

ANALISA STRATEGI PADA PERUSAHAAN BENIH TANAMAN BERBASIS
METODE *PERFORMANCE PRISM* DAN SWOT
(Studi Kasus: PT. X)

ANALYSIS STRATEGY ON CROOP SEEDS COMPANY BASED ON *PERFORMANCE PRISM METHOD AND SWOT*
(Case Study: PT. X)

Shani Rezabillah¹⁾, Ishardita Pambudi Tama²⁾, Remba Yanuar Efranto³⁾
Jurusan Teknik Industri, Universitas Brawijaya
Jalan MT. Haryono 167, Malang, 65145, Indonesia
E-mail: shanireza@gmail.com¹⁾, kangdith@ub.ac.id²⁾, remba@ub.ac.id³⁾

Abstrak

Pengukuran kinerja merupakan suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Terdapat 4 elemen pokok pengukuran kinerja antara lain, menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi, merumuskan indikator dan ukuran kinerja, mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran organisasi, evaluasi kinerja. Sedangkan, untuk merumuskan strategi menggunakan analisis SWOT yang merupakan gambaran secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal perusahaan yang disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Berkaitan dengan pencapaian target penjualan, target penjualan berbagai jenis benih sebagian besar tidak tercapai dimana kondisi ini terjadi pada tahun 2012. Maka dari itu dibutuhkan metode yang dapat diterapkan dalam pengukuran tersebut untuk mengetahui sejauh mana performansi kinerja perusahaan telah tercapai sehingga dapat merumuskan strategi unggulan yang tepat dan berdaya saing. Hasil penelitian dengan metode *Performance Prism* didapatkan nilai indeks sebesar 8.60 yang masuk kedalam kategori hijau, sehingga dinyatakan kinerja perusahaan secara keseluruhan telah memenuhi performa perusahaan yang diharapkan. Pada analisis SWOT telah didapatkan 5 strategi baru yaitu memperluas pangsa pasar, menjaga hubungan baik dengan supplier, memberikan reward, peningkatan daya tahan benih, dan menjaga hubungan baik dengan koperasi.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, *Performance Prism*, Stakeholder, Objective Matriks, SWOT

1. Pendahuluan

Dalam era modern saat ini, perkembangan perusahaan yang semakin cepat mendorong perusahaan untuk meningkatkan suatu kinerja agar dapat bertahan, berkembang dan bersaing dengan kompetitor lainnya. Suatu perusahaan dituntut untuk melakukan suatu pengukuran dalam kinerja pada tiap bagian karena salah satu alat penting agar tetap bisa bersaing. Definisi pengukuran kinerja (*Performance Measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. (Hronec, 1993). Namun menurut Hadiguna (2009) pengukuran kinerja didefinisikan sebagai sebuah proses menentukan keberhasilan suatu

sistem dalam mencapai tujuannya melalui monitoring dan pelaporan penyempurnaan program, terutama peningkatan hasil dari tujuan yang ditentukan sebelumnya. Dapat disimpulkan bahwa suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Semakin banyaknya persaingan antara perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha sejenis menyebabkan PT. X harus mencari cara untuk dapat menguasai pasar dan mempertahankan pelanggannya. Salah satu strategi yang digunakan sampai saat ini adalah melalui peningkatan kualitas dan bekerja sama dengan Dinas Pertanian untuk mendapatkan data kebutuhan benih dari setiap wilayah dan membentuk suatu kelompok. Koordinasi ini bermanfaat untuk melihat jenis benih yang cocok untuk ditanam pada setiap kabupaten dan

kecamatan.

Dari Tabel 1 diketahui bahwa target penjualan berbagai jenis benih sebagian besar tidak tercapai dimana kondisi ini terjadi pada tahun 2012.

Tabel 1. Deskripsi PT. X Kota Malang

TANAM	RKAP 2012	REALISASI 2012
Padi (Ton)	1,219	645
Kedele (Ton)	482	235

Pengukuran kinerja tradisional tidak lagi sesuai dengan kondisi persaingan saat ini. Lingkungan bisnis yang semakin kompetitif saat ini juga menuntut suatu pengukuran kinerja dari aspek non keuangan perusahaan (Himawan dan Juarsah, 2005).

Menyikapi kelemahan tersebut, PT. X perlu melakukan pengukuran kinerja komprehensif salah satunya adalah metode *Performance Prism* didukung dengan perumusan strategi baru untuk menghadapi persaingan pasar. *Performance Prism* memiliki keunggulan yaitu mempertimbangkan semua kebutuhan dan keinginan dari semua *stakeholder* yang didukung dengan *Analytic Hierarchy Proses* (AHP). Model *Performance Prism* tidak hanya melihat dari segi strategi namun juga memperhatikan kontribusi dan kepuasan pada *stakeholder* (Nelly, Adam dan Kennerly, 2000). Hasil pengukuran kinerja akan memberikan manfaat bagi perusahaan dalam menentukan strategi bersaing selanjutnya. Strategi dapat ditentukan melalui analisis eksternal dan internal perusahaan. Melalui analisis ini perusahaan selalu dapat beradaptasi dengan lingkungan sehingga upaya untuk mencapai tujuan perusahaan senantiasa tercapai. Penggunaan *Performance Prism* dilakukan *scoring system* dengan *Objective Matrix* (OMAX), *Traffic Light System*, yang nantinya akan sebagai landasan untuk menyusun sebuah analisis SWOT.

Menurut Freddy Rangkuti, "Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah Matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternative strategis" (2006:31).

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah bagaimana merancang sistem pengukuran kinerja yang mampu mengukur secara komprehensif dengan metode *Performance Prism* serta analisis SWOT untuk merumuskan strategi baru.

Tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Menganalisis kinerja pada PT. X dengan mengidentifikasi KPI sehingga didapatkan gambaran secara menyeluruh mengenai kinerja perusahaan.
2. Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal pada perusahaan.
3. Merumuskan strategi unggulan yang tepat dan berdaya saing.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini dibagi menjadi 3 tahap, yaitu tahap pendahuluan, tahap pengumpulan dan pengolahan data dan tahap analisa dan kesimpulan.

2.1 Tahap Pendahuluan

Pada tahap pendahuluan, dilakukan untuk memperoleh informasi yang bersifat umum. Pada tahap pendahuluan, terdapat 5 langkah yaitu.

1. Studi Lapangan

Langkah awal yang perlu dilakukan adalah melakukan survei awal untuk mendapatkan gambaran dari kondisi sebenarnya obyek yang akan diteliti yakni, di PT. X. Aktivitas yang dilakukan dalam tahap awal ini adalah:

- a. Mengamati atau melakukan observasi kondisi yang terjadi pada perusahaan.
- b. Melakukan wawancara dengan pihak perusahaan mengenai masalah yang terjadi saat ini.

2. Studi Literatur

Studi Literatur digunakan untuk mempelajari teori dan ilmu pengetahuan yang relevan dengan permasalahan yang akan diteliti. Sumber literatur diperoleh dari jurnal ilmiah, maupun sumber tulisan lainnya.

3. Identifikasi Masalah

Identifikasi Masalah dilakukan dengan tujuan untuk mencari penyebab timbulnya masalah yang dihadapi PT. X tentang *Performance Prism* untuk mengetahui strategi dan tolak ukur kepuasan dan keinginan *stakeholder*.

4. Perumusan masalah

Setelah mengidentifikasi permasalahan dilanjutkan dengan merumuskan masalah

sesuai dengan kenyataan di lapangan.

5. Penentuan tujuan penelitian

Tujuan penelitian ditentukan berdasarkan perumusan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya. Tujuan penelitian diperlukan untuk dapat merencanakan langkah yang dapat diambil pada penelitian sehingga penelitian dapat lebih terfokus dan dapat dijalankan dengan lancar.

2.2 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data

Berkaitan dengan tahap pendahuluan, tahap pengumpulan dan pengolahan data ini dilakukan untuk mengumpulkan berbagai data yang dibutuhkan kemudian diolah menggunakan metode yang digunakan. Berikut langkah-langkah dalam pengumpulan dan pengolahan data.

1. Identifikasi visi, misi, dan struktur organisasi

Pada tahap ini guna mengetahui visi, misi, dan struktur perusahaan pada PT. X Kantor Regional III kota Malang.

2. Target Perusahaan

Pada tahap ini melakukan interview pada pihak perusahaan guna mengetahui target mana saja yang telah dicapainya dan target mana saja yang masih belum tercapai oleh perusahaan.

3. Identifikasi tujuan strategi menggunakan lima perspektif *Performance Prism* kepada perusahaan

Pada tahapan ini, lima perspektif itu antara lain: *Stakeholder Contribution*, *Stakeholder Satisfaction*, *Capability*, *Process*, dan *Strategy*.

4. Penyusunan dan verifikasi terhadap *Key Performance Indicators* (KPI)

Pada tahap ini setelah membuat identifikasi pada lima perspektif *Performance Prism*, kemudian dibuat penyusunan dan verifikasi KPI.

5. Pembobotan masing-masing parameter menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

6. *Objectiv Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System*

Pada tahap ini menentukan *score* dilakukan dengan membandingkan pencapaian terhadap target dengan menggunakan *scoring system* dengan metode OMAX, yang nantinya akan diketahui *score* untuk setiap kriteria.

7. Analisis faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal

Pada tahapan ini untuk mengetahui

ancaman yang dapat mempengaruhi kinerja dan strategi pada perusahaan yang selama ini dilakukan.

8. Analisis SWOT

Tahapan ini guna mengklasifikasi dan mengetahui seberapa besar kekuatan dan kelemahan pada perusahaan, dapat melihat sebuah kesempatan/peluang guna menguasai pasar dan dapat mengetahui atau mempersiapkan tantangan yang akan dihadapi.

2.3 Tahap Analisa dan Kesimpulan

Hasil pengumpulan dan pengolahan kemudian dianalisis dan diambil kesimpulan sebagai hasil akhir penelitian. Kemudian diusulkan beberapa saran sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk ke depannya.

1. Analisa hasil pengukuran dan pembahasan

Pada tahap ini akan dilakukan analisis terhadap hasil pengukuran kinerja di PT. X yang telah dilakukan dengan metode *Performance Prism*. Dari hasil pengukuran ini akan diketahui KPI mana saja yang masih memerlukan perbaikan melalui beberapa warna pada *Traffic Light System* sehingga dapat diberikan suatu rekomendasi perbaikan yang bermanfaat bagi perfromansi kinerja pada perusahaan tersebut.

2. Penarikan kesimpulan dan saran

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan serta analisis yang dilakukan maka dapat diambil suatu kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan sehingga dapat menjawab tujuan penelitian yang telah ditentukan di awal penelitian. Selain itu, juga terdapat saran yang dapat disampaikan dalam penelitian yang telah dilakukan serta perbaikan untuk penelitian berikutnya.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Identifikasi *Stakeholder* Kunci

Hal pertama yang harus dilakukan dalam penelitian ini adalah identifikasi siapa saja yang menjadi *stakeholder* kunci pada PT. X kota Malang. Dari hasil wawancara yang dilakukan maka diketahui bahwa yang menjadi *stakeholder* kunci adalah : *investor*, *employee*, *customer* dan *supplier*.

3.2 Identifikasi *Lima Faset Performance Prism*

Tahap awal dengan mengidentifikasi lima perspektif *Performance Prism* dengan memberikan lima pertanyaan kunci untuk setiap

masing-masing *stakeholder* pada PT. X kemudian dibuat daftar aktivitas perusahaan.

3.3 Pembobotan dan Pengategorian KPI

Parameter yang telah diuraikan kemudian disusun ke dalam kuesioner dengan memberikan bobot sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang akan diberikan kembali kepada General Manager, Manajer Pemasaran, Asman Pemasaran dan Supervisor. Bobot pada masing – masing kategori kemudian diolah dengan menggunakan *Analytic Hierarchy Process* (AHP) untuk menentukan tingkat kepentingan.

Pembobotan tersebut dilakukan sebanyak 3 kali yaitu pembobotan antar *stakeholder*, pembobotan antar perspektif untuk setiap *stakeholder*, dan pembobotan antar KPI dalam setiap perspektif. Dari pembobotan keseluruhan tersebut akan didapatkan nilai pembobotan perusahaan secara menyeluruh.

Berikut hasil pembobotan *Performance Prism* pada PT. X kota Malang menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), pada tabel 2 di dapatkan hasil *inconsistency ratio* sebesar 0.08 yang berarti nilai sudah konsisten.sebagai berikut:

Tabel 2. Bobot antar *Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	Bobot
<i>Investor</i>	0.383
<i>Employee</i>	0,210
<i>Customer</i>	0,112
<i>Supplier</i>	0,295

Pada Tabel 3 terlihat *stakeholder investor*, *investor processes* memiliki nilai tingkat kepentingan yang paling tinggi yaitu dengan bobot sebesar 0.349.

Tabel 3. Bobot antar *Stakeholder Investor*

	Bobot
<i>Investor Satisfaction</i>	0.107
<i>Investor Contribution</i>	0.107
<i>Investor Strategies</i>	0.329
<i>Investor Processes</i>	0.349
<i>Investor Capabilities</i>	0.108

Pada Tabel 4 terlihat *stakeholder employee*, *employee strategies* memiliki nilai tingkat kepentingan yang paling tinggi yaitu dengan bobot sebesar 0.358.

Tabel 4. Bobot antar *Stakeholder Employee*

	Bobot
<i>Emplooye Satisfaction</i>	0.141
<i>Employee Contribution</i>	0.102
<i>Employee Strategies</i>	0.358
<i>Employee Processes</i>	0.357
<i>Employee Capabilities</i>	0.043

Pada Tabel 5 terlihat *stakeholder customer*, *customer satisfaction* memiliki nilai tingkat kepentingan yang paling tinggi yaitu dengan bobot sebesar 0.354.

Tabel 5. Bobot antar *Stakeholder Customer*

	Bobot
<i>Costumer Satisfaction</i>	0,354
<i>Costumer Contribution</i>	0,088
<i>Costumer Strategies</i>	0,22
<i>Costumer Process</i>	0,273
<i>Costumer Capabilities</i>	0,064

Pada Tabel 6 terlihat *stakeholder supplier*, *supplier satisfaction* memiliki nilai tingkat kepentingan yang paling tinggi yaitu dengan bobot sebesar 0.339.

Tabel 6. Bobot antar *Stakeholder Supplier*

	Bobot
<i>Supplier Satisfaction</i>	0.339
<i>Supplier Contribution</i>	0.187
<i>Supplier Strategies</i>	0.18
<i>Supplier Processes</i>	0.61
<i>Supplier Capabilities</i>	0.233

Berkaitan dengan bobot antar *stakeholder* dengan AHP, maka untuk setiap aktivitas akan dibobotkan dengan menggunakan AHP. Berikut adalah hasil pembobotan antar aktivitas setiap *stakeholder* pada *performance prism* sebagai berikut pada Tabel 7 hingga Tabel 10.

Tabel 7. *Stakeholder Investor*

	Bobot
<i>Investor Satisfaction</i>	
ROI	0.443
ROE	0.387
Likuiditas Perusahaan	0.169
<i>Investor Contribution</i>	
Tingkat pertumbuhan investasi	1
<i>Strategy</i>	
Pembayaran Harga Pokok Penjualan	0.167
Berih Lulus Uji Lab	0.833
<i>Process</i>	
Ketepatan Pembayaran Tagihan	0.75
Deviasi Budget dengan Realisasi	0.25
<i>Capability</i>	
Keakuratan Laporan Setiap Periode	1

Tabel 8. Stakeholder Employee

<i>Employee Satisfaction</i>	Bobot
Jaminan Sarana Prasarana	0.833
Tingkat Karawan Sehat	0.167
<i>Employee Contribution</i>	
Tingkat Kedisiplinan Karawan	0.2
Tingkat Kompetensi Karawan	0.8
<i>Strategy</i>	
Tingkat Efektivitas Pelatihan	0.2
Pelatihan dan Pengembangan Karawan	0.8
<i>Process</i>	
Pelaksanaan Rekrutmen Karawan	1
<i>Capability</i>	
Analisa Potensi Karawan	0.75
Sistematika Yang dapat Dipahami	0.25

Tabel 9. Stakeholder Customer

<i>Customer Satisfaction</i>	Bobot
Tingkat Persediaan Benih di Pasar	0.833
Pemenuhan Pesanan Tingkat Layanan	0.167
<i>Customer Contribution</i>	
Tingkat Pertumbuhan Penjualan	0.5
Loyalitas Customer	0.5
<i>Strategy</i>	
Peningkatan Daya Tahan Benih	0.8
Kontrol Ketersediaan Benih Digudang	0.2
<i>Process</i>	
Peningkatan Respon Time	1
<i>Capability</i>	
Tersedianya Lahan Percobaan	1

Tabel 10. Stakeholder Supplier

<i>Supplier Satisfaction</i>	Bobot
Lamanya Pembayaran	0.75
Kelengkapan Fasilitas Bertani	0.25
<i>Supplier Contribution</i>	
Ketepatan Pendistribusian Produk	0.5
Tingkat Kesesuaian Produk	0.5
<i>Strategy</i>	
Evaluasi Kinerja Supplier	1
<i>Process</i>	
Pengecekan Ketersediaan Benih Digudang	1
<i>Capability</i>	
Persetujuan Harga dengan Supplier	1

3.4 Scoring System dengan model OMAX dan Traffic Light System

Langkah selanjutnya menggunakan model OMAX sebagaimana fungsinya untuk menyamakan skala nilai dari masing-masing indikator dapat mengetahui secara keseluruhan. Dalam perhitungan OMAX ini, level 10 diisi target perusahaan yang akan dicapai atau kondisi terbaik perusahaan.

Target perusahaan sebelumnya dapat dimasukkan pada level 3, sedangkan pada level 0 diisi dengan nilai terendah yang dicapai oleh perusahaan dalam keadaan terjelek.

Berikut ini adalah contoh perhitungan untuk mengetahui nilai interval antara level tertinggi, nilai tengah dan level terendah untuk aktivitas C-1 dengan menggunakan model OMAX.

Diketahui:

Target PT. X tahun 2012 : 100%
 Realisasi tahun 2011 : 83%
 Realisasi tahun 2012 : 80%

Karena target yang ditentukan oleh perusahaan tidak tercapai pada tahun 2012, maka untuk level 10 adalah 100%. Hal ini didasarkan pada pencapaian 100% dianggap mampu untuk dicapai. Untuk level 3 diisi dengan nilai 83% karena nilai tersebut adalah pencapaian perusahaan tahun lalu. Level 0 diisi dengan nilai terendah pencapaian perusahaan dalam keadaan terjelek, dalam kondisi ini diisi dengan nilai 70%. Berikut adalah hasil dari OMAX.

3.5 Analisa Hasil Pengukuran Kinerja

Setelah menggunakan pengukuran kinerja dengan metode *performance prism* yang didukung dengan model *objective matrix* (OMAX), maka perusahaan dapat mengetahui dan memantau semua aspek kinerja dan segera melakukan tindakan perbaikan untuk membenahi kinerja yang masih berada pada level rendah.

Dengan dilakukannya perhitungan menggunakan OMAX, telah didapatkan nilai index total sebesar 8.60. Jika menggunakan dengan *traffic light system* maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja PT. X secara keseluruhan dapat dikatakan performa perusahaan yang diharapkan telah tercapai, sehingga perusahaan diharapkan mempertahankan dan meningkatkan namun tidak mengesampingkan kinerja yang tidak sesuai target dengan melakukan perbaikan.

Dengan model OMAX dan *traffic light system*, dapat dilihat bahwa KPI pada PT.X yang termasuk ke dalam kategori performa yang diharapkan, Performa yang belum tercapai dan performa yang buruk sehingga perlu adanya suatu tindakan perbaikan dan pencegahan. Berikut hasil kategori berdasarkan model OMAX dan *traffic light system* dapat ditunjukkan pada Tabel 11 hingga Tabel 13.

Tabel 11. Daftar Aktivitas Kategori Hijau

Kode	Aktivitas
I-5	Penambahan Harga Pokok Penjualan
I-6	Benih Lulus Uji Lab
C-1	Tingkat Ketersediaan Benih di Pasar
C-5	Peningkatan Daya Tahan benih
S-4	Tingkat Kesesuaian Produk
S-5	Evaluasi Kinerja Supplier

Pada Tabel 11 terdapat diatas 6 aktivitas yang masuk kedalam kategori merah. Aktivitas ini mengindikasikan bahwa aktivitas tersebut belum mencapai performa yang diinginkan oleh perusahaan dan harus segera melakukan sebuah perbaikan agar aktivitas tersebut dapat mencapai target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Tabel 12. Daftar Aktivitas Kategori Hijau

Kode	Aktivitas
I-1	ROE
I-3	Likuiditas Perusahaan
I-4	Tingkat Pertambahan Investasi
I-7	Ketepatan Pembayaran Tagihan
I-8	Deviasi Budget dengan Realisasi
I-9	Keakuratan Laporan Setiap Periode
E-1	Jaminan Sarana Prasarana
E-2	Tingkat Karyawan Sehat
E-4	Tingkat Kompetensi Karyawan
E-5	Tingkat Efektivitas Pelatihan
E-6	Pelaksanaan Rekrutmen Karyawan
E-7	Pelatihan dan Pengembangan Karyawan
E-8	Analisa Potensi Karyawan
E-9	Sistematika yang Dapat Dipahami
C-2	Pemenuhan Pesanan Tingkat Layanan
C-3	Tingkat Loyalitas Customer
C-4	Tingkat Pertambahan Penjualan
C-6	Kontrol Ketersediaan Benih di Gudang
C-7	Peningkatan <i>Respon Time</i>
C-8	Tersedianya Lahan Percobaan
S-2	Kelengkapan Fasilitas Bertani
S-3	Ketepatan Pendistribusian Produk
S-6	Pengecekan Ketersediaan Benih di Gudang
S-7	Persetujuan Harga dengan <i>Supplier</i>

Pada tabel 12 diatas terdapat 24 aktivitas yang masuk dalam kategori hijau yang artinya sesuai dengan harapan perusahaan dengan capaian performa yang optimal

Tabel 13 Daftar Aktivitas Kategori Kuning

Kode	Aktivitas
I-2	ROI
E-3	Tingkat Pelanggaran Karyawan
S-1	Lamanya Pembayaran

Pada Tabel 13 diatas terdapat 3 aktiitas yang masuk kedalam kategori kuning. Aktivitas ini mengindikasikan bahwa aktivitas tersebut belum mencapai performa yang ditargetkan meskipun hasilnya sudah dapat dikatakan mendekati target yang diharapkan.

3.6 Matrik *Internal Factor Evaluation (IFE)*

Analisi faktor internal digunakan untuk mengetahui seberapa besar kekuatan dan kelemahan dari perusahaan tersebut. Dimana matrik strategi internal ini perhitungan bobot

menggunakan AHP kemudian diberikan rating. Pada matrik strategi internal ini, kekuatan didapatkan hasil dari *performance prism* yang masuk dalam kategori hijau meliputi atribut *Investor* dan *Employee*. Sedangkan yang menjadi kelemahan adalah atribut *Performance Prism* yang masuk kedalam kategori kuning dan merah meliputi ROI, tingkat pelanggaran karyawan, penambahan harga pokok penjualan dan benih lulus uji lab. Berikut adalah matrik *internal factor evaluation* yang ditunjukkan pada tabel 14.

Pada Tabel 14 dapat dilihat jumlah bobot adalah 1 sehingga dapat dikatakan bobot tersebut adalah valid. Pada jumlah keseluruhan didapatkan bobot sebesar 3.47 yang nanti akan digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan berada pada kuadran I – IX.

3.7 Matrik *External Factor Evaluation (EFE)*

Analisis faktor eksternal digunakan untuk mengetahui seberapa besar faktor peluang dan ancaman pada lingkungan eksternal. Dimana matrik strategi eksternal ini perhitungan bobot dilakukan menggunakan AHP kemudian diberikan rating. Berikut adalah matrik *external factor evaluation* pada Tabel 14.

Pada Tabel 15 diatas dapat dilihat jumlah bobot adalah 1 sehingga dapat dikatakan bobot tersebut adalah valid. Pada jumlah keseluruhan didapatkan bobot sebesar 3.415 yang nanti akan digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan berada pada kuadran I – IX.

3.8 Matrik SWOT

Matrik SWOT adalah landasan untuk merumuskan suatu strategi yang nantinya bisa menjadi kunci keberhasilan pada PT. X dalam hal pengembangan inovasi produk. Dalam penentuan strategi dibutuhkan dasaran variable kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh produk tersebut selanjutnya disesuaikan dengan ancaman dan peluang. Berikut uraian strategi yang telah disusun.

1. Strategi S-O (*Strenght-Opportunities*)
 Strategi S-O dirancang dengan melihat dan memaksimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada, antara lain:
 Memperluas pangsa pasar. Dengan memperluas pangsa pasar maka diharapkan akan penjualan akan terus meningkat. Strategi ini didapatkan dari faktor kekuatan yaitu penambahan

investasi, jaminan sarana prasarana dan faktor peluang yaitu pemenuhan pesanan tingkat layanan, tingkat loyalitas *customer*, tingkat pertumbuhan penjualan, kontrol ketersediaan benih digudang dan peningkatan *response time*.

2. Strategi S-O (*Strenght-Opportunities*)

Strategi S-O dirancang dengan melihat dan memaksimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada, antara lain:

a. Memperluas pangsa pasar

Dengan memperluas pangsa pasar maka diharapkan akan penjualan akan terus meningkat. Strategi ini didapatkan dari faktor kekuatan yaitu pertumbuhan investasi, jaminan sarana prasarana dan faktor peluang yaitu pemenuhan pesanan tingkat layanan, tingkat loyalitas *customer*, tingkat pertumbuhan penjualan, kontrol ketersediaan benih digudang dan peningkatan *response time*.

b. Menjaga hubungan baik dengan *supplier*

Hubungan baik dengan *supplier* sangat diperlukan untuk menjaga kualitas mutu produk dengan melakukan pengawasan, sehingga dapat menambah *supplier* untuk bergabung. Strategi ini didapatkan dari faktor kekuatan yaitu ketepatan pembayaran tagihan dan faktor kesempatan yaitu ketepatan pendistribusian produk, pengecekan ketersediaan benih di gudang dan persetujuan harga dengan *supplier*.

c. Memberikan *reward*

Dengan memberikan *reward* kepada pemasok ataupun pelanggan diharapkan dapat meningkatkan nilai pertumbuhan penjualan dan mendapatkan mitra baru untuk bergabung. Strategi ini didapatkan dari faktor kekuatan yaitu ROE, tingkat pertumbuhan investasi dan faktor kesempatan yaitu tingkat loyalitas *customer*.

d. Peningkatan daya tahan benih

Perusahaan selalu dituntut untuk berinovasi dengan produknya namun

tidak melupakan kualitas produk dikarenakan cuaca selalu berubah setiap waktunya dan konsumen lebih kritis mengenai mutu setiap produk. Strategi ini didapatkan dari faktor kekuatan yaitu ROE, tingkat pertumbuhan investasi dan faktor peluang yaitu tersedianya lahan percobaan dan kelengkapan fasilitas bertani.

e. Menjaga hubungan dengan koperasi

Perusahaan dituntut untuk selalu menjaga hubungan baik dengan koperasi karena akan memberikan dampak penjualan bagi perusahaan. Sehingga dapat meningkatkan jumlah *customer*. Strategi ini didapatkan dari faktor kekuatan yaitu tingkat pertumbuhan investasi dan faktor peluang yaitu loyalitas *customer*, tingkat pertumbuhan penjualan dan peningkatan

3. Strategi S-T (*Strenght-Threat*)

Strategi S-T dirancang dengan memaksimalkan kekuatan yang ada untuk mengurangi dan menghindari ancaman yang muncul, antara lain:

Menjalin kerja sama dengan mitra untuk pengembangan produk. Dengan memiliki kerja sama Dinas Pertanian dan dengan beberapa Negara asia tenggara diharapkan dapat menghasilkan varian produk yang memiliki daya tahan lebih lama namun tetap menjaga kualitas produk. Strategi ini didapatkan dari faktor kekuatan yaitu ROE dan tingkat pertumbuhan investasi sedangkan dari faktor ancaman yaitu peningkatan daya tahan benih dan tingkat kesesuaian produk.

4. Strategi S-T (*Strenght-Threat*)

Strategi S-T dirancang dengan memaksimalkan kekuatan yang ada untuk mengurangi dan menghindari ancaman yang muncul, antara lain:

Menjalin kerja sama dengan mitra untuk pengembangan produk. Dengan memiliki kerja sama dengan Dinas Pertanian dan dengan beberapa Negara asia tenggara diharapkan dapat menghasilkan varian produk yang memiliki daya tahan lebih lama namun tetap menjaga kualitas produk. Strategi ini didapatkan dari faktor kekuatan yaitu ROE dan tingkat

pertambahan investasi sedangkan dari faktor ancaman yaitu peningkatan daya tahan benih dan tingkat kesesuaian produk.

5. Strategi W-O (*Weakness-Opportunitis*)
 Strategi W-O dibuat untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan namun tetap memanfaatkan peluang yang ada, antara lain.

- a. Mengembangkan inovasi produk untuk mengantisipasi produk yang sama.

Mengembangkan inovasi produk ini sangat penting dilakukan dikarenakan untuk mengantisipasi persaingan produk yang bergerak pada bidang komoditi yang sama. Strategi ini didapatkan dari faktor kelemahan yaitu ROI dan penambahan harga pokok penjualan sedangkan pada faktor kesempatan didapatkan dari tingkat pertumbuhan penjualan.

- b. Melakukan kegiatan promosi
 6. Perusahaan dituntut untuk selalu bisa meningkatkan jumlah penjualan dan meningkatkan laba perusahaan. Dengan melakukan kegiatan promosi diharapkan ammpu menarik minat konsumen dan lebih dikenal oleh konsumen. Strategi ini didapatkan dari faktor kelemahan yaitu benih lulus uji lab sedangkan pada faktor kesempatan yaitu kelengkapan fasilitas bertani dan ketepatan pendistribusian produk. Strategi W-T (*Weakness-Threat*)
 Strategi W-T dirancanag untuk bagaimana bertahan dengan mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman.

- a. Melakukan pelatihan dan monitoring
 Perusahaan diharapkan selalu melakukan sebuah pelatihan dan melakukan monitoring untuk menjaga kesesuaian benih kualitas benih agar tidak terjadi penumpukan yang disebabkan menurunnya kualitas benih. Strategi ini didapatkan dari benih lulus uji lab sedangkan pada faktor ancaman yaitu evaluasi kinerja *supplier*.

- b. Peningkatan kualitas serta daya tahan produk
 Perusahaan dituntut untuk terus melakukan peningkatan kualitas dan meningkatkan daya tahan produk

dikarenakan cuaca pada saat ini sangat sulit untuk diprediksi sehingga mengakibatkan beberapa produk yang gagal. Strategi ini didapatkan dari faktor kelemahan yaitu benih lulus uji lab sedangkan pada faktor ancaman didapatkan dari peningkatan daya tahan benih dan evaluasi kinerja *supplier*.

Tabel 14 Matrik Strategi Internal

No.	Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
	Kekuatan			
1	ROE	0.056	4	0.224
2	Likuiditas Perusahaan	0.050	3	0.150
3	Tingkat Pertambahan Investasi	0.053	4	0.212
4	Ketepatan Pembayaran Tagihan	0.059	3	0.177
5	Deviasi Budget dengan Realisasi	0.051	2.5	0.128
6	Keakuratan Laporan Setiap Periode	0.053	4	0.212
7	Jaminan Sarana Prasarana	0.064	4	0.256
8	Tingkat Karyawan Sehat	0.051	4	0.204
9	Tingkat Kompetensi Karyawan	0.062	4	0.248
10	Tingkat Efektivitas Pelatihan	0.051	3	0.153
11	Pelaksanaan Rekrutmen Karyawan	0.053	3.5	0.186
12	Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	0.062	2.5	0.155
13	Analisa Potensi Karyawan	0.059	3	0.177
14	Sistematika Yang Dapat Dipahami	0.051	3	0.153
	Kelemahan			
1	ROI	0.059	4	0.236
2	Tingkat Pelanggaran Karyawan	0.051	4	0.204
3	Penambahan Harga Pokok Penjualan	0.051	3	0.153
4	Benih Lulus Uji Lab	0.064	4	0.256
	Jumlah	1		3.48

Tabel 15 Matrik Strategi Eksternal

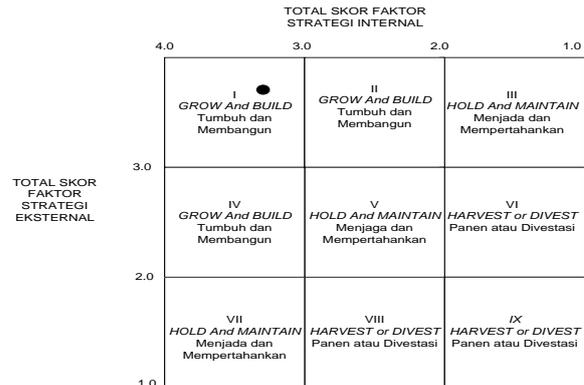
No.	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
	Peluang			
1	Pemenuhan Pesanan Tingkat Layanan	0.061	2.5	0.153
2	Tingkat Loyalitas <i>Customer</i>	0.065	3	0.195
3	Tingkat Pertambahan Penjualan	0.065	3	0.195
4	Kontrol Ketersediaan Benih Di Gudang	0.058	4	0.232
5	Peningkatan <i>Response Time</i>	0.072	3.5	0.252
6	Tersedianya Lahan Percobaan	0.065	3	0.195
7	Kelengkapan Fasilitas Bertani	0.062	2.5	0.155
8	Ketepatan Pendistribusian Produk	0.065	4	0.260
9	Pengecekan Ketersediaan Benih Digudang	0.065	4	0.260
10	Persetujuan Harga dengan <i>Supplier</i>	0.065	3	0.195
	Ancaman			
1	Lamanya Pembayaran	0.073	3	0.219
2	Tingkat Ketersediaan Benih di Pasar	0.080	3.5	0.280
3	Peningkatan Daya Tahan Benih	0.076	4	0.304
4	Tingkat Kesesuaian Produk	0.065	4	0.260
5	Evaluasi Kinerja <i>Supplier</i>	0.065	4	0.360
	Jumlah	1		3.415

3.9 Matrik Internal Eksternal (IE)

Data yang digunakan untuk matrik internal eksternal ini diperoleh dari total skor matrik strategi internal dan eksternal, dimana matrik internal diperoleh skor 3.48 dan matrik eksternal dengan skor 3.415 pada Gambar 1.

Dari Gambar 1. dapat diketahui bahwa posisi PT. X berada pada kuadran I (3.48, 3.415) yaitu *GROW and BUILD* yang memiliki arti tumbuh dan membangun. Berdasarkan hasil diatas maka perusahaan disarankan melakukan strategi intensif (*market penetration, market development, dan product development*) atau strategi integrasi (integrasi kedepan, integrasi

kebelakang dan integrasi horizontal).



Gambar 1 Matrik Strategi Eksternal

3.10 Langkah – Langkah Strategi

Berdasarkan matrik IE diatas dapat diketahui bahwa PT. X berada pada kuadran I dimana kuadran ini perusahaan disarankan melakukan strategi intensif atau strategi integrasi. Berikut strategi yang dapat dirumuskan:

1. *Market Penetration* (Penetrasi Pasar)
 Dalam hal ini perusahaan diharuskan untuk mencari alternatif cara agar produknya mampu memimpin kondisi pasar saat ini. Tujuan strategi ini adalah untuk meningkatkan penjualan atas produk dan pasar yang telah tersedia. Dalam hal ini, strategi yang dapat dijalankan oleh pihak perusahaan adalah: Perusahaan memberikan *reward* kepada pelanggan ataupun *supplier*. Dengan memberikan semacam *reward* maka diharapkan akan lebih dikenal dan lebih banyak menggunakan produk perusahaan sehingga kesempatan mendapatkan mitra baru menjadi lebih besar. *Reward* untuk *supplier* adalah teknologi tani terbaru untuk mendukung dan menghasilkan benih yang unggul dan memiliki daya tahan yang kuat dan bertahan lama terhadap cuaca.
2. Pengembangan Pasar
 Dalam upaya pengembangan pasar, perusahaan telah mampu memperluas pangsa pasarnya hingga hampir ke seluruh Indonesia dengan memiliki 6 kantor regional dan 1 kantor pusat. Diantaranya kantor pusat berada di Jakarta, kantor regional-I berada di Jawa Barat, kantor regional-II berada di Surakarta, kantor regional-III berada di

malang, kantor regional-IV berada di Medan, kantor regional-V berada di Lampung Timur dan kantor regional-VI berada di Sulawesi Selatan. Sehingga strategi pengembangan pasar bagi perusahaan adalah:

Memperluas pangsa pasar. Dengan memperluas pangsa pasar maka diharapkan produk perusahaan akan lebih dikenal oleh masyarakat dan dapat dijangkau oleh berbagai kalangan dikarenakan PT. X hanya berfokus pada toko-toko yang sudah menjadi pelanggan tetap namun tidak memperhatikan toko kecil sehingga diharapkan PT. X dapat lebih menjangkau pasar lebih luas, contohnya toko kecil penjual benih dan masyarakat luas non petani.

3. *Product Development* (Pengembangan Produk)

Dalam pengembangan produk perusahaan dituntut untuk mempertahankan kualitas produk agar tetap mampu bersaing dengan kompetitor yang sejenis. Sehingga strategi yang dapat dijalankan adalah:

Peningkatan daya tahan produk. Perusahaan dituntut untuk selalu mengembangkan produknya namun tidak melupakan kualitas produk. Dengan mengembangkan daya tahan produk maka diharapkan dapat bertahan pada cuaca yang tidak menentu.

4. Integrasi Kedepan

Strategi integrasi kedepan bertujuan untuk meningkatkan kontrol atas pengecer. Sehingga strategi yang dapat dijalankan oleh perusahaan adalah:

Menjaga hubungan dengan koperasi. Dengan menjaga hubungan baik bertujuan untuk mendekatkan produk ke konsumen atau pengecer.

5. Integrasi Kebelakang

Strategi integrasi kebelakang berfokus pada pemasok/*supplier*. Strategi ini bertujuan untuk selalu mengawasi dan mengontrol kesesuaian produk yang akan dikirim. Berikut strategi yang dapat dijalankan oleh perusahaan adalah:

Menjaga Hubungan Baik dengan *Supplier*. Dengan menjaga hubungan kepada *supplier* makadiharapkan

hubungan semakin menjadi baik dan *supplier* dapat mengajak para *supplier* yang lain untuk ikut bergabung dengan perusahaan.

6. Integrasi Horizontal

Strategi horizontal bertujuan untuk mengetahui dan mengawasi kondisi pesaing melalui merge atau kondisi akuisisi. Strategi usulan yang dapat dijalankan dengan perusahaan adalah:

Memperluas pangsa pasar. Dengan memperluas pangsa pasar maka perusahaan dapat mengawasi dan menjaga kondisi pasar dengan pesaing. Hal ini juga didukung dari tingkat loyalitas *customer*, karena semakin tinggi loyalitas *customer* maka *customer* tidak akan pindah keperusahaan lain.

Dari hasil matrik SWOT dan matrik IE telah didapatkan beberapa alternative strategi untuk perusahaan menjalankannya, sebagai berikut.

1. Memperluas pangsa pasar
2. Menjaga hubungan baik dengan *supplier*
3. Memberikan *reward*
4. Peningkatan daya tahan produk
5. Menjaga hubungan dengan koperasi

4. **Kesimpulan**

Berikut adalah kesimpulan dari penelitian ini.

1. Berdasarkan hasil dari pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism*, didapatkan 4 *stakeholder* yaitu *investor* dengan 9 KPI, *customer* dengan 8 KPI, *employee* dengan 9 KPI dan *supplier* dengan 7 KPI sehingga total KPI sebanyak 33 KPI. Untuk hasil perhitungan dengan menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* didapatkan sebanyak 24 KPI berada dalam kategori hijau, 3 KPI berada dalam kategori kuning dan 6 KPI berada pada kategori merah.
2. Pada matrik matrik evaluasi faktor internal dan eksternal (IFE & EFE) dimana kategori hijau meliputi atribut *investor* dan *employee* yang menjadi sebuah kekuatan yaitu KPI dengan kode I-1, I-3, I-4, I-7, I-8, I-9, E-1, E-2, E-4, E-5, E-6, E-7, E-8sedangkan pada

- kategori kuning dan merah masuk kedalam sebuah kelemahan yaitu KPI dengan kode I-2, E-3, I-5 dan I-6. Pada faktor eksternal, yang masuk kedalam kategori hijau meliputi atribut *supplier* dan *customer* menjadi sebuah kesempatan yaitu KPI dengan kode C-2, C-3, C-4, C-6, C-7, C-8, S-2, S-3, S-6, S-7 dan pada kategori kuning dan merah masuk kedalam sebuah ancaman yaitu KPI dengan kode S-1, C-1, C-5, S-4, dan S-5.
3. Pada evaluasi faktor internal dan eksternal (IFE & EFE) didapatkan nilai 3.48 dan 3.415 yang masuk kedalam kuadran I yaitu *grow and build*. Sehingga telah didapatkan 5 *alternative* strategi untuk perusahaan menjalankannya yaitu:
- a. Memperluas pangsa pasar
 - b. Menjaga hubungan baik dengan *supplier*
 - c. Memberikan *reward*
 - d. Peningkatan daya tahan produk
 - e. Menjaga hubungan dengan koperasi
- Hronec, (2004). *Quantum Performance Measurement Model*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Neely, A.D., M. Kennerly, (2000). *Performance Measurement Frameworks –A Review*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.
- Neely, A.D., M. Kennerly, (2002) *The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.

DAFTAR PUSTAKA

- Rangkuti, Freddy. (2001). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Hadiguna, R. A. (2009). *Manajemen Pabrik, Pendekatan Sistem untuk Efisiensi dan Efektivitas*. PT. Bumi Aksara: Jakarta.
- Himawan, Juarsah, (2005). *Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen* (studi Kasus PT. MAKRO INDONESIA Cabang Pasar Rebo, Jakarta).