

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BSC, Matriks BCG dan SWOT

Dian Sekti Hartoko

E12.2011.00506

Program Studi Teknik Industri

Fakultas Teknik

Universitas Dian Nuswantoro Semarang

sektidian@gmail.com

ABSTRAK

Jenis usaha peternakan yang banyak diminati oleh masyarakat Indonesia khususnya di propinsi Jawa Tengah adalah peternakan ayam pedaging. Harganya yang relatif murah, daging ayam menjadi pilihan utama kebutuhan konsumsi masyarakat dibandingkan daging sapi dan kambing. Pelaku usaha ternak ayam *broiler* yang sebagian besar berbentuk peternakan rakyat, banyak diantaranya bekerjasama dengan perusahaan besar dalam bentuk kerjasama kemitraan. Peranan perusahaan besar sebagai mitra, memastikan adanya jaminan pasar atas produk yang dihasilkan. Untuk menjadi perusahaan dalam bidang ternak ayam pedaging yang unggul maka berbagai kekurangan harus ditangani terutama pada kinerja perusahaan PT. Genesis Farm. Menganalisis usaha menggunakan metode BSC, Matriks BCG dan SWOT diharapkan dapat mengetahui berbagai keunggulan dan kekurangan perusahaan. Berdasarkan hasil analisis BSC didapat paling tinggi adalah perspektif finansial dan Pembelajaran & Pertumbuhan (27,78%) hal ini perlu mendapat perhatian khusus dari perusahaan. Matriks BCG menunjukkan bahwa posisi perusahaan saat ini dalam kondisi menghadapi pangsa pasar yang rendah dan terjadi justru dalam kondisi pertumbuhan yang tinggi. Dari hasil yang diperoleh menggunakan metode SWOT diperoleh strategi-strategi usaha yaitu strategi S-O, S-T, W-O, W-T.

Kata Kunci : Kinerja Perusahaan, Metode BSC, BCG, SWOT

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Jenis usaha peternakan yang banyak diminati oleh masyarakat Indonesia khususnya di propinsi Jawa Tengah adalah peternakan ayam pedaging. Harganya yang relatif murah, daging ayam menjadi pilihan utama kebutuhan konsumsi masyarakat Indonesia dibandingkan daging sapi dan

kambing. Menurut BPS (2013), banyaknya produksi ayam *broiler* terus meningkat tiap tahun seperti di Jawa Tengah pada tahun 2009 produksi sebesar 94.520.496 kg hingga tahun 2013 sebesar 133.090.417 kg.

BPS (2013) mengemukakan bahwa perusahaan perseorangan hingga perseroan terbatas bidang peternakan ayam di Indonesia, jumlahnya terus

meningkat tiap tahunnya hingga angka 382 usaha peternakan. Dewasa ini persaingan antar perusahaan sangat ketat, dilihat dari sisi harga jual ayam diawal kemitraan, kualitas pelayanan terhadap mitra, dan ketepatan waktu pengiriman hampir sama. PT. Genesis Farm yang didirikan pada tahun 2009 sebagai bahan penelitian dalam Tugas Akhir dikarenakan perusahaan tersebut terbilang sedang berkembang sehingga diperlukan analisis mengenai kinerja dari perusahaan. Apabila dilihat dari mitra yang keluar dan masuk ke PT. Genesis Farm dalam 12 bulan diketahui jumlah mitra yang masuk sebesar 18 mitra. Pada bulan Maret, mitra berkurang secara cepat hingga menyisakan 8 mitra saja. Disamping adanya pesaing, terdapat juga beberapa faktor internal perusahaan yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Dalam kuisioner terbuka didapat ketidakcekan petugas penyuluh lapangan dalam menangani ayam yang sedang sakit dimana dari 18 mitra, 10 diantaranya menjawab hal tersebut merupakan kelemahan dari perusahaan dan perlu dicarikan solusi perbaikan. Berdasarkan uraian di atas, maka penulis ingin membuat Tugas Akhir yang berjudul “**Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode BSC, Matriks BCG dan SWOT**” dimana metode-metode tersebut saling berhubungan dan saling terikat sehingga dapat dihasilkan analisis yang akurat mengenai kinerja perusahaan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Ayam Broiler

Broiler adalah ayam jantan atau betina yang umumnya dipanen pada umur 5-6 minggu dengan tujuan sebagai penghasil daging (Kartasudjana dan Suprijatna, 2006). *Broiler* telah dikenal masyarakat dengan berbagai

kelebihannya, antara lain hanya 5-6 minggu sudah siap dipanen (Rasyaf, 1996).

2.2 Kemitraan

Pengertian kemitraan menurut undang-undang nomor 9 tahun 1995 pada bab I dikatakan sebagai kerjasama usaha kecil dengan usaha menengah atau dengan usaha besar disertai pembinaan dan pengembangan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan, ini merupakan suatu landasan pengembangan usaha.

2.3 Analisis *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2.3.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *Balance Scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan.

2.3.2 Perspektif Pelanggan

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya konsumen *focus* dan konsumen *satisfaction*. Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jadi, jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

2.3.3 Perspektif Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan yang dilakukan dengan cara menggunakan analisis value-chain. Disini manajemen dapat melihat dan mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

2.3.4 Pembelajaran & Pertumbuhan

Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi.

2.4 Matriks BCG

Merupakan perencanaan portofolio model yang dikembangkan oleh Bruce Henderson dari *Boston Consulting Group* pada tahun 1970 awal. Hal ini didasarkan pada pengamatan bahwa unit bisnis perusahaan dapat digolongkan pada empat kategori berdasarkan kombinasi pada pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif terhadap pesaing terbesar.

2.4.1 Tanda Tanya

Pada posisi ini perusahaan atau juga produk berada pada posisi dimana memiliki *market share* yang kecil tetapi masih berada dalam kondisi dimana pasar yang mengalami pertumbuhan yang cukup besar

2.4.2 Bintang

Pada posisi ini perusahaan benar-benar berada dalam posisi puncak dimana berada dalam kondisi pertumbuhan pasar cukup pesat di lain pihak konsumen atau pangsa pasar

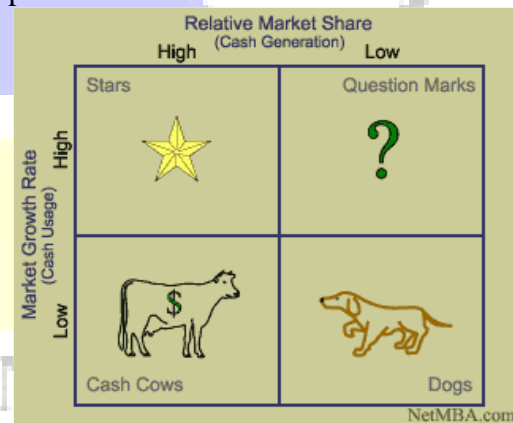
yang dimiliki oleh perusahaan tersebut juga tinggi.

2.4.3 Sapi

Pada posisi ini perusahaan telah melewati posisi star, dimana potensi pasar yang ada telah dimanfaatkan secara maksimal dengan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

2.4.4 Anjing

Pada posisi ini perusahaan benar mengalami situasi yang sulit, dimana pangsa pasar yang kecil, dalam artian bahwa perusahaan tidak memiliki jumlah konsumen yang cukup banyak yang tentunya akan sangat berpengaruh pada tingkat penerimaan dari perusahaan



Gambar 2.1 Maktriks BCG

Secara sederhana, tingkat pertumbuhan pasar (*market growth rate*) dalam suatu vertikal dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

Tingkat Pertumbuhan Pasar =

$$\frac{\text{Volume Penjualan Tahun } N - \text{Volume Penjualan Tahun } N-1}{\text{Volume Penjualan Tahun } N-1} \times 100\%$$

Pangsa Pasar Relatif =

$$\frac{\text{Volume Penjualan Tahun } N}{\text{Volume Penjualan Pesaing Tahun } N}$$

2.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT (*SWOT analysis*) yakni mencakup upaya-upaya untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang menentukan kinerja perusahaan. Informasi eksternal mengenai peluang dan ancaman dapat diperoleh dari banyak sumber, termasuk pelanggan, dokumen pemerintah, pemasok, kalangan perbankan, rekan perusahaan lain.

2.5.1 Model Analisis SWOT

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Faktor internal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi internal atau IFAS (*Internal Strategic Factor Analisis Summary*).

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Keterangan
Kekuatan				
1.				
2.				
dst.				
Kelemahan				
1.				
2.				
Dst.				
Total				

Sumber : (David, 2004)

Faktor eksternal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi eksternal EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analisis Summary*).

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Keterangan
Peluang				
1.				
2.				
dst.				
Ancaman				
1.				
2.				
Dst.				
Total				

Sumber : (David, 2004)

2.5.2 Matrik SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT.

Faktor Internal Faktor Eksternal	<i>Strength</i> (S) Faktor kekuatan	<i>Weakness</i> (W) Faktor kelemahan
<i>Opportunities</i> (O) Faktor peluang	Strategi SO	Strategi WO
<i>Threats</i> (T) Faktor ancaman	Strategi ST	Strategi WT

Sumber : Matrik SWOT (Freddy Ranakuti, 2005)

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Genesis Farm yang berlokasi di JL. MT. Haryono RT2/RW1 Ungaran, Kabupaten Semarang. Dalam pengumpulan data dapat dilakukan di kantor dan mitra dari PT. Genesis Farm yang tersebar di Jawa Tengah.

3.2 Jenis dan Sumber data

- Data Kualitatif

(Syarat Pengajuan Kerja Sama (mitra), Kriteria Kandang, Perbedaan jenis pakan ternak yang baik, Transportasi)

- Data Kuantitatif

(Konsumsi pakan ternak, data deplesi, berat badan, obat, kuisisioner, volume penjualan)

3.3 Kerangka Pemikiran Operasional

Dengan menganalisis usaha tersebut maka nantinya akan dapat mengetahui kinerja karyawan menggunakan metode BSC dan nantinya diketahui berbagai keunggulan dan kekurangan perusahaan. Pada tahap selanjutnya data penjualan ayam *broiler* pada tahun 2013-2014 akan dianalisis menggunakan matrik BCG. Matrik BCG digunakan untuk menentukan persentase pertumbuhan pasar (*market growth*) yang ditunjukkan pada sumbu

vertikal, kekuatan pangsa pasar (*relative market share*) yang ditunjukkan pada sumbu horizontal dan dapat mengetahui posisi bisnis perusahaan terhadap pesaing. Selanjutnya dengan SWOT dapat diketahui strategi-strategi yang baik untuk perusahaan

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

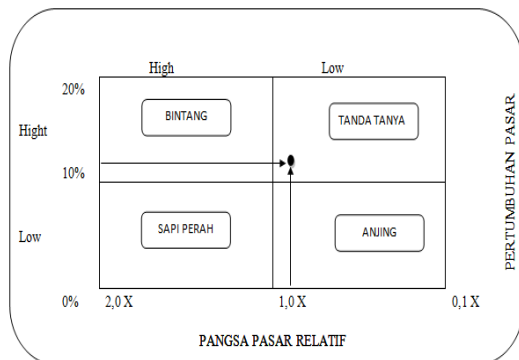
4.1 *Balanced Scorecard*

Perspektif / Sasaran	Finansial	Pelanggan	Proses Bisnis Internal	Pembelajaran & Pertumbuhan	Σ	Bobot %
Finansial	4	4	4	2	10	27,78
Pelanggan	4	4	3	4	9	25,00
Proses Bisnis Internal	2	3	4	2	7	19,44
Pembelajaran & Pertumbuhan	4	2	4	4	10	27,78
Total	8	9	11	8	36	100

Sumber: Data Olahan 2015

Dari gambar diatas yang menyatakan finansial dan Pembelajaran & Pertumbuhan dari perusahaan dengan bobot 27,78%. Dari segi Pelanggan mendapatkan bobot 25,00% yang sedikit lebih rendah dibandingkan dengan bobot finansial. Proses bisnis internal mendapatkan bobot sebesar 19,44%. Maka dari itu nilai kepentingan dari keempat perspektif yang paling penting dari perusahaan dapat dikatakan yang pertama Finansial, Pembelajaran & Pertumbuhan.

4.2 Matriks BCG



Analisis Posisi Matriks BCG Pada tahun 2014 pangsa pasar relatif PT. Genesis sebesar $0.9X < 1$ yang artinya menunjukkan bahwa PT. Genesis memiliki pangsa pasar lebih kecil dibandingkan PT. Primatama Karya Persada karena nilai pangsa pasar relatifnya lebih kecil dari satu.

Dari perhitungan tingkat pertumbuhan pasar (*market growth rate*) diperoleh hasil sebesar 11 % yang berarti bahwa perusahaan ini memiliki pertumbuhan pasar yang cukup tinggi berada pada posisi **Question Mark (Tanda Tanya)**. Pada posisi ini perusahaan harus memutuskan apakah akan memperkuat divisi ini dengan menjalankan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjualnya.

Berikut cara-cara yang dapat dilakukan perusahaan : Melakukan pemasaran secara intensif guna menarik calon mitra, perbaikan kinerja karyawan guna meningkatkan kualitas kerja, dengan begitu *trek record* perusahaan dapat dilihat oleh mitra, perusahaan harus lebih berani dalam berinvestasi guna mendapatkan mitra untuk bergabung.

4.3 Analisis SWOT

Dari analisis SWOT didapatkan hasil berupa strategi usaha yaitu strategi S-O, S-T, W-O, W-T. Dalam strategi S-O berisi penambahan jumlah mitra, mempertahankan kualitas bobot ayam, menyediakan modal dana untuk para mitra. Dalam strategi S-T berisi penetapan strategi harga bakul untuk menghadapi persaingan, melakukan inovasi penjualan ayam, memberikan bonus kepada para mitra. Dalam strategi W-O berisi perbaikan kinerja karyawan, memperbanyak jumlah bakul ayam, meningkatkan pelayanan transportasi, mempermudah prosedur

kerjasama. Dalam strategi W-T berisi kerjasama dengan para mitra, peningkatan promosi perusahaan, memberikan kontrak kerja kepada mitra, peningkatan pemasaran dari hasil usaha ternak.

4.4 Hubungan hasil dari metode BSC, BCG dan SWOT

Dari metode BSC didapatkan hasil yaitu hal yang perlu mendapat perhatian lebih adalah pada faktor finansial dan pembelajaran & pertumbuhan yang mendapat persentase sebesar 27,78%, selanjutnya perlu mengetahui posisi perusahaan di pasar untuk saat ini dengan menggunakan metode BCG. Dari metode BCG didapatkan hasil bahwa posisi perusahaan berada di kuadran tanda tanya (*question mark*) dimana pada kondisi ini perusahaan menghadapi pangsa pasar yang rendah sedangkan kondisi pertumbuhan pasar tinggi. Dengan mengetahui posisi perusahaan di pasar untuk saat ini maka perusahaan dapat mengambil langkah prioritas yang dapat diwujudkan untuk memperbaiki di sektor yang perlu perhatian lebih yaitu pada finansial dan pembelajaran & pertumbuhan dengan cara peningkatan promosi, pemasaran perusahaan dan perbaikan kinerja karyawan serta menjaga relasi dengan mitra yang telah bergabung dengan perusahaan. Setelah mengetahui posisi perusahaan diluar kemudian dikaji secara lebih mendalam pada metode SWOT terhadap hal yang perlu mendapat perhatian lebih tersebut. Dari analisis SWOT didapatkan hasil berupa strategi usaha yaitu strategi S-O, S-T, W-O, W-T. Dalam strategi S-O berisi penambahan jumlah mitra, mempertahankan kualitas bobot ayam, menyediakan modal dana untuk para mitra. Dalam strategi S-T berisi penetapan strategi harga bakul untuk

menghadapi persaingan, melakukan inovasi penjualan ayam, memberikan bonus kepada para mitra. Dalam strategi W-O berisi perbaikan kinerja karyawan, memperbanyak jumlah bakul ayam, meningkatkan pelayanan transportasi, mempermudah prosedur kerjasama. Dalam strategi W-T berisi kerjasama dengan para mitra, peningkatan promosi perusahaan, memberikan kontrak kerja kepada mitra, peningkatan pemasaran dari hasil usaha ternak.

5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil olah data menggunakan metode *balanced scorecard* dapat diketahui dari empat persepektif ternyata yang paling tinggi hasil persentasenya adalah perspektif Finansial (27,78%) hal ini perlu mendapat perhatian khusus dari perusahaan untuk meningkatkan pemasukan Finansial dengan dilakukan cara meningkatkan jumlah mitra yang bergabung dengan perusahaan, Pembelajaran & Pertumbuhan (27,78%) dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan kualitas dari *training* (pelatihan) karyawan sehingga *upgrading* karyawan dapat selalu dilakukan untuk meningkatkan kualitas masing-masing individu, Dengan kedua perspektif Finansial dan Pembelajaran & Pertumbuhan dapat ditingkatkan, maka perspektif Pelanggan (25,00%) dan yang terakhir Proses Bisnis Internal (19,44%) secara tidak langsung dapat terangkat untuk menjadi lebih baik.

2. Dari analisis menggunakan metode BCG menunjukkan bahwa posisi perusahaan dalam kondisi ini menghadapi pangsa pasar yang rendah dan terjadi justru dalam kondisi pertumbuhan yang tinggi. Kondisi ini seolah-olah memberi kesan bahwa *cashflow* lemah. Pada posisi ini perusahaan harus memutuskan apakah akan memperkuat divisi ini dengan menjalankan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjualnya.
 3. Dari analisis SWOT didapatkan hasil berupa strategi usaha yaitu strategi S-O, S-T, W-O, W-T. Dalam strategi S-O berisi penambahan jumlah mitra, mempertahankan kualitas bobot ayam, menyediakan modal dana untuk para mitra. Dalam strategi S-T berisi penetapan strategi harga bakul untuk menghadapi persaingan, melakukan inovasi penjualan ayam, memberikan bonus kepada para mitra. Dalam strategi W-O berisi perbaikan kinerja karyawan, memperbanyak jumlah bakul ayam, meningkatkan pelayanan transportasi, mempermudah prosedur kerjasama. Dalam strategi W-T berisi kerjasama dengan para mitra, peningkatan promosi perusahaan, memberikan kontrak kerja kepada mitra, peningkatan pemasaran dari hasil usaha ternak.
- kebutuhan yang diinginkan para mitra
2. Perusahaan perlu memberikan promosi jabatan untuk karyawan yang berkompeten dan memberikan karyawan pilihan untuk mengikuti *job opening* sesuai bidang keahliannya atau memberikan bonus intensif bagi karyawan yang mampu memenuhi target.
 3. PT. Genesis Farm sebaiknya memberikan bonus kepada para mitra apabila kualitas ayam terjaga dengan baik sehingga para mitra terus termotivasi untuk menjaga kualitas terbaik dari ternaknya dan menjadikan para mitra menjadi loyal dan melakukan pemasaran secara intensif guna menarik calon mitra baru yang tentunya hal tersebut mempengaruhi profit dan meningkatkan pangsa pasar. Jika banyak mitra yang berminat untuk bergabung maka posisi kuadran perusahaan akan bergeser ke Star.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. 2013. *Statistik Indonesia*. Jakarta: BPS.
- David, Fred R. 2004. *Manajemen Strategis*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Goetsch and Davis. 2002. *Manajemen Kualitas*. Jakarta : Prenhallindo.
- Rangkuti, Freddy. 2005. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT. Graedia.
- Kotler, Philip, (2000), *Manajemen Pemasaran*. Jakarta : PT. Prenhallindo.

5.2 SARAN

Saran yang dapat diberikan berdasarkan penelitian Tugas Akhir ini adalah:

1. Perlu adanya perbaikan untuk meningkatkan kesetiaan terhadap mitra, dengan mengetahui

_____, Undang-Undang Nomor 9 tahun 1995 Tentang Usaha Keci

