://www.kemenperin.go.id/artikel/2924/Bisnis-Makanan-dan->

[Otomotif-Dongkrak-Bisnis-Industri-Plastik](#) pada tanggal 1 Desember 2012.

Canny, Ivyanno., (2012), “Kemasan Ramah Lingkungan”, diakses dari <http://ivyannoproject.com/2012/02/23/kemasan-ramah-lingkungan/> pada tanggal 1 Desember 2012.

Surabaya Post, (2012), “Pengusaha Beralih ke Green Packaging”, *Surabaya Post*, 11 Oktober 2012 diakses dari <http://www.surabayapost.co.id/?mnu=berita&act=view&id=641e6892516537f1b143d2e23ec0c9db&jenis=c81e728d9d4c2f636f067f89cc14862c> pada tanggal 20 November 2012.

Winata, Sambas., (2012), “Prospek dan Tren Kemasan Botol Plastik di Indonesia”, *Foodreview*, diakses dari <http://foodreview.biz/preview.php?view2&id=56405#.UPOgVV3Uak8> pada tanggal 11 Januari 2013.



KUESIONER

Profil :

Nama :

Divisi/bagian :

Jabatan Pekerjaan :

I. Ukuran Finansial (Keuangan)

Ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

A. Kekuatan Keuangan

1. Aset keuangan apa yang selalu di kelola dengan baik oleh perusahaan?
2. Keberhasilan keuangan terbesar apa yang berhasil perusahaan capai tahun lalu?
3. Sebutkan tiga hal yang paling menarik yang dapat ditawarkan kepada investor.
4. Bagaimana caranya agar perusahaan dapat lebih meningkatkan kekuatan keuangan yang sudah di miliki.

B. Kelemahan Keuangan

1. Apa aspek keuangan yang dapat lebih ditingkatkan oleh perusahaan?
2. Masalah keuangan apa yang harus diselesaikan segera oleh perusahaan?

3. Apakah ada peluang investasi yang gagal dilaksanakan? bila ada mengapa bisa gagal dilaksanakan?
4. Tindakan apa yang diperlukan untuk mengatasi masalah keuangan yang perusahaan hadapi?

C. Peluang Keuangan

1. Di mana pasar yang paling potensial untuk bisnis perusahaan anda lima tahun mendatang?
2. Strategi investasi apa yang dibutuhkan, sehingga dapat meningkatkan penjualan?
3. Faktor keuangan yang perlu diperhatikan, sehingga dapat meningkatkan laba bersih?
4. Tindakan apa yang diperlukan untuk merebut peluang keuangan tersebut diatas?

D. Ancaman Keuangan

1. Masalah keuangan yang mengancam bisnis perusahaan dalam waktu dekat?
2. Alasan apa yang paling menonjol dalam laporan keuangan, sehingga investor tidak tertarik dengan bisnis perusahaan anda?
3. Dari semua aspek keuangan tersebut, apa yang harus dilakukan perusahaan untuk mengatasi ancaman keuangan diatas?

II. Ukuran Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, manajemen harus dapat mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran.

A. Kekuatan Pelanggan

1. Menurut kriteria pelanggan, aspek apa yang paling baik yang di miliki oleh perusahaan anda?
2. Apa alasan pelanggan tetap membeli produk dari perusahaan anda?
3. Kompetensi apa yang sudah dimiliki perusahaan anda sehingga perusahaan dapat berhasil?
4. Sebutkan tiga fakta bahwa produk dari perusahaan anda disukai pelanggan.
5. Apa yang harus dilakukan agar semakin meningkatkan kekuatan yang perusahaan miliki pada aspek pelanggan?

B. Kelemahan Pelanggan

1. Sebutkan kompetensi pelayanan pelanggan yang harus ditingkatkan.
2. Masalah apa yang sering dikeluhkan pelanggan?
3. Seandainya perusahaan anda kehilangan pelanggan potensial, sebutkan penyebabnya.
4. Apa yang harus anda lakukan untuk memperkecil kelemahan aspek pelanggan yang di miliki oleh perusahaan.

C. Peluang Pelanggan

1. Sebutkan keunggulan yang diterima pelanggan dari pesaing perusahaan anda?
2. Produk/ciri-ciri/pelayanan apa yang paling disukai pelanggan lima tahun mendatang?
3. Apa yang harus perusahaan anda persiapkan untuk merebut peluang pasar pada butir diatas?
4. Inovasi apa yang paling diinginkan pelanggan?
5. Apa yang harus dilakukan untuk merebut peluang pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan anda?

D. Ancaman Pelanggan

1. Isu apa yang akan muncul sehingga mengancam bisnis perusahaan anda?
2. Apa alasan terbesar sehingga perusahaan anda kalah dibandingkan dengan pesaing?
3. Siapa yang akan menjadi pesaing terberat perusahaan anda lima tahun mendatang?
4. Apa yang akan ditawarkan pesaing perusahaan anda saat itu yang belum perusahaan miliki?
5. Faktor pelanggan apa yang perlu diperhatikan, sehingga perusahaan dapat meningkatkan penjualan?
6. Apa yang harus dilakukan untuk mengatasi ancaman pelanggan?

III. Ukuran Proses Bisnis Internal

Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan.

A. Kekuatan Proses Bisnis Internal

1. Fungsi proses bisnis internal apa yang paling efektif?
2. Sebutkan cara yang paling efektif untuk meningkatkan proses bisnis internal dalam perusahaan ini. Apakah cara tersebut dapat digunakan secara efektif disemua bagian?
3. Dibagian mana dari perusahaan ini yang paling menghasilkan proses bisnis internal paling efisien? Apa sebabnya?
4. Apa yang harus dilakukan untuk semakin meningkatkan kekuatan internal yang perusahaan anda miliki?

B. Kelemahan Proses Bisnis Internal

1. Proses bisnis internal yang harus segera diperbaiki?
2. Dibagian mana dari proses bisnis internal perusahaan yang menjadi penghambat? cara untuk mengatasi masalah tersebut?
3. Apa yang harus dilakukan untuk memperkecil kelemahan proses bisnis internal yang perusahaan anda miliki?

C. Peluang Proses Bisnis Internal

1. Metode atau teknologi apa yang dapat diterapkan agar perusahaan dapat lebih efisien dalam lima tahun mendatang?

2. Apa yang dapat perusahaan lakukan sekarang untuk mempersiapkan penggunaan metode baru tersebut?
3. Sebutkan satu proses bisnis internal yang dapat segera di implementasikan, sehingga perusahaan anda dapat lebih baik dibandingkan dengan pesaing.
4. Apa yang harus dilakukan untuk merebut peluang proses bisnis internal yang perusahaan miliki?

D. Ancaman Proses Bisnis Internal

1. Sebutkan proses bisnis internal yang paling tidak efisien sehingga mengancam perusahaan anda.
2. Sebutkan proses teknologi yang akan muncul dimasa depan sehingga mengancam bisnis dari perusahaan anda.
3. Sebutkan proses bisnis internal yang perusahaan lakukan sehingga memiliki resiko merusak lingkungan, kesehatan, atau keamanan.
4. Bagaimana agar perusahaan dapat mencegah resiko tersebut?
5. Apa yang harus dilakukan untuk mengatasi ancaman proses bisnis internal yang perusahaan anda hadapi?

IV. Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber utamanya adalah manusia, sistem, dan prosedur.

A. Kekuatan Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Apa yang menyebabkan SDM perusahaan anda lebih baik dibandingkan dengan pesaing?
2. Sebutkan keahlian unik yang perusahaan anda miliki sehingga berbeda dengan pesaing.
3. Sebutkan salah satu kekuatan SDM yang harus dikembangkan dan dimiliki oleh setiap karyawan.
4. Apa yang harus dilakukan untuk semakin meningkatkan kekuatan SDM yang dimiliki oleh perusahaan anda?

B. Kelemahan Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Keahlian apa yang perlu ditingkatkan di dalam perusahaan ini?
2. Sebutkan sikap dan perilaku yang menghambat dalam perusahaan ini.
3. Sebutkan satu kelemahan terbesar di bidang SDM yang hampir selalu ada di semua bagian.
4. Apa yang harus dilakukan untuk memperkecil kelemahan SDM yang dimiliki oleh perusahaan anda?

C. Peluang Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Sebutkan jenis keahlian yang harus dimiliki setiap karyawan agar dapat menjadi perusahaan yang berkelas.
2. Sebutkan salah satu perilaku yang harus dibina agar kinerja perusahaan meningkat.
3. Seandainya anda dapat mengirim semua karyawan ke dalam satu jenis pelatihan, sebutkan jenis pelatihan tersebut.

4. Apa yang harus dilakukan untuk merebut peluang di bidang SDM yang akan perusahaan hadapi?

D. Ancaman Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Isu SDM apa yang harus diperhatikan agar perusahaan anda tidak ketinggalan dibandingkan dengan pesaing?
2. Sebutkan hal yang harus dihindari setiap karyawan agar perusahaan terhindar dari kegagalan.
3. Apa yang harus dilakukan agar setiap karyawan tetap ada dalam kondisi puncak?
4. Apa yang harus di lakukan anda untuk mengatasi ancaman SDM yang perusahaan hadapi?

Sumber : Rangkuti (2011:13-28)



LAMPIRAN II

CONTOH SIMULASI PENGISIAN TABEL FORMULIR KINERJA KARYAWAN

Pada tabel 4.15, mengenai formulir kinerja karyawan divisi operasional PT. Guci Mas Plasindo : Kepala bagian Produksi, terdapat kolom kosong yang tidak di isi. Hal itu dikarenakan pengisian dilakukan ketika strategi sudah di eksekusi secara langsung pada perusahaan. Dalam kasus ini, akan diberikan contoh mengenai simulasi pengisian dari tabel formulir kinerja karyawan tersebut.

Pada kolom target revisi di isi dengan target perusahaan selanjutnya ketika target yang lama telah tercapai. Target revisi merupakan target yang dilakukan revisi setelah tercapainya target yang telah ditetapkan perusahaan. Pada kolom bobot di isi dengan persentase, dengan total keseluruhan bobot adalah 100%. Kolom bobot memberikan penilaian tentang sasaran strategi mana yang harus diutamakan oleh karyawan, dalam kasus ini adalah kepala bagian produksi. Kemudian kolom sumber data di isi dengan sumber data yang menjadi acuan target yang dicapai. Kolom keterangan merupakan penilaian secara keseluruhan dari target yang telah dicapai karyawan. Penilaiannya dari buruk hingga amat baik. Berikut ini contoh pengisian pada tabel penilaian formulir kinerja karyawan PT. Guci Mas Plasindo:

Tabel 4.15

Tabel Formulir Rencana Kinerja Karyawan Divisi Operasional PT. Guci Mas Plasindo : Kepala Bagian Produksi

IKU yang diturunkan dari Scorecard Departemen		Target	Target Revisi	Bobot	Sumber Data	Keterangan
Sasaran Strategi	IKU					
P1. Pilihan utama pelanggan dan kepercayaan pelanggan	P1.a. Indeks kepuasan pelanggan dengan angka 4	4	4	20%	Indeks Kepuasan Pelanggan bulanan	Baik
PBI1. Mengembangkan produk kemasan ramah lingkungan	PBI1.a. Jumlah produk baru 10 juta <i>cup</i> /botol tiap bulannya	10 juta	15 juta	20%	Data jumlah produksi	Cukup baik
PBI2. Meningkatkan kapasitas produksi	PBI2.a. Kapasitas produksi ditingkatkan 65%	65%	75%	15%	Data kapasitas produksi perusahaan	Baik
PBI3. Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan perusahaan	PBI3.a. Jumlah produk kembali dan nilai audit bulanan pelayan 0 (tidak ada komplain)	0	0	20%	Laporan komplain pelanggan	Baik

Tambahan IKU dari Uraian Pekerjaan		Target	Target Revisi	Bobot	Sumber Data	Keterangan
Sasaran Kinerja	IKU					
Hadir disetiap rapat dan pelatihan yang telah ditentukan	Jumlah absensi tidak lebih dari 5 kali	5	4	10%	Data absensi karyawan	Cukup baik
IKU yang diformulasikan dari Inisiatif Strategis		Target	Target Revisi	Bobot	Sumber Data	Keterangan
Inisiatif Strategi	IKU					
Mengembangkan sistem informasi terpadu pada bagian produksi	Pembangunan sistem IT terpadu selesai minimal 75%	75%	85%	15%	Laporan pertanggungjawaban pembangunan sistem IT	Baik
Total				100%		
*IKU : Indikator Kinerja Utama						

SIMULASI PENCAPAIAN INDIKATOR KINERJA UTAMA DENGAN MENGUNAKAN TABEL

Dalam pelaksanaannya, indikator kinerja utama dinilai oleh tim penilai dari pihak manajemen perusahaan. Penilaian ini dilakukan untuk mengukur seberapa besar realisasi pencapaian sesungguhnya dari target yang telah ditetapkan perusahaan pada indikator kinerja utama. Penilaian pencapaian indikator kinerja utama ini sebenarnya dilakukan pada tahap pemantauan dan penyesuaian kembali di dalam sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEX2). Dengan adanya penilaian ini, pihak manajemen perusahaan dapat menilai kinerjanya secara jelas dan dapat mengambil keputusan dengan tepat mengenai target yang belum tercapai.

Penilaian pencapaian indikator kinerja utama ini di tuangkan dalam bentuk tabel. Berikut ini adalah contoh simulasi tabel pencapaian indikator kinerja utama bagi PT. Guci Mas Plasindo:

TABEL PENCAPAIAN INDIKATOR KINERJA UTAMA PT. GUCI MAS PLASINDO

SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA UTAMA	TARGET (T)	PENCAPAIAN (P)	REALISASI PENCAPAIAN (RP)	BOBOT (B)	NILAI (RP x B)
K1. ROI (<i>Return on Investment</i>) yang meningkat dan pertumbuhan laba	ROI (<i>Return on Investment</i>) dan laba bersih	ROI : naik 15% Laba bersih : naik 75%	ROI : naik 10% Laba bersih : naik 50%	80%	10%	8%
K2. Peningkatan Pendapatan Perusahaan	Jumlah penjualan	1 miliar <i>cup</i> /botol per tahun	750 Juta <i>cup</i> /botol per tahun	75%	5%	3,75%
K3. Pengelolaan biaya yang efektif dan efisien	Perbandingan total anggaran biaya dengan total biaya aktual	Tidak lebih dari 10%	12%	85%	5%	4,25%
P1. Menjadi pemimpin pasar	Pangsa Pasar	55%	50%	90%	10%	9%
P2. Pilihan utama pelanggan dan kepercayaan pelanggan	Indeks Kepuasan Pelanggan	4	4	100%	6%	6%
PBI1. Mengembangkan produk kemasan ramah lingkungan	Jumlah produk baru kemasan ramah lingkungan	10 juta <i>cup</i> /botol tiap bulan	9 juta <i>cup</i> /botol tiap bulannya	90%	4%	3,6%
PBI2. Meningkatkan kapasitas produksi	Kapasitas produksi	65%	50%	85%	8%	6,8%

SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA UTAMA	TARGET (T)	PENCAPAIAN (P)	REALISASI PENCAPAIAN (RP)	BOBOT (B)	NILAI (RP x B)
PBI3. Memperluas area pemasaran hingga seluruh Indonesia	Jumlah agen distributor di tiap provinsi Indonesia	5	5	100%	8%	8%
PBI4. Promosi yang efektif guna menarik pelanggan	Peningkatan jumlah pelanggan baru per tahun	15%	12%	80%	4%	3,2%
PBI5. Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan perusahaan	Jumlah produk kembali dan nilai audit	0	0	100%	5%	5%
PBI6. Pendistribusian barang tepat waktu	Jumlah komplain pelanggan atas keterlambatan	0	1	90%	8%	7,2%
SK1. Meningkatkan motivasi dan pengembangan karier karyawan	Jumlah pelatihan per tahun	2	2	100%	3%	3%

SK2. Melakukan pendelegasian tugas secara jelas	Jumlah kesalahan karyawan	0	1	90%	6%	5,4%
SK3. Membangun budaya perusahaan dan kerja sama tim	Indeks budaya organisasi	4	3	90%	8%	7,2%
SK4. Membangun sistem informasi dengan teknologi yang modern	Pembangunan sistem IT sesuai <i>blueprint</i> tepat waktu	75%	50%	75%	10%	7,5%



LAMPIRAN III

PT. GUCIMAS PLASINDO - TEGAL
NERACA
PER 31 DESEMBER 2011
Dengan Angka Perbandingan Untuk Tahun 2010

ASET				KEWAJIBAN DAN EKUITAS			
	CAT.	2011	2010		CAT.	2011	2010
		Rp	Rp			Rp	Rp
ASET				KEWAJIBAN DAN EKUITAS			
ASET LANCAR :				KEWAJIBAN LANCAR :			
Kas dan Setara Kas	3	1,783,241,162.92	431,285,164.00	Hutang Usaha	11	2,899,776,597.44	3,529,243,056.00
Piutang Usaha	4	11,602,569,531.08	10,957,396,016.00	Hutang Pajak	12	275,357,512.32	177,155,790.00
Piutang Lainnya	5	35,750,000.00	42,050,000.00	Jumlah		<u>3,175,134,109.76</u>	<u>3,706,398,846.00</u>
Persediaan	6	4,412,875,415.00	5,279,274,415.00	KEWAJIBAN TIDAK LANCAR			
Biaya Dibayar Dimuka	7	1,280,786,921.00	676,367,252.00	Hutang Pemegang Saham	13	1,200,000,000.00	1,200,000,000.00
Bangunan Dalam Penyelesaian	8	399,169,098.00	-	Hutang Pihak ke tiga	14	1,900,000,000.00	1,900,000,000.00
Mesin Dalam Penyelesaian	9	4,821,130,360.00	-	Hutang Bank	15	33,436,715,333.19	29,076,436,187.00
Jumlah		<u>24,335,522,488.00</u>	<u>17,386,372,847.00</u>	Jumlah		<u>36,536,715,333.19</u>	<u>32,176,436,187.00</u>
ASET TIDAK LANCAR:				EKUITAS :			
ASET TETAP :				Modal saham nilai nominal per lembar			
Bangunan	10	1,409,342,120.00	1,409,342,120.00	saham Rp 35.000.000,- Modal Dasar			
Inventaris Kantor		83,641,902.00	74,343,402.00	500 saham disetor dan ditempatkan			
Mesin Produksi		37,591,237,031.00	37,591,237,031.00	Sebesar 11.492.184.167,00	16	11,492,184,167.00	11,492,184,167.00
Jaringan Instalasi		1,547,978,138.00	1,545,263,238.00	Laba Ditahan	17	2,403,196,846.07	1,893,869,543.00
Kendaraan		424,545,455.00	424,545,455.00	Laba Tahun Berjalan	18	967,543,304.98	509,327,303.00
Harga Perolehan		41,056,744,646.00	41,044,731,246.00	Jumlah		<u>14,862,924,318.05</u>	<u>13,895,381,013.00</u>
Akumulasi Penyusutan		(10,817,493,373.00)	(8,652,888,047.00)	TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS			
Nilai Buku		<u>30,239,251,273.00</u>	<u>32,391,843,199.00</u>			<u>54,574,773,761.00</u>	<u>49,778,216,046.00</u>
TOTAL ASET		<u>54,574,773,761.00</u>	<u>49,778,216,046.00</u>				

Lihat catatan atas laporan keuangan yang merupakan bagian
yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan

PT. GUCIMAS PLASINDO - TEGAL
LAPORAN LABA RUGI
 Untuk Tahun Berakhir 31 Desember 2011
 Dengan Angka Perbandingan Untuk Tahun 2010

	CAT.	2011 Rp	2010 Rp
I. PENDAPATAN BERSIH	19		
- Pendapatan Usaha		55,682,609,450.00	36,325,103,409.00
II. BEBAN POKOK USAHA	20		
- Beban Pokok Usaha		(47,741,937,635.00)	(31,683,145,434.00)
Laba Kotor		7,940,671,815.00	4,641,957,975.00
III. BEBAN USAHA			
- Beban Administrasi dan Umum	21	1,391,877,075.61	1,155,342,423.00
Laba Usaha		6,548,794,739.39	3,486,615,552.00
IV. PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN			
- Pendapatan Lain-lain	22	343,859,956.50	163,402,034.00
- Beban Lain-lain	23	(5,585,455,982.91)	(2,965,562,767.00)
Laba Bersih sebelum pajak		1,307,198,712.98	684,454,819.00
Pajak Penghasilan		339,655,408.00	175,127,516.00
Laba Bersih setelah pajak		967,543,304.98	509,327,303.00

Lihat catatan atas laporan keuangan yang merupakan bagian
yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan

PT. GUCIMAS PLASINDO - TEGAL
LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS
 PER 31 DESEMBER 2011 DAN 2010

6

	Modal Saham Disetor	Cadangan Modal	Laba Ditahan	Laba Rugi Berjalan	Jumlah Ekuitas
	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
Saldo Awal	11,492,184,167.00	-	-	-	11,492,184,167.00
Laba (Rugi) tahun 2009		-	1,893,869,543.00	-	1,893,869,543.00
Laba (Rugi) tahun berjalan				509,327,303.00	509,327,303.00
Saldo Per 31 Desember 2010	11,492,184,167.00	-	1,893,869,543.00	509,327,303.00	13,895,381,013.00
Tambahan Modal	-	-	-	-	-
Penggunaan	-	-	-	-	-
Laba (Rugi) tahun 2010	-	-	509,327,303.00	(509,327,303.00)	-
Laba (Rugi) tahun berjalan				967,543,304.98	967,543,304.98
Saldo Per 31 Desember 2011	11,492,184,167.00	-	2,403,196,846.00	967,543,304.98	14,862,924,317.98

PT. GUCIMAS PLASINDO - TEGAL
LAPORAN ARUS KAS
PER 31 DESEMBER 2011

	2011
	Rp
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI	
Laba Bersih	967,543,304.98
Penyesuaian Untuk :	
Penyusutan	2,164,605,326.00
	<u>3,132,148,630.98</u>
Laba Operasi Sebelum Perubahan Modal Kerja	
Piutang Usaha	(645,173,515.08)
Piutang Lainnya	6,300,000.00
Persediaan	866,399,000.00
Biaya Dibayar Dimuka	(604,419,669.00)
Bangunan Dalam Penyelesaian	(399,169,098.00)
Mesin Dalam Penyelesaian	(4,821,130,360.00)
Hutang Usaha	(629,466,458.56)
Hutang Pajak	98,201,722.32
Arus kas bersih dari aktivitas operasi	<u>(2,996,309,747.34)</u>
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI	
Bangunan	-
Inventaris Kantor	(9,298,500.00)
Mesin Produksi	-
Jaringan Instalasi	(2,714,900.00)
Kendaraan	-
Hutang Pemegang Saham	-
Hutang Pihak ke tiga	-
Hutang Bank	4,360,279,146.19
Arus kas bersih digunakan untuk aktivitas Investasi	<u>4,348,265,746.19</u>
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN	
Modal	-
Laba Ditahan	0.07
Arus kas bersih digunakan untuk aktivitas Pendanaan	<u>0.07</u>
KENAIKAN (PENURUNAN) KAS DAN SETARA KAS	1,351,955,998.92
SALDO KAS DAN SETARA KAS PADA AWAL TAHUN	431,285,164.00
KAS DAN SETARA KAS AKHIR TAHUN	<u>1,783,241,162.92</u>

PT. GUCIMAS PLASINDO - TEGAL
ANALISA KEUANGAN
PER 31 DESEMBER 2011 DAN 2010

	2011	2010
	%	%
A. LIQUIDITY RATIO		
1. Current Ratio		
Aset Lancar	24,335,522,488.00	17,386,372,847.00
Porsekot Pajak	-	-
	<u>24,335,522,488.00</u>	<u>17,386,372,847.00</u>
Kewajiban Jangka Pendek	3,175,134,109.76	3,706,398,846.00
	<u>766.44</u>	<u>469.09</u>
2. Acid Test ratio		
Aset Lancar	24,335,522,488.00	17,386,372,847.00
Persediaan	4,412,875,415.00	5,279,274,415.00
Porsekot Pajak	-	-
	<u>19,922,647,073.00</u>	<u>12,107,098,432.00</u>
Kewajiban Jangka Pendek	3,175,134,109.76	3,706,398,846.00
	<u>627.46</u>	<u>326.65</u>
3. Net Working Capital		
Aset Lancar	24,335,522,488.00	17,386,372,847.00
Porsekot Pajak	-	-
Kewajiban Jangka Pendek	3,175,134,109.76	3,706,398,846.00
	<u>27,510,656,597.76</u>	<u>13,679,974,001.00</u>
B. LEVERAGE RATIO		
1. Current Liability Ratio		
Kewajiban Jangka Pendek	3,175,134,109.76	3,706,398,846.00
Ekuitas	14,862,924,318.05	13,895,381,013.00
	<u>21.36</u>	<u>26.67</u>

PT. GUCIMAS PLASINDO - TEGAL
ANALISA KEUANGAN
PER 31 DESEMBER 2011 DAN 2010

	2011	2010
	%	%
2. Debt to Equity Ratio		
Kewajiban Jangka Pendek	3,175,134,109.76	3,706,398,846.00
Kewajiban Jangka Panjang	36,536,715,333.19	32,176,436,187.00
	<u>39,711,849,442.95</u>	<u>35,882,835,033.00</u>
Ekuitas	14,862,924,318.05	13,895,381,013.00
	<u>267.19</u>	<u>258.24</u>
3. Debt Service Coverage		
Ekuitas	14,862,924,318.05	13,895,381,013.00
	<u>14,862,924,318.05</u>	<u>13,895,381,013.00</u>
Kewajiban Jangka Pendek	3,175,134,109.76	3,706,398,846.00
Kewajiban Jangka Panjang	36,536,715,333.19	32,176,436,187.00
	<u>39,711,849,442.95</u>	<u>35,882,835,033.00</u>
	<u>37.43</u>	<u>38.72</u>
C. ACTIVITY RATIO		
1. Recivable Turnover		
Pendapatan	55,682,609,450.00	36,325,103,409.00
Piutang	11,638,319,531.08	10,999,446,016.00
Kali	<u>4.78</u>	<u>3.30</u>
2. Inventory Turnover		
Beban Pokok Usaha	47,741,937,635.00	31,683,145,434.00
Persediaan	4,412,875,415.00	5,279,274,415.00
Kali	<u>10.82</u>	<u>6.00</u>
3. Average Collection Period		
360	360	360
Receivable Turnover	4.78	3.30
Hari	<u>75</u>	<u>109</u>
4. Average Inventor's Day		
360	360	360
Inventory Turnover	10.82	6.00
Hari	<u>33</u>	<u>60</u>

PT. GUCIMAS PLASINDO - TEGAL
ANALISA KEUANGAN
PER 31 DESEMBER 2011 DAN 2010

	2011	2010
	%	%
D. PROFITABILITY RATIO		
1. Sales Margin		
Laba Kotor	7,940,671,815.00	4,641,957,975.00
Pendapatan	55,682,609,450.00	36,325,103,409.00
	<u>14.26</u>	<u>12.78</u>
2. Net Profit Margin		
Laba Bersih	967,543,304.98	509,327,303.00
Pendapatan	55,682,609,450.00	36,325,103,409.00
	<u>1.74</u>	<u>1.40</u>
3. Rate of return on Investment		
Laba Usaha	6,548,794,739.39	3,486,615,552.00
Total Aset	54,574,773,761.00	49,778,216,046.00
	<u>12.00</u>	<u>7.00</u>
4. Rate of Return on Equity		
Laba Bersih	967,543,304.98	509,327,303.00
Ekuitas	14,862,924,318.05	13,895,381,013.00
	<u>6.51</u>	<u>3.67</u>

PT. GUCIMAS PLASINDO - TEGAL
KOMPOSISI ASET, KEWAJIBAN DAN EKUITAS
PER 31 DESEMBER 2011
Dengan Angka Perbandingan Untuk Tahun 2010

ASET	<u>2011</u>	<u>%</u>	<u>2010</u>	<u>%</u>
	Rp		Rp	
ASET LANCAR :				
Kas dan Setara Kas	1,783,241,162.92	3.27	431,285,164.00	0.88
Piutang Usaha	11,602,569,531.08	21.26	10,957,396,016.00	22.32
Piutang Lainnya	35,750,000.00	0.07	42,050,000.00	0.09
Persediaan	4,412,875,415.00	8.09	5,279,274,415.00	10.75
Biaya Dibayar Dimuka	1,280,786,921.00	2.35	676,367,252.00	1.38
Bangunan Dalam Penyelesaian	399,169,098.00	0.73	-	-
Mesin Dalam Penyelesaian	4,821,130,360.00	8.83	-	-
Jumlah	<u>24,335,522,488.00</u>	<u>44.59</u>	<u>16,710,005,595.00</u>	<u>34.03</u>
ASET TETAP :				
Bangunan	1,409,342,120.00	2.58	1,409,342,120.00	2.87
Inventaris Kantor	83,641,902.00	0.15	74,343,402.00	0.15
Mesin Produksi	37,591,237,031.00	68.88	37,591,237,031.00	76.56
Kendaraan	424,545,455.00	0.78	424,545,455.00	0.86
Harga Perolehan	41,056,744,646.00	75.23	41,044,731,246.00	83.59
Akumulasi Penyusutan	(10,817,493,373.00)	(19.82)	(8,652,888,047.00)	(17.62)
Nilai Buku	<u>30,239,251,273.00</u>	<u>55.41</u>	<u>32,391,843,199.00</u>	<u>65.97</u>
TOTAL ASET	<u>54,574,773,761.00</u>	<u>100.00</u>	<u>49,101,848,794.00</u>	<u>100.00</u>

KEWAJIBAN DAN EKUITAS

	2011	%	2010	%
	Rp		Rp	
KEWAJIBAN LANCAR :				
Hutang Usaha	2,899,776,597.44	5.31	3,529,243,056.00	7.19
Hutang Pajak	275,357,512.32	0.50	177,155,790.00	0.36
	<u>3,175,134,109.76</u>	<u>5.82</u>	<u>3,706,398,846.00</u>	<u>7.55</u>
KEWAJIBAN TIDAK LANCAR				
Hutang Pemegang Saham	1,200,000,000.00	2.20	1,200,000,000.00	2.44
Hutang Pihak ke tiga	1,900,000,000.00	3.48	1,900,000,000.00	3.87
Hutang Bank	33,436,715,333.19	61.27	29,076,436,187.00	59.22
Jumlah	<u>36,536,715,333.19</u>	<u>66.95</u>	<u>32,176,436,187.00</u>	<u>58.96</u>
EKUITAS :				
Modal saham nilai nominal per lembar saham Rp 35.000.000,- Modal Dasar 500 saham disetor dan ditempatkan Sebesar 11.492.184.167,00	11,492,184,167.00	21.06	11,492,184,167.00	23.40
Laba Ditahan	2,403,196,846.07	4.40	1,893,869,543.00	3.86
Laba Tahun Berjalan	967,543,304.98	1.77	509,327,303.00	1.04
Jumlah	<u>14,862,924,318.05</u>	<u>27.23</u>	<u>13,895,381,013.00</u>	<u>28.30</u>
TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS	<u><u>54,574,773,761.00</u></u>	<u><u>100.00</u></u>	<u><u>49,101,848,794.00</u></u>	<u><u>100.00</u></u>

PT. GUCIMAS PLASINDO - TEGAL
KOMPOSISI PENDAPATAN DAN BEBAN
Untuk Tahun Berakhir 31 Desember 2011
Dengan Angka Perbandingan Untuk Tahun 2010

	2011	%	2010	%
	Rp		Rp	
I. PENDAPATAN BERSIH				
- Pendapatan Usaha	55,682,609,450.00	100.00	36,325,103,409.00	100.00
II. BEBAN POKOK USAHA				
- Beban Pokok Usaha	(47,741,937,635.00)	(85.74)	(31,683,145,434.00)	(56.90)
Laba Kotor	7,940,671,815.00	14.26	68,008,248,843.00	122.14
III. BEBAN USAHA				
- Beban Administrasi dan Umum	1,391,877,075.61	2.50	1,155,342,423.00	2.07
Laba Usaha	6,548,794,739.39	11.76	3,486,615,552.00	6.26
IV. PENDAPATAN DAN BEBAN LAIN-LAIN				
- Pendapatan Lain-lain	343,859,956.50	0.62	163,402,034.00	0.29
- Beban Lain-lain	(5,585,455,982.91)	(10.03)	(2,965,562,767.00)	(5.33)
	(5,241,596,026.41)	(9.41)	(2,802,160,733.00)	(5.03)
Laba Bersih sebelum pajak	1,307,198,712.98	2.35	684,454,819.00	1.23
Pajak	339,655,408.00	0.61	175,127,516.00	0.31
Laba Bersih setelah pajak	967,543,304.98	1.74	509,327,303.00	0.91



PT. GUCI MAS PLASINDO

Jl. Raya Procot Km. 10 Slawi 52412, Jawa Tengah-Indonesia
Telp. (0283) 491756 Fax. (0283) 491727

SURAT KETERANGAN

No. 3010/GMP/2012

PT. GUCIMAS PLASINDO plastic industry, extrusion and vacuum thermoforming yang berkedudukan di Jl. Raya Procot Km. 10 Slawi-Kab. Tegal, dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Santo Agus Saputra

No. Mhs / Jurusan : 17291 / Ekonomi Manajemen (EM)

Telah melaksanakan penelitian di perusahaan kami, sehubungan dengan penulisan skripsi yang berjudul "*Proses Implementasi Strategi dengan Menggunakan Sistem Manajemen SPEX2*".

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Slawi, 30 Oktober 2012
PT. GUCIMAS PLASINDO



A. Sayudi Amd.
Accounting Manager