
ANALISIS IFE, EFE, DAN BALANCE SCORECARD PADA GRUP PERUSAHAAN PT KIRANA MEGATARA

Christian Chandra Kusuma
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
christian_ceka@yahoo.com (*corresponding author*)

Carunia Mulya Firdausy
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara

Abstract: This research objective aimed to analyze and evaluate the internal and external factors of the company and to design a Balanced Scorecard as an alternative to performance measurement tools to support the company's vision, mission, and strategy to achieve competitive advantage. The internal and external factors are to know what are the strengths and weaknesses of the company, as well as the opportunities and threats from the outside of the company. Based on the SWOT analysis, PT Kirana Megatara can identify the key success factors to compete with other companies in the same industry. A Balanced Scorecard enables companies to record financial performance results as well as monitor progress in building the company's ability and to obtain intangible assets that are required for future growth. Balanced Scorecard measures the performance of companies on the four perspectives of balance: financial, customer, internal business processes, and learning growth to create strategy maps of the company. Based on the Balanced Scorecard analysis, the current performance in PT Kirana Megatara is more focused on a financial perspective, which is the growth of the sales and profitability increment. To achieve long-term objectives, PT Kirana Megatara should also be concerned with the other three perspectives of the Balanced Scorecard.

Keywords: Internal and External Factors, SWOT, Balance Scorecard, Strategy Map

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis industri karet remah alam (*crumb rubber*) dirasakan semakin berat. Hal ini terlihat banyaknya persaingan antar perusahaan karet baik dalam negeri maupun luar negeri, serta turunnya harga karet dunia yang memengaruhi jumlah pasokan karet alam dari petani. Namun, industri pengolahan karet alam menjadi produk karet remahan dengan nama produk Standard Indonesia Rubber (SIR) tetap menjadi salah satu primadona komoditi di dunia karena tingginya kebutuhan bahan karet di dunia, untuk diolah menjadi ban (*tire*) kendaraan. Salah satu grup pengolahan karet remahan terbesar di Indonesia berdasarkan tingkat penjualan ekspor karet alam dalam bentuk barang jadi SIR adalah PT Kirana Megatara dan entitas anaknya (secara kolektif disebut "KM" atau sebagai "Perusahaan").

Kekuatan dan kelemahan merupakan faktor internal perusahaan yang bisa dikontrol, sementara peluang dan ancaman merupakan faktor eksternal yang sulit atau tidak dapat dikontrol oleh perusahaan. Analisa faktor internal dan eksternal berfungsi sebagai alat perencanaan strategis guna memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada. Selain itu, KM juga perlu membuat sistem manajemen dan strategi bisnis yang sesuai dengan tuntutan lingkungan.

Untuk mengetahui apakah penerapan strategi perusahaan telah berjalan sesuai dengan visi dan misinya, maka perlu dilakukan suatu penilaian kinerja. Dengan adanya penilaian

kinerja maka perusahaan dapat mengetahui efektivitas dari penerapan suatu strategi, rentang waktu dan *person in charge*.

BSC menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja komprehensif yang bertujuan untuk mencapai visi perusahaan. Pendekatan BSC dilihat dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Bertolak dari latar belakang di atas, maka perlu dilakukan suatu analisa strategi yang perlu diterapkan untuk meningkatkan daya saing KM. Oleh karena itu, penelitian ini diberi judul “Analisis IFE, EFE, dan Balance Scorecard Grup Perusahaan Kirana Megatara”.

TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengkaji faktor internal perusahaan terhadap peningkatan keunggulan bersaing KM.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor eksternal perusahaan terhadap keunggulan bersaing KM.
3. Merumuskan langkah-langkah dalam merancang Balance Scorecard sebagai alat pengukur kinerja dan membuat strategi yang tepat,.

LANDASAN TEORI

Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Visi adalah rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah perusahaan yang ingin dicapai di masa depan (Wibisono, 2006, p. 43). Visi menggambarkan apa yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka panjang dan digunakan sebagai acuan dalam menentukan tindakan serta keputusan yang perlu diambil perusahaan. Visi harus dapat menginspirasi dan dijadikan dasar dalam membuat perencanaan strategis.

Misi adalah sesuatu yang mendefinisikan tujuan utama perusahaan. Misi adalah kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi, yang memuat apa yang disediakan perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk maupun jasa (Wibisono, 2006, p. 46). Misi tidak seperti strategi dan tujuan yang dapat dicapai seiring dengan waktu. Misi dapat dianggap sebagai kompas yang membimbing perusahaan.

Strategi merupakan cara perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi terdiri dari pendekatan-pendekatan bisnis yang dikembangkan oleh manajemen untuk menarik dan menyenangkan pelanggan, menumbuhkan bisnis, dan mencapai tujuan kinerja.

Faktor Internal Perusahaan

Analisis faktor internal sering diarahkan pada pemasaran, kondisi keuangan dan akuntansi, sumber daya manusia, serta struktur organisasi dan manajemen (David & David, 2015). Kekuatan dan kelemahan merupakan faktor internal perusahaan. Perusahaan dapat menggunakan Matriks Internal Factors Evaluation (IFE) untuk menganalisis faktor-faktor internal. Data dan informasi internal perusahaan dapat dilihat dari manajemen keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, sistem informasi, dan produk.

Faktor Eksternal Perusahaan

Faktor eksternal perusahaan sangat memengaruhi pertumbuhan perusahaan dalam menentukan arah serta tindakan yang berpengaruh terhadap penentuan strategi pemasaran bagi perusahaan. Menurut David dan David (2015), faktor eksternal perusahaan dibagi menjadi lima kategori besar, yaitu faktor ekonomi, faktor sosial, budaya, demografi, lingkungan, faktor politik, pemerintahan, hukum, faktor teknologi, dan faktor kompetitif

Analisa SWOT

Analisa SWOT merupakan sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis dan mengidentifikasi faktor internal serta eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam pencapaian tujuan tersebut. Matriks SWOT menggambarkan bagaimana manajemen dapat mencocokkan peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan untuk menghasilkan strategi yang efektif (Johnson et al., 2008; Umar, 2003, p. 224).

Balance Scorecard sebagai Sistem Pengukuran Kinerja

Kaplan dan Norton (1996) mendefinisikan Balance Scorecard (BSC) sebagai seperangkat pengukuran yang memberikan pandangan bisnis yang cepat dan komprehensif bagi manajer puncak, termasuk pengukuran keuangan yang menjelaskan hasil dari kejadian yang telah terjadi. Empat perspektif BSC digambarkan dalam peta strategi dengan menggunakan empat perspektif BSC (Kaplan & Norton, 2004, pp. 36–49):

1. Perspektif keuangan. Strategi menyeimbangkan dorongan pertentangan antara jangka pendek dan jangka panjang. Kondisi keuangan suatu perusahaan dapat diukur melalui dua pendekatan umum, yaitu *revenue growth* dan produktivitas.
2. Perspektif pelanggan. Strategi berdasarkan target segmen pelanggan dimana unit bisnis berkompetisi dan pengukuran dari tampilan unit bisnis untuk pelanggan dalam segmen yang ditargetkan ini.
3. Perspektif proses bisnis internal. Proses bisnis internal mengerjakan komponen utama dari suatu strategi perusahaan, untuk menghasilkan dan mengirim usulan hasil kepada pelanggan. Proses bisnis internal terdiri dari manajemen operasi, manajemen pelanggan, proses inovasi, serta proses sosial dan kebijakan.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif ini menjelaskan *intangible asset* suatu perusahaan dan peran mereka dalam strategi.

Kerangka Pemikiran

Membuat peta strategi perusahaan dengan analisa IFE, EFE, dan SWOT yang didasarkan pada visi dan misi perusahaan. Peta strategi dihubungkan dengan empat perspektif yang ada dalam BSC, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis dan Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif (*descriptive research method*). Metode deskriptif merupakan suatu prosedur pemecahan masalah yang

diselidiki dengan menggambarkan keadaan subjek atau objek dalam penelitian yang berupa perusahaan dengan kondisi saat ini berdasarkan fakta-fakta yang ada.

Penelitian ini juga memfokuskan pada studi kasus, yang merupakan penelitian terperinci mengenai suatu obyek tertentu selama waktu tertentu dengan mendalam dan menyeluruh sebagai suatu keutuhan yang terintegrasi, yang bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan yang mendalam mengenai obyek yang bersangkutan. Kasus yang pernah terjadi di KM, seperti komplain dari pelanggan karena kualitas produk tidak sesuai spesifikasi, kekurangan *supply* karet alam karena petani memilih menjual ke kompetitor, dan turunnya harga karet yang menyebabkan petani tidak mau menyadap karet.

Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian menggunakan data primer dan sekunder, dengan penjelasan berikut:

1. Data Primer

Data diperoleh dengan melakukan riset langsung ke lapangan dan mendatangi obyek penelitian, dengan cara studi lapangan, pengamatan, dan wawancara dengan narasumber yang mempunyai peranan penting dalam proses kunci di perusahaan.

2. Data sekunder

Data diambil dengan cara mengumpulkan data dari arsip-arsip dan catatan-catatan di perusahaan, seperti keuangan perusahaan dan struktur organisasi perusahaan. Selain itu, dilakukan juga studi kepustakaan untuk memperoleh data sekunder dengan membaca, mengumpulkan, mencatat, dan mempelajari *text book* serta buku-buku pelengkap dan referensi, seperti jurnal, buletin, majalah, media cetak lainnya, dan internet.

Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Data dan informasi diolah secara kuantitatif dan dianalisis secara kualitatif berdasarkan konsep-konsep manajemen strategis. Analisis kuantitatif digunakan untuk menganalisis lingkungan makro dan mikro yang diperlukan dalam penentuan posisi yang terbaik bagi organisasi untuk merumuskan strategi jangka panjang. Sedangkan analisis kualitatif digunakan untuk mendapatkan gambaran mengenai visi, misi, tujuan organisasi, serta mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Penyusunan strategi didasarkan pada analisis faktor internal dan eksternal perusahaan. BSC juga berperan penting dalam perumusan dan perencanaan strategis, untuk menerjemahkan seluruh strategi perusahaan ke dalam aktivitas operasional perusahaan dengan disertai meminimalkan biaya yang terjadi di tingkat operasional. Langkah-langkah melakukan analisa terhadap penelitian ini adalah sebagai berikut:

3. Melakukan analisa terhadap visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan.

4. Melakukan analisa matriks IFE, EFE, dan SWOT.

5. Menyusun kerangka Balance Scorecard (BSC).

6. Membuat peta strategi serta membahas strategi yang tepat.

Teknik Perancangan Balance Scorecard

Teknik perancangan BSC dilakukan dengan melakukan analisis visi dan misi perusahaan, serta melihat kinerja perusahaan, kemudian dilanjutkan dengan merancang Balance Scorecard dengan menggunakan Strategy Map Balance Scorecard yang disesuaikan dengan empat

perspektif yang ada dalam BSC, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Analisis visi dan misi perusahaan akan menghasilkan sasaran strategis untuk masing-masing perspektif pengukuran. Sasaran strategis ini bertujuan untuk memfokuskan proses pengukuran kinerja pada sasaran-sasaran strategis utama perusahaan yang telah ditentukan kemudian ditampilkan dalam sebuah peta strategis perusahaan yang menggambarkan hubungan masing-masing sasaran antara satu perspektif dengan perspektif lainnya. Setelah peta strategis dibuat, maka perlu ditetapkan pula suatu ukuran strategis. Terdapat dua ukuran strategis yang dapat digunakan sebagai indikator pengukuran berdasarkan konsep BSC, yaitu indikator kinerja (*lagging indicator*) dan indikator pemicu kinerja (*leading indicator*).

ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui seberapa besar peranan dari faktor-faktor internal di perusahaan. Dalam menyusun matriks IFE, maka diperlukan analisis dan identifikasi mengenai faktor internal perusahaan, yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh KM.

Tabel 1

Hasil Uji Internal Factor Evaluation (IFE)

Faktor Internal Utama	Bobot	Rating	Bobot Score
Kekuatan			
15 pabrik yang tersistematis dan tersebar pada sumber-sumber karet di Indonesia, dengan produksi terbesar di Indonesia	0.3	4	1.2
Bekerja sama dengan 20 besar perusahaan pabrik ban dunia dengan kontrak jangka panjang antara 6-12 bulan	0.25	3	0.75
Mematuhi dan memenuhi regulasi standar pabrik karet di Indonesia dan pelanggan	0.1	3	0.3
Kelemahan			
Sangat tergantung kepada <i>supply</i> karet dari petani dan <i>trader</i> , baik dari kuantitas yang tidak menentu dan kualitas yang tidak konsisten	0.25	1	0.25
Produktivitas tanaman karet menurun saat musim rontok/trek dan musim	0.1	2	0.2
Total Nilai	1.00		2.70

Sumber: Peneliti (2017)

Matriks External Factor Evaluation (EFE)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi dan mengetahui seberapa besar pengaruh peluang dan ancaman eksternal perusahaan saat ini. Dalam menyusun matriks EFE, diperlukan informasi, seperti ekonomi, sosial, budaya, pemerintahan, dan kompetisi untuk dilakukan analisis terhadap faktor-faktor eksternal utama perusahaan yang terdiri dari peluang dan ancaman.

Tabel 2

Hasil Uji External Factor Evaluation (EFE)

Faktor Eksternal Utama	Bobot	Rating	Bobot Score
Peluang			
Indonesia sebagai penghasil karet alam nomor 2 di dunia mencapai 3.232 ribu ton kg pada tahun 2015	0.2	4	0.8

Penggunaan karet alam di dunia yang semakin meningkat 35% menjadi 42% dibandingkan karet sintetis	0.2	4	0.8
Produktivitas pohon karet di Indonesia masih di bawah negara pesaing, yaitu 1.43 kg/ha	0.15	3	0.45
Ancaman			
Harga karet alam yang tidak stabil	0.2	2	0.4
Nilai tukar mata uang Rupiah terhadap mata uang asing tidak yang tidak stabil	0.1	2	0.2
Persaingan dengan perusahaan-perusahaan karet di dalam dan luar negeri	0.15	3	0.45
Total Nilai	1.00		3.10

Sumber: Peneliti (2017)

Berdasarkan hasil penyusunan matriks IFE dengan rata-rata tertimbang sebesar 2.70 dan matriks EFE dengan rata-rata tertimbang 3.10, maka perusahaan berada pada kuadran II, yaitu *growth and build*, dengan strategi perusahaan sebagai berikut: *focus on tire makers, build new factory, sustainable sourcing, dan operational excellence*.

Matriks SWOT

Matriks SWOT menganalisis faktor internal dan eksternal yang dapat dihadapi oleh perusahaan untuk menghasilkan strategi alternatif yang dapat dihasilkan.

Tabel 3

Matriks SWOT PT Kirana Megatara

IFE EFE	<i>Strengths – S</i> (Kekuatan)	<i>Weaknesses – W</i> (Kelemahan)
<i>Opportunities – O</i> (Peluang)	<p>Strategi SO: Optimalisasi kapasitas produksi pabrik untuk memenuhi permintaan SIR di dunia. (S1, O1) Meningkatkan kualitas produksi sehingga menjadi mitra utama pelanggan dalam memasok karet remahan. (S2, S3, O1) Investasi pabrik baru untuk memenuhi permintaan produk karet remahan di dunia. (S1, S2, O1, O2)</p>	<p>Strategi WO: Memberikan pembinaan dan penyuluhan cara perawatan dan penyadapan karet yang baik kepada kelompok tani, sehingga kualitas karet sesuai standar, meningkatkan produktivitas, dan dipercaya pelanggan. (O2, O3, W1, W2) Menjalankan program CSR <i>replanting</i> tanaman karet, dengan memberikan bibit karet dan pupuk sehingga adanya <i>sustainability</i> karet. (O1, W2)</p>
<i>Threats – T</i> (Ancaman)	<p>Strategi ST: Fokus pembelian ke <i>smallholders</i> (petani) dibandingkan ke <i>traders</i>, sehingga dapat memberikan harga beli yang lebih baik dan <i>smallholders</i> akan berkomitmen menjual ke perusahaan dibandingkan ke kompetitor. (S1, T2) Melakukan <i>hedging</i> kurs USD untuk mendapatkan kepastian konversi nilai USD ke IDR. (S1, T1) Meningkatkan penjualan LTC sehingga mendapatkan jaminan kepastian order dan harga beli dari pelanggan. (S1, T1)</p>	<p>Strategi WT: Meningkatkan kualitas bahan baku karet agar tidak ada <i>SIR reject</i>, sehingga <i>buyer</i> tetap konsisten membeli dari perusahaan. (W1, T2, T3) Berkoordinasi dengan pemerintah untuk menjaga pasokan karet dan ekspor SIR sehingga harga karet menjadi stabil. (W1, T1)</p>

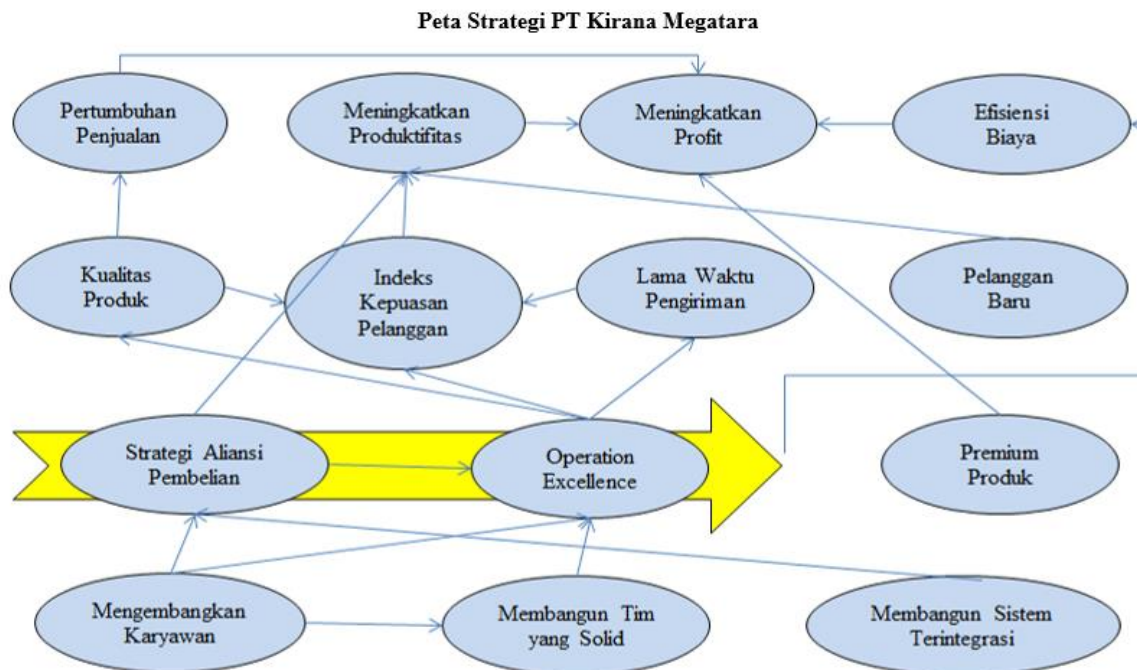
Sumber: Peneliti (2017)

Pemetaan Strategi

Berdasarkan strategi BSC KM, maka dilakukan pemetaan untuk mengintegrasikan ke empat perspektif menjadi tujuan strategi objektif perusahaan.

Gambar 1

Peta Strategi PT Kirana Megatara



Sumber: Peneliti (2017)

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan dari analisis dan penelitian yang dilakukan adalah:

1. Perusahaan lebih berfokus kepada penilaian keuangan dan pencapaian target perusahaan dalam pengukuran kinerja perusahaan, yaitu untuk memenuhi perspektif keuangan seperti pertumbuhan penjualan dan peningkatan laba.
2. KM sebagai perusahaan pengolahan industri karet remahan mempunyai pabrik-pabrik yang tersebar di area sumber karet alam, dapat memanfaatkan keunggulannya untuk bersaing dengan perusahaan dengan industri sejenis di Indonesia.
3. Potensi perkembangan industri pengolahan karet alam remahan Indonesia masih sangat besar. Hal ini berdasarkan faktor alam yang sesuai untuk industri ini dan permintaan pasar yang besar terutama untuk industri ban kendaraan. Sedangkan beberapa faktor yang menjadi kelemahan adalah kualitas karet alam dari petani yang tidak konsisten dan efektivitas panen karet yang masih belum maksimal.
4. Kerja sama dengan 20 besar perusahaan pabrik ban dunia dengan kontrak jangka panjang, merupakan salah satu pendukung kepastian bisnis perusahaan dalam pertumbuhan penjualan.
5. KM sudah menjalankan sebagian dari sisi perspektif non-keuangan, yaitu pengembangan terhadap karyawan, kaderisasi, dan ketersediaan karyawan di posisi kunci. Perusahaan mempunyai berbagai jenis program pelatihan dan *training* untuk karyawan, sehingga dapat menunjang pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.

Saran

Berdasarkan hasil analisis dan penelitian, didapatkan saran-saran yang perlu diperhatikan agar penerapan matriks SWOT dan Balanced Scorecard di KM dapat berhasil:

1. Fokus kepada pelanggan dengan menciptakan nilai untuk pelanggan, seperti memproduksi produk kualitas terbaik untuk menghindari produk cacat atau rusak, mengembangkan produk premium. Dengan bertujuan untuk meningkatkan perspektif keuangan, seperti pertumbuhan penjualan dan peningkatan laba.
2. Perusahaan melakukan pembelian dengan fokus ke *smallholders* (petani, kelompok tani), untuk mendapatkan harga beli yang lebih baik untuk perusahaan dan *smallholders*, sehingga dapat memberikan nilai untuk pemasok.
3. Perusahaan perlu melakukan pengembangan dari sisi teknologi, yaitu implementasi sistem di seluruh depo KM yang terintegrasi dengan sistem di pabrik, sehingga dapat meningkatkan efisiensi proses dan kontrol.
4. Strategi dan program rencana perusahaan harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan terutama bagian yang memegang peranan penting dalam proses bisnis di perusahaan, yaitu bagian pembelian, produksi, dan penjualan.
5. Secara rutin menjalankan program-program sosial yang berhubungan dengan petani karet, seperti pemberian bibit karet untuk *replanting*, pembinaan, dan penyuluhan untuk perawatan dan sadap karet, serta pemberian pupuk untuk petani.
6. Penelitian lebih lanjut mengenai keberlanjutan dan ketelusuran dari karet alam yang diproduksi oleh perusahaan, dengan tujuan untuk nilai tambah dari pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic management: Concepts and cases* (15th ed.). Pearson Education.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. Prentice-Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating strategy into action: The balanced scorecard*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Umar, H. (2003). *Metode riset bisnis: Panduan mahasiswa untuk melaksanakan riset dilengkapi contoh proposal dan hasil riset bidang manajemen dan akuntansi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Wibisono, D. (2006). *Manajemen kinerja: Konsep, desain, dan teknik meningkatkan daya saing perusahaan*. Erlangga.