



**STRATEGI MANAJEMEN PRODUKSI BENIH JAGUNG HIBRIDA
DENGAN MENGGUNAKAN ANALISIS SWOT PADA
PT. CITRA NUSANTARA MANDIRI KOTA SOLOK**

SKRIPSI

*Ditulis Sebagai Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Ekonomi Syariah Konsentrasi Manajemen Syariah*

Oleh:

OKTAVIANUS
14 232 054

**JURUSAN EKONOMI SYARIAH KONSENTRASI MANAJEMEN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
BATUSANGKAR
2018M/1439H**

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

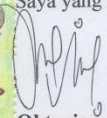
Nama : Oktavianus
NIM : 14 232 054
Jurusan : Ekonomi Syariah/Manajemen Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“Strategi Manajemen Produksi Benih Jagung Hibrida dengan Menggunakan Analisis SWOT pada PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok”** adalah benar karya sendiri bukan plagiat, kecuali yang dicantumkan sumbernya.

Apabila dikemudian hari terbukti bahwa karya ilmiah ini plagiat, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan semestinya.

Batusangkar, 27 Juli 2018
Saya yang Menyatakan,




Oktavianus
NIM. 14 232 054

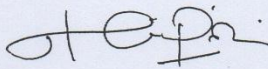
PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing skripsi atas nama **Oktavianus**, NIM. 14 232 054 dengan judul "**Strategi Manajemen Produksi Benih Jagung Hibrida dengan Menggunakan Analisis SWOT pada PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok**" memandang bahwa skripsi yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk diajukan ke sidang *munaqasyah*.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan seperlunya.

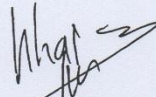
Batusangkar, 20 Juli 2018

Pembimbing I



Dr. Himyar Pasrizal, SE., MM
NIP.197805242005011004

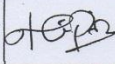
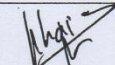
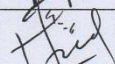
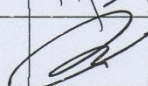
Pembimbing II



Khairulis Shobirin, SE., MM

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi atas nama Oktavianus, NIM 14 232 054, judul “Strategi Manajemen Produksi Benih Jagung Hibrida dengan Menggunakan Analisis SWOT pada PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok”, telah diujikan dalam ujian *Munaqasyah* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar pada hari Jumat tanggal 03 Agustus 2018. Demikian persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan seperlunya.

No	Nama/NIP Penguji	Jabatan dalam Tim	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. Himyar Pasrizal, SE., MM NIP. 197805242005011004	Ketua/ Pembimbing I		29/8-2018
2	Khairulis Shobirin, SE., MM NIP.-	Sekretaris/ Pembimbing II		29/8 '18
3	Deswita, S.Ag., MA NIP. 197202102000032001	Anggota/ Penguji I		27/8-2018
4	Khairul Marlin, SE., M.Kom., MM NIP.-	Anggota/ Penguji II		20/08-2018

Batusangkar, 20 Agustus 2018

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Dr. Nya Atsani, S.H., M. Hum
NIP. 19750303 199903 1 004

ABSTRAK

Oktavianus. NIM 14 232 054 (2018). Judul Skripsi “**Strategi Manajemen Produksi Benih Jagung Hibrida dengan Menggunakan Analisis SWOT pada PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok**”. Jurusan Ekonomi Syariah Konsentrasi Manajemen Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah alternatif strategi manajemen produksi seperti apa yang dapat dipilih oleh PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok yang sesuai untuk diterapkan dalam memproduksi dengan menggunakan analisis SWOT?. Tujuan penelitian ini adalah: untuk menetapkan alternatif strategi manajemen produksi seperti apa saja yang dapat dipilih oleh PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok yang sesuai untuk diterapkan dalam memproduksi dengan menggunakan analisis SWOT.

Jenis penelitian yang penulis gunakan adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan menggunakan metode kualitatif. Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan adalah melalui observasi dan wawancara terstruktur. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT. Serta alat analisis data yang digunakan adalah matrik SWOT.

Dari analisis SWOT dapat ditawarkan kepada PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok berbagai alternatif strategi manajemen produksi yang bisa diterapkan oleh PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok yaitu strategi SO adalah menerapkan menggunakan sistem padat karya sehingga tingkat kerusakan produk bisa ditekan sampai 0% untuk memanfaatkan produksi jagung nasional yang belum memenuhi kebutuhan jagung dalam negeri dan pemerintah mencanangkan program peningkatan produktivitas jagung dengan penggunaan benih jagung hibrida, strategi WO adalah mengatasi kelemahan cara produksi yang dilakukan dengan manual dan peralatan produksi masih sederhana dengan mendayagunakan peningkatan kebutuhan lahan penagkaran benih jagung dan lahan-lahan potensial yang belum termanfaatkan, strategi ST adalah meningkatkan penggunaan sistem padat karya sehingga tingkat kerusakan produk bisa ditekan sampai 0% untuk mengubah persepsi munculnya paradikma baru dalam bisnis, strategi WT adalah mengatasi kelemahan cara produksi yang dilakukan dengan manual dan peralatan produksi masih sederhana untuk menghadapi perubahan cuaca atau iklim, gangguan ternak, hama babi, dan penyakit tanaman.

Kata Kunci: Strategi Manajemen Produksi, Analisis SWOT

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	
PERSETUJUAN PEMBIMBING	
PENGESAHAN TIM PENGUJI	
ABSTRAK	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Fokus Penelitian	5
C. Rumusan Masalah.....	5
D. Tujuan Penelitian.....	5
E. Manfaat dan Luaran Penelitian.....	5
F. Definisi Operasional	6
BAB II KAJIAN TEORI	9
A. Strategi.....	9
B. Produksi	25
C. Manajemen Produksi	35
D. Analisis SWOT	38
E. Penelitian yang Relevan	49
BAB III METODE PENELITIAN	51
A. Jenis Penelitian	51
B. Waktu dan Tempat Penelitian.....	51
C. Instrumen Penelitian	52
D. Sumber Data	52
E. Teknik Pengumpulan Data	52
F. Teknik Analisis Data	53
G. Teknik Penjaminan Keabsahan Data.....	54

BAB IV TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	56
A. Gambaran Umum	56
B. Identifikasi SWOT PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok.....	63
C. Analisis Matrik SWOT	71
BAB V PENUTUP.....	79
A. Simpulan.....	79
B. Implikasi	80
C. Saran	80
DAFTAR KEPUSTAKAAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Produksi Benih Jagung Hibrida PT. CNM Kota Solok dari Tahun 2013-2017	4
Tabel 2. 1 Kolom Analisis SWOT	44
Tabel 2. 2 Tabel Matriks SWOT	48
Tabel 3. 1 Jadwal Kegiatan Bimbingan Skripsi	51
Tabel 3. 2 Matriks SWOT	53
Tabel 4. 1 Rumusan Kekuatan dan Kelemahan PT. CNM Kota Solok	66
Tabel 4. 2 Rumusan Peluang dan Ancaman PT. CNM Kota Solok.....	70
Tabel 4. 3 Matrik Analisis SWOT	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Sistem Produksi Industri (<i>Manufacturing</i>).....	26
Gambar 2. 2 Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan dalam Perspektif SWOT	42
Gambar 2. 3 Diagram Analisis SWOT	45
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT.CNM Kota Solok.....	58

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada zaman moderen seperti saat ini, perkembangan di berbagai bidang usaha sangat cepat terjadi. Bukan hanya di bidang teknologi informasi yang akhir-akhir ini mengalami perkembangan sangat pesat tapi juga bidang-bidang lainnya yang bertujuan untuk pemuasan dan pemenuhan kebutuhan dan gaya hidup konsumen. Pertumbuhan ekonomi dan perubahan lingkungan yang cepat, mengharuskan perusahaan untuk secara kontinyu memantau dan menyesuaikan diri terhadap perubahan pasar.

Perusahaan harus lebih kreatif dalam merancang dan memutuskan visi misi bisnis, strategi manajemen produksi yang akan diterapkan di lapangan untuk bisa mengantisipasi berbagai macam perubahan yang akan terjadi, serta dapat terus berkompetisi dan bergerak searah dengan keinginan konsumen, karena pada dasarnya fungsi perusahaan adalah memproduksi barang dan jasa yang dapat diterima konsumen sekaligus dapat memenuhi keinginan konsumen, dengan tujuan untuk memperoleh laba sesuai dengan keinginan perusahaan dan untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus melakukan kegiatan pemasaran terhadap produk dan jasa yang dihasilkannya.

Kesuksesan setiap perusahaan akan sangat tergantung pada manajemen yang efektif, para manajer diibaratkan sebagai pengemudi mobil yang akan menempuh arah yang akan ditempuh oleh mobil tersebut untuk sampai di tempat tujuan. Oleh karena itu, mengemudikan atau menjalankan manajemen perusahaan merupakan suatu tantangan yang perlu ditangani secara profesional. Semangat dan ketekunan kerja saja tidak menjamin kesuksesan manajemen dalam mengelola kegiatan perusahaan, berbagai jenis keahlian diperlukan untuk dapat mengurus perusahaan dengan efisien dan menguntungkan.

Aktifitas produksi harus dilakukan oleh produsen setelah ia melakukan analisis perilaku konsumen. Orientasi yang harus dilakukan oleh produsen adalah pasar (industri), artinya aktivitas tidak pada hanya mengolah *input* menjadi produk (barang atau jasa) tetapi dituntut bagaimana agar produk diterima oleh pasar (Masyhuri, 2007: 123).

Pada periode tahun 1990-an banyak perusahaan menyadari pentingnya manajemen strategi produksi dan berorientasi pada konsumen dalam aktivitas penjualan produk atau jasa, jadi orientasi pada produk maupun pada teknologi saja tidaklah cukup, banyak sekali produk yang ditolak pasar dikarenakan perusahaan membuat produk tanpa masukan dari pelanggan (Sumarni, 2002: 5).

Setiap perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Hampir setiap perusahaan maupun pengamat bisnis dalam pendekatannya banyak menggunakan analisis SWOT. Kecenderungan ini tampaknya akan terus semakin meningkat, terutama dalam era perdagangan bebas abad 21, yang satu sama lain saling berhubungan dan saling tergantung (Rangkuti, 2005: x).

Analisis SWOT merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis strategi, kemampuan ini terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peran faktor kekuatan dan peluang sehingga berperan sebagai meminimalkan kelemahan dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi (Kotler, 2004: 113-115).

Dalam analisis SWOT ini menganalisis adanya dua faktor lingkungan usaha, di mana lingkungan itu berupa:

1. Lingkungan internal merupakan suatu kekuatan, suatu kondisi, suatu keadaan, suatu peristiwa yang saling berhubungan di mana organisasi perusahaan mempunyai kemampuan untuk mengendalikannya.

2. Lingkungan eksternal merupakan suatu kekuatan, suatu kondisi, suatu keadaan, suatu peristiwa yang saling berhubungan di mana organisasi perusahaan tidak mempunyai kemampuan atau sedikit kemampuan untuk mengendalikan atau mempengaruhinya (Rangkuti, 2013: 20).

Bentuk analisis SWOT inilah yang akan penulis pakai untuk melihat kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman terhadap strategi manajemen produksi yang dilakukan oleh suatu PT dalam meningkatkan produksi.

Pertanian merupakan sektor terbesar dalam hampir setiap ekonomi negara berkembang. Sektor pertanian menjadi bagian yang sangat penting dalam sistem perekonomian suatu negara yang memiliki sumber daya alam pertanian melimpah. Negara agraris seperti Indonesia, sudah semestinya pertanian menjadi sumber pangan, sandang dan papan yang bermutu, murah, dan berkesinambungan bagi masyarakat suatu bangsa sebagai sumber bahan baku bagi industri lainnya dan sebagai pemasok tenaga kerja bagi sektor *manufakturing* dan sektor jasa di perkotaan.

PT. Citra Nusantara Mandiri (CNM) Kota Solok adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pertanian, khususnya dalam penyediaan benih jagung hibrida yang bermutu. Lokasi PT. CNM Kota Solok ini terletak di Jl. Sapta Marga No. 001 Ampang Kualo, Kelurahan Kampung Jawa, Kecamatan Tanjung Harapan, Kota Solok-Sumatera Barat.

Varietas yang dihasilkan PT. CNM Kota Solok ini adalah:

1. Benih jagung hibrida NT-10 (silang tunggal)
2. Benih jagung hibrida N-35 (silang tiga jalur)
3. Benih jagung hibrida N-37 (silang tiga jalur)
4. Benih jagung hibrida NT-105 (silang tunggal)

Seluruh tahapan pemrosesan calon benih jagung hibrida mulai dari penerimaan (*receiving*), penyortiran (*sorting*), pengeringan (*drying*), pemipilan (*shelling*), pemberian bahan kimia (*treatment*), dan pengemasan (*packing*) diprioritaskan untuk menggunakan sistem padat karya, karena tenaga kerja disekitar fasilitas proses masih mencukupi. Mesin hanya

digunakan sebagai penunjang kelancaran proses produksi (PT. Citra Nusantara Mandiri, 2018)

Sebagai industri benih jagung hibrida, PT. CNM Kota Solok menyerap banyak karyawan serta besarnya kontribusi pendapatan dari perusahaan. Maka diharapkan kepada industri ini untuk dapat mempertahankan keberadaannya serta memperluas usahanya dengan tidak hanya menciptakan benih jagung hibrida tapi juga benih-benih lainnya. Selain itu juga diharapkan kepada pemerintah setempat untuk dapat memberikan perhatian dan dukungannya kepada industri benih PT. CNM Kota Solok dan industri benih lainnya.

Data produksi benih jagung hibrida PT. CNM Kota Solok adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 1
Data Produksi Benih Jagung Hibrida PT. CNM Kota Solok dari Tahun 2013-2017

No	Tahun	Jenis Varietas	Produksi	Total
1.	2013	N-35	400 Ton	3.100 Ton
		NT-10	2.700 Ton	
2.	2014	N-35	700 Ton	3.200 Ton
		NT-10	2.500 Ton	
3.	2015	N-35	1.400 Ton	2.750 Ton
		NT-10	1.350 Ton	
4.	2016	N-35	500 Ton	1.600 Ton
		NT-10	1.100 Ton	
5.	2017	NT-105	500 Ton	1.250 Ton
		N-37	750 Ton	

Sumber: laporan produksi PT. CNM Kota Solok

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa produksi tertinggi terjadi pada tahun 2014 dan pada tahun 2015-2016 terjadi penurunan produksi, begitu juga pada tahun 2017 terjadi penurunan produksi pada PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok.

Berdasarkan hasil wawancara pada 4 Juni 2018 dengan Staf ADM dan Keuangan PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok, beliau mengatakan bahwa terjadinya penurunan produksi pada PT. CNM Kota

Solok tersebut diakibatkan karena rendahnya permintaan produksi yang diminta oleh PT. Pertani (Persero), karena rendahnya permintaan produksi tersebut maka PT. CNM Kota Solok mengambil keputusan untuk memberhentikan karyawannya atau PHK (Safitri, Juni 2018).

Berdasarkan uraian di atas, penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Strategi Manajemen Produksi Benih Jagung Hibrida dengan Menggunakan Analisis SWOT pada PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok”**.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis menfokuskan masalahnya yaitu, menentukan alternatif strategi manajemen produksi benih jagung hibrida dengan menggunakan analisis SWOT pada PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus masalah di atas, maka penulis merumuskan permasalahannya yaitu, bagaimana menentukan alternatif strategi manajemen produksi benih jagung hibrida dengan menggunakan analisis SWOT pada PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan strategi manajemen produksi benih jagung hibrida dengan menggunakan analisis SWOT pada PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok.

E. Manfaat dan Luaran Penelitian

1. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian yang dilakukan yaitu:

a. Bagi akademisi

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai tambahan referensi bagi peneliti lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

b. Bagi penulis

- 1) Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar S.E pada Jurusan Ekonomi Syariah Konsentrasi Manajemen Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar.
- 2) Untuk menambah pengetahuan penulis dalam bidang manajemen dalam mengelola secara efektif seluruh sumber daya yang ada.
- 3) Sebagai acuan bagi penulis dalam meniti karir berbisnis dan bekerja di dunia nyata.

c. Bagi perusahaan

Sebagai informasi dan landasan bagi pimpinan serta manajemen perusahaan dalam mengambil keputusan ataupun kebijakan untuk perkembangan perusahaan.

2. Luaran Penelitian

Adapun luaran yang diharapkan dari penelitian ini adalah agar penelitian dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil kebijakan oleh setiap kepala pada PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok dalam membuat keputusan tentang strategi manajemen produksi yang tepat dan efektif serta dapat meningkatkan produksi dan bisa mengendalikannya perusahaan dengan menggunakan strategi manajemen produksi melalui analisis SWOT.

F. Definisi Operasional

Strategi merupakan suatu rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. Tidak hanya sekedar mencapai, akan tetapi strategi juga dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi di

lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan aktifitasnya. Bagi organisasi bisnis, strategi dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan bisnis perusahaan dibandingkan para pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan konsumen.

Produksi merupakan kegiatan yang dilakukan manusia dalam menghasilkan suatu produk, baik barang atau jasa yang kemudian dimanfaatkan oleh konsumen. Pada saat kebutuhan manusia masih sedikit dan masih sederhana, kegiatan produksi dan konsumsi sering kali dilakukan sendiri, yaitu seseorang memproduksi untuk memenuhi kebutuhannya sendiri. Namun, seiring dengan semakin beragamnya kebutuhan dan keterbatasannya sumber daya, maka seseorang tidak dapat lagi memproduksi apa yang menjadi kebutuhannya tersebut.

Analisis SWOT merupakan instrumen dalam melakukan analisis strategi, kemampuan ini terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peran faktor kekuatan dan peluang sehingga berperan sebagai meminimalkan kelemahan dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.

Kekuatan (*strenght*) merupakan sumber atau kemampuan yang dikuasai atau yang tersedia bagi perusahaan dan memberikan keuntungan dibandingkan dengan para pesaingnya dalam melayani kebutuhan para pelanggan. Mempelajari perspektif strategis yang ada dapat menjelaskan informasi yang dibutuhkan untuk menetapkan kekuatan dan kelemahan. Umumnya, daerah kekuatan berkaitan dengan keunggulan dari para pegawai atau berdasarkan sumber daya. Tidak semua faktor mempunyai signifikansi yang sama untuk setiap produk atau pasar. Oleh karena itu, dianjurkan pertama-tama mengenal faktor-faktor penting/kritis yang dapat secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kinerja produk.

Kelemahan (*weakness*) merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam salah satu sumber daya atau kemampuan (*capability*) perusahaan dibandingkan dengan para pesaing yang menciptakan kerugian dalam usaha memenuhi kebutuhan para pelanggan secara efektif.

Peluang (*opportunity*) merupakan situasi yang menguntungkan di dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan yang terdapat di dalam lingkungan yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan merupakan sebuah peluang. Begitu pula perubahan-perubahan di dalam peraturan-peraturan pemerintah setempat dan perubahan-perubahan yang terjadi di bidang teknologi, serta perbaikan hubungan antara pembeli dan penjual dapat merupakan sebuah peluang.

Ancaman (*threats*) merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan atau tidak menyenangkan di dalam sebuah lingkungan. Ancaman adalah rintangan utama terhadap posisi saat ini atau posisi yang diinginkan perusahaan. Maksudnya persaingan baru, pertumbuhan pasar yang tersendat-sendat, kekuatan tawar menawar (*bargaining power*) dari para pemasok atau pemakai utama, perubahan teknologi, serta peraturan-peraturan yang baru dapat merupakan ancaman terhadap keberhasilan perusahaan (Jusuf Udayana, 2013: 40-41).

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Strategi

1. Konsep Strategi

Menurut Griffin mendefinisikan strategi sebagai rencana *komprehensif* untuk mencapai tujuan organisasi (Saefullah, 2006: 132). Jadi strategi merupakan suatu cara untuk bisa mencapai tujuan dari perusahaan ataupun instansi dan supaya bisa menjadi pesaing yang unggul.

Mulyadi (2007: 434), strategi adalah pola pengalokasian seluruh sumber daya perusahaan untuk mewujudkan visi melalui misi perusahaan. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi perusahaan. Dengan pola tertentu, perusahaan seluruh sumber daya ke perwujudan visi perusahaan. Menurut Herawati strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi adalah sasaran untuk mencapai tujuan akhir atau sasaran akhir, bersifat rencana yang disatukan, mengikat semua pihak atau sebagian perusahaan. Strategi juga bersifat menyeluruh meliputi semua pihak aspek penting perusahaan dan sifat terpadu, yaitu semua bagian rencana serasi satu sama lain dan bersesuaian. Strategi adalah prioritas atau arah keseluruhan yang luas yang diambil oleh organisasi.

Menurut *Webster's New World Dictionary* dalam buku Jusuf Udayana (2013: 6), strategi adalah:

- a. Ilmu merencanakan serta mengarahkan kegiatan-kegiatan militer dalam skala besar dan memanuver kekuatan-kekuatan ke dalam posisi yang paling menguntungkan sebelum bertempur dengan musuhnya.
- b. Sebuah keterampilan dalam mengelola atau merencanakan suatu strategi atau cara yang cerdas untuk mencapai suatu tujuan.

Strategi adalah rencana yang cermat untuk mencapai sasaran khusus. Strategi harus dilihat dan dipahami berdasarkan tiga dimensi, yaitu *process*, *content*, dan *context*.

a. Strategi *process*

Cara bagaimana strategi-strategi timbul, di mana letak strategi *process* (strategi proses). Proses strategi menyangkut bagaimana, siapa, dan bilamana strategi itu sendiri, bagaimana strategi tersebut dan bagaimana seharusnya strategi itu dibuat, dianalisis, dibentuk, diformulasi, diimplementasi, diubah dan dikontrol, siapa yang tersangkut, kapankah kegiatan-kegiatan yang diperlukan dilaksanakan.

b. Strategi *content*

Hasil produk proses strategi disebut strategi *content*. Jika dinyatakan sebagai sebuah pertanyaan, strategi *content* berhubungan dengan apa dari strategi, apa itu strategi, dan bagaimana isi yang seharusnya dari strategi tersebut bagi perusahaan serta untuk unitnya masing-masing.

c. Strategi *context*

Sekumpulan keadaan berbagai proses strategi dan strategi *content* ditentukan disebut strategi *context*. Bila dinyatakan sebuah pertanyaan, strategi *context* tersebut terkait dengan di mana strategi berada, di perusahaan mana dan di lingkungan apa proses strategi dan strategi *content* itu berada (Jusuf Udayana, 2013: 6).

Berdasarkan pengertiannya dapat disimpulkan bahwa strategi memiliki beberapa dimensi atau bersifat multi dimensional. Dimensi-dimensi yang dimaksud adalah:

a. Dimensi keterlibatan manajemen puncak

Salah satu sifat keputusan strategi ialah bahwa keputusan tersebut menyangkut seluruh segi organisasi. Karena hanya pada tingkat manajemen puncaklah akan tampak segala bentuk implikasi dan reifikasi berbagai tantangan dan tuntutan lingkungan internal dan eksternal yang sangat mungkin tidak terlihat oleh para manajer

tingkat yang lebih rendah. Selain itu hanya manajemen puncaklah yang memiliki wewenang untuk mengalokasikan sarana, prasarana dan sumber lainnya yang diperlukan untuk mengimplementasikan keputusan yang telah diambil.

b. Dimensi alokasi dana, sarana, dan prasarana

Di sini manajemen puncak berperan selaku integrator dari berbagai satuan kerja yang merasa berhak atas pengelolaan dana, sarana, prasarana maupun tenaga kerja dari satuan-satuan kerja lainnya dalam organisasi. Hal ini tergantung pada sifat penugasan, sasaran dan pembatasan waktu, mungkin saja satu-satuan kerja diperlukan sebagai “yang terpenting” pada momen tertentu, tetapi pada momen lain satuan kerja lainlah yang bersifat strategi.

c. Dimensi waktu keputusan strategi

Salah satu ciri keputusan strategi ialah jangkauan waktunya yang *relative* jauh ke depan, apakah itu lima tahun ataupun sepuluh tahun, bahkan bisa lebih. Penting untuk diperhatikan bahwa sekali manajemen puncak membuat suatu keputusan strategi, atas dasar keputusan itulah citra organisasi diciptakan dan dipelihara.

d. Dimensi orientasi masa depan

Di sini sebuah organisasi membutuhkan seorang manajer handal yang memiliki sikap antisipatif dan proaktif. Karena dengan sikap yang antisipatif dan proaktif, manajemen akan lebih siap menghadapi tanggapan perubahan yang akan terjadi dan tidak akan dihadapkan kepada situasi “dadakan”.

e. Konsekuensi isu strategi yang multifase

Salah satu dimensi keputusan strategi ialah bersifat *integrative* dan koordinatif, karena keputusan strategi biasanya menjangkau semua komponen atau unsur organisasi.

f. Dimensi lingkungan eksternal

Suatu organisasi biasanya mempengaruhi lingkungannya dan pasti dipengaruhi oleh kondisi eksternal yang faktor-faktor umumnya

berada di luar kendali organisasi yang bersangkutan. Untuk itu agar organisasi berhasil meraih keberhasilan yang didambakannya di masa depan faktor-faktor eksternal tersebut harus diperhitungkan dengan matang (Siagian, 2007: 18-29).

2. Karakter Strategi

Karakter strategi, karena berkaitan dengan keputusan, maka dengan sendirinya keputusan strategi punya kekhasan tersendiri, bila dibandingkan dengan keputusan-keputusan lain. Sebuah keputusan kita katakan bersifat strategi, setidaknya bila ia memenuhi tiga karakteristik, yaitu jarang dibuat, memiliki implikasi yang signifikan dan penting serta menjadi acuan bagi keputusan-keputusan pada level berikutnya yang operasional. Ada tiga karakter strategi:

a. Jarang dibuat (*extraordinary*)

Sebuah keputusan strategi selalu memiliki implikasi luas dalam organisasi. Karena itu, ia tidak bisa diambil secara sembarangan dengan cukup sering. Apalagi dimensi waktunya akan memakan waktu panjang. Ini persis seperti seseorang mahasiswa yang ingin melanjutkan studi ke jenjang kuliah. Secara umum, keputusan seseorang untuk mengambil sebuah program studi atau perguruan tinggi tertentu bukanlah keputusan yang bisa dilakukan secara sering. Tidak mudah untuk mengubah keputusan itu, apalagi kalau seseorang sudah mencapai tingkat tahun 3 atau 4. Keputusan oleh mahasiswa tadi, bersifat strategi. Contoh lain, misalnya sebuah institut perguruan tinggi yang memutuskan untuk membangun gedung baru. Tentu institut ini tidak mudah mengubah keputusannya, apalagi bila persiapan sudah matang, kontraktor sudah dipilih, jadwal sudah ditetapkan, material sudah dipesan. Keputusan ini bersifat strategi, karena otomatis mendirikan gedung atau tidak jadi membangun gedung bukanlah keputusan yang sering dilakukan, keputusan strategi jarang dibuat.

b. Implikasi yang signifikan (penting)

Derajat keputusan strategi selalu penting dan melibatkan sumber daya dan komitmen yang besar. Bayangkan kembali individu di atas yang memilih untuk kuliah di satu program studi di sebuah pendidikan tinggi. Keputusan itu akan berdampak signifikan padanya, pada waktunya, pada upayanya ataupun mungkin pada sumber daya yang diperlukan “walaupun soal uang, ini bisa berasal dari orang tuanya”. Sekali ia memilih maka itu berlaku signifikan padanya. Sebuah perguruan tinggi yang memutuskan untuk membangun gedung juga akan berimplikasi pada berbagai aspek organisasi. Setidak-tidaknya, walaupun itu tidak mengganggu operasi perguruan tinggi yang sedang berjalan, maka ia akan secara maksimal mempengaruhi sisi keuangan perguruan tinggi.

c. Berdampak luas

Keputusan strategi berdampak luas dan menjadi dasar bagi keputusan-keputusan selanjutnya bagi keseluruhan organisasi. Keputusan individu yang berkuliah tadi, akan berpengaruh pada keputusan tentang penggunaan transportasi, pemilihan tempat tinggal (tempat kos), dan keputusan tentang pembelian prasarana lain. Keputusan membuat gedung baru bagi sebuah perguruan tinggi akan membawa berbagai keputusan terkait dengan jumlah kelas, desain yang akan dibuat, kontraktor yang akan digunakan, serta fasilitas yang akan digunakan. Jadi keputusan yang bersifat strategi akan menjadi landasan bagi keputusan-keputusan lain yang bersifat operasional. Ada juga yang mengatakan keputusan diterjemahkan ke lapangan oleh keputusan operasional (Amir, 2011: 10-11).

3. Fungsi Strategi

Fungsi dari strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat di implementasikan secara efektif. Untuk itu, terdapat lima fungsi yang harus dilakukan secara simultan, yaitu:

- a. Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain.
- b. Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
- c. Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru.
- d. Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang.
- e. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu (Assauri, 2013: 7).

4. Tujuan Strategi

Tujuan dari strategi ini adalah untuk menggapai suatu posisi unggul dalam pesaingnya dalam bank-bank lain (Jusuf Udayana, 2013: 7). Serta tujuan dari sebuah strategi yaitunya untuk mempertahankan keberlangsungan kehidupan bank dalam jangka panjang (Saefullah, 2006: 135).

Implementasi strategi dapat dilakukan dengan baik dengan cara mengembangkan struktur organisasi yang mampu mendukung strategi dan pengembangan perencanaan serta kebijakan yang tepat. Selain pengembangan pada struktur organisasi, implementasi strategi lebih efektif apabila diupayakan melalui penciptaan budaya perusahaan, pola kepemimpinan, dan pengelolaan sumber daya manusia yang mendukung terhadap perencanaan strategi. Pengendalian strategi kemudian dilakukan untuk mengetahui kinerja organisasi atas strategi yang dipilih untuk kemudian mencari bentuk umpan balik bagi pengembangan strategi di masa datang.

5. Tingkatan Strategi

Dalam manajemen strategi, perusahaan pada umumnya mempunyai tiga level tingkatan strategi, yaitu:

a. Strategi korporasi

Strategi ini menggambarkan arah perusahaan keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa.

b. Strategi unit bisnis

Strategi ini biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industrinya atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis umumnya menekankan pada peningkatan laba produksi dan penjualan. Strategi bisnis yang di implementasikan biasanya merupakan salah satu strategi *overall cost leadership*, atau *diferensiasi*.

c. Strategi fungsional

Strategi ini menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Dalam batasan oleh perusahaan dan strategi bisnis yang ada di sekitar mereka, departemen fungsional seperti fungsi-fungsi pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, produksi-operasi mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna meningkatkan kinerja perusahaan (Umar, 2010: 17-18).

Lingkup pembahasan strategi fungsional:

1) Strategi pemasaran

Bertujuan untuk meningkatkan kinerja melalui penggunaan substrategi seperti segmentasi, *positioning* dan *targeting*, peningkatan layanan purna jual, rancangan penyerahan khusus, dan pengembangan segmen pasar yang baru.

2) Strategi operasi

Bertujuan untuk meningkatkan kinerja operasi melalui penggunaan substrategi seperti program pengurangan biaya, pengurangan karyawan/buruh, pengembangan berkelanjutan, atau pengurangan kemubaziran (*waste reduction*), pengurangan siklus waktu kerja.

3) Strategi sumber daya manusia

Bertujuan untuk meningkatkan kinerja operasional melalui penggunaan substrategi seperti program motivasi staf, *multiskilling*, perencanaan jalur karir karyawan, pendidikan, dan pengembangan keterampilan, serta peningkatan partisipasi.

4) Strategi teknologi

Bertujuan untuk meningkatkan kinerja operasional melalui penggunaan substrategi seperti pengembangan teknologi dari internal *inhouse development*, memperoleh teknologi baru *acquisition* dan menggunakan peralatan teknologi informasi/komputer.

5) Riset dan pengembangan

Bertujuan untuk meningkatkan kinerja operasi melalui penggunaan beberapa strategi, seperti perbandingan kompetitif, pengembangan produk baru, serta analisis produk substrategi dan peningkatan mutu produk (Amir, 2011: 131-170).

6. Implementasi Strategi

Setelah perusahaan merumuskan strategi korporat, kemudian unit-unit usaha yang berada di bawah kepemilikan korporat merumuskan strategi-strategi bisnis, dan perusahaan yang terlibat membuat strategi fungsional, tibalah saatnya mengimplementasikannya. Dalam banyak pandangan sinis atas perencanaan, termasuk perencanaan strategi, aspek implementasi inilah yang menjadi aspek kritis. Banyak orang skeptis dengan proses perencanaan, karena proses perencanaan

berujung hanya pada kertas kerja yang tidak dieksekusi. Artinya, urusan perencanaan strategi berakhir di dalam dokumen-dokumen yang tidak jelas bagaimana penerapannya.

Strategi tidak berhenti pada dokumen saja. Ia harus diwujudkan dengan pelaksanaan atau implementasinya. Para praktisi sering juga menyebut dengan istilah eksekusi. Strategi tidak ada artinya tanpa eksekusi. Pengimplementasian ini dijalankan oleh organisasi demi kesuksesan strategi perusahaan. Pembahasannya akan difokuskan pada bagaimana perusahaan mengelola program, menerjemahkan program ke dalam bentuk uang yang disebut anggaran, serta menciptakan berbagai prosedur dan aturan untuk memastikan proses penerapan. Dalam pengimplementasian strategi sebagai berikut:

a. Siapa, apa, dan bagaimana

Implementasi strategi merupakan rangkaian aktivitas dan pekerjaan yang dibutuhkan untuk mengeksekusi perencanaan strategi. Artinya, apa yang kita rumuskan pada strategi dan kebijakan kita terapkan dalam berbagai program kerja, anggaran, dan prosedur-prosedur. Rumusan strategi yang baik, tidak ada artinya bila tidak diterapkan dalam implementasi. Begitu pula, implementasi tidak akan berkontribusi baik pada perusahaan, jika rumusan strateginya tidak baik. Untuk memulai proses implementasi, para perencana strategi perlu mempertanyakan hal berikut:

1) Siapa yang mengimplementasikan

Tentang siapa yang akan mengimplementasikan strategi yang sudah dirumuskan biasanya tergantung skala organisasi dan bagaimana struktur yang ada. Namun, secara umum, implementasi sebagian besar dilakukan oleh para manajer dan supervisor. Dulu, saat pengetahuan tidak semudah sekarang pemerolehannya, seakan-akan manajemen puncaklah yang paling tahu urusan strategi. Kini, walaupun mungkin dari segi banyaknya waktu, keterlibatan para manajer menengah tidak sebanyak

manajemen puncak, keterlibatan mereka dalam perumusan strategi bisa cukup signifikan.

Memang para manajer dan supervisor inilah yang menerjemahkan apa yang sudah ada pada rumusan strategi “yang dibuat oleh para perencana strategi, para manajemen puncak, dan manajer umum”, untuk diimplementasikan di lapangan. Meskipun demikian, sebaliknya, ini bukan berarti komitmen dari manajemen puncak tidak diperlukan. Pada subbagian mengenai pentingnya eksekusi di bawah, kita akan membahas lebih jauh mengenai perlunya dukungan manajemen puncak bila eksekusi strategi ingin berhasil.

2) Apa yang akan dilakukan

Untuk mengimplementasikan strategi, perusahaan memerlukan rumusan program, anggaran yang akan membiayai pelaksanaan program, dan prosedur untuk memastikan program berjalan seperti yang diharapkan:

a) Program

Program yang dibuat pertama-tama, harus terkait dengan rumusan strategi yang sudah dibuat. Kemudian, sedapat mungkin sebuah program bersifat *action-oriented*. Karena itulah, dalam dokumen program kerja dianjurkan untuk menuliskan item programnya dengan kata kerja. Sebuah perusahaan yang merumuskan strateginya dengan pengembangan pasar, maka mungkin sekali salah satu program yang dibuat oleh manajernya untuk mengimplementasikan itu adalah dengan mengunjungi wilayah-wilayah potensial. Sang manajer mengunjungi daerah-daerah tertentu untuk melihat dan meninjau daerah baru mana yang sesuai untuk pengembangan pasar. Jadi, mengunjungi sudah menjadi rencana tindak (*action plan*) bagi manajer.

b) Penganggaran

Untuk membuat strategi bisnis efektif, maka ia harus ditopang oleh penganggaran yang baik pula. Kita tahu bahwa strategi adalah keputusan strategi perusahaan tentang bagaimana caranya kita mencapai apa yang menjadi sasaran kita. Dari sisi penganggaran, bagaimana keakuratan serta kecepatan memprediksi menjadi penting dalam hal ini. Dan hal tersebut tidak akan mungkin terjadi ketika perencanaan strategi mengintegrasikan proses penganggaran di dalamnya, sekaligus juga aspek pengukuran kinerja.

c) Prosedur

Setelah program dan pembagian kerja, serta anggaran dibuat, maka kita melanjutkan dengan membuat prosedur *Standard Operating Procedures* (SOP). Dalam banyak kasus, pembuatan prosedur ini tidaklah selalu dibuat setelah program kerja dan anggaran diselesaikan, karena prosedur sebelumnya bisa saja sudah ada. Prosedur ini adalah urutan-urutan aktivitas yang harus diselesaikan untuk menyelesaikan sebuah bagian pekerjaan dalam program. Dengan adanya prosedur, maka kita dapat menjamin sebuah pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik, dan hasilnya sesuai dengan harapan kita. Ada bermacam-macam format prosedur yang digunakan sebuah perusahaan. Ada yang lengkap di mana dalam prosedur juga disertakan berbagai kebijakan-kebijakan terkait, begitu pula pihak-pihak yang terlibat dan yang bertanggung jawab. Perusahaan juga merasa perlu menyertakan bagan alir (*flow chart*) dari kegiatan yang dilaksanakan, termasuk juga penggunaan formulir-formulir atau instruksi kerja yang dibutuhkan.

Pembuatan prosedur ini membutuhkan pemahaman yang baik atas proses kerja bisnis satu aktivitas atau kelompok aktivitas. Atas dasar seperti inilah organisasi lebih menyukai

mereka yang berpengalaman dalam satu bidang karena umumnya mereka bisa menggambarkan dengan baik bagaimana urutan-urutan pekerjaan yang harus dilakukan. Lebih jauh, dengan adanya prosedur semua pihak, termasuk pihak yang baru masuk bekerja (karyawan baru) bisa dengan cepat memahami proses bisnis yang terjadi di satu bagian.

3) Bagaimana strategi diimplementasikan pengorganisasian

Agar semua pekerjaan dalam implementasi dapat berjalan mulus, perusahaan perlu mengorganisasi semuanya dengan tepat. Siapa orang yang digunakan untuk pekerjaan tertentu, dan bagaimana cara mengkoordinasikan antar pekerjaan. Apakah pengambilan keputusan harus terpusat (*centralized*) atau tidak. Apakah pengawasannya harus ketat atau sedikit longgar. Bagaimana kita mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan yang ada.

Karena itulah ada *khazanah* manajemen strategi, ada istilah terkenal yang dipopulerkan oleh Alfred Chandler, salah seorang pakar ilmu manajemen strategi. Menurut Chandler, “*structure should follow strategy*” (struktur mengikuti strategi). Strategi yang berbeda, menuntut bentuk struktur organisasi yang berbeda pula. Argumen Chandler tentu masuk akal. Bentuk perusahaan seharusnya ditentukan dengan hakikat strategi yang dirumuskan. Jadi kalau perusahaan memilih strategi diversifikasi, atau integrasi, maka struktur organisasi juga harus turut menyesuaikan.

b. Rancangan pekerjaan untuk mengantisipasi strategi

Saat perusahaan merancang berbagai struktur organisasi yang sesuai, termasuk berbagai posisi yang ada dalam struktur tersebut, perusahaan juga merancang pekerjaan yang tepat. Ini untuk memastikan implementasi strategi dapat dilaksanakan dengan baik. Karena itu, perusahaan perlu strategi rancangan pekerjaan (*job design*). Bagian ini pun tidak dibahas secara mendalam di dalam

subbab ini, karena selayaknya mahasiswa sudah mendapatkannya dalam pelajaran manajemen sumber daya manusia atau perilaku keorganisasian. Rancangan pekerjaan adalah studi mengenai pekerjaan individu dalam rangka membuatnya lebih relevan bagi perusahaan dan individu itu sendiri “lebih berdaya guna bagi perusahaan”. Beberapa metodenya adalah:

1) *Job enlargement*

Mengkombinasikan pekerjaan-pekerjaan sejenis bagi karyawan untuk dikerjakan sekaligus.

2) *Job enrichment*

Menambah pekerjaan dan tanggung jawab serta otonomi atas seorang karyawan dari yang biasa didapatkannya.

3) *Job rotation*

Menggilir beberapa pekerjaan berbeda bagi seorang karyawan untuk variasi dan tambahan wawasan/keterampilan.

c. Isu sinergi dalam implementasi strategi

Dalam aspek implementasi, pembahasan tentang sinergi menjadi relevan kembali. Apa pun yang kita terapkan, hendaknya berkaitan dengan manfaat sinergi yang berpotensi terjadi, baik antar bagian fungsional yang ada dalam sebuah unit bisnis, maupun antar divisi bisnis yang ada. Sinergi dapat diraih dengan langkah langkah berikut:

1) Saling berbagi pengetahuan dan cara bekerja

Saling berbagi pengetahuan dan pengalaman yang dapat meningkatkan keterampilan (*core competence*).

2) Saling berkoordinasi dalam strategi

Berkoordinasi antar bagian terkait, sehingga tidak ada tumpang tindih, persaingan yang tidak perlu, dan lain-lain.

3) Saling berbagi sumber daya berwujud

Mengkombinasikan berbagai bagian terkait dapat menghemat uang. Misalnya: merangkap penggunaan sumber daya, fasilitas, dan lain-lain.

d. Tantangan mengimplementasikan strategi

Ada beberapa isu penting yang harus diantisipasi dan menentukan keberhasilan implementasi strategi karena pada dasarnya implementasi adalah serangkaian hasil dari keputusan-keputusan yang terintegrasi dari waktu ke waktu.

Berbagai tantangan dari pelaksanaan eksekusi atau implementasi adalah:

- 1) Ketidak mampuan mengelola perubahan untuk mengatasi resistensi internal untuk berubah.
- 2) Mencoba mengeksekusi strategi yang bertentangan dengan struktur kekuasaan.
- 3) Ketidak jelasan komunikasi dari tanggung jawab.
- 4) Strategi yang buruk atau tidak jelas.
- 5) Kurangnya *ownership* dari strategi atau rencana eksekusi.
- 6) Kurangnya sumber daya keuangan mendukung pengimplementasian strategi.
- 7) Kurangnya dukungan dari manajemen puncak untuk pengeksesian strategi.

Dari berbagai tantangan di atas, kita coba persempit pembahasan kita secara rinci pada bagaimana peran pemimpin dan komitmen semua pihak.

e. Peran pemimpin dan komitmen semua pihak

Robert S. Kaplan, perumus dari konsep *balanced scorecard* pernah ditanya apa isu utama yang harus kita bereskan tentang pengeksesian sebuah strategi. Ia menjawab bahwa ada dua isu utama. Yang pertama adalah kepemimpinan dan yang kedua adalah bahwa strategi dan operasi (taktik) adalah dua hal yang berbeda,

pertama menunjukkan bahwa peran pemimpin yang kuat dan visioner perlu agar semua program sebagai pengekseskusion bisa efektif. Sedangkan yang kedua, yang terkait dengan taktik ini menggambarkan betapa perusahaan tidak boleh terlalu fokus pada operasi dari hari ke hari dan berbagai pemecahan masalah yang berjangka pendek. Menurut Kaplan, rapat manajemen banyak yang keputusannya hanya bersifat pemadam kebakaran dan tidak diarahkan pada isu-isu yang bersifat strategi (Amir, 2011: 192-202).

7. Komponen Strategi

Secara umum, sebuah strategi memiliki komponen-komponen strategi yang senantiasa dipertimbangkan dalam menentukan strategi yang akan dilaksanakan. Komponen-komponen tersebut adalah:

a. Kompetensi yang berbeda

Yang dimaksud dengan kompetensi yang berbeda adalah sesuatu yang dimiliki oleh bank di mana bank itu melakukannya dengan baik dibandingkan dengan bank lainnya.

b. Ruang lingkup

Yang dimaksud dengan ruang lingkup adalah lingkungan di mana organisasi tersebut beraktivitas. Strategi yang akan dilakukan mencakup ruang lingkup yang dihadapi oleh organisasi.

c. Distribusi sumber daya

Yang dimaksud dengan distribusi sumber daya adalah bagaimana sebuah organisasi memanfaatkan dan mendistribusikan sumber daya yang dimilikinya dalam menetapkan strategi organisasi (Saefullah, 2006: 133).

8. Prinsip-prinsip untuk Menyukseskan Strategi

Para pengambil kebijakan strategi perlu menjamin strategi yang mereka tetapkan dapat berhasil dengan baik, bukan saja dalam tatanan konseptual saja, tetapi dapat dilaksanakan. Untuk itu Hatten & Hetten

memberi beberapa petunjuk mengenai cara pembuatan strategi sehingga bisa berhasil, di antaranya yaitu di bawah ini:

- a. Strategi haruslah konsisten dengan lingkungannya. Ikutilah arus perkembangan yang bergerak di masyarakat (jangan melawan arus), dalam lingkungan yang memberi peluang untuk bergerak maju.
- b. Setiap strategi tidak hanya membuat suatu strategi. Tergantung pada ruang lingkup kegiatannya. Apabila banyak strategi yang dibuat, maka strategi yang satu haruslah konsisten dengan strategi yang lainnya.
- c. Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumber daya dan tidak menceraikan satu dengan yang lainnya.
- d. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatannya dan tidak pada titik-titik yang justru pada kelemahannya. Selain itu, hendaknya juga memanfaatkan kelemahan persaingan dan membuat langkah-langkah yang tepat untuk menepati posisi kompetitif yang lebih kuat.
- e. Sumber daya adalah suatu yang kritis. Mengingat strategi adalah suatu yang mungkin, maka harus membuat sesuatu yang layak dan dapat dilaksanakan.
- f. Strategi hendaknya memperhitungkan risiko yang tidak terlalu besar. Memang setiap strategi mengandung risiko, tetapi haruslah berhati-hati sehingga tidak menjerumuskan organisasi ke dalam lobang yang besar. Oleh sebab itu, suatu strategi harus dapat dikontrol.
- g. Strategi hendaknya disusun di atas landasan keberhasilan yang telah dicapai. Jangan menyusun strategi di atas kegagalan.
- h. Tanda-tanda dari suksesnya strategi ditunjukkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak yang terkait, terutama dari para eksekutif, dari semua pimpinan unit kerja dalam organisasi (Purwanto, 2008: 76-77).

B. Produksi

1. Konsep Produksi

Produksi adalah suatu kegiatan yang mengubah *input* menjadi *output*. Kegiatan tersebut dalam ekonomi biasa dinyatakan dalam fungsi produksi. Fungsi produksi menunjukkan jumlah maksimum *output* yang dapat dihasilkan dari pemakaian sejumlah *input* dengan menggunakan teknologi tertentu (Sugiarto, 2002: 202).

Heizer dan Render (2009), mendefinisikan produksi (*production*) adalah proses penciptaan barang dan jasa. Sedangkan manajemen operasi (*operation management-OM*) adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah *input* menjadi *output*.

Sistem produksi adalah merupakan keterkaitan komponen satu *input* dengan komponen lain *output* dan juga menyangkut prosesnya terjadi interaksi satu dengan lainnya untuk mencapai satu tujuan. Salah satu lingkungan ekonomi adalah sistem produksi. Komponen dalam sistem produksi adalah *input*, proses, dan *output*.

Komponen *input* meliputi: tanah, tenaga kerja, modal (*capital*), manajemen, energi, informasi, dan sebagainya yang ikut berperan menjadi komponen atau bahan baku dari suatu produksi.

Komponen *output* adalah barang dan jasa. Komponen proses dalam mentransformasi nilai tambah dari *input* ke *output* adalah pengendalian *input*, pengendalian proses itu sendiri, dan pengendalian teknologi sebagai upaya umpan balik dari *output* ke *input*. Upaya umpan balik ini adalah dalam rangka untuk menjaga kualitas *output* yang diinginkan sesuai dengan harapan (*expectation*) produsen (Masyhuri, 2007: 123-124).

Konsep dasar sistem produksi terdiri dari:

a. Elemen *input* dalam sistem produksi

Pada dasarnya *input* dalam sistem produksi dapat diklasifikasikan ke dalam dua jenis, yaitu: *input* tetap (*fixed input*) dan *input* variabel

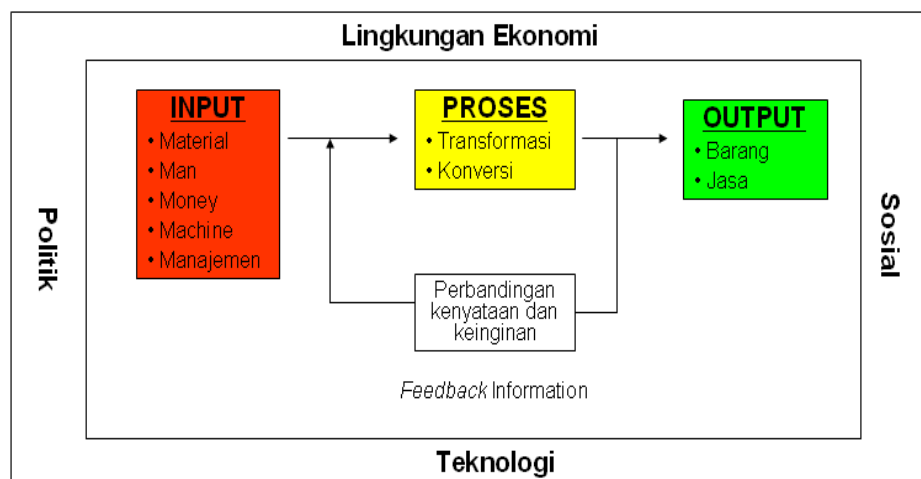
(*variable input*). *Input* tetap didefinisikan sebagai suatu *input* bagi sistem produksi yang tingkat penggunaan *input* itu tidak tergantung pada jumlah *output* yang akan diproduksi. *Input* variabel didefinisikan sebagai suatu *input* bagi sistem produksi yang tingkat penggunaan *input* itu tergantung pada jumlah *output* yang akan diproduksi.

b. Proses dalam sistem produksi

Suatu proses dalam sistem produksi dapat didefinisikan sebagai integrasi sekuensial dari tenaga kerja, material, informasi, metode kerja, dan mesin atau peralatan, dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah bagi produk agar dapat dijual dengan harga kompetitif di pasar.

c. Elemen *output* dalam sistem produksi

Output dari proses dalam sistem produksi dapat berbentuk barang atau jasa, disebut sebagai produk.



Gambar 2. 1
Sistem Produksi Industri (Manufacturing)

Karakteristik dalam sistem produksi adalah sebagai berikut:

- a. Mempunyai keterkaitan antara komponen satu dengan komponen lainnya yang membentuk dalam satu kesatuan yang saling mendukung dalam mencapai tujuan.
- b. Tujuan yang ia miliki akan memberikan karakteristik atau ciri khas dari keberadaan (*existency*) dari pada barang atau jasa yang diproduksi.
- c. Keberadaan akan menentukan tingkatan *grade* harga produk.
- d. Memiliki aktivitas yang ia miliki dalam rangka transformasi nilai tambah dari *input* ke *output* secara optimal.
- e. Memiliki sistem umpan balik guna mengendalikan alokasi *input*, proses, dan memanfaatkan teknologi adalah sebagai upaya menjadi kelestarian kualitas produk (Masyhuri, 2007: 124-125).

Ciri umum dari manajemen produksi adalah adanya unsur utama, yaitu *input*, proses transformasi, *output*, *feedback information* dan lingkungan. *Input* yang digunakan dapat bersifat sederhana atau kompleks. Proses transformasi merupakan kegiatan penambahan nilai, oleh karena itu perlu diperhatikan karakteristik seperti efisiensi, kualitas, tenggang waktu maupun fleksibilitas. *Output* dapat berupa barang atau jasa atau sekumpulan barang atau jasa. Lingkungan merupakan sesuatu yang kompleks dan sulit untuk dikontrol seperti: teknologi, ekonomi, sosial, politik dan lain-lain, oleh karena itu perlu diperhatikan secara terus-menerus.

2. Sistem Produksi

Sistem produksi merupakan kumpulan dari subsistem yang saling berinteraksi dengan tujuan mentransformasi *input* produksi menjadi *output* produksi. Ada dua jenis produksi menurut proses penghasilan output yaitu:

a. Proses produksi kontinyu (*continuous process*)

Proses produksi yang dilakukan secara terus-menerus dengan tidak memerlukan waktu *set up* yang lama.

b. Proses produksi terputus (*intermittet process/discrete system*)

Proses memproduksi berbagai jenis spesifikasi barang yang sesuai pesanan, dengan memerlukan waktu *set up* yang lebih lama.

3. Jangka Pendek dan Jangka Panjang

Untuk menghasilkan jumlah *output* yang tertentu, perusahaan harus menentukan kombinasi pemakaian *input* yang sesuai. Jangka waktu analisis terhadap perusahaan yang melakukan kegiatan produksi dapat dibedakan menjadi jangka pendek dan jangka panjang. Analisis terhadap kegiatan produksi perusahaan dikatakan berada dalam jangka pendek apabila sebagian dari faktor produksi dianggap tetap jumlahnya (*fixed input*).

Dalam jangka pendek tersebut perusahaan tidak dapat menambah jumlah faktor produksi yang dianggap tetap. Faktor produksi yang dianggap tetap biasanya adalah modal seperti mesin dan peralatannya, bangunan perusahaan, dll. Sedangkan faktor produksi yang dimisalkan dapat mengalami perubahan *variable input* misalnya adalah tenaga kerja. Waktu yang dipandang sebagai jangka pendek berbeda-beda dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya.

Dalam jangka panjang semua faktor produksi dapat mengalami perubahan. Berarti dalam jangka panjang setiap faktor produksi dapat ditambah jumlahnya kalau memang diperlukan. Dalam jangka panjang perusahaan dapat melakukan penyesuaian terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di pasar. Jumlah alat-alat produksi dapat ditambah, penggunaan mesin-mesin dapat dirombak dan ditingkatkan efisiensinya, jenis-jenis komoditas baru dapat dihasilkan, dsb (Sugiarto, 2002: 203-204).

4. Macam Faktor Produksi

Macam faktor produksi secara teori dibagi menjadi empat yaitu lahan, tenaga kerja, modal, dan manajemen. Faktor produksi lahan dan tenaga kerja sering disebut dengan *input* utama (*mother is input*). Sedangkan modal dan manajemen adalah hasil modifikasi dari *input* utama dan sering dikatakan sebagai kedua (*father is input*).

a. Lahan

Lahan adalah sumber daya yang dipersiapkan untuk lebih awal. Lahan pada sektor non pertanian atau industri adalah diutamakan yang strategi dan keadaan sosial ekonomi mendukung. Sedangkan lahan pada sektor pertanian adalah terkait dengan kesesuaian penggunaan lahan (*land use*) atau lingkungan.

b. Tenaga kerja

Faktor produksi tenaga kerja merupakan faktor produksi yang penting untuk diperhatikan dalam proses produksi dalam jumlah yang cukup bukan saja dilihat dari tersedianya tenaga kerja tetapi juga kualitas dan macam tenaga kerja perlu pula diperhatikan.

c. Modal

Faktor produksi modal atau kapital. Modal dapat dibagi menjadi modal tetap seperti tanah, gedung, mesin-mesin, dan sebagainya yang tidak habis dipakai dalam satu kali proses produksi. Sedangkan modal tidak tetap adalah modal yang habis dipakai dalam satu kali proses produksi. Pada jangka panjang (*long time*) modal tidak dibedakan, semuanya menjadi modal tidak tetap.

d. Manajemen

Faktor produksi manajemen sering dikaitkan dengan seni dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi pada suatu proses produksi. Karena proses produksi melibatkan sejumlah orang atau tenaga kerja dari berbagai tingkatan, maka manajemen berarti pula bagaimana pengelola orang-orang tersebut dalam tingkatan atau tahapan proses produksi. Aspek manajemen banyak

dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, tingkat keterampilan, skala usaha, besar kecilnya kredit, jenis komoditas, macam komoditas, resiko yang dihadapi, dan sebagainya (Masyhuri, 2007: 125-128).

5. Indikator Produk

Strategi pemasaran terpadu yang dapat dilakukan salah satunya adalah strategi bauran pemasaran (*marketing mix*), yang berkaitan dengan menentukan bagaimana perusahaan meyakinkan penawaran produk pada satu segmen pasar tertentu yang merupakan sasaran pasarnya. Subvariabel yang dapat dijabarkan terkait dengan strategi produksi adalah sebagai berikut:

a. Kualitas

Pengertian konsep kualitas telah diberikan oleh banyak pakar dengan berbagai sudut pandang yang berbeda, berikut ini adalah pengertian kualitas dari beberapa pakar antara lain:

- 1) Menurut Joseph Juran, kualitas adalah kesesuaian untuk penggunaan *fitness for use*, ini berarti bahwa suatu produk atau jasa hendaklah sesuai dengan apa yang diperlukan atau diharapkan oleh pengguna.
- 2) Menurut Feigenbaum, pengertian kualitas adalah keseluruhan karakteristik produk dan jasa yang meliputi *marketing, engineering, manufacture* dan *maintenance*, di mana produk dan jasa tersebut dalam pemakaiannya akan sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan.
- 3) Dalam ISO 8402 dan SNI (Standar Nasional Indonesia), kualitas adalah keseluruhan ciri dan karakteristik produk atau jasa yang kemampuannya dapat memuaskan kebutuhan, baik yang dinyatakan secara tegas maupun tersamar. Istilah kebutuhan diartikan sebagai spesifikasi yang tercantum dalam kontrak maupun kriteria-kriteria yang harus didefinisikan terlebih dahulu.

Dari definisi tentang kualitas di atas, ISO 8402 *quality vocabulary* juga mengemukakan beberapa definisi tentang perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), jaminan kualitas (*quality assurance*), dan peningkatan kualitas (*quality improvement*), sebagai berikut:

1) Perencanaan kualitas (*quality planning*)

Penetapan dan pengembangan tujuan dan kebutuhan untuk kualitas serta penerapan sistem kualitas.

2) Pengendalian kualitas (*quality control*)

Teknik-teknik dan aktivitas operasional yang digunakan untuk memenuhi persyaratan kualitas.

3) Jaminan kualitas (*quality assurance*)

Semua tindakan terencana dan sistematis yang diimplementasikan dan didemonstrasikan guna memberikan kepercayaan yang cukup bahwa produk akan memuaskan kebutuhan untuk kualitas tertentu.

4) Peningkatan kualitas (*quality improvement*)

Tindakan-tindakan yang diambil guna meningkatkan nilai produk untuk pelanggan melalui peningkatan efektivitas dan efisiensi dari proses dan aktivitas melalui struktur organisasi.

b. Bentuk

Bentuk yaitu rupa atau wujud desain dari suatu produk, bentuk mempengaruhi proteksi dan fungsi keamanan dalam menyentuh, menuangkan, dan menyimpan. Bentuk seringkali digunakan untuk menggambarkan struktur formal sebuah pekerjaan yaitu cara dalam menyusun dan mengkoordinasi unsur-unsur dan bagian-bagian dari beberapa komposisi untuk menghasilkan suatu gambaran yang nyata.

c. Kemasan

Kemasan yaitu pembungkus luar untuk melindungi produk dari kerusakan saat penyimpanan maupun proses pendistribusian. Kemasan yang baik adalah kemasan yang mampu melindungi isi produk dengan maksimal dan mampu menyediakan informasi lengkap tentang produk tersebut bagi konsumen. Informasi produk sangat penting bagi konsumen. Jika konsumen sampai salah menggunakan produk karena informasi tidak tertera jelas pada kemasan, maka tindakan hukum perlu dilakukan karena ada undang-undang perlindungan konsumen yang berlaku yaitu Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1999 tentang perlindungan konsumen.

Direktorat Jendral Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian Kementerian Pertanian Republik Indonesia (2012) menginformasikan secara umum fungsi kemasan adalah:

1) Melindungi dan mengawetan produk

Seperti melindungi dari sinar ultraviolet, panas, kelembaban udara, oksigen, benturan, kontaminasi dari kotoran dan mikroba yang dapat merusak dan menurunkan mutu produk.

2) Sebagai identitas produk

Dalam hal ini kemasan dapat digunakan sebagai alat komunikasi dan informasi kepada konsumen melalui label yang terdapat pada kemasan.

3) Meningkatkan efisiensi

Seperti memudahkan penghitungan, memudahkan pengiriman dan penyimpanan produk E-Journal (Muchammad, 2015: 184).

Ada beberapa bahan yang digunakan dalam pembuatan kemasan, diantaranya adalah kemasan dari kertas, kemasan dari kayu, dan kemasan dari plastik:

1) Kemasan kertas

Kemasan kertas merupakan kemasan fleksibel yang pertama sebelum ditemukannya plastik dan aluminium foil. Saat ini kemasan kertas masih banyak digunakan dan mampu bersaing dengan kemasan lain seperti plastik dan logam karena harganya yang murah, mudah diperoleh dan penggunaannya yang luas. Selain sebagai kemasan, kertas juga berfungsi sebagai media komunikator dan media cetak. Kelemahan kemasan kertas untuk mengemas bahan pangan adalah sifatnya yang sensitive terhadap air dan mudah dipengaruhi oleh kelembaban udara lingkungan.

2) Kemasan kayu

Kayu merupakan bahan pengemas tertua yang diketahui oleh manusia, dan secara tradisional digunakan untuk mengemas berbagai macam produk padat seperti barang antik dan emas, keramik, dan kain. Kayu adalah bahan baku dalam pembuatan palet, peti atau kotak kayu di negara-negara yang mempunyai sumber kayu alam dalam jumlah banyak. Tetapi saat ini penyediaan kayu untuk pembuatan kemasan juga banyak menimbulkan masalah karena makin langkanya hutan penghasil kayu. Desain kemasan kayu tergantung pada sifat dan berat produk, konstruksi kemasan, bahan kemasan dan kekuatan kemasan, dimensi kemasan, metode dan kekuatan. Penggunaan kemasan kayu baik berupa peti, tong kayu atau palet sangat umum di dalam transportasi berbagai komoditas dalam perdagangan internasional. Pengiriman produk kerajinan seperti keramik sering di bungkus dengan peti kayu agar dapat melindungi keramik dari resiko pecah. Kemasan kayu umumnya digunakan sebagai kemasan tersier untuk melindungi kemasan lain yang ada di dalamnya.

3) Kemasan plastik

Beberapa jenis kemasan plastik yang dikenal adalah *polietilen*, *polipropilen*, *polyester*, *nilon* dan *vinil film*. Jenis plastik yang banyak digunakan untuk berbagai tujuan “60% dari penjualan plastik yang ada di bumi” kemasan adalah *polistiren*, *polopropilen*, *polivinil klorida*, dan *akrilik* E-Journal (Muchammad, 2015: 189-190).

d. Ukuran

Ukuran yaitu besaran dari produk yang memiliki nilai dan satuan. Ukuran dalam suatu produk hal yang tak kalah penting karena dalam penentuan ukuran akan bisa membantu dalam kesinergian antara ukuran dengan isi produk tersebut.

Ada kalanya ukuran didesain sedemikian rupa sehingga bentuknya sangat indah dan menarik, kadang-kadang dibuat untuk memberi kesan bahwa isinya lebih banyak dari produk lainnya yang serupa. Ukuran sangat mempengaruhi efisiensi penggunaan ruang penyimpanan, cara penyimpanan, daya tarik konsumen dan cara pembuatan serta bahan yang digunakan. Banyak konsumen yang berbelanja karena tertarik oleh ukuran dengan bentuk yang aneh-aneh, misalnya bentuk oval/patung dan sebagainya lebih disukai.

Pada umumnya produsen selalu berusaha untuk mengurangi berat yang digunakan karena dengan berkurangnya berat berarti energi yang dibutuhkan untuk transportasi akan berkurang pula sehingga akan menurunkan harga jual dari produk yang bersangkutan. Hal ini akan lebih menarik bagi konsumen, sehingga dapat diharapkan untuk memenangkan persaingan.

C. Manajemen Produksi

1. Konsep Manajemen Produksi

Manajemen produksi dan operasi yaitu kegiatan yang mengatur dan mengkoordinasikan penggunaan sumber-sumber daya yang berupa sumber daya manusia, sumber daya alam dan sumber daya dana serta bahan, secara efektif dan efisien untuk menciptakan dan menambah kegunaan (*utility*) sesuatu barang atau jasa (Assauri, 2008: 12).

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2000: 3), manajemen produksi dan operasi merupakan usaha-usaha pengelolaan secara optimal, penggunaan sumber daya-sumber daya atau sering disebut faktor-faktor produksi, tenaga kerja, mesin-mesin, peralatan, bahan mentah dan sebagainya dalam proses transformasi bahan mentah dan tenaga kerja menjadi berbagai produk atau jasa.

Beberapa definisi diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen produksi adalah suatu desain produksi dan perbaikan sistem produksi serta perubahan dari sumber daya yang dimiliki perusahaan meliputi tanah, tenaga kerja, modal, dan *input* manajemen menjadi *output* berupa barang atau jasa yang diinginkan.

2. Ruang Lingkup Manajemen Produksi

Ruang lingkup manajemen produksi mencakup perancangan atau penyiapan sistem produksi dan pengoperasian dari sistem produksi. Pembahasan dalam perancangan atau desain dari sistem produksi, ruang lingkup manajemen produksi meliputi:

a. Seleksi dan rancangan atau desain hasil produksi

Kegiatan produksi dan operasi merupakan kegiatan yang mencakup bidang yang luas, dimulai dari penganalisaan dan penetapan keputusan saat sebelum dimulainya kegiatan produksi dan operasi, yang umumnya bersifat keputusan-keputusan jangka panjang, serta keputusan-keputusan pada waktu menyiapkan dan melaksanakan kegiatan produksi dan pengoperasiannya.

b. Seleksi dan perancangan proses dan peralatan

Setelah produk didesain, maka kegiatan yang harus dilakukan untuk merealisasikan usaha untuk menghasilkannya adalah menentukan jenis proses yang akan dipergunakan serta peralatannya. Kegiatan harus dimulai dari penyelesaian dan pemeliharaan akan jenis proses yang akan dipergunakan, yang tidak terlepas dengan produk yang akan dihasilkan.

c. Pemilihan lokasi dan site perusahaan dan unit produk

Kelancaran produksi dan operasi perusahaan sangat dipengaruhi oleh kelancaran mendapatkan sumber-sumber bahan masukan (*input*), serta ditentukan pula oleh kelancaran dan biaya penyampaian atau (*supply*) produk yang dihasilkan berupa barang jadi dan jasa kepasar. Oleh karena itu, untuk menjamin kelancaran maka sangat penting peranan dari pemilihan lokasi dan site perusahaan dan unit produksinya.

d. Rancangan tata letak dan arus kerja atau proses

Kelancaran dalam proses produksi dan operasi ditentukan pula oleh salah satu faktor yang terpenting di dalam perusahaan atau unit produksi, yaitu rancangan tata letak dan arus kerja atau proses, rancangan tata letak harus mempertimbangkan berbagai faktor antara lain adalah kelancaran arus kerja, optimalisasi dari waktu pergerakan dalam proses, kemungkinan kerusakan yang terjadi karena pergerakan proses akan meminimalisasi biaya yang timbul dari pergerakan dalam proses atau (*material handling*).

e. Rancangan tugas perusahaan

Rancangan tugas pekerjaan merupakan bagian yang integral dari rancangan sistem. Dalam melaksanakan fungsi produksi dan operasi, maka organisasi kerja disusun, karena organisasi kerja sebagai dasar pelaksanaan tugas pekerjaan, merupakan alat atau wadah kegiatan yang hendaknya dapat membantu pencapaian tujuan perusahaan atau unit produksi organisasi tersebut.

f. Strategi produksi dan operasi serta pemilihan kapasitas

Rancangan sistem produksi dan operasi harus disusun dengan landasan strategi produksi operasi yang disiapkan terlebih dahulu. Dalam strategi produksi dan operasi harus terdapat pernyataan tentang maksud dan tujuan dari produksi dan operasi, serta misi dan kebijakan-kebijakan dasar atau kunci untuk lima bidang yaitu proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja, dan mutu atau kualitas (Assauri, 2008: 27).

3. Kerangka Keputusan Manajemen Produksi

Manajer produksi bertanggung jawab atas keputusan yang mengikat sistem transformasi. Kerangka keputusan ini mengatakan bahwa produksi mempunyai 5 (lima) tanggung jawab keputusan utama sebagai berikut:

a. Proses

Keputusan-keputusan dalam kategori ini menentukan proses fisik atau fasilitas yang digunakan untuk memproduksi produk berupa barang dan jasa. Keputusan ini mencakup jenis peralatan dan teknologi, arus dari proses penentuan lokasi fasilitas dan *lay out*, serta pemeliharaan mesin dan penanganan bahan baku.

b. Kapasitas

Keputusan kapasitas dimaksudkan untuk memberikan besarnya jumlah kapasitas yang tepat dan penyediaan pada waktu yang tepat. Kapasitas jangka panjang ditentukan oleh besarnya peralatan atau fasilitas fisik yang dibangun.

c. Persediaan

Keputusan ini menyangkut dalam produksi dan operasi, mengenai apa yang dipesan, berapa banyak pesannya dan kapan pesanan dilakukan. Para manajer itu mengelola sistem logistik dari pembelian akan bahan baku, barang dalam proses dan persediaan barang jadi.

d. Tenaga kerja

Manusia merupakan bidang keputusan yang sangat penting. Hal ini karena tidak akan terjadi proses produksi dan operasi tanpa adanya orang atau tenaga kerja yang mengerjakan kegiatan menghasilkan produk, berupa barang atau jasa.

e. Mutu

Fungsi produksi dan operasi ditandai dengan penekanan tanggung jawab yang lebih besar terhadap mutu dan kualitas dari barang yang dihasilkan (Assauri, 2008: 24).

D. Analisis SWOT

1. Konsep Analisis SWOT

Analisa SWOT adalah sebuah akronim dari huruf awalnya yaitu *strenghts* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunity* (kesempatan) dan *threat* (ancaman). SWOT merupakan teknik yang relatif sederhana. Kerena itu, sebenarnya ia dapat digunakan untuk memformulasikan strategi dan kebijakan bagi setiap perusahaan. Tentu saja analisis atau strategi yang dirumuskan dalam SWOT analisis bukanlah sebuah tujuan. Ia cuma alat yang memudahkan kita dalam menganalisis dan merumuskan strategi (Amir, 2011: 105).

Analisis SWOT adalah indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk melihat 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 yang strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategi harus menganalisis faktor-faktor strategi perusahaan dalam kondisi yang ada saat ini, hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT (Rangkuti, 2016: 19-20).

SWOT merupakan akronim untuk kata-kata *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman). Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi termasuk satuan bisnis tertentu. Sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan yang bersangkutan (Siagian, 2007: 172).

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategi yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut, analisis SWOT digunakan untuk mencari keuntungan dalam kesepakatan suatu organisasi dengan kekuatannya, dengan menghindari ancaman (Chasanah, 2013: 61).

SWOT adalah singkatan dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman), dimana SWOT ini dijadikan sebagai suatu model dalam menganalisis suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi *profit* dan *non profit* dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif (Fahmi, 2011: 71-72).

2. Faktor-faktor Analisis SWOT

a. Kekuatan (*strength*)

Merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi. Proyek atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi. proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

Kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan, termasuk satuan bisnis di dalamnya adalah kompetensi khusus yang terdapat

dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komperatif oleh pasaran. Karena satuan bisnis memiliki sumber, keterampilan produk andalan yang membuatnya lebih kuat dari para pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah dan direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan.

Menurut Lewin bahwa dalam setiap situasi selalu ada kekuatan-kekuatan yang mendorong dan menentang yang dapat mempengaruhi setiap perubahan yang mungkin akan terjadi, diantaranya:

1) Kekuatan yang mendorong (*driving forces*)

Kekuatan yang mempengaruhi suatu situasi yang memberikan dorongan kearah tertentu, mereka cenderung menimbulkan sesuatu perubahan dan mempertahankan kelangsungannya. Dipandang dari sudut upaya memperbaiki produktifitas di dalam sebuah kelompok kerja, maka tekanan dari seorang supervisor, imbalan-imbalan pemasangan, dan persaingan dapat disajikan sebagai contoh mengenai kekuatan-kekuatan yang mendorong.

2) Kekuatan yang menentang (*restraining forces*)

Kekuatan yang menentang atau mengurangi kekuatan yang mendorong. Contoh dari kekuatan yang menentang produksi yang meningkat misalnya: perasaan apati, perasaan bermusuhan dan pemeliharaan peralatan yang kurang baik. Keseimbangan (*equilibrium*) dicapai, apabila jumlah dari kekuatan yang mendorong berimbang dengan kekuatan-kekuatan yang menentang (Purwanto, 2006: 163).

b. Kelemahan (*weaknesses*)

Kelemahan adalah keterbatasan. Dalam hal sumber keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Kekurangan dan keterbatasan tersebut bisa dilihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial rendah,

keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

c. Peluang (*opportunities*)

Peluang adalah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis. Yang dimaksud dengan sebagai situasi tersebut antara lain adalah:

- 1) Kecendrungan penting yang terjadi di kalangan pengguna produk.
- 2) Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian.
- 3) Perubahan dalam kondisi persaingan.
- 4) Hubungan dengan para pembeli yang akrab.
- 5) Hubungan dengan pemasok yang harmonis.

d. Ancaman (*threats*)

Ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu bisnis. Jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun masa depan (Purwanto, 2006: 173).

- 1) Masuknya pesaing baru di pasar yang sudah dilayani oleh satuan bisnis.
- 2) Pertumbuhan pasar yang lambat.
- 3) Meningkatnya posisi tawar pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan untuk diproses lebih lanjut menjadi produk tertentu.
- 4) Perkembangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai.
- 5) Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang sifatnya restriktif.

3. Faktor Eksternal dan Internal dalam Perspektif SWOT

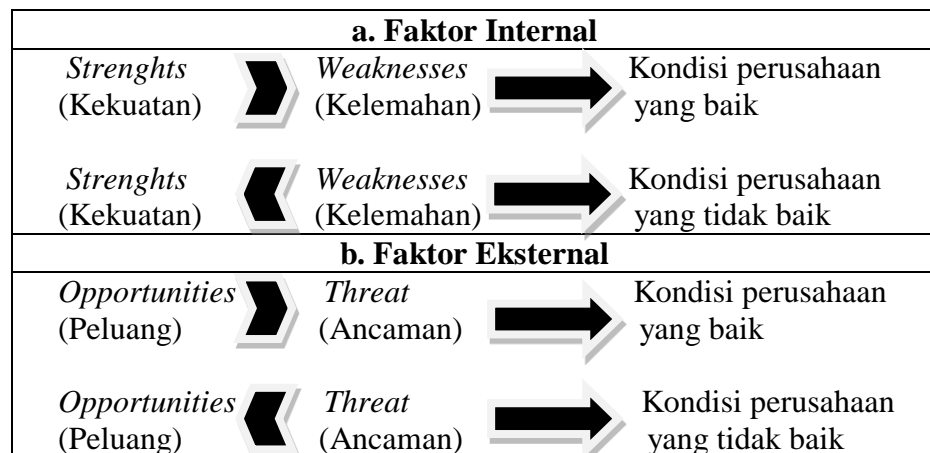
Menurut Irham Fahmi (2011: 270-271), untuk menganalisis secara lebih dalam tentang analisis SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

a. Faktor eksternal

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *opportunities and threats* (O and T). Di mana faktor ini bersangkutan dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan bisnis makro (*macro environment*), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

b. Faktor internal

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *strenghts and weaknesses* (S and W). Di mana faktor ini menyangkut kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya perusahaan (*corporate culture*).



Gambar 2. 2

Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan dalam Perspektif SWOT

Berdasarkan gambar tersebut maka ada 2 (dua) kesimpulan yang bisa diambil dan layak diterapkan oleh suatu perusahaan, yaitu:

- a. Sebuah perusahaan yang baik adalah jika *strenghts* (kekuatan) lebih besar dibandingkan *weaknesses* (kelemahan) dan begitu pula sebaliknya.
- b. Sebuah perusahaan yang baik adalah jika *opportunities* (peluang) lebih besar dibandingkan *threat* (ancaman).

4. Kelemahan Analisis SWOT

Analisis SWOT tentu saja bukan metode yang sempurna. Ada beberapa kelemahan yang harus menjadi perhatian pengambil keputusan strategi. Misalnya, analisis SWOT bisanya merefleksikan pandangan seseorang atas kondisi yang dihadapi, yang bisa saja salah kaprah sehingga dijadikan pembenaran terhadap apa-apa yang sudah dilakukan. Jadi bukan digunakan sebagai alat untuk membuka peluang yang baru dan sifatnya sangat objektif sekali. Orang yang pesimis tentu tidak akan melihat peluang sebanyak orang yang optimis. Bahkan orang yang pesimis bisa melihat banyak ancaman untuk sesuatu yang sebenarnya bisa dikategorikan sebagai tantangan. Sebaliknya, orang yang optimis, bisa melihat banyak peluang dalam satu tantangan atau ancaman yang dihadapinya.

SWOT dapat membuat sebuah institusi atau organisasi lamban dan malas dalam mengupayakan peluang. Orang-orang yang ada di dalam organisasi praktis hanya sekedar melihat kesesuaian antara kondisi yang ada di eksternal dengan yang ada di internal. Mereka mengabaikan berbagai peluang yang sesungguhnya bisa dimanfaatkan bila saja mereka mendayagunakan lebih keras sumber daya yang ada, misalnya waktu kerja yang lebih banyak (Amir, 2011: 110).

5. Cara Membuat Analisis SWOT

Menurut Amir (2011: 105-106), langkah pertama yang harus kita lakukan dalam analisis SWOT adalah dengan membuat kolom-kolom yang memuat daftar atas kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang kita hadapi.

Tabel 2. 1
Kolom Analisis SWOT

Potensi kekuatan internal	Potensi kelemahan Internal
1. Didukung oleh BUMN	1. Tidak ada izin ekspor
2. Produk yang berkualitas	2. Cara produksi manual
3. Lulus uji oleh BPSB	3. Alat produksi sederhana
4. Varietas yang beragam	4. Operasional dari investor
5. Sistem padat karya	5. Minim promosi
Potensi peluang eksternal	Potensi ancaman eksternal
1. Kebutuhan lahan meningkat	1. Jumlah bangunan meningkat
2. Program pemerintah	2. Pesaing
3. Jagung nasional meningkat	3. Perubahan cuaca dan iklim
4. Sosialisasi	4. Gangguan ternak dan penyakit
5. Peningkatan sektor pertanian	5. Loyalitas konsumen

Menurut Sofjan Assauri (2013: 73-74), satu hal yang penting dari analisis SWOT pada tingkat pertama adalah memberikan dasar untuk suatu keahlian dalam perancangan strategi, keahlian yang dapat diaplikasikan di dalam keunggulan perusahaan. Hal ini perlu dilakukan untuk tujuan mencocokkan atau menyesuaikan dengan peluang-peluang, baik yang dapat ditangkap perusahaan maupun sekaligus dapat bertahan dalam menghadapi ancaman dari lingkungan eksternal. Dari hasil analisis SWOT ini diperoleh hasil:

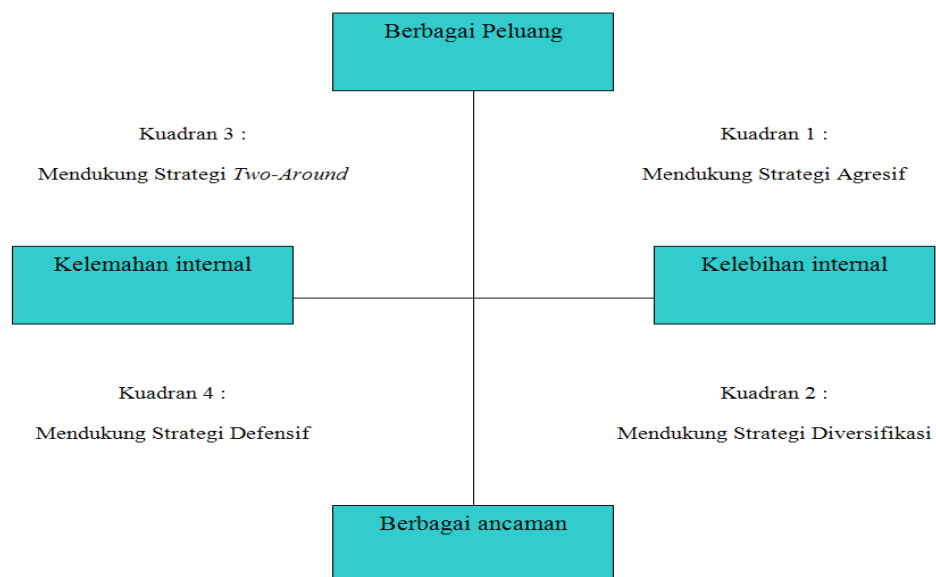
- a. Pengidentifikasian keunggulan sumber-sumber daya perusahaan kapabilitas bersaing dan kompetensi perusahaan.
- b. Pengidentifikasian kelemahan sumber daya perusahaan dan kelemahan dalam menghadapi persaingan.
- c. Pengidentifikasian peluang pasar perusahaan.

- d. Pengidentifikasian ancaman terhadap keuntungan perusahaan pada masa depan.

Disamping hasil analisis tersebut, dapat pula diperoleh nilai dan hasil analisis SWOT, yaitu:

- a. Penggambaran konklusi secara ringkas mengenai hasil analisis SWOT, terutama tentang keadaan perusahaan secara keseluruhan.
- b. Pencocokan strategi perusahaan yang tepat atau baik, dalam upaya memperkuat sumber daya dan peluang pasar serta upaya untuk memperbaiki masalah kelemahan yang ada dan mempertahankannya guna menghadapi ancaman eksternal yang membahayakan.

Menurut Fajri (2016: 44-45), kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan.



Gambar 2. 3
Diagram Analisis SWOT

- Kuadran 1: ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.
- Kuadran 2: meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi produk/jasa.
- Kuadran 3: perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dipihak lain, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
- Kuadran 4: ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Harus segera mencari strategi bertahan (M. Syahnur Akbar, 2015: 3-4).

6. Matrik Tows atau SWOT

Menurut Fajri (2016: 45-46), dalam menyusun faktor-faktor strategi perusahaan alat yang digunakan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaiman peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. *Strength, Weakness, Opportunities,* dan *Threat* (SWOT) matrik merupakan *matching tool* yang membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu:

a. Strategi SO (*strength-opportunities*)

Strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki *strength* (S) untuk memanfaatkan berbagai peluang/*opportunities* (O).

b. Strategi WO (*weaknesses-opportunities*)

Strategi yang digunakan perusahaan dengan seoptimal mungkin meminimalkan kelemahan/*weaknesses* (W) yang ada untuk memanfaatkan berbagai peluang/*opportunities* (O).

c. Strategi ST (*strength-threat*)

Strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan/*strength* (S) untuk mengurangi berbagai ancaman/*threat* (T) yang memungkinkan melingkupi perusahaan.

d. Strategi WT (*weaknesses-threat*)

Strategi yang digunakan untuk mengurangi kelemahan/*weaknesses* (W) dalam rangka meminimalisir atau menghindari ancaman/*threat* (T).

Untuk mempermudah teknik analisis lingkungan eksternal dalam SWOT digunakan *External Factor Evaluation* (EFE). Sedangkan lingkungan internal akan memberikan gambaran tentang keunggulan dan kelemahan (SW) dari perusahaan. Untuk mempermudah teknik analisis lingkungan internal dalam SWOT digunakan *Internal Factor Evaluation* (IFE). Adapun langkah-langkah rincian dalam membuat SWOT matriks adalah:

- a. Buatlah daftar peluang signifikan eksternal perusahaan
- b. Buat daftar ancaman signifikan eksternal perusahaan.
- c. Buat daftar kekuatan signifikan internal perusahaan.
- d. Buat daftar kelemahan signifikan internal perusahaan.
- e. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel SO strategi.
- f. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel WO strategi.

- g. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel ST strategi.
- h. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel WT strategi.

Tabel 2. 2
Tabel Matriks SWOT

IFAS EFAS 		Strength (S)	Weakness (W)
		Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
Opportunities (O)		Strategi SO	Strategi WO
Tentukan faktor-faktor peluang eksternal		Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threat (T)		Strategi SO	Strategi WT
Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal		Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

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

Strategi ST: strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman.

Strategi WO: strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

Strategi WT: strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman (M. Syahnur Akbar, 2015: 4-5).

E. Penelitian yang Relevan

Skripsi Putra Surya, NIM. 10232076, IAIN Purwokerto (2014), dengan judul skripsi “*Strategi Manajemen Produksi Tas Home Industry Villatas Jaya Banjarwaru, Nusawungu, Cilacap, Jawa Tengah*”. Hasil penelitian ini adalah: (1) *Home industry* Villatas Jaya Banjarwaru Cilacap sudah menerapkan strategi manajemen produksi tas dengan baik. Karena *home industry* Villatas Jaya Banjarwaru sebelum memulai kegiatan produksi seluruh sumber daya alam atau bahan baku memproduksi tas merupakan alat atau barang yang bersih. (2) Analisis SWOT *home industry* Villatas Jaya Banjarwaru Cilacap, kekuatan: proses produksi dilakukan dengan menggunakan mesin dan memiliki karyawan yang banyak dan dilakukan dengan beberapa tahapan yang terarah, kelemahan: dengan tingkat pendidikan yang rendah menjadi kelemahan *home industry* Villatas Jaya Banjarwaru untuk dapat memajukan perusahaan, peluang: adanya loyalitas konsumen terhadap perusahaan, ancaman: banyak pesaing perusahaan yang bergerak dibidang produksi tas baik didalam maupun di luar. Persamaan penelitian ini dengan peneliti yang akan dilakukan adalah penggunaan analisis SWOT dan membahas tentang strategi manajemen produksi. Perbedaan dari penelitian yang akan dilakukan adalah subjek, objek, tempat dan waktu penelitian (Surya, 2014).

Skripsi Syarmiati, NIM. 11125200181, UIN Suska Riau (2015), dengan judul skripsi “*Manajemen Produksi Usaha Bersama Jagung Goreng Gurih di Kelurahan Labuhbaru Barat Pekanbaru Ditinjau Menurut Perspektif Ekonomi Islam*”. Hasil penelitian ini adalah pada usaha bersama jagung goreng gurih yang ada di Kelurahan Labuhbaru Barat Pekanbaru menerapkan fungsi manajemen yaitu: perencanaan (*planning*) yaitu bahan baku, desain produk dan mesin-mesin teknologi: pengorganisasian (*organizing*) yaitu adanya struktur organisasi dan pembagian kerja: pengarahan (*directing*) yaitu cara memproduksi jagung, cara penggorengan, proses pengemasan: pengawasan (*controlling*) yaitu adanya pengawasan dalam mendapatkan bahan baku, penggorengan:

evaluasi (*evaluating*) yaitu adanya agen lebih dari satu, adanya penambahan alat produksi. Faktor pendukung usaha bersama jagung goreng gurih adalah makanan ringan, banyaknya permintaan konsumen, menciptakan lapangan pekerjaan, keinginan yang kuat untuk meningkatkan pendapatan. Adapun yang menjadi faktor penghambat dalam usaha jagung goreng gurih ini adalah modal, peralatan, tenaga kerja kurang profesional, tidak adanya pembinaan dari pemerintah. Persamaan penelitian ini dengan peneliti yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang manajemen produksi. Perbedaan dari penelitian yang akan dilakukan adalah pada fokus masalah penelitian, penulis membahas tentang strategi manajemen produksi benih jagung hibrida sedangkan peneliti yang terdahulu membahas tentang manajemen produksi usaha bersama jagung goreng gurih (Syarmiati, 2015).

Skripsi Ririn Elis Stiawati, NIM 3221043025, STAIN Tulungagung (2008), dengan judul skripsi "*Aplikasi Manajemen Produksi Kerajinan Batik Barong Gung Tulungagung Ditinjau dari Ekonomi Islam*". Hasil penelitian ini adalah proses produksi kerajinan batik barong gung Tulungagung sudah sesuai dengan kaidah ekonomi islam dan hasil produksi jual beli tanpa adanya unsur riba. Persamaan penelitian ini dengan peneliti yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang manajemen produksi. Perbedaan dari penelitian yang akan dilakukan adalah pada judul penelitian, penulis membahas tentang strategi manajemen produksi benih jagung hibrida, sedangkan peneliti yang terdahulu membahas tentang aplikasi manajemen produksi kerajinan batik barong gung (Stiawati, 2008).

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan atau *field research* yang menggunakan metode kualitatif, metode penelitian kualitatif adalah penulisan yang berdasarkan pada filsafat atau *postpositisme*, digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah di mana peneliti adalah sebagai instrument kunci (Hanafi, 2015: 181). Pendekatan kualitatif dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui bagaimana strategi manajemen produksi benih jagung hibrida pada PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok melalui pendekatan analisis SWOT.

B. Waktu dan Tempat Penelitian

Penulis melakukan kegiatan penelitian ini mulai dari bulan Maret 2018 sampai Agustus 2018 dengan memerlukan waktu lebih kurang 6 bulan, lokasi penelitian di PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok.

**Tabel 3. 1
Jadwal Kegiatan Bimbingan Skripsi**

No	Kegiatan	Mar				Apr				May				Jun				Jul				Aug					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Observasi awal	■																									
2	Bimbingan proposal skripsi		■	■	■																						
3	Seminar proposal skripsi								■																		
4	Perbaikan setelah seminar proposal										■	■															
5	Pembuatan daftar pertanyaan panduan wawancara											■	■														
6	Pengumpulan data penelitian												■	■													
7	Pengolahan data penelitian													■	■												
8	Bimbingan skripsi														■	■	■	■									
9	Munaqasyah																							■			

C. Instrumen Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti langsung jadi instrumen kuncinya dengan cara peneliti langsung berada di lapangan untuk meneliti yaitu dengan mengadakan wawancara. Kemudian untuk instrumen pendukungnya, peneliti menggunakan alat seperti *handphone*, kamera, buku, dan berupa dokumen-dokumen lainnya yang dapat digunakan untuk menunjang keabsahan hasil peneliti.

D. Sumber Data

Sumber data berasal dari PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok, segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai penelitian atau subjek dari mana data diperoleh. Sumber data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Adapun perbedaannya yaitu sumber data primer merupakan sumber data yang secara langsung memberikan data kepada peneliti, sedangkan sumber data sekunder merupakan sumber data yang tidak memberikan informasi secara langsung kepada peneliti (Sugiyono, 2012: 225). Berdasarkan sumbernya, data dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer, data yang di peroleh dari Staf Administrasi dan Keuangan PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok dengan melakukan wawancara langsung.
2. Data sekunder, data yang didapat berupa gambaran tentang data produksi PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok.

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data secara terperinci dan baik maka peneliti menggunakan metode pengumpulan data dengan teknik wawancara. Wawancara (*Interview*) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan tanya jawab. Sambil bertatap muka antara penanya atau

pewawancara dengan penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara). Interview dapat dipandang sebagai metode pengumpulan data dengan jalan tanya jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis yang berlandaskan kepada tujuan penelitian (Asnawi, 2011: 163). Pada penelitian ini wawancara ditujukan kepada Staf Administrasi dan Keuangan PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok.

F. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menjelaskan tentang strategi manajemen produksi yang sedang digunakan, alternatif strategi manajemen produksi yang akan digunakan, maka analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT. Di mana analisis SWOT ini adalah membandingkan faktor internal yaitu kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weakness*) dengan faktor eksternal yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Alat analisis yang digunakan dalam analisis SWOT adalah matriks SWOT.

Adapun tahap proses penentuan strategi berdasarkan matriks SWOT adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 2
Matriks SWOT

IFAS	<i>Strenght (S)</i> Susunlah daftar kekuatan-kekuatan kunci internal perusahaan.	<i>Weakness (W)</i> Susunlah daftar kelemahan-kelemahan kunci internal perusahaan.
EFAS	Strategi (SO) Hasil strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	Strategi (WO) Hasil strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
<i>Threats (T)</i> Susunlah daftar	Strategi (ST) Hasil strategi-strategi	Strategi (WT) Hasil strategi-strategi

ancaman-ancaman kunci eksternal perusahaan.	yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.
---	--	--

Sumber: Husein Umar (2010: 87)

1. Tentukan peluang-peluang penting bagi perusahaan.
2. Tentukan ancaman-ancaman serius bagi perusahaan.
3. Tentukan kekuatan-kekuatan utama internal perusahaan.
4. Tentukan kelemahan dominan internal perusahaan.
5. Tentukan dengan kegiatan-kegiatan penting yang perlu dilakukan setelah mengkombinasikan antara kekuatan-kekuatan internal yang perlu dimanfaatkan dan peluang-peluang eksternal yang dicoba untuk diraih. Catat hasilnya dalam sel SO.
6. Tentukan dengan kegiatan-kegiatan penting yang perlu dilakukan setelah mengkombinasikan antara kelemahan-kelemahan internal yang ada dan peluang-peluang eksternal yang dicoba untuk diraih. Catat hasilnya dalam sel WO.
7. Tentukan dengan kegiatan-kegiatan penting yang perlu dilakukan setelah mengkombinasikan antara kekuatan-kekuatan internal yang ada dan ancaman-ancaman yang mungkin timbul. Catat hasilnya dalam sel ST.
8. Tentukan dengan kegiatan-kegiatan penting yang perlu dilakukan setelah mengkombinasikan antara kelemahan-kelemahan internal yang ada dan ancaman eksternal yang mungkin timbul, Catat hasilnya dalam sel WT. (Umar, 2010: 442-443).

G. Teknik Penjaminan Keabsahan Data

Dalam penelitian ini untuk menjamin keabsahan data dari penelitian ini penulis akan melakukan *member check*. *Member check* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan *member check* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai

dengan apa yang diberikan oleh para pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti data tersebut *valid*, sehingga semakin *kredibel*/dipercaya, tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data dan apabila perbedaannya tajam maka peneliti harus merubah temuannya, dan harus menyesuaikan dengan apa yang diberi oleh pemberi data. Jadi tujuan *member check* adalah agar informasi yang diperoleh dan akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informan. (Sugiyono, 2014: 442-443).

Dalam penyusunan penelitian ini untuk menjamin keabsahan data yang diperoleh adalah *member check*. Penulis kembali untuk wawancara lagi dengan sumber data sebelumnya yaitu Staf Administrasi dan Keuangan PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok. Data yang telah diberikan kemudian melakukan proses pengecekan kembali, data yang diperoleh itu tidak berubah atau benar.

BAB IV

TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

1. Sejarah Singkat PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok

PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pertanian, khususnya dalam penyediaan benih jagung hibrida yang bermutu. Perusahaan ini didirikan oleh H. Syukri Suid, pada awalnya beliau meneliti berbagai tanaman seperti cengkeh, cabe, tomat, dll yang memperkaya pengalaman terutama dalam soal perkawinan silang, dan akhirnya difokuskanlah meneliti tanaman jagung. Perjalanan beliau ke daerah Sangir Kabupaten Dharmasraya tahun 1984 untuk mengamati kondisi tanaman jagung, di sana membuat diri beliau penasaran dan semakin termotivasi. Setelah 9 kali uji coba tanaman jagung lokal dan terus belajar dari kelemahan jagung yang dihasilkan. Pada tahun 1985 beliau ikut kegiatan Penas IV di Probolinggo, sekembali dari sana membawa benih jagung pioner dari Amerika dan terus berkreatifitas dan bereksperimen dan membandingkan dengan jagung yang sedang diteliti. Proses panjang, akhirnya kegigihan dan ketekunan membuahkan hasil yaitu temuan produk jagung hibrida.

Tidak hanya uji coba sendiri, keunggulan benih jagung temuannya juga diakui para profesor dalam sebuah seminar di Bogor tahun 2000. Bahkan ketika dipresentasikan dihadapan 18 orang penguji, benih jagung temuannya lolos tanpa syarat. Pada tahun itu juga benih jagung unggul yang dihasilkan dilepas menteri pertanian dengan nama A4 (silang empat jalur). Pada tahun yang sama beliau juga mendirikan perusahaan PT. Andalas Prima yang kemudian tahun 2005 berubah nama menjadi PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok yang bergerak dalam memproduksi dan memasarkan benih jagung unggul temuannya.

2. Lokasi PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok

Lokasi PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok ini terletak di Jl. Sapta Marga No. 001, RT 002/RW 006 Ampang Kualo, Kelurahan Kampung Jawa, Kecamatan Tanjung Harapan, Kota Solok-Sumatera Barat. Telp 0755-325747, Faximile 0755-325740.

3. Visi dan Misi PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok

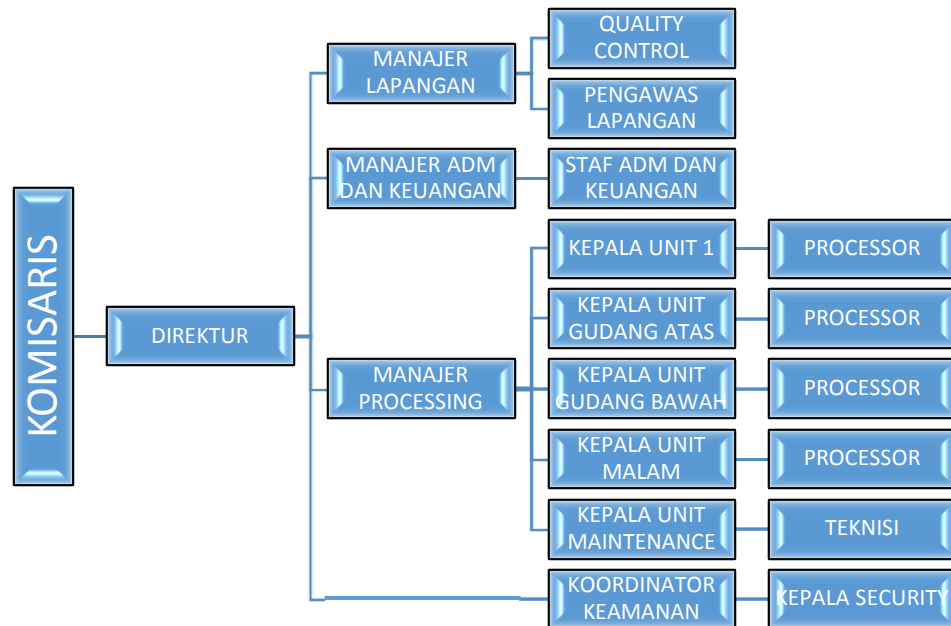
a. Visi

PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok bertekad untuk menjadi perusahaan yang handal dan terpercaya dalam bidang pertanian, khususnya dalam penyediaan benih bermutu. Memajukan pertanian Indonesia untuk membentuk citra nusantara menjadi bangsa yang mandiri.

b. Misi

- 1) Memberikan benih induk yang bermutu tinggi kepada petani secara gratis.
- 2) Penyediaan benih bermutu tinggi yang memiliki produktifitas tinggi, tahan penyakit, serta adaptif terhadap iklim serta ramah lingkungan.
- 3) Penyediaan sarana produksi serta memberikan pinjaman sarana produksi pertanian yang baik dan mampu meningkatkan produktifitas serta meningkatkan efisiensi produk pertanian.
- 4) Melakukan pendampingan kepada petani sehingga mampu menghasilkan produk-produk pertanian berkualitas dan diterima dengan baik oleh konsumen (PT. Citra Nusantara Mandiri, 2018).

4. Struktur Organisasi PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok



Gambar 4. 1
Struktur Organisasi PT.CNM Kota Solok

5. Nama-nama Pejabat PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok

a. Komisaris

- 1) Komisaris utama : H. Syukri Suid
- 2) Komisaris : H. Budi Setyawan
- 3) Komisaris : Yoga Swara

b. Direktur

: Ir. Fernando Purba

c. Manajer

- 1) Manajer ADM dan Keuangan : Muhammad Ahyan
- 2) Manajer Processing : Triyudi Qadarusman
- 3) Manajer Lapangan : Dalfitra

d. Kepala Unit

- 1) Kepala Unit 1 : Novrianto
- 2) Kepala Unit Gudang Atas : Jasman
- 3) Kepala Unit Gudang Bawah : Antoni Amko
- 4) Kepala Unit Malam : Febrianto
- 5) Kepala Unit Maintenance : M. Zainoel Noer Islam

- e. Koordinator Keamanan : Azizul Chab
- f. Kepala Security : Hengki Eko Purwanto
- g. Quality Control : Jumadil
- h. Staf ADM dan Keuangan : Riche Surya Safitri

6. Sistem Kerjasama PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok

Sistem inti-plasma, di mana PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok sebagai inti dan petani sebagai plasma.

a. Kewajiban inti

- 1) Memberikan benih secara gratis.
- 2) Memberikan pinjaman sarana produksi.
- 3) Melakukan *detasseling*, *rogueing* dan *male-cutting*.
- 4) Membeli semua hasil panen sesuai harga yang telah disepakati bersama plasma.
- 5) Memberikan penyuluhan tata cara penangkaran.
- 6) Mengangkut hasil panen dari lapangan ke fasilitas proses.

b. Kewajiban plasma

- 1) Menyediakan lahan penangkaran.
- 2) Menyediakan tenaga kerja yang diperlukan untuk penangkaran di luar tenaga kerja *detasselling*, *rogueing* dan *male-cutting*.
- 3) Merawat tanaman dari tanaman hingga panen sesuai petunjuk teknis dari inti.
- 4) Menjual seluruh hasil panen sesuai harga yang telah disepakati bersama inti (PT. Citra Nusantara Mandiri, 2018)

7. Tahapan Produksi Benih Jagung Hibrida

Setelah panen masuk ke dalam gudang *prossesing*, ada beberapa langkah yang harus dilakukan agar terjaga kualitas dan mutu benih tersebut, berikut ini tahapan-tahapan yang dilakukan di gudang *prossesing*:

a. Langkah 1

Setelah jagung dipanen dari lapangan lalu diterima oleh pihak gudang, jagung dikeluarkan dari karung, pada langkah pertama ini jagung masih memiliki kadar air yang tinggi $\pm 32\%$.

b. Langkah 2

Selanjutnya jagung dimasukkan ke dalam *box drayer* dengan ukuran lebar 2 M, panjang 6 M, tinggi 1,5 M bisa menampung ± 6 Ton, tidak boleh lebih guna menghindari penumpukan yang terlalu tebal. Setelah jagung masuk ke dalam *box drayer* lalu nyalakan *blower* untuk menebarkan angin selama 3 s/d 5 Jam. Di sini tidak dibenarkan langsung menggunakan api supaya penurunan kadar air tidak turun langsung (menghindari benih mati) jadi penurunan kadar air harus bertahap, setelah 3 s/d 5 Jam baru nyalakan api untuk proses penurunan kadar air selama ± 36 Jam. Setelah kadar air turun menjadi $\pm 18\%$ perlu diperhatikan suhu tidak boleh lebih dari 40°C .

c. Langkah 3

Jagung yang telah mencapai kadar air $\pm 18\%$ lalu dikeluarkan dari *box drayer* guna dilakukan pensotiran untuk memisahkan mana benih yang bisa dipakai dengan yang tidak layak pakai.

d. Langkah 4

Setelah jagung dipilih/disortir lalu dilakukan pemipilan secara manual dengan alat sederhana. Alat pemipil tersebut berupa kayu yang diberi bantalan ban luar (ban bekas mobil/ sepeda motor) yang telah diberi ulir/gerigi, hal ini dilakukan guna menghindari biji jagung pecah dan retak yang bisa mengakibatkan mutu benih rusak. Tingkat kerusakan bisa ditekan sampai 0% bila dibanding mesin pipil yang menggunakan tenaga mesin dan kekuatan besi. Setelah jagung terpipil semua selanjutnya biji jagung yang telah terlepas dari tongkol jagung dimasukkan kembali ke *box drayer*.

e. Langkah 5

Jagung yang telah dipipil dimasukkan kembali ke dalam *box drayer*. Dalam 1 *box drayer* diisi sebanyak ± 3 s/d 4 Ton, dengan mengisi 3 s/d 4 Ton kadar air bisa cepat turun mencapai 10% dalam waktu 36 Jam, perlu diingat setiap 12 Jam sekali benih jagung harus dibalik agar tingkat kekeringan merata, suhu yang digunakan tidak boleh lebih dari 40°C.

f. Langkah 6

Setelah 36 Jam dan kadar air 10% benih jagung dimasukkan ke dalam karung simpan sementara untuk dilakukan *kliner*, *kliner* dilakukan untuk membersihkan benih jagung dari kulit ari, tongkol dan kotoran-kotoran jagung lainnya yang bisa merusak kualitas benih jagung. Setelah ke luar dari mesin *kliner* ditampung di dalam karung simpan sementara.

g. Langkah 7

Langkah selanjutnya pengayakan dan sortir. Benih yang telah di *kliner* dan masuk ke dalam karung simpan sementara maka karyawan akan mengayak benih jagung tersebut perkarung. Isi benih jagung 1 karung ± 25 Kg, ditebarkan di atas ayakan guna dipilih perbiji mana yang rusak, pecah dan retak serta memisahkan benih yang tidak seukuran. Alat ayakan yang digunakan dengan ukuran lebar 0,5 M, panjang 1,5 M serta kawat ayakan dengan lubang ukuran sedang.

h. Langkah 8

Setelah pengayakan dan sortir selesai benih jagung disimpan dalam karung simpan dengan ukuran ± 25 Kg guna pengambilan sampel dan akan di uji oleh pihak terkait, pengujian dilakukan oleh Balai Pengawasan Sertifikat Benih (BPSB) di labor.

i. Langkah 9

Benih jagung yang telah diambil sampelnya disusun guna dilakukan *fumigasi*. *Fumigasi* yaitu proses penyimpanan benih dengan

menggunakan fungisida kimia yang bernama *chelpos* selama 72 Jam. Hal tersebut dilakukan untuk mematikan bakteri kumbang yang terdapat di dalam benih jagung, dosis penggunaannya 1 tablet untuk 100 Kg jagung.

j. Langkah 10

Setelah 72 Jam benih siap untuk *trietmen*, *trietmen* yaitu proses kimiawi guna menjaga benih dari serangan bakteri, cendawan, maupun kumbang. Dalam proses *trietmen* ini menggunakan *insektisida* (*desic* 80 ml), *fungisida* (*ingrofol* 1 Kg), dan *rodhamine* 8 Ons yang dilarutkan ke dalam 10 Liter air, dan dicampurkan ke dalam 1 Ton benih jagung.

k. Langkah 11

Setelah proses *trietmen* selesai benih jagung dimasukkan ke dalam *box drayer* guna menjaga kadar air tetap 10%, karena diwaktu proses *trietmen* tadi menggunakan media air yang bisa mengakibatkan kadar air, makanya dimasukkan lagi ke *box drayer* selama \pm 12 Jam dengan suhu 40 °C.

l. Langkah 12

Setelah 12 Jam di dalam *box drayer* dan kadar air 10% benih siap untuk di *packing* sesuai dengan permintaan pasar, baik *packing* 1 Kg, *packing* 2 Kg ataupun *packing* 5 Kg.

m. Langkah 13

Setelah *packing* cukup sesuai permintaan dilakukan pemasangan label biru yang telah disahkan oleh BPSB, yang menandakan bahwa benih ini sudah lulus uji labor dan boleh dilepas ke pasar.

n. Langkah 14

Langkah selanjutnya *finishing* yaitu memasukkan benih jagung yang telah dikemas baik kemasan 1 Kg, 2 Kg, dan 5 Kg dalam kemasan karton yang bisa memuat 25 Kg.

o. Langkah 15

Benih yang telah dikemas dalam karton siap untuk dikirim dan dipasarkan ke seluruh nusantara baik Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, NTT, NTB dan Papua (PT. Citra Nusantara Mandiri, 2018).

B. Identifikasi SWOT PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok

Dari gambaran umum di atas maka penulis akan mengidentifikasi strategi manajemen produksi yang dilakukan oleh PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok sebagai berikut:

1. Faktor Internal (IFAS)

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *strengths and weakness*. Di mana faktor ini menyangkut kondisi yang terjadi dalam perusahaan seperti pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen.

a. Pemasaran

Sampai sekarang PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok adalah satu-satunya perusahaan penghasil benih jagung hibrida di luar Pulau Jawa. Sejak perusahaan bekerja sama dengan PT. Pertani (Persero), pemasaran produk jagung PT. CNM Kota Solok telah menjangkau seluruh wilayah di Indonesia. Untuk ekspor ke luar negeri PT. CNM Kota Solok tidak mendapat izin dari pemerintah Indonesia. Berdasarkan hasil wawancara pada 4 Juni 2018 dengan Staf ADM dan Keuangan PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok, mengenai masalah pemasaran yaitu produk, harga, promosi, dan distribusi dikelola langsung oleh PT. Pertani (Persero) yang berlokasi di Jl. Pertani No. 1-7 Duren Tiga, Pancoran, Jakarta Selatan (Safitri, Juni 2018).

b. Keuangan

Kondisi keuangan seringkali dipertimbangkan sebagai ukuran yang terbaik kekuatan atau posisi persaingan perusahaan. Kondisi keuangan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan dalam melaksanakan kegiatan maupun aktivitas di masa yang akan datang. Berdasarkan hasil wawancara pada 4 Juni 2018 dengan Staf ADM dan Keuangan PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok, sumber keuangan yang digunakan untuk kegiatan operasional perusahaan berasal dari investor (Safitri, Juni 2018).

c. Operasi

1) Proses produksi

Tahapan pemrosesan calon benih jagung hibrida mulai dari penerimaan (*receiving*), penyortiran (*sorting*), pengeringan (*drying*), pemipilan (*shelling*), pemberian bahan kimia (*treatment*), dan pengemasan (*packing*) (PT. Citra Nusantara Mandiri, 2018).

2) Kapasitas produksi

Berdasarkan hasil wawancara pada 4 Juni 2018 dengan Staf ADM dan Keuangan PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok, kapasitas produksi yang dilakukan oleh PT. CNM Kota Solok tergantung pada kesepakatan kontrak dengan PT. Pertani (Persero) (Safitri, Juni 2018).

3) Bahan baku

Wilayah penangkaran awal jagung hibrida di Saniangbaka, kemudian dikembangkan ke nagari-nagari dan kabupaten lainnya. Terdapat 6 daerah kabupaten di Sumatera Barat sebagai lokasi penanaman jagung, yang terbanyak lahannya di daerah Kabupaten Dharmasraya, setidaknya ada 6.000 petani yang menjadi penanam jagung dengan luas lahan masing-masing petani 0,5 Ha. Untuk daerah Solok terbanyak di daerah Payo (Safitri, Juni 2018).

d. Sumber daya manusia

PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok berbeda dengan perusahaan-perusahaan lainnya, ijazah tidak menjadi standar dalam sistem perekrutan tenaga kerja, yang penting jujur dan berbadan sehat. Apabila tidak mempunyai skill yang memadai pihak perusahaan akan membiayai pendidikan atau di sekolahkan. Banyak usulan tamu atau pejabat yang datang berkunjung agar PT. CNM Kota Solok menggunakan mesin-mesin canggih dalam proses pengerjaan jagung hingga menjadi produk benih yang siap dijual ke pasaran. Berdasarkan hasil wawancara pada 4 Juni 2018 dengan Staf ADM dan Keuangan PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok, PT. CNM Kota Solok menerapkan konsep perusahaan yang menerapkan sistem padat karya karena sistem padat karya lebih cocok digunakan pada proses produksi benih jagung hibrida dan bisa menekan tingkat kerusakan benih jagung sampai 0% (Safitri, Juni 2018).

e. Penelitian dan pengembangan

Sejak tahun 2000 PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok telah melakukan penelitian dan pengembangan terhadap benih jagung hibrida, perusahaan telah memproduksi berbagai jenis varietas benih jagung unggul seperti A-4, A-4i, N-35, N-37, NT-10, dan NT-105 yang memiliki keunggulan masing-masing. Berdasarkan hasil wawancara pada 4 Juni 2018 dengan Staf ADM dan Keuangan PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok, untuk melahirkan varietas baru pada benih jagung hibrida memerlukan waktu yang sangat lama dan cara kerja yang sangat rumit karena selain memisahkan mana jagung jantan dan mana jagung betina, pola tanam masing-masing daerah yang berbeda dan varietasnya berbeda pula pola tanamnya (Safitri, Juni 2018).

f. Sistem informasi manajemen

Sistem informasi manajemen merupakan sistem yang mengelola serta mengorganisasikan data dan informasi yang berguna untuk mendukung pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi. Berdasarkan hasil wawancara pada 4 Juni 2018 dengan Staf ADM dan Keuangan PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok, kegiatan bisnis PT. CNM Kota Solok diawali dengan kesepakatan kontrak dengan PT. Pertani (Persero). Kemudian dilanjutkan dengan proses produksi benih jagung hibrida yang terdiri dari dua tahap yaitu tahap penangkaran di lapangan dan tahap proses pasca panen. Kemudian, benih jagung di distribusikan ke gudang PT. Pertani (Persero) di berbagai daerah di Indonesia (Safitri, Juni 2018).

Tabel 4. 1
Rumusan Kekuatan dan Kelemahan PT. CNM Kota Solok

IFAS	<i>Strenght (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
Pemasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Didukung oleh BUMN yaitu PT. Pertani (Persero) 2. Satu-satunya perusahaan penghasil benih jagung hibrida di luar Pulau Jawa 3. Memiliki produk yang berkualitas dan diakui oleh pemerintah dan menteri pertanian 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ekspor ke luar negeri tidak dapat izin dari pemerintah 2. Minimnya kegiatan promosi
Keuangan		<ol style="list-style-type: none"> 1. Kegiatan operasional perusahaan berasal dari investor
Operasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Telah lulus uji di labor oleh BPSB 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cara produksi dilakukan dengan manual 2. Peralatan produksi masih sederhana
Sumber daya manusia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan sistem padat karya 2. Tingkat kerusakan produk bisa ditekan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Standar perekrutan tenaga kerja masih rendah 2. Waktu produksi benih

	sampai 0%	jagung lama
Penelitian dan pengembangan	1. Jenis varietas yang beragam dan memiliki keunggulan masing-masing	1. Menemukan varietas memerlukan waktu yang lama dan lokasi yang sulit
Sistem informasi manajemen	1. Sistem informasi manajemen yang jelas dan terstruktur	

Sumber: data yang diolah sendiri

2. Faktor Eksternal (EFAS)

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *opportunities and threats*. Di mana faktor ini bersangkutan dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan seperti demografi, ekonomi, alam, teknologi, politik, dan sosial budaya.

a. Demografi

Volume kontrak benih jagung yang semakin meningkat mengakibatkan peningkatan kebutuhan lahan penangkaran benih jagung. PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok belum mampu memenuhi kontrak dengan PT. Pertani (Persero) tepat waktu. Berdasarkan hasil wawancara pada 4 Juni 2018 dengan Staf ADM dan Keuangan PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok, bahwa sebenarnya masih tersedia lahan-lahan potensial dan belum dimanfaatkan oleh PT. CNM Kota Solok untuk penangkaran benih jagung. Lahan-lahan tersebut tersebar di beberapa kabupaten/kota di Sumatera Barat seperti Kabupaten Solok, Kota Solok, Kabupaten Solok Selatan, Kabupaten Tanah Datar, Kabupaten Dharmasraya, dan daerah lainnya. Perusahaan tentu memerlukan perencanaan yang sistematis dalam merencanakan penggunaan lahan potensial tersebut, terutama perencanaan yang menyangkut aspek biaya penangkaran jagung dengan mempertimbangkan kesepakatan harga beli benih jagung dari PT. Pertani (Persero) ke PT. CNM Kota Solok. Dengan demikian, permasalahan tidak terpenuhinya kontrak bukan terjadi akibat tidak tersedianya lahan yang dapat dimanfaatkan. Namun,

karena perusahaan belum mengoptimalkan pemanfaatan lahan potensial. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan penangkaran jagung yang sistematis pada PT. CNM Kota Solok yang dapat mengoptimalkan pemanfaatan lahan potensial dengan mempertimbangkan biaya penangkaran benih jagung yang harus dikeluarkan oleh PT. CNM Kota Solok (Safitri, Juni 2018).

b. Ekonomi

Pemerintah Indonesia telah menempatkan prioritas pembangunan pada pembangunan ekonomi dengan menitikberatkan pada sektor pertanian. Revitalisasi pertanian dimaksudkan untuk menggalang komitmen dari seluruh pemangku kepentingan mulai dari pemerintah pusat, pemerintah daerah hingga masyarakat dalam upaya meningkatkan kinerja sektor pertanian. Salah satu kebijakan program revitalisasi pertanian adalah mewujudkan ketahanan pangan nasional karena pangan merupakan sumber kehidupan sebagian masyarakat dan kebutuhan hidup masyarakat Indonesia. Kebutuhan jagung terus meningkat sejalan dengan meningkatnya jumlah penduduk dan meningkatnya kebutuhan pangan dan pakan ternak.

c. Alam

Berdasarkan hasil wawancara pada 4 Juni 2018 dengan Staf ADM dan Keuangan PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi realisasi produksi benih jagung antara lain produktivitas benih yang tergantung pada faktor alam seperti iklim yang dapat diantisipasi dengan pengaturan jadwal tanam dan panen benih jagung, faktor pelaksanaan budi daya yang dapat dikendalikan dengan penerapan teknologi dan budidaya yang baik. Selain itu, realisasi produksi benih juga dipengaruhi oleh luas lahan penangkaran. Volume kontrak benih jagung yang semakin meningkat mengakibatkan peningkatan kebutuhan lahan penangkaran benih jagung (Safitri, Juni 2018).

d. Teknologi

Perubahan di bidang teknologi telah berkembang dengan cepat dan luar biasa. Perusahaan yang berjalan dengan sangat cepat ini harus ditanggapi dengan sangat cepat pula. Perusahaan-perusahaan harus selalu siap menghadapi perubahan tersebut. Perubahan yang begitu cepat dan mendadak tersebut akan berdampak sangat besar dan mendalam bagi perusahaan tertentu. Perkembangan teknologi yang semakin pesat menuntut perusahaan untuk berusaha mengamati bahkan mengadopsi perkembangan dari berbagai teknologi yang ada saat ini untuk menunjang seluruh kegiatan operasional usahanya. Teknologi juga dapat memperlancar dan mempermudah, salah satu kecanggihan teknologi yang bisa dimanfaatkan yaitu internet. Berdasarkan hasil wawancara pada 4 Juni 2018 dengan Staf ADM dan Keuangan PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok, untuk sistem pelaporan akuntansi PT. CNM Kota Solok telah menggunakan *acumatica erp software* (Safitri, Juni 2018).

e. Politik

Produksi jagung nasional belum memenuhi kebutuhan jagung dalam negeri. Hal ini dapat dilihat dari jumlah impor jagung yang sangat besar dan terus meningkat setiap tahunnya. Dalam upaya mengurangi ketergantungan terhadap impor, pemerintah telah mencanangkan program peningkatan produktivitas jagung sejak tahun 2007. Salah satu program peningkatan produktivitas jagung adalah penggunaan benih jagung hibrida, yang memerlukan kerja sama antara pemerintah dengan masyarakat baik sebagai konsumen maupun sebagai pelaku produksi benih jagung hibrida.

f. Sosial budaya

Berdasarkan hasil wawancara pada 4 Juni 2018 dengan Staf ADM dan Keuangan PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok, petani Sumatera Barat jarang menggunakan benih jagung unggul karena

minim sosialisasi serta pola pikir masyarakat yang menganggap produk luar jauh lebih bagus (Safitri, Juni 2018).

Tabel 4. 2
Rumusan Peluang dan Ancaman PT. CNM Kota Solok

EFAS	<i>Opportunities (O)</i>	<i>Threats (T)</i>
Demografi	1. Peningkatan kebutuhan lahan penagkaran benih jagung 2. Lahan-lahan potensial yang belum termanfaatkan	1. Meningkatnya jumlah bangunan atau perumahan 2. Terancamnya kelestarian lingkungan akibat perambahan hutan
Ekonomi	1. Upaya pemerintah meningkatkan kinerja sektor pertanian melalui program mewujudkan ketahanan pangan nasional	1. Pesaing dari perusahaan luar negeri
Alam	1. Banyak lahan kosong untuk penangkaran benih jagung	1. Perubahan cuaca atau iklim 2. Gangguan ternak, hama babi dan penyakit tanaman
Teknologi	1. Perkembangan teknologi terutama internet untuk membantu dalam produksi	1. Munculnya paradikma baru dalam bisnis
Politik	1. Produksi jagung nasional belum memenuhi kebutuhan jagung dalam negeri 2. Pemerintah mencanangkan program peningkatan produktivitas jagung dengan penggunaan benih jagung hibrida	1. Kebijakan pemerintah
Sosial budaya	1. Sosialisasi dan mengubah pola pikir masyarakat terhadap produk lokal	1. Loyalitas konsumen terhadap merek tertentu

C. Analisis Matrik SWOT

Berdasarkan analisis faktor internal dan faktor eksternal perusahaan, maka dapat disusun beberapa alternatif strategi manajemen produksi berdasarkan analisis matrik SWOT.

Tabel 4. 3
Matrik Analisis SWOT

IFAS	<p style="text-align: center;"><i>Strenght (S)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Didukung oleh BUMN yaitu PT. Pertani (Persero) 2. Satu-satunya perusahaan penghasil benih jagung hibrida di luar Pulau Jawa 3. Memiliki produk yang berkualitas dan diakui oleh pemerintah dan menteri pertanian 4. Telah lulus uji di labor oleh BPSB 5. Menggunakan sistem padat karya 6. Tingkat kerusakan produk bisa ditekan sampai 0% 7. Jenis varietas yang beragam dan memiliki keunggulan masing-masing 8. Sistem informasi manajemen yang jelas dan terstruktur 	<p style="text-align: center;"><i>Weakness (W)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ekspor ke luar negeri tidak dapat izin dari pemerintah 2. Minimnya kegiatan promosi 3. Kegiatan operasional perusahaan berasal dari investor 4. Cara produksi dilakukan dengan manual 5. Peralatan produksi masih sederhana 6. Standar perekrutan tenaga kerja masih rendah 7. Waktu produksi benih jagung lama 8. Menemukan varietas memerlukan waktu yang lama dan lokasi yang sulit
EFAS	<p style="text-align: center;">Strategi (SO)</p> <p>SO1 (S1, S2, S3-O3)</p> <p>SO2 (S4-O8)</p>	<p style="text-align: center;">Strategi (WO)</p> <p>WO1 (W1, W2-O6, O7)</p> <p>WO2 (W3-O3)</p>
	<p style="text-align: center;"><i>Opportunities (O)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kebutuhan lahan penagkaran benih jagung 2. Lahan-lahan potensial yang belum 	

<p>termanfaatkan</p> <p>3. Upaya pemerintah meningkatkan kinerja sektor pertanian melalui program mewujudkan ketahanan pangan nasional</p> <p>4. Banyak lahan kosong untuk penangkaran benih jagung</p> <p>5. Perkembangan teknologi terutama internet untuk membantu dalam produksi</p> <p>6. Produksi jagung nasional belum memenuhi kebutuhan jagung dalam negeri</p> <p>7. Pemerintah mencanangkan program peningkatan produktivitas jagung dengan penggunaan benih jagung hibrida</p> <p>8. Sosialisasi dan mengubah pola pikir masyarakat terhadap produk lokal</p>	<p>SO3 (S5, S6-O6, O7)</p> <p>SO4 (S7-O1, O2)</p> <p>SO5 (S8-O5)</p>	<p>WO3 (W4, W5-O1, O2)</p> <p>WO4 (W6, W7-O5)</p> <p>WO5 (W8-O4)</p>
<p>Threats (T)</p> <p>1. Meningkatnya jumlah bangunan atau perumahan</p> <p>2. Terancamnya kelestarian lingkungan akibat perambahan hutan</p> <p>3. Pesaing dari perusahaan luar negeri</p> <p>4. Perubahan cuaca</p>	<p>Strategi (ST)</p> <p>ST1 (S1, S2, S3-T3)</p> <p>ST2 (S4-T8)</p> <p>ST3 (S5, S6-T6)</p> <p>ST4 (S7-T1, T2)</p>	<p>Strategi (WT)</p> <p>WT1 (W1, W2-T7)</p> <p>WT2 (W3-T3)</p> <p>WT3 (W4, W5-T4, T5)</p> <p>WT4 (W6, W7-T6)</p>

atau iklim	ST5	WT5
5. Gangguan ternak, hama babi dan penyakit tanaman	(S8-T7)	(W8-T8)
6. Munculnya paradigma baru dalam bisnis		
7. Kebijakan pemerintah		
8. Loyalitas konsumen terhadap merek tertentu		

Sumber: data yang diolah sendiri

Dari tabel matrik SWOT di atas dapat dirumuskan beberapa alternatif strategi manajemen produksi yang dapat dipilih dan diterapkan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Strategi SO (*strenght-opportunities*) yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Ada beberapa strategi SO yang dihasilkan yaitu:

a. SO1

Memanfaatkan dukungan dari BUMN, pemerintah, menteri pertanian, dan satu-satunya perusahaan penghasil benih jagung hibrida di luar Pulau Jawa untuk memanfaatkan upaya pemerintah meningkatkan kinerja sektor pertanian melalui program mewujudkan ketahanan pangan nasional. maksudnya “dengan dukungan dari berbagai pihak maka pemerintah lebih bersemangat dalam mewujudkan ketahanan pangan nasional”.

b. SO2

Memanfaatkan hasil lulus uji di labor oleh BPSB untuk memanfaatkan sosialisasi dan mengubah pola pikir masyarakat terhadap produk lokal. Maksudnya “dengan adanya sertifikat lulus uji labor dari BPSB masyarakat lebih percaya kepada produk lokal”.

c. SO3

Menerapkan penggunaan sistem padat karya sehingga tingkat kerusakan produk bisa ditekan sampai 0% untuk memanfaatkan produksi jagung nasional yang belum memenuhi kebutuhan jagung dalam negeri dan pemerintah mencanangkan program peningkatan produktivitas jagung dengan penggunaan benih jagung hibrida. Maksudnya “dengan menggunakan sistem padat karya maka tidak ada benih jagung hibrida yang rusak atau cacat dan bisa memaksimalkan kebutuhan produksi jagung nasional”.

d. SO4

Meningkatkan jenis varietas yang beragam dan memiliki keunggulan masing-masing untuk memanfaatkan peningkatan kebutuhan lahan penagkaran benih jagung dan lahan-lahan potensial yang belum termanfaatkan. Maksudnya “dengan peningkatan lahan akan lebih mempercepat dalam menemukan varietas baru, karena untuk menemukan varietas baru memerlukan waktu yang lama dan tempat yang sesuai”.

e. SO5

Meningkatkan sistem informasi manajemen yang jelas dan terstruktur untuk memanfaatkan perkembangan teknologi terutama internet untuk membantu dalam produksi. Maksudnya “dengan perkembangan teknologi maka akan dapat membantu jalannya aliran sistem informasi manajemen dan meningkatnya produksi benih jagung hirida dari produksi sebelumnya”.

2. Strategi WO (*weakness-opportunities*) yaitu memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Ada beberapa strategi WO yang dihasilkan yaitu:

a. WO1

Mengatasi kelemahan ekspor ke luar negeri yang tidak dapat izin dari pemerintah serta minimnya kegiatan promosi dengan mendayagunakan produksi jagung nasional yang belum memenuhi

kebutuhan jagung dalam negeri dan pemerintah mencanangkan program peningkatan produktivitas jagung dengan penggunaan benih jagung hibrida. Maksudnya “dengan meningkatkan produktivitas penggunaan benih jagung hibrida dan peningkatan jagung nasional yang belum memenuhi kebutuhan jagung dalam negeri maka apabila kebutuhan tersebut telah terpenuhi akan mendapatkan izin ekspor ke luar negeri”.

b. WO2

Mengatasi kelemahan kegiatan operasional perusahaan yang berasal dari investor dengan mendayagunakan upaya pemerintah meningkatkan kinerja sektor pertanian melalui program mewujudkan ketahanan pangan nasional. Maksudnya “dengan upaya pemerintah meningkatkan kinerja sektor pertanian maka akan lebih mudah untuk mendapatkan investor atau pemerintah langsung yang mendanai kegiatan proses produksi”.

c. WO3

Mengatasi kelemahan cara produksi yang dilakukan dengan manual dan peralatan produksi masih sederhana dengan mendayagunakan peningkatan kebutuhan lahan penagkaran benih jagung dan lahan-lahan potensial yang belum termanfaatkan. Maksudnya “dengan peningkatan kebutuhan lahan penagkaran maka jagung yang dihasilkan akan lebih banyak, hasil panen jagung yang banyak tidak akan tertampung dengan penggunaan sistem padat karya maka penggunaan mesin akan membantu dalam proses produksi agar lebih cepat dan tepat”.

d. WO4

Mengatasi kelemahan standar perekrutan tenaga kerja yang masih rendah serta memerlukan waktu produksi benih jagung lama dengan mendayagunakan perkembangan teknologi terutama internet untuk membantu dalam produksi. Maksudnya “dengan perkembangan teknologi maka bisa menginformasikan lowongan pekerjaan agar

semua pihak bisa mengetahui dan penyeleksian calon tenaga kerja akan lebih ketat untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang lebih handal”.

e. WO5

Mengatasi kelemahan menemukan varietas memerlukan waktu yang lama dan lokasi yang sulit dengan mendayagunakan banyaknya lahan kosong untuk penangkaran benih jagung. Maksudnya “dengan banyaknya lahan kosong maka akan lebih cepat dalam menemukan varietas baru”.

3. Stragi ST (*strenght-threats*) yaitu memanfaatkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengantisipasi ancaman-ancaman yang ada. Ada beberapa strategi ST yang dihasilkan yaitu:

a. ST1

Menerapkan dukungan dari BUMN, pemerintah, menteri pertanian, dan satu-satunya perusahaan penghasil benih jagung hibrida di luar Pulau Jawa untuk mengatasi pesaing dari perusahaan luar negeri. Maksudnya “dengan dukungan dari berbagai pihak maka akan membuat percaya diri dalam menghadapi pesaing”.

b. ST2

Menggunakan hasil lulus uji di labor oleh BPSB untuk meningkatkan loyalitas konsumen terhadap merek tertentu. Maksudnya “dengan adanya sertifikat lulus uji labor dari BPSB akan meningkatkan kepercayaan konsumen atau menjadi pertimbangan konsumen dalam memilih benih jagung”.

c. ST3

Meningkatkan penggunaan sistem padat karya sehingga tingkat kerusakan produk bisa ditekan sampai 0% untuk mengubah persepsi munculnya paradikma baru dalam bisnis. Maksudnya “dengan menggunakan sistem padat karya maka tidak ada benih jagung hibrida yang rusak atau cacat, hal tersebut akan menjadi pertimbangan untuk menyaring budaya baru yang masuk, karena

penggunaan mesin tidak cocok dipakai dalam proses produksi benih jagung”.

d. ST4

Meningkatkan jenis varietas yang beragam dan memiliki keunggulan masing-masing untuk mengatasi meningkatnya jumlah bangunan atau perumahan dan terancamnya kelestarian lingkungan akibat perambahan hutan. Maksudnya “dengan meningkatkan jenis varietas yang beragam dan memiliki keunggulan memerlukan penggunaan lahan yang luas, hal tersebut akan mengatasi meningkatnya jumlah bangunan atau perumahan”.

e. ST5

Meningkatkan sistem informasi manajemen yang jelas dan terstruktur untuk mengatasi kebijakan pemerintah. Maksudnya “dengan sistem informasi manajemen yang jelas maka apabila pada suatu saat ada kebijakan pemerintah, tidak akan berpengaruh terhadap jumlah produksi benih jagung”.

4. Strategi WT (*weaknes-threats*) yaitu strategi yang mencoba meminimalkan atau mengurangi kelemahan dalam rangka mencegah ancaman yang harus dihadapi. Ada beberapa strategi WT yang dihasilkan yaitu:

a. WT1

Mengatasi kelemahan ekspor ke luar negeri yang tidak dapat izin dari pemerintah serta minimnya kegiatan promosi untuk menghadapi kebijakan pemerintah. Maksudnya “dengan meningkatkan promosi dan kebijakan pemerintah dalam menciptakan program baru maka hal tersebut akan lebih baik ke depannya sehingga dapat memenuhi kebutuhan jagung nasional dan mendapatkan izin ekspor ke luar negeri”.

b. WT2

Mengatasi kelemahan kegiatan operasional perusahaan yang berasal dari investor untuk menghadapi pesaing dari perusahaan luar negeri.

Maksudnya “dengan mengoptimalkan investor maka biaya untuk kegiatan proses produksi tidak akan macet, hal tersebut akan mampu bersaing dengan perusahaan luar negeri”.

c. WT3

Mengatasi kelemahan cara produksi yang dilakukan dengan manual dan peralatan produksi masih sederhana untuk menghadapi perubahan cuaca atau iklim, gangguan ternak, hama babi, dan penyakit tanaman. Maksudnya “dengan penggunaan kalender tanam akan bisa memprediksi perubahan cuaca atau iklim maka akan meningkatkan hasil panen yang maksimal, hal tersebut akan menjadi pertimbangan untuk menggunakan mesin karena sudah tidak tertampung oleh sistem padat karya”.

d. WT4

Mengatasi kelemahan standar perekrutan tenaga kerja yang masih rendah serta memerlukan waktu produksi benih jagung lama untuk menghadapi munculnya paradigma baru dalam bisnis. Maksudnya “dengan menggunakan atau menetapkan apa yang sesuai dalam proses produksi benih jagung akan mempercepat atau mengefektifkan waktu dalam proses produksi, contohnya penggunaan mesin tidak cocok dipakai dalam proses produksi benih jagung”.

e. WT5

Mengatasi kelemahan menemukan varietas memerlukan waktu yang lama dan lokasi yang sulit untuk menghadapi loyalitas konsumen terhadap merek tertentu. Maksudnya “dengan jenis varietas yang berkualitas dan beragam maka akan meningkatkan kepuasan dan kepercayaan konsumen terhadap benih jagung hibrida”.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan paparan hasil penelitian dan pembahasan di bab sebelumnya, penulis menyimpulkan bahwa setelah dilakukan analisis SWOT pada PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok memiliki faktor internal, kekuatan (*strenght*) yaitu memiliki produk berkualitas yang didukung oleh BUMN, pemerintah, menteri pertanian, dan telah lulus uji di labor oleh BPSB, sedangkan kelemahan (*weakness*) yang dimilikinya adalah belum mendapatkan izin untuk ekspor keluar negeri oleh pemerintah, kegiatan operasional perusahaan berasal dari investor, cara produksi dan peralatan produksi masih sederhana. Dan untuk faktor eksternal PT. CNM Kota Solok memiliki peluang (*opportunities*) yaitu pemerintah meningkatkan kinerja sektor pertanian melalui program mewujudkan ketahanan pangan nasional dan peningkatan produktivitas jagung dengan penggunaan benih jagung hibrida, produksi jagung nasional yang belum memenuhi kebutuhan jagung dalam negeri, dan kebutuhan lahan penagkaran benih jagung, sedangkan ancaman (*threats*) yaitu pesaing dari perusahaan luar negeri, perubahan cuaca atau iklim, dan meningkatnya jumlah bangunan atau perumahan.

Dari analisis SWOT dapat ditawarkan kepada PT. CNM Kota Solok berbagai alternatif strategi manajemen produksi yang bisa diterapkan oleh PT. CNM Kota Solok yaitu strategi SO (*Strenght-Opportunities*) adalah memanfaatkan dukungan dari BUMN, pemerintah, menteri pertanian, dan satu-satunya perusahaan penghasil benih jagung hibrida di luar Pulau Jawa untuk memanfaatkan upaya pemerintah meningkatkan kinerja sektor pertanian melalui program mewujudkan ketahanan pangan nasional, strategi WO (*Weakness-Opportunities*) adalah mengatasi kelemahan ekspor ke luar negeri yang tidak dapat izin dari pemerintah serta minimnya kegiatan promosi dengan mendayagunakan

produksi jagung nasional yang belum memenuhi kebutuhan jagung dalam negeri dan pemerintah mencanangkan program peningkatan produktivitas jagung dengan penggunaan benih jagung hibrida, strategi ST (*Strenght-Threats*) adalah menerapkan dukungan dari BUMN, pemerintah, menteri pertanian, dan satu-satunya perusahaan penghasil benih jagung hibrida di luar Pulau Jawa untuk mengatasi pesaing dari perusahaan luar negeri, strategi WT (*Weakness-Threats*) adalah mengatasi kelemahan ekspor ke luar negeri yang tidak dapat izin dari pemerintah serta minimnya kegiatan promosi untuk menghadapi kebijakan pemerintah.

B. Implikasi

Hasil penelitian tentang strategi manajemen produksi benih jagung hibrida dengan menggunakan analisis SWOT pada PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok ini menunjukkan kontribusi yang sangat baik terhadap benih jagung hibrida dan varietas jagung yang dihasilkan, untuk itu PT.CNM Kota Solok dapat melihat kelebihan dan kekurangan yang dihadapinya. Dilihat dari hasil penelitian ini perlu adanya penelitian lebih lanjut.

C. Saran

Setelah penulis melakukan analisis SWOT terhadap PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok maka penulis memberikan beberapa saran untuk meningkatkan produksi atau mengembangkan usaha untuk masa yang akan datang seperti:

1. Penulis menyarankan kepada PT. Citra Nusantara Mandiri Kota Solok harus meningkatkan kekuatan yang dimiliki supaya mampu berkembang lebih cepat dan memperhatikan serta melakukan tindakan untuk memperkecil kelemahan yang dimiliki.
2. PT. CMN Kota Solok harus menggunakan dan memilih strategi yang tepat untuk memperbesar peluang danantisipasi dan untuk memperkecil ancaman yang ada.

3. Memperluas jangkauan produksi dengan meningkatkan sosialisasi serta mengubah pola pikir masyarakat, karena petani Sumatera Barat jarang menggunakan benih jagung unggul dan menganggap produk luar jauh lebih bagus.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Amir, T. (2011). *Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Asnawi, N. &. (2011). *Metodologi Riset Manajemen Pemasaran*. Malang: UIN Maliki Press.
- Assauri, S. (2013). *Strategic Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Chasanah, S. U. (2013). *Pemasaran Sosial Kesehatan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Fahmi, I. (2011). *Manajemen Risiko(teori, kasus dan solusi)*. Bandung: Alfabeta.
- Hanafi, A. H. (2015). *Metodologi Penelitian Kependidikan*. Batusangkar: STAIN Batusangkar Press.
- Jusuf Udayana, D. L. (2013). *Manajemen Stratejik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kotler, P. (2004). *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Masyhuri, D. (2007). *Ekonomi Mikro*. Malang: UIN Malang Press.
- M. Syahnur Akbar, M. K. (2015). *Analisa Strategi Pemasaran Terhadap Performance Kerja Dengan Menggunakan Metode Analisis SWOT (Studi Kasus : PT. DK)*. Seminar Nasional Teknologi Industri.
- Muchammad, N. S. (2015). *Peranan Packaging dalam Meningkatkan Hasil Produksi Terhadap Konsumen* Jurnal Sosial Humaniora Vol 8, No 2.
- Purwanto, I. (2008). *Manajemen Strategi*. Bandung: CV Yrama Widya.
- Rangkuti, F. (2016). *Analisi SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedi Pustaka Utama.
- Safitri, R. S. (Juni 2018). *Wawancara*. Solok.
- Siagian, S. P. (2007). *Manajemen Stratejik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Stiawati, R. E. (2008). *Aplikasi Manajemen Produksi Kerajinan Batik Barong Gung Tulungagung Ditinjau dari Ekonomi Islam*. STAIN Tulungagung. Tulungagung.
- Sugiarto, T. H. (2002). *Ekonomi Mikro*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama .
- Sugiyono. (2012). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarni, M. (2002). *Manajemen Pemasaran Bank*. Yogyakarta: Liberty.
- Surya, P. (2014). *Strategi Manajemen Produksi Tas Home Industry Villatas Jaya Banjarwaru, Nusawungu, Cilacap, Jawa Tengah*. Jurusan Ekonomi Syariah IAIN Purwokerto. Purwokerto.
- Syarmiati. (2015). *Manajemen Produksi Usaha Bersama Jagung Goreng Gurih di Kelurahan Labuhbaru Barat Pekanbaru Ditinjau Menurut Perspektif Ekonomi Islam*. Jurusan Ekonomi Islam UIN Suska. Riau.
- Tjiptono, F. (2012). *Pemasaran Strategik*. Yogyakarta: Andi.
- Umar, H. (2010). *Desain Penelitian Manajemen Strategik*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.