

ANALISIS KINERJA DAN STRATEGI DIVISI TIWUL INSTAN PADA PT SINAR SUKSES SENTOSA

Disusun Oleh :

Sudarni¹⁾, Juarini²⁾ dan Nanik Dara Senjawati²⁾.

¹⁾PT Sinar Sukses Sentosa. ²⁾Prodi Magister Agribisnis, Fakultas Pertanian
UPN "Veteran" Yogyakarta)

SUDARNI WAHYUNINGSIH, Performance Analysis and Strategy of Tiwul Instant Division At PT Sinar Sukses Sentosa under the guidance of JUARINI and NANIK DARA SENJAWATI. The purpose of this research is to analyze the performance of PT Sinar Sukses Sentosa tiwul instant division by using Balanced Scorecard method and analyze alternative strategy to be done to improve company performance using IE matrix strategy, SWOT matrix, and Grand strategy matrix. Method of implementation of this research is a case study, the method of determining the respondents with purposive sampling is done by giving questionnaires to employees and customers of PT Sinar Sukses Sentosa product tiwul instant division. Methods of data retrieval obtained from primary data and secondary data with interview technique, giving questionnaire, and documentation. The results of the research using Balanced Scorecard with four perspectives are financial perspective with ROI, TATO and Net Profit Margin calculation, customer perspective with Sales Return and Sales retention calculation, internal business perspective with capacity calculation, and learning and growth perspective with calculation of Employed productivity and Employed turn over secara overall shows that the performance of PT Sinar Sukses Sentosa tiwul instant division is not good. Based on the results of IE matrix, SWOT matrix, and Grand strategy matrix, PT Sinar Sukses Sentosa tiwul instant division can make an alternative market development strategy and development of product through increasing product variation to increase sales.

Keywords: Performance, Balanced scorecard, alternative strategy.

B. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Pangan merupakan kebutuhan dasar manusia, dan pemenuhannya merupakan hak asasi manusia. Salah satu bahan pangan yang telah dikenal di Indonesia adalah singkong/ ubi kayu (*Manihot utilissima*). Di Indonesia singkong dijadikan makanan pokok nomor tiga setelah padi dan jagung. Ubi kayu sangat berarti dalam usaha penganekaragaman pangan penduduk dan berfungsi sebagai bahan makanan, bahan baku industri dan bahan pakan ternak. Pada umumnya ubi kayu mempunyai sifat mudah rusak, cepat busuk, atau meruah.

Peluang untuk mengembangkan industri pengolahan ubi kayu cukup luas, terutama industri makanan produk antara (*intermediate product*) seperti gaplek, tepung gaplek, tepung tapioka, sangat dimungkinkan untuk dikembangkan di daerah-daerah sentral produksi. Di samping itu singkong dapat diolah menjadi berbagai macam jenis makanan yang diproduksi dalam skala industri keluarga atau pun industri besar.

Hasil penelitian dan pengkajian Departemen Penelitian dan Pengembangan PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Bogasari Flour Mills telah memutuskan untuk membuat tiwul instan dengan bahan baku ubi kayu dalam upaya meningkatkan nilai jualnya. Untuk menindaklanjuti proses kerja sama yang dilakukan dengan Pemerintah Daerah Gunungkidul, PT Indofood Sukses Makmur Tbk Bogasari Flour Mills memberikan *technical license* kepada PT Sinar Sukses Sentosa yang didalamnya menyangkut tiga hal penting, yaitu formula produk, teknik produksi, dan pemasaran. PT Sinar Sukses Sentosa mengaplikasikan dengan membangun pabrik Tiwul Instan dan memanfaatkan hal itu sebagai peluang bisnis yang menantang dan memberikan kontribusi dalam penganekaragaman pangan bagi masyarakat Indonesia.

Tiwul instan merupakan salah satu makanan olahan yang berbahan baku dari ubi kayu/singkong. Singkong kupas setelah dilakukan pengeringan kemudian dilakukan proses penepungan, tepung singkong inilah yang menjadi bahan baku tiwul instan. Lokasi pabrik yang dipilih yaitu daerah Semanu, Gunungkidul Yogyakarta di mana daerah tersebut merupakan penghasil ketela 700.000 ton atau 400.000 ton gaplek per tahun, maka dengan adanya pabrik tiwul instan merupakan langkah untuk meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat. Tujuan utama didirikannya pabrik tiwul instan ini adalah untuk mengangkat harkat dan citra makanan yang berbahan dari singkong menjadi komoditas unggulan sehingga dapat bersaing dengan makanan instan lainnya seperti mie.

Pada tahap awal, PT Sinar Sukses Sentosa menargetkan produksi 500 kg tiwul instan per hari. Produk pertama kali yang dihasilkan yaitu Sari Tiwul dengan berat 250 gram dan 500 gram per kemasan, produk ini dibuat sebagai pengganti nasi atau dibuat menjadi aneka olahan makanan.

Namun demikian seiring dengan berjalannya waktu, target produksi tiwul instan ini tidak pernah tercapai, bahkan mengalami penurunan baik dalam produksi dan penjualannya. akhirnya dilakukan kebijakan perusahaan untuk menghentikan produksi dari varian tersebut. Pada awal tahun 2010 tiwul instan dengan merk Nutriwul, Saritiwul, dan Dewi Ratih sudah tidak diproduksi lagi namun pihak manajemen PT Sinar Sukses Sentosa berkomitmen ingin mempertahankan produk tiwul instan ini sebagai salah satu pangan lokal yang harus dijaga keberadaannya. dan perusahaan memutuskan menambah diversifikasi produknya yaitu tepung kasava.

Selanjutnya pada penelitian ini difokuskan pada divisi Tiwul Instan dimana tiwul instan yang masih diproduksi adalah Srikandi dengan menambah varian Srikandi rasa Gula Jawa. Namun demikian produksi tiwul instan Srikandi ini juga cenderung mengalami

penurunan produksi maupun penjualan. Oleh karena itu perlu dianalisis kinerja dari PT Sinar Sukses Sentosa dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, karena selama ini belum pernah melakukan penilaian dengan metode ini. Perusahaan hanya melakukan penilaian dari segi keuangan yang hanya terbatas mengetahui bahwa perusahaan mengalami penurunan produksi dan kerugian sehingga hanya mampu memberikan indikator dari kinerja manajemen dan sulit bagi perusahaan untuk mengidentifikasi penyebab atau masalah-masalah terjadinya penurunan kinerja dari perspektif *non financial*. *Balanced scorecard* merupakan kerangka kerja komprehensif untuk menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu, tersusun dalam empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Hardiyanto dkk, 2005).

Pada kasus PT Sinar Sukses Sentosa divisi Tiwul Instan ini diketahui bahwa produksi dan penjualan produk tidak stabil dan cenderung mengalami penurunan. Namun dari pihak manajemen perusahaan berkomitmen ingin mempertahankan produk tiwul instan ini sebagai *main product* bahan pangan lokal yang harus dijaga keberadaannya dan produk tepung kasava sebagai *sideproduct* dari perusahaan ini. Oleh karenanya perlu dilakukan penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, dan selanjutnya dilakukan penentuan alternatif strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan divisi Tiwul Instan dengan menggunakan metode analisis SWOT, Matrik IE, serta Matrik *Grand Strategy*.

2. Rumusan Masalah

Bagaimana kinerja PT Sinar Sukses Sentosa divisi Tiwul Instan dengan Metode *Balanced Scorecard*.

3. Tujuan

1. Menganalisis kinerja divisi Tiwul Instan PT Sinar Sukses Sentosa pada tahun 2010-2015 dengan Metode *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Menganalisis alternatif strategi yang akan dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Kinerja Perusahaan

Perkembangan dunia industri yang semakin lama semakin cepat mendorong perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya supaya tetap bertahan dan berkembang. Agar dapat memenuhi persaingan perusahaan dituntut melakukan perbaikan pada tiap bagian.

Perbaikan dilakukan dengan terlebih dahulu mengukur sistem yang ada, menganalisis, dan untuk memutuskan apakah sistem tersebut perlu diperbaiki atau tidak. Kinerja suatu perusahaan dapat dijadikan sebagai suatu tolok ukur dari kemampuan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996 dalam Ceacelia Srimindari).

2. Metode *Balanced Scorecard*

Konsep tradisional merupakan konsep pengukuran kinerja yang sering sekali digunakan perusahaan karena mudah dalam melakukan penilaiannya. Kinerja lain, seperti peningkatan kepercayaan *customer* terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetisi dan komitmen personal, kedekatan hubungan kemitraan perusahaan dengan pemasok, dan peningkatan *cost effectiveness* proses bisnis digunakan untuk melayani *customer*, diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya. Sehingga banyak kesalahan berpikir di dalam manajemen tradisional (Lasdi, 2002). Oleh karena itu diperlukan pengukuran kinerja terpadu, yaitu ukuran keuangan dan non keuangan. Pengukuran kinerja terpadu adalah pengukuran keuangan yang dipadukan dengan pelanggan (*customer*), proses internal, para pekerja dan sebagainya. Salah satu bentuk pengukuran kinerja terpadu adalah *Balanced Scorecard*.

Menurut Yuwono dan Ichsan (2006), "*Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis".

3. Konsep Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (1999) manajemen adalah suatu proses mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien melalui orang lain. Pengkoordinasian orang lain artinya melibatkan orang lain, sedangkan efektif dan efisien untuk menunjukkan berdaya guna dan berhasil guna. Dari uraian tersebut, disimpulkan bahwa manajemen merupakan serangkaian aktivitas perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Dari uraian tersebut, disimpulkan bahwa manajemen merupakan serangkaian aktivitas perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

4. **Matrik IE (Internal-External)**

David (2008) memaparkan bahwa dalam Matrik IE memposisikan berbagai divisi organisasi dalam sembilan sel. Matrik IE didasari pada duadimensi yaitu : total rata-rata tertimbang IFE pada sumbu X dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu Y. Matrik IE dapat dibagi pada tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda :

- 1) Pertama, untuk divisi yang masuk dalam sel I, II, dan IV dapat dikategorikan sebagai tumbuh dan berkembang.
- 2) Kedua, untuk divisi yang masuk dalam sel III, V, dan VII dapat dikelola dengan baik melalui strategi jaga dan pertahanan.
- 3) Ketiga, untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah tua atau divestasi.

		Total Rata-rata Tertimbang IFE		
		Kuat 3.0-4.0	Rata-rata 2.0-2.99	Lemah 1.0-1.99
Total Rata- Rata Tertimbang EFE	Tinggi 3.0-4.0	I	II	III
	Menengah 2.0-2.99	IV	V	VI
	Rendah 1.0-1.99	VII	VIII	IX

Gambar 1. Matrik IE
Sumber David (2008)

5. **Analisis SWOT**

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai cara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. (Rangkuti, 2014).

Matriks yang dipakai untuk menyusun factor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan

kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi yang digambarkan sebagai berikut :

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2. Matriks SWOT

Keterangan dari matriks tersebut sebagai berikut :

a) Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b) Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c) Strategi WO

Strategi ini memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d) Strategi WT

Strategi didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

e) Tahapan Pengambilan Keputusan

Tahap ini perusahaan akan mengambil keputusan/ strategi yang akan diambil untuk memperbaiki kinerja perusahaan.

6. Matrik Strategi Besar (*Grand Strategy*)

Matrik Strategi Besar (*Grand Strategy*) telah dijadikan alat untuk merumuskan strategi alternatif. Pada matrik ini semua organisasi dapat diposisikan di salah satu dari empat kuadran strategi Matrik Strategi Besar.

Matrik Strategi besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif, posisi kompetitif, dan pertumbuhan pasar (industri). Setiap agroindustri yang pertumbuhan penjualannya melebihi 5 % dianggap memiliki pertumbuhan yang cepat.

Matrik *Grand Strategy* dapat digambarkan sebagai berikut :

		PERTUMBUHAN PASAR YANG CEPAT	
Posisi Kompetitif	Yang Lemah	Kuadran II 1. Pengembangan pasar 2. Penetrasi pasar 3. Pengembangan produk 4. Integrasi horizontal 5. Divestasi 6. Likuidasi	Kuadran I 1. Pengembangan pasar 2. Penetrasi pasar 3. Pengembangan produk 4. Integrasi ke depan 5. Integrasi ke belakang 6. Integrasi horizontal 7. Diversifikasi (terkait atau tak terkait)
	Yang Kuat	Kuadran III 1. Penciutan 2. Diversifikasi terkait 3. Diversifikasi tak terkait 4. Divestasi 5. Likuidasi	Kuadran IV 1. Diversifikasi terkait 2. Diversifikasi tak terkait 3. Usaha patungan (<i>join venture</i>)
		Pertumbuhan Pasar Yang Lambat	

Agroindustri yang berada pada kuadran I Matrik Strategi Besar memiliki strategi yang sempurna. Agroindustri yang terletak di kuadran II perlu secara serius mengevaluasi pendekatan terhadap pasar. Agroindustri di kuadran III bersaing di industri yang pertumbuhannya lambat serta mempunyai posisi kompetitif lemah. Selanjutnya agroindustri pada kuadran IV memiliki posisi kompetitif yang kuat namun berada dalam industri yang pertumbuhannya lambat.

C. HIPOTESIS

Diduga kinerja PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan Tahun 2010-2015 tidak baik dengan metode *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

D. METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif, Pada penelitian ini mendeskripsikan PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan yang merupakan perusahaan

pertama yang memproduksi tiwul instan. Pelaksanaan penelitian ini merupakan studi kasus, Dalam penelitian ini kasus yang akan diteliti adalah bagaimana kinerja PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan pada tahun 2010-2015 karena dari data produksi dan penjualan tiwul instan produksi pabrik tersebut cenderung mengalami penurunan. Metode penentuan responden dengan purposif sampling.

E. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis strategi perusahaan pada penelitian ini meliputi analisis matrik IE, analisis SWOT, dan *Matrik Grand Strategy*.

a. Matrik IE

Matrik IFE disusun dengan memberikan bobot dan peringkat dari kriteria strategis faktor lingkungan internal PT Sinar Sukses Sentosa berupa kekuatan dan kelemahan yang digunakan dalam penilaian kinerja perusahaan tersebut.

Tabel 1. Kriteria strategis faktor internal PT Sinar Sukses Sentosa Divisi Tiwul Instan

No	Kriteria Strategis	Bobot	Rating	Skor
	Kekuatan			
1	Mutu Produk Tiwul Instan	0,058	2,000	0,115
2	Lokasi strategis pabrik	0,055	2,133	0,117
3	Fasilitas produksi sesuai standar kesehatan lingkungan	0,049	2,200	0,108
4	Fasilitas kelengkapan karyawan	0,049	2,067	0,102
5	Gaji sesuai UMP serta masa kerja	0,053	2,133	0,114
	Total Kekuatan	0,264	2,107	0,556
	Kelemahan			
1	Produk kurang variatif, baik dari kemasan dan tampilan	0,082	1,267	0,104
No	Kriteria Strategis	Bobot	Rating	Skor
2	Ketidaktepatan dalam memenuhi pesanan	0,078	2,133	0,167
3	kurangnya kegiatan promosi melalui media online	0,082	1,267	0,104
4	Ketersediaan modal kerja	0,082	1,267	0,104
5	Kemampuan tenaga marketing	0,082	1,333	0,110
6	kapasitas produksi belum maksiamal	0,082	1,333	0,110
7	Produktifitas karyawan masih rendah	0,082	1,200	0,099
8	Penurunan penjualan tiwul instan dari tahun ke tahun	0,082	1,333	0,110
9	Manajemen perusahaan belum efektif	0,082	1,400	0,115
	Total Kelemahan	0,736	1,393	1,021
	TOTAL IFE	1	1,750	1,577

Tabel 2. Kriteria strategis faktor eksternal PT Sinar Sukses Sentosa Divisi Tiwul Instan

No	Kriteria Strategis	Bobot	Rating	Skor
Peluang				
1	Kebijakan pemerintah meningkatkan bahan pangan lokal	0,086	3,600	0,311
2	Minat masyarakat terhadap pangan lokal	0,088	3,600	0,316
3	Dukungan Pemerintah Daerah Kabupaten Gunungkidul	0,086	3,600	0,311
4	Jumlah petani yang menanam singkong di Gunungkidul	0,086	3,333	0,288
Ancaman				
1	Budaya petani menanam singkong non konsumsi.	0,073	3,000	0,220
2	Munculnya industri kecil yang memproduksi tiwul instan	0,082	3,400	0,279
3	Harga bahan baku yang tidak stabil	0,082	3,333	0,273
4	Perubahan iklim yang mempengaruhi ketersediaan bahan baku	0,078	2,800	0,217
5	Persaingan memperoleh bahan baku	0,085	3,333	0,283
6	Kenaikan harga BBM	0,085	3,133	0,266
Total Ancaman		0,485	3,167	1,538
TOTAL EFE		1	3,328	3,336

Perhitungan matrik IE ditunjukkan pada tabel di bawah ini :

Tabel 3. Perhitungan skor IFE (sumbu X) dan skor EFE (sumbu Y)

Faktor Strategis	Bobot	Rating	Total Skor
IFE			
Kekuatan	0,264	2,107	0,556
Kelemahan	0,736	1,393	1,021
Total	1	1,750	1,577
EFE			
Peluang	0,515	3,489	1,798
Ancaman	0,485	3,167	1,538
Total	1	3,328	3,336

Pada tabel 4 diperoleh total skor IFE yang berupa penjumlahan dimensi kekuatan dan kelemahan dari PT Sinar Sukses Sentosa. Skor total kekuatan adalah sebesar 0,556, sedang

skor total kelemahan adalah 1,021. Jadi total skor IFE adalah sebesar 1,578. Skor EFE berupa penjumlahan dimensi peluang dan ancaman pada PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan. Skor total peluang sebesar 1,798, sedang skor total ancaman sebesar 1,538. Jadi total skor EFE sebesar 3,336.

b. Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan melalui tiga tahap yaitu tahap pengumpulan data, tahap analisis eksternal dan analisis internal, dan tahap pengambilan keputusan.

Tabel 4. Perhitungan skor rata-rata matrik SWOT

Faktor Strategis	Total skor	Jumlah kriteria strategis	Skor rata-rata
S	0,556	5	0,111
W	1,021	9	0,113
O	1,798	6	0,300
T	1,538	6	0,256

Nilai strategi SO, WO, ST, dan WT ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 5. Perhitungan matrik SWOT

Formulasi strategi	Nilai
WO	0,207
SO	0,205
WT	0,185
ST	0,184

Untuk menentukan strategi mana yang akan dipilih berdasarkan matrik SWOT ini maka dihitung skor rata-rata masing-masing faktor strategis seperti terlihat pada tabel 4. Dari hasil skor tersebut dapat dihitung nilai strategi WO, SO, WT, dan ST. Pada tabel 5. menunjukkan besarnya nilai masing-masing strategi bahwa strategi WO lebih besar dibanding nilai strategi yang lain yaitu sebesar 0,207. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan akan memilih strategi yang memanfaatkan peluang untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan tersebut. Alternatif strategi yang dapat dipilih adalah menambah variasi produk dan memperbaiki tampilan kemasan produk dengan memanfaatkan minat masyarakat terhadap pangan lokal.

c. Matrik *Grand Strategy*

Matrik *Grand Strategy* akan menunjukkan empat kuadran strategi berdasarkan posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar. Sumbu X pada matrik *Grand Strategy* adalah posisi kompetitif, sedangkan sumbu Y adalah pertumbuhan pasar. Koordinat sumbu X berasal

49

dari selisih nilai total skor dimensi kekuatan dan kelemahan, sedang koordinat sumbu Y berasal dari selisih nilai total skor dimensi peluang dan ancaman.

Tabel 6. Perhitungan matrik *Grand strategy*

Total skor kekuatan	0,556
Total skor kelemahan	1,021
Selisih skor (sumbu X)	-0,465
Total skor Peluang	1,798
Total skor ancaman	1,538
Selisih skor (sumbu Y)	0,260

Pada tabel 35 menunjukkan bahwa selisih skor faktor internal adalah -0,465 dan selisih skor faktor eksternal 0,260. Gambar 13 menunjukkan posisi strategi PT Sinar Sukses Sentosa berada pada kuadran II. Pada posisi ini dapat menghasilkan alternative strategi pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrase horizontal, divestasi dan sampai pada strategi likuidasi.

Berdasarkan hasil dari analisis matrik IE, matrik SWOT, dan matrik *Grand Strategy* maka pilihan strategi yang dapat dipilih oleh PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan yaitu strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk. Pengembangan pasar dapat dilakukan dengan melakukan kemitraan memanfaatkan berbagai media informasi online, sedang pengembangan produk dapat dilakukan dengan meningkatkan variasi produk agar terdapat banyak pilihan bagi pelanggan, dan selanjutnya meningkatkan penjualan yang akan meningkatkan pendapatan perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja PT Sinar Sukses Sentosa.

F. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Analisis kinerja PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan dengan menggunakan metode *Balanced scorecard* yang meliputi perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara diperoleh hasil kinerja tidak baik.
2. Strategi perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan
 - a. Berdasarkan hasil analisis matrik IE posisi PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan berada pada sel III yang berarti bahwa perusahaan ini berada pada posisi strategi jaga

- dan pertahanan dengan alternatif strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk.
- b. Berdasarkan hasil analisis matrik SWOT PT Sinar SuksesSentosa divisi tiwul instan menerapkan strategi yanmemanfaatkan peluang yang dimiliki perusahaan untuk meminimalkan kelemahan yaitu dengan dengan menambahvariasi produk dan memperbaiki tampilan kemasan produk,meningkatkan promosi dengan memanfaatkan minatmasyarakat terhadap pangan lokal dukungan dari PemerintahDaerah Gunungkidul serta memanfaatkan kebijakanpemerintah untuk meningkatkan ketahanan pangan berbasispangan lokal dan minat masyarakat dengan meningkatkankemampuan pemasaran untuk meningkatkan penjualan tiwul.
 - c. Berdasarkan hasil analisis matrik *Grand strategy* PT SinarSukses Sentosa dapat melakukan strategi pengembangan pasarmelalui peningkatan promosi dengan media online,pengembangan produk melalui penambahan variasi produk untuk meingkatkan penjualan sehingga dapat meningkatkanpendapatan.

Saran

1. PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan perlu menambah varianproduk tiwul instan yang siap saji untuk meningkatkan penjualansehingga pendapatan bagi perusahaan akan meningkat.
2. PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan perlu melakukanpengembangan pasar melalui kemitraan dengan pengelola lokasiwisata maupun pelaku kuliner sehingga akan meningkatkan penjualanproduk tiwul instan.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R, 2011. *Strategic Management : Concept and Cases*. Pearson,Prentice Hall, New York.
- Hardiyanto L, Achmad Holil, dan Pambudi H. 2005. *Perancangan danPembuatan Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Pemasaran denganMetode Balanced Scorecard Studi Kasus PT. Semen Gresik*. Surabaya :Jurnal Institut Teknologi Sepuluh November.
- Lasdi L. 2002. *Balanced Scorecard Sebagai Kerangka Pengukuran KinerjaPerusahaan SecaraKomprohensif dalam Lingkungan Bisnis Global*. JurnalWidya Manajemen dan Akuntansi, Vol. 2, No. 2. Halaman 54.
- Rangkuti, Freddy, 2014. *SWOT Balanced Scorecard, Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. PenerbitPT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

- Robbins, S dan Coulter, M. 1999. *Manajemen*. Penerbit PT Indeks, Jakarta.
- Yuwono dan Ichsan. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Penerbit GramediaPustaka Utama. Jakarta.