

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PT. JAPFA COMFEED
INDONESIA TBK MENGGUNAKAN METODE SWOT BALANCED
SCORECARD**

Miftakhul Rokhim Firmansyah

Universitas Negeri Surabaya
miftakhulf2@mhs.unesa.ac.id

Lintang Venusita

Universitas Negeri Surabaya
lvenusita@gmail.com

ABSTRACT

This study was aimed to analyze the performance of the company PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk by four (4) perspectives in Balanced Scorecard which is, financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective and decided strategy using SWOT. This research was held at PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk Branch Office of Sidoarjo. The results of the research show that the financial performance from year to year was fluctuate but has a good performance in general. Meanwhile on the measurement of non-financial performance consisting of customer perspective, internal business processes customer perspective and growth and learning customer perspective had a good performance. Overall results of the PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk company's performance using Balanced Scorecard was Good which is equal to 78,56%. Viewed from the Balanced Scorecard results and combined with the SWOT matrix author found some strategies that are expected to support PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk.

Keywords: Performance Measurement, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective, SWOT.

PENDAHULUAN

Persaingan di bidang industri pakan ternak saat ini semakin meningkat. Hal ini disebabkan oleh jumlah total penduduk Indonesia pada tahun 2016 yang diperkirakan mencapai 258 juta jiwa, jumlah ini diperkirakan akan terus bertambah hingga beberapa tahun kemudian. Semakin bertambahnya jumlah penduduk mengakibatkan kebutuhan ekonomi yang juga akan semakin meningkat. Salah satu kebutuhan ekonomi yang diperkirakan akan mengalami peningkatan adalah kebutuhan dari sektor peternakan. Data dari Dinas Peternakan menunjukkan dari tahun ke tahun permintaan untuk hewan ternak selalu meningkat.

Sektor peternakan tentunya tidak bisa dipisahkan dari Industri pakan ternak. Industri pakan ternak merupakan salah satu faktor yang sangat berperan penting dalam mendukung sektor perternakan, sehingga diperkirakan Industri makanan ternak masih menjadi sektor bisnis yang bagus. Secara umum Industri Makanan Ternak nasional memiliki peluang yang baik, oleh karena itu banyak pihak yang berlomba-lomba untuk menjadi penyuplai dalam sektor peternakan, sehingga berakibat terjadinya persaingan dalam industri makanan ternak. Persaingan dalam industri pakan ternak juga akan menjadi lebih ketat sebagai akibat dari keinginan untuk terus semakin melakukan pengembangan usaha pada tahun mendatang. PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. (BEI: JPFA) dan PT. Charoen Pokphand Indonesia Tbk. (BEI: CPIN) adalah perusahaan yang bergerak di bidang produk pakan

ternak terkemuka di Indonesia dan merupakan *leader* di bidang pakan ternak dan pengolahan daging. Kedua perusahaan ini tercantum dalam daftar 10 perusahaan terbaik dengan penjualan diatas 1 miliar dollar US menurut majalah forbes.

Data menunjukkan bahwa Tingkat ROA dari kedua perusahaan tersebut selalu mengalami kenaikan tiap tahunnya, akan tetapi yang menjadi pembeda adalah besar nilai masing-masing ROA tersebut. PT. Japfa Comfeed menunjukkan nilai pertumbuhan ROA yang lebih rendah dari PT. Charoen Pokphand, hal tersebut menunjukkan bahwa kurang efektifnya manajemen PT. Japfa Comfeed Indonesia dalam mengelola aktivanya dalam proses operasi untuk menghasilkan keuntungan sehingga masih kalah dengan pesaingnya yang sama-sama merupakan *leader* di bidangnya yakni PT. Charoen Pokphand Indonesia Tbk. Untuk menghadapi persaingan di bidang industri makanan ternak yang semakin meningkat saat ini, tentu hal tersebut merupakan suatu kerugian yang sangat besar. Sehingga PT. Japfa Comfeed membutuhkan suatu pengukuran kinerja serta perencanaan strategi yang bertujuan untuk meningkatkan performa perusahaan agar tetap bisa bersaing di industri makanan ternak atau bahkan bisa menyalip PT. Charoen Pokphand Indonesia Tbk.

Dalam mengukur kinerja sebuah perusahaan, terdapat metode *Balance Scorecard* (untuk selanjutnya disingkat menjadi BSC) yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton. Dalam metode tersebut, sebuah perusahaan mampu mengevaluasi serta digunakan untuk sistem manajemen dalam membangun proses pembelajaran. Saat ini BSC sudah mengintegrasikan seluruh sistem pengukuran kinerja yang bersifat operasional, sehingga menjadi sistem strategi manajemen

mulai dari formulasi strategis hingga implementasi operasional kegiatan setiap individu untuk mencapai tujuan perusahaan (Rungkuti, 2015:1).

Salah satu metode yang tepat untuk diintegrasikan dengan BSC adalah model analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*). Melalui analisis SWOT, metode pengukuran BSC dapat digunakan untuk mengelola kinerja dengan mempertimbangkan faktor strategi dan risiko secara tepat. Praktis, dengan cara ini perusahaan dapat memanfaatkan seluruh potensi sumber daya yang tersedia secara optimal guna memaksimalkan kekayaan pemilik badan usaha dan menciptakan nilai untuk *stakeholders*.

Berdasarkan pemaparan permasalahan serta mengacu pada studi yang dilakukan sebelumnya, maka rumusan masalah yang akan diajukan pada penelitian ini adalah bagaimana penilaian kinerja PT. Japfa Comfeed Indonesia apabila diukur dengan menggunakan metode *SWOT Balance Scorecard* dan strategi apa yang bisa dilakukan untuk tetap bisa bersaing atau mengungguli para pesaingnya?. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa informasi bagi perusahaan maupun investor dalam hal memahami penilaian kinerja PT. Japfa Comfeed Indonesia apabila diukur dengan menggunakan metode *SWOT Balance Scorecard*.

KAJIAN PUSTAKA

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah sistem manajemen strategik yang menerjemahkan misi dan strategi suatu organisasi dalam tujuan dan ukuran operasional. Tujuan dan ukuran dikembangkan untuk empat perspektif yaitu:

perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. (Kaplan and Norton, 2000)

Konsep *Balanced Scorecard* adalah satu konsep penilaian kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran strategis. Sasaran strategis yang komprehensif dapat dirumuskan karena metode ini menggunakan empat perspektif yang satu sama lainnya saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan. *Balanced Scorecard* terdiri atas 2 kata, yaitu: (1) kartu skor (*scorecard*), dan (2) berimbang (*balanced*). *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal (Mulyadi, 2007:311).

Analisis SWOT

Menurut Freddy Rangkuti (2015;18), analisis *SWOT* adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada faktor-faktor kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*) perusahaan serta meminimalkan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan.

Kekuatan (*Strenght*) yang dimiliki oleh suatu perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya atau kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi berakibat pada pemilikan keunggulan atau kelebihan komperatif. Kelemahan (*Weaknesses*) atau masalah yang dihadapi oleh suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lain. Dengan mengetahui ini maka disusun suatu strategi untuk

menutupi/menghilangkan kelemahan perusahaan. Peluang (*Opportunity*) yang dimiliki perusahaan untuk membuat lebih banyak pelanggan dibandingkan dengan pesaingnya. Berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi satuan organisasi. berbagai situasi yang dimaksud disini antara lain kecenderungan penting terjadi di kalangan pengguna produk, perubahan dalam kondisi persaingan, dan perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan organisasi. Ancaman (*Threats*) merupakan kebalikan dari pengertian peluang yakni faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu organisasi. Jika tidak segera diatasi akan menjadi ganjalan/halangan/hambatan laju aktivitas satuan organisasi baik untuk masa sekarang maupun masa depan. Berbagai contoh antara lain: masuknya pesaing baru, pertumbuhan yang lamban, meningkatnya posisi tawar pemakai produk yang dihasilkan, menguatnya posisi tawar input yang diperlukan untuk proses menjadi output/produk tertentu, dan perkembangan teknologi yang belum dikuasai.

METODE

Jenis dan Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan secara konteks khusus alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah (Moleong, 2006:6).

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang bersifat uraian jawaban maupun deskripsi dengan menggunakan sumber data primer dan sekunder baik berupa kata-kata, maupun angka.

Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian. Adapun data primer yang dibutuhkan antara lain adalah Profil PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. cabang Sidoarjo yang terletak di Jalan HR. Muhammad Mangundiprojo km. 3,5 Sidoarjo. Data primer juga dapat diperoleh dari kuisisioner terhadap pihak-pihak yang terlibat sesuai dengan kondisi di lapangan.

Data sekunder merupakan data yang berupa dokumentasi. Dalam penulisan ini, data sekunder yang digunakan bersumber dari internet dan literatur-literatur terkait dengan teori yang dibutuhkan sesuai rumusan masalah yang ada.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang dilakukan pada penelitian ini adalah teknik analisis data di lapangan menurut Model Miles dan Huberman, adalah analisis yang dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Model analisis tersebut adalah Reduksi data dan Penjian Data. (Sugiyono, 2010:247):

Reduksi data yaitu merangkum semua data yang telah diperoleh dari lapangan, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

Dalam mereduksi data, setiap peneliti akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah pada temuan. Oleh karena

itu, jika peneliti dalam melakukan penelitian, menemukan segala sesuatu yang dipandang asing, tidak dikenal, belum memiliki pola, justru itulah yang harus menjadi perhatian peneliti dalam mereduksi data. Dalam mereduksi data pada penelitian ini, peneliti menelaah secara keseluruhan data yang dihimpun dari lapangan mengenai masalah yang dihadapi PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk., kemudian menentukan kendala-kendala yang dihadapi terkait dengan masalah tersebut.

Penyajian data yaitu deskripsi kumpulan informasi tersusun yang akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasar apa yang telah dipahami tersebut. Penyajian data dalam penelitian kualitatif paling sering adalah dengan teks yang bersifat naratif, dalam tahap ini, peneliti membuat rangkuman secara deskriptif dan sistematis. Langkah-langkah yang dilakukan untuk mendapatkan data yang diperlukan adalah sebagai berikut: Melakukan pengukuran kinerja kepada pihak yang bersangkutan sesuai dengan metode *Balanced Scorecard* (Rangkuti, 2015:13-28); Melakukan perumusan strategi berdasarkan hasil dari pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan menggunakan Metode SWOT: Penarikan kesimpulan/verifikasi menurut Miles dan Huberman adalah kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi bila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Uji Validitas

Tahap validitas ini, peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya (Sugiyono, 2008:276). Sehingga penelitian ini bisa diaplikasikan dalam waktu dan lokasi penelitian yang berbeda oleh peneliti lain.

PEMBAHASAN

Pengukuran Kinerja Berdasarkan Empat Prespektif Dalam *Balanced Scorecard*

Dalam *Balanced Scorecard* terdapat empat prespektif yang dibahas. Prespektif tersebut ialah prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif proses bisnis internal, dan prespektif pertumbuhan dan pembelajaran/SDM.

Dalam perspektif keuangan dilakukan beberapa tolak ukur rasio untuk mengetahui kinerja keuangan PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk pada periode tahun 2014-2016, antara lain: *Total Laba*, *Total Cost*, *Return on Investment*, *Return on Equity*, *Return on Asset*, Rasio Likuiditas, Rasio Solvabilitas, *NPM*, dan *Total Asset Turn Over*. Hasil dari penelitian adalah sebagai berikut :

Hasil perhitungan total laba yang dilakukan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk menunjukkan tingkat kenaikan laba pada tahun 2015 sebesar 34,5%. Sedangkan pada tahun 2016 perusahaan membukukukan laba yang naik signifikan jumlahnya dari tahun 2015 yaitu sebesar 69%, namun hal tersebut belum memenuhi standar KPI yang telah ditetapkan pada tahun 2014.

Hasil perhitungan *total cost* yang dilakukan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk menunjukkan hasil *total cost* yang terus naik tahun 2014-2016, dimana ketika tahun 2015 mengalami kenaikan sebesar 5,8% dan pada tahun 2016

total cost mengalami kenaikan sekitar 7,1% dari 5,8% menjadi 12,9%. *Total cost* tahun sebelumnya, ini menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu menekan biaya yang dikeluarkan, sehingga perusahaan dapat dikategorikan dalam kondisi kurang baik atau namun masih memenuhi target perusahaan.

Hasil perhitungan *Return On Investment (ROI)* yang dilakukan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk menunjukkan bahwa *ROI* pada tahun 2014 sebesar 2,45%. Pada tahun 2015 mengalami kenaikan menjadi sebesar 3,06% dan pada tahun 2016 mengalami kenaikan yang cukup tinggi yaitu sebesar 11,28%. Dari kondisi tersebut perusahaan belum bisa mencapai target yang telah ditetapkan di tahun 2014 dan tahun 2015.

Hasil perhitungan *Return On Equity (ROE)* yang dilakukan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk menunjukkan bahwa *ROE* pada tahun 2014 adalah sebesar 7,27%. Tahun 2015 mengalami kenaikan tipis sebesar 1,25% menjadi 8,52% dan pada tahun 2016 *ROE* berkembang menjadi 23,16%. Berdasarkan hal tersebut perusahaan dapat dikategorikan dalam kondisi baik atau telah memenuhi target perusahaan.

Hasil perhitungan *Return On Assets (ROA)* yang dilakukan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk menunjukkan bahwa *ROA* di tahun 2014 menunjukkan angka sebesar 3,44%. Tahun 2015 naik tipis menjadi 4,06% dan di tahun 2016 terus mengalami kenaikan hingga sebesar 14,37%. Namun dari kondisi tersebut perusahaan belum bisa mencapai target yang telah ditetapkan di tahun 2014 dan tahun 2015.

Hasil perhitungan Rasio Likuiditas/*Current Ratio* yang dilakukan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk menunjukkan pada tahun 2014 sebesar 1,771,

tahun 2015 sebesar 1,794 dan di tahun 2016 menjadi sebesar 2,129. Perusahaan dapat dikategorikan dalam kondisi baik atau telah memenuhi target perusahaan dalam artian kemampuan asset lancar perusahaan dalam menjamin hutang jangka pendek perusahaan masih relatif baik berdasarkan penjelasan tersebut.

Hasil perhitungan Rasio Solvabilitas/*Leverage* yang dilakukan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk menunjukkan hasil *Leverage* perusahaan pada tahun 2014 sebesar 66,73%, tahun 2015 sebesar 64,39% dan tahun 2016 sebesar 51,31%. Namun dari kondisi tersebut perusahaan belum bisa mencapai target yang telah ditetapkan.

Hasil perhitungan *NPM* yang dilakukan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk menunjukkan pada tahun 2014 menunjukkan angka sebesar 1,57%, tahun 2015 naik tipis menjadi 2,09% dan di tahun 2016 mengalami kenaikan sebesar 5,93% menjadi 8,02%. Namun dari kondisi tersebut perusahaan belum bisa mencapai target yang telah ditetapkan di tahun 2014 dan tahun 2015.

Hasil perhitungan *Total Asset Turn Over (TATO)* yang dilakukan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk menunjukkan bahwa perusahaan pada tahun 2014 menunjukkan TATO sebesar 155,48%. Tahun 2015 sebesar 145,82% dan di tahun 2016 sebesar 140,58%, sehingga dapat dikategorikan perusahaan dalam kondisi baik atau telah memenuhi target perusahaan.

Prespektif pelanggan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. berdasarkan kinerjanya yang tercatat dalam memberikan kepuasan bagi pelanggannya dengan meningkatkan pelayanan pada setiap tahunnya dalam hal kualitas produk sehingga dapat terlihat perusahaan telah sesuai dengan harapan atau dapat memenuhi KPI (*Key Performance Indicators*) perusahaan yang telah ditetapkan.

Prespektif proses bisnis internal memiliki tiga hal yang menjadi pembahasan antara lain: proses inovasi, proses operasi, dan proses layanan purna jual. Proses inovasi yang dilakukan oleh PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk sudah dilakukan dengan baik, hal tersebut dapat dilihat dari hasil kinerja perusahaan telah sesuai dengan harapan atau dapat memenuhi KPI (*Key Performance Indicators*) perusahaan yang telah ditetapkan. Proses operasi PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk berdasarkan kinerjanya yang tercatat pada prespektif ini dalam melakukan operasinya berjalan baik, hal tersebut dapat terlihat dari hasil kinerja perusahaan telah sesuai dengan harapan atau dapat memenuhi KPI (*Key Performance Indicators*) perusahaan yang telah ditetapkan. Proses Layanan Purna Jual PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk telah melakukan layanan purna jual untuk menjaga kualitas dan meningkatkan kenyamanan pelanggan, melalui layanan pengaduan konsumen serta program peningkatan layanan perusahaan dengan menerima saran dan kritik dari para pelanggan yang dapat disampaikan secara langsung maupun online.

Prespektif pertumbuhan dan pembelajaran/SDM berdasarkan kinerja perusahaan telah dilakukan tolak ukur untuk mengetahui jawaban dan kepuasan karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk, yaitu: *Employee Satisfaction Index*. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengukur kepuasan karyawan dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang ditujukan kepada 100 karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk, dari hasil kuesioner tingkat kepuasan karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk menunjukkan memenuhi target. Namun pada tabel *descriptive statistic* yang menjelaskan pada item kuesioner nilai mean terendah ditunjukkan pada tingkat keamanan dan

keselamatan kerja pada karyawan, sehingga hal tersebut dapat berpengaruh terhadap produktivitas kinerja karyawan perusahaan. Dari perhitungan kinerja secara keseluruhan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, maka dapat diketahui bahwa kinerja yang telah dicapai PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk secara keseluruhan pada periode 2014-2016 adalah Baik yaitu sebesar 78,56%.

ANALISIS SWOT

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. menggunakan metode *Balanced Scorecard* diatas maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah melakukan analisa SWOT berdasarkan hasil pengukuran kinerja diatas. Analisa yang dilakukan antara lain adalah mencari *strenght* atau kekuatan, *weakness* atau kelemahan, *opporturnity* atau peluang, dan *threat* atau ancaman dari setiap prespektif yang ada. Analisa SWOT PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk. adalah sebagai berikut:

Strength atau kekuatan dari prespektif keuangan ini adalah sebagai berikut: Kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba relatif baik; Nilai ROE yang semakin meningkat yang menandakan perusahaan bagus dalam mengelola modal sendiri; Efisiensi Biaya; Laba tahun per tahun yang meningkat. *Weakness* atau kelemahan dari prespektif ini adalah sebagai berikut: Nilai Hutang yang relatif masih tinggi; Biaya operasional yang selalu meningkat tiap tahunnya. *Opporturnity* atau peluang dari prespektif ini adalah sebagai berikut: Meningkatnya aktivitas ekonomi di bidang perunggasan; Ketertarikan para investor untuk berinvestasi pada perusahaan. *Threat* atau ancaman dari prespektif ini adalah sebagai berikut: melemahnya nilai tukar rupiah; Isu kenaikan gaji buruh; kondisi perekonomian ditahun berikutnya yang masih belum diketahui

Strenght atau kekuatan dari prespektif pelanggan ini adalah sebagai berikut: Nilai kepuasan pelanggan yang memenuhi target perusahaan; perusahaan bisa memenuhi keinginan pelanggan menurut pelanggan. *Weakness* atau kelemahan dari prespektif ini adalah meskipun memenuhi target akan tetapi tingkat pelanggan yang memiliki pengalaman luar biasa dengan perusahaan masih rendah menurut hasil survey. *Opportunity* atau Peluang dari prespektif ini adalah Pelanggan yang merasa puas dan tidak pernah dikecewakan oleh perusahaan menurut pelanggan sehingga berpotensi menjadi pelanggan tetap. *Threat* atau ancaman dari prespektif ini adalah kemungkinan berpindahya pelanggan ke perusahaan pesaing.

Strenght atau kekuatan dari prespektif proses bisnis internal ini adalah sebagai berikut: Inovasi yang terus dilakukan tiap tahunnya oleh perusahaan; proses operasional yang sudah tertata dengan rapi di segala bidang. *Weakness* atau kelemahan dari prespektif ini adalah kurangnya inovasi pada aspek produk perusahaan. *Opportunity* atau Peluang dari prespektif ini adalah peningkatan efisiensi operasinal. *Threat* atau ancaman dari prespektif ini adalah sebagai berikut: timbulnya biaya tambahan dari aktivitas inovasi; Inovasi yang dilakukan pesaing yang dapat membuat pelanggan berpaling

Strenght atau kekuatan dari prespektif pertumbuhan dan pembelajaran ini adalah sebagai berikut: Tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan yang memenuhi target; pengarahan dari atasan pada bawahan yang baik menurut para karyawan; lingkungan dan suasana kerja yang mendukung menurut para karyawan. *Weakness* atau kelemahan dari prespektif ini adalah sebagai berikut: perusahaan kurang memberikan kesempatan pada karyawannya untuk

berkembang/mengembangkan karir di perusahaan menurut para karyawan; tingkat pemberian gaji yang kurang tinggi menurut para karyawan. *Opportunity* atau peluang dari prespektif ini adalah Karyawan menjadi loyal kepada perusahaan. *Threat* atau ancaman dari prespektif ini adalah sebagai berikut: tingkat keamanan dan keselamatan kerja yang relative rendah menurut para karyawan; tingkat hubungan antar karyawan yang kondusif yang relatif rendah menurut para karyawan; kemungkinan berpindahnya karyawan ke perusahaan lain.

Matriks SWOT

Berdasarkan hasil Analisis SWOT PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. diatas maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah melakukan analisa matriks SWOT berdasarkan hasil Analisis SWOT diatas. Analisa matriks SWOT yang dimaksud disini adalah menghubungkan *strenght* atau kekuatan dengan *opportunity* atau peluang sehingga menjadi strategi S-O, menghubungkan *weakness* atau kelemahan dengan *opportunity* atau peluang sehingga menjadi strategi W-O, menghubungkan *strenght* atau kekuatan dengan *threat* atau ancaman sehingga menjadi strategi S-T, menghubungkan *weakness* atau kelemahan dengan *threat* atau ancaman sehingga menjadi strategi W-T pada setiap prespektif yang ada. Analisa Matriks SWOT PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk. adalah sebagai berikut:

Matriks SWOT prespektif keuangan didapatkan strategi S-O, W-O, S-T, dan W-T sebagai berikut: strategi S-O: Laba yang terus meningkat, biaya yang efisien, serta pengelolaan modal yang baik akan mengundang para investor untuk berinvestasi di perusahaan sehingga perusahaan dapat merebut pasar di tahun mendatang terutama di bidang perunggasan yang sedang meningkat aktivitasnya.

Strategi W-O: menekan biaya operasional dan mengurangi hutang agar dapat merebut pasar terutama di bidang perunggasan yang sedang meningkat aktivitasnya.. Strategi S-T: pengelolaan modal yang baik dan laba yang terus meningkat akan mengurangi resiko perusahaan ketika upah buruh naik dan nilai tukar rupiah melemah. Strategi W-T: menekan biaya operasional dan mengurangi hutang agar ketika terjadi kenaikan upah buruh dan melemahnya nilai rupiah maka tidak akan terlalu berpengaruh pada perusahaan.

Matriks SWOT prespektif pelanggan didapatkan strategi S-O, W-O, S-T, dan W-T sebagai berikut: strategi S-O: meningkatkan mutu produk dan pelayanan sehingga pelanggan semakin puas dan tidak akan pindah ke produk/perusahaan pesaing. Strategi W-O: membuat pelanggan semakin puas sehingga mereka memiliki pengalaman yang ekselen terhadap perusahaan. Strategi S-T: dengan selalu memenuhi keinginan pelanggan maka bisa menghindarkan pelanggan perusahaan yang memiliki kemungkinan untuk berpindah ke perusahaan pesaing. Strategi W-T: membuat para pelanggan selalu merasa memiliki pengalaman yang ekselen dengan perusahaan agar terhindar dari pindahnya pelanggan ke perusahaan pesaing.

Matriks SWOT prespektif proses bisnis internal didapatkan strategi S-O, W-O, S-T, dan W-T sebagai berikut: strategi S-O: proses operasional yang tertata rapi dapat meningkatkan efisiensi operasional di segala bidang. Strategi W-O: melakukan suatu inovasi untuk menekan efisiensi operasional. Strategi S-T: melakukan suatu inovasi yang bersifat *Low-Cost* sehingga tidak terlalu menimbulkan biaya tambahan dan membuat pelanggan tidak beralih ke

perusahaan pesaing. Strategi W-T: membuat produk baru yang belum ada dipasaran agar pelanggan tidak beralih ke pesaing.

Matriks SWOT prespektif pertumbuhan dan pembelajaran/SDM didapatkan strategi S-O, W-O, S-T, dan W-T sebagai berikut: strategi S-O: dengan meningkatkan tingkat kepuasan karyawan dan memberikan lingkungan kerja yang mendukung maka akan dapat membuat karyawan menjadi loyal terhadap perusahaan. Strategi W-O: memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk lebih berkembang di perusahaan serta memberikan kenaikan gaji agar karyawan menjadi lebih loyal kepada perusahaan. Strategi S-T: dengan pengarahan dan pengertian yang baik dari atasan maka akan mengurangi tingkat hubungan yang kurang kondusif antar karyawan serta mencegah karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain; Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan melengkapi sistem keamanan dan keselamatan agar karyawan merasa aman dan nyaman saat bekerja. Strategi W-T: menaikkan gaji karyawan agar karyawan tidak berpindah ke perusahaan pesaing; memberikan pelatihan keselamatan kerja pada karyawan agar karyawan merasa aman bekerja di perusahaan; mengadakan acara *gathering* untuk lebih merekatkan hubungan antar karyawan.

SIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa berdasarkan pengukuran menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada prespektif keuangan menunjukkan hasil yang baik kecuali tingkat leverage, pada prespektif pelanggan menurut pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* menunjukkan hasil bahwa para

pelanggan puas dengan perusahaan dilihat dari hasil kuisisioner yang menunjukkan nilai 88% dari target perusahaan yakni 75%, pada prespektif proses Bisnis Internal menurut pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard*, proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual yang dilakukan oleh PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk sudah dilakukan dengan baik terbukti dari Hasil perhitungan kuisisioner yang menunjukkan hasil 77% untuk proses inovasi dan 78% untuk proses operasi dari target perusahaan yang sebesar 75% dan tingkat penyelesaian komplain pelanggan yang mencapai 100%, pada prespektif pertumbuhan dan pembelajaran/SDM menurut pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* menunjukkan hasil bahwa para karyawan merasa puas bekerja di perusahaan ditunjukkan dari hasil nilai kuisisioner yang mendapat nilai 79% dari target perusahaan yang sebesar 75%.

Perumusan strategi menggunakan metode SWOT berdasarkan penelitian yang telah dilakukan menghasilkan beberapa strategi antara lain adalah sebagai berikut: prespektif keuangan: mengurangi hutang dan mulai menggunakan modal sendiri untuk proses operasi agar lebih efisien. Prespektif pelanggan: meningkatkan mutu produk dan pelayanan, serta selalu memenuhi keinginan pelanggan. Prespektif proses bisnis internal: melakukan inovasi produk baru yang bersifat *low-cost*. Prespektif pertumbuhan dan pembelajaran: meningkatkan tingkat gaji, keamanan, dan keselamatan kerja, dan memberikan kesempatan pada karyawan untuk tetap mengembangkan karir di perusahaan

DAFTAR PUSTAKA

Fahmi, Irham. 2012. *Analisis Kinerja Keuangan*. Bandung: Alfabeta.

- Hansen, Don R. Dan Maryanne M. Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial Buku 2*. Edisi 8. Terjemahan oleh Denny Amos Kwary. Jakarta: Salemba Empat.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2000) 'The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action', *Harvard Business School Press*, pp. 1–311. doi: 10.1109/JPROC.1997.628729.
- Rangkuti, Freddy. 2015. 'SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko'. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sawir, Agnes. 2009. *Analisa Kinerja Keuangan dan Perencanaan keuangan Perusahaan*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sudana. I Made. 2009. *Manajemen keuangan teori dalam praktik*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Surya, Luh Putu Lusi Setyandarini. 2014. "Analisis Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Koperasin XYZ". *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Vol. 8 (2): hal 279-293.
- Van Horne, James C. Dan M.Jhon Wachowicz, 2005. *Prinsip-Prinsip Manajemen keuangan*, Diterjemahkan oleh Aria Farahmita, Amanugrani, dan Taufik Hendrawan, edisis kedua belas, PT.Salemba Empat, Buku Satu, Jakarta.
- Yuwono Sony, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. 2002. *Petunjuk Praktis Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.

Yin, Robert K. 2014. *Studi Kasus Desain & Metode*. Jakarta. Rajawali Pers.