

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN LPH (LEMBAGA PEMERIKSA HALAL): STUDI
PADA KANTOR PUSAT SBU KSP
P.T SUCOFINDO (PERSERO), JAKARTA**

Visi Hardian¹, Marissa Grace Haque²

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Banking School¹²

E-mail korespondensi: visihardiani@gmail.com

Abstract

The growth and development of halal industry in Indonesia are inseparable from the population of 80 percent of Indonesia's Muslim community. The existence of Law Number 33 of 2014 concerning Halal Product Assurance is no longer only in a position as a hybrid or quasi state but has become a "part" of the country, with the function of carrying out "substantive". The function of Islamic values is related to the principle of Halal in Islam. Then it was further said that the alliance and cooperation were carried out in stages between the two BPJPH and MUI institutions, in accordance with the main duties and functions of each group listed in Law Number 33 of 2019 which in 2019 had also been issued a Government Regulation namely Government Regulation Number 31 of 2019 regulates the Implementation Regulations of Law Number 33 of 2014 concerning Halal Product Assurance. However, in line with its development, this condition has also triggered high competition between institutions in the same field. Coupled with the influence of uncontrolled externals from outside Indonesia, it has spurred P.T Sucofindo (Persero) as the new Halal Inspection Agency (LPH) to continue evaluating strategies and breakthroughs in order to survive and continue to develop, formulate new strategies, in order to enhance the company's competitiveness and excel as winners. The research begins by analyzing the internal and external environmental conditions of the company. In analyzing the SWOT analysis method is used to weight the importance of each actor and factor. From the IE Matrix testing, P.T Sucofindo (Persero) 's competitive position was obtained in quadrant or cell IV IE Matrix, with a concentration growth strategy through horizontal integration. By looking at the position: (1) competing; (2) strength; (3) weakness; (4) opportunity; and (5) threats. In this case, P.T Sucofindo (Persero) must use the following strategies: (1) market penetration; (2) market development; and (3) horizontal integration strategy in addition to creating creative innovation must also be implemented.

Keywords: Halal Inspection, BCG Four Step Strategy, Strategic Management, SWOT Analysis, IE Matrix,

1. PENDAHULUAN

Pasca pandemics Covid 19 atau virus Corona, membuat tatanan bisnis dunia semakin tak dapat diprediksi, khususnya ketika Menteri Keuangan Sri Mulyani di dalam pidato resminyadi televisi Indonesia pada awal bulan April 2020 mengatakan bahwa kemungkinan terburuk di Indonesia pertumbuhan ekonominya akan menghadapi minus 0,4 persen. Perubahan drastis serta dan ketidakpastian ekonomi, kemudian menjadi masalah yang paling terdepan untuk dihadapi oleh semua negara di seluruh dunia, termasuk Indonesia di dalamnya. Hal ini memaksa seluruh perusahaan di dunia agar mampu bertahan tetap secara berkelanjutan agar lebih memperhatikan lingkungan

eksternalitas yang mempengaruhi internalitas perusahaan. Untuk bertahan di dalam kemudian mampu melihat peluang yang masih terbuka walau sekecil apapun di 'luar sana', yang masih tersisa.



Sumber : <https://www.kemenkeu.go.id/>

Gambar 1.1 Prediksi Pertumbuhan Ekonomi Indonesia

Menjadi hal yang sangat krusial bagi semua perusahaan untuk memakai seluruh kemampuan strategi dan sekaligus pemasarannya, seperti apa yang cocok atau kompatibel, serta bagaimana seharusnya mampu diterapkan di dalam perusahaan yang dijalankan. Oleh karenanya, Porter (1993) menegaskan akan pentingnya memenangkan persaingan di dalam pertempuran jangka panjang dan peperangan dalam jangka pendek, agar perusahaan mampu tetap menjalankan sustainable business management-nya, serta mencapai shareholders serta stockholders' satisfaction (ketika perusahaan sudah go public), selain juga mampu mempertahankan kesetiaan pelanggan dengan cara sedapat mungkin bukan sekedar mampu 'mencuri' benak pelanggan tapi juga yang paling penting adalah mampu 'mencuri' hati pelanggan agar tak mudah untuk 'pindah ke lain hati.' Strategi, merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan di dalam sebuah organisasi. Baik itu sebuah organisasi perusahaan barang dan atau jasa, maupun organisasi nir-laba. Sedangkan lebih jauh, Jauch dan Glueck (1993) menegaskan bahwa jika sebuah strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh, dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan adalah untuk dapat dicapainya melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Pentingnya sebuah perusahaan mengetahui seluruh key success factors secara eksternal dan internal lingkungan perusahaan merupakan nilai lebih untuk signifikansi daya saing perusahaan. Sehingga di dalam penelitian yang dilaksanakan ini, adalah bertujuan untuk melakukan analisis strategi dari keunggulan bersaing atau competitive advantage dari sebuah manajemen perusahaan yang

diteliti, yaitu di Kantor Pusat SBU KSP P.T Sucofindo (Persero), Jakarta, yang merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa usaha: (1) inspeksi dan audit; (2) pengujian dan analisis; (3) sertifikasi; (4) konsultasi; dan (5) pelatihan.

P.T Sucofindo mampu melihat beberapa peluang bisnis atau business opportunity terkait dengan perkembangan kebutuhan konsumsi halal umat Islam atau Muslimin Indonesia yang jumlahnya mencapai hingga 263,92 juta jiwa penduduk (BPS, tahun 2020). Khususnya ketika P.T Sucofindo menyaksikan kelahiran UU No.33 Tahun 2014 tentang Jaminan Produk Halal (JPH) pada tahun 2014 lalu. P.T Sucofindo kemudian langsung bergerak pro-aktif, dengan cara menawarkan jasa terkait dengan kesiapan bertindak sebagai Lembaga Pemeriksa Halal atau LPH, yang mana selama ini terkesan ‘dimonopoli’ pelaksanaan pemeriksaan halalnya di Indonesia oleh LPPOM MUI sejak Januari 1989 lalu, selama 30 tahun berlangsung. Tepatnya yaitu dimulai sejak munculnya “Isu Lemak Babi” di Jawa Timur di zaman pemerintahan era Orde Baru. Kini di P.T Sucofindo tersedia departemen yang kedepannya akan menjadi sangat serius menjawab tantangan zaman, terkait menjadi LPH di dalam industri halal Indonesia (bahkan ke depannya untuk kawasan dunia). Departemen yang dimaksud tersebut berada di dalam SBU KSP (Strategic Business Unit, Komoditi dan Solusi Perdagangan). Di dalam persaingan usaha sejenis lainnya selama ini, P.T Sucofindo sebagai salah satu perusahaan jasa telah memiliki competitor lama di dalam bidang industri jasa yang serupa, serta yang bergerak di bidang jasa serta menjual produk yang sama, yaitu perusahaan yang bernama P.T Surveyor Indonesia (Persero). Namun, khusus di dalam dunia industri halal sebagai LPH, P.T Sucofindo adalah perusahaan yang pertama mendapatkan fatwa dari Majelis Ulama Indonesia (MUI), karena berhasil lolos sebagai LPH, maka P.T Sucofindo akan langsung berhadapan atau vis-à-vis dengan LPPOM MUI yang telah melenggang sendirian selama 30 tahun di Indonesia sebagai LPH sejak tahun 1989 hingga kini. P.T Sucofindo juga sangat memahami bahwa salah satu wujud ibadah masyarakat Muslim di dunia menjalankan ajaran agamanya adalah dengan hanya mengkonsumsi produk yang halal-halal saja, sebagaimana salah satunya menyatakan Kalam-Nya di dalam kitab suci al-Quran dalam Q.S al-Baqarah ayat 168 yang, bahwa:

كُلُوا مِنْ حَلَالٍ وَحَلَالٍ وَطَوَاتِلَ خُغُوا نِي
إِنَّ كَأَمْعَدُ هَلْ مُبُونِي يَا أَيُّ

Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah syaitan; karena sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagimu.

Sehingga, sekalipun ekonomi dunia semakin melambat, industri halal di Indonesia (yang telah turut berkontribusi pada pertumbuhan ekonominya, walaupun belum signifikan), akan tetap memiliki peluang bisnis kedepannya, dengan pertimbangan bahwa masyarakat Indonesia berpenduduk 80 persen lebih Muslimin. Khususnya ketika pada tahun 2014 di Indonesia lahir sebuah lembaga bernama BPJPH (Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal) di bawah Kementrian Agama Republik

Indonesia dengan Ketua Badan, yang setingkat Dirjen atau Eselon Satu, guna menjembatani (secara administratif) kebutuhan pasar masyarakat Indonesia terhadap jaminan produk halal yang mereka konsumsi sehari-harinya. Kini, posisi lembaga MUI yang sebelumnya adalah berbentuk LSM/NGO, maka sejak lahirnya U.U No.33 Tahun 2014 tentang Jaminan Produk Halal, bukanlah lagi sekedar dalam posisi sebagai hybrid atau quasi negara, namun telah menjadi “bagian” dari negara, dengan fungsi menjalankan fungsi “substansif” terhadap the value of Islam terkait dengan prinsip halal di dalam Islam. Kemudian lebih jauh lagi, dikatakan bahwa aliansi serta kolaborasi dilakukan secara bertahap antara kedua lembaga BPJPH dan MUI, sesuai dengan tupoksi (tugas pokok dan fungsi) dari masing-masing sesuai yang tercantum di dalam U.U No.33 Tahun 2019 yang pada tahun 2019 ini juga telah dikeluarkannya P.P (Peraturan Pemerintah)-nya, yaitu P.P No. 31 Tahun 2019 yang mengatur tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2014 tentang Jaminan Produk Halal. Di dalam salah satu Pasal di dalam U.U No.33 Tahun 2019 Pasal 13 ayat (2) jo P.P No. 31 Tahun 2019 Pasal 35 ayat (2) dinyatakan bahwa para pihak yang dapat menjadi LPH adalah: (1) Perguruan Tinggi; (2) Instansi pusat maupun Instansi daerah; (3) Badan Usaha Milik Negara maupun badan usaha milik daerah; dan (4) Lembaga keagamaan Islam berbadan Hukum. Oleh karenanya, maka penelitian ini difokuskan kepada strategi pemasaran yang dilakukan oleh pihak BPJPH untuk merangkul sebanyak-banyaknya pihak terkait yang disebutkan di dalam Pasal 13 ayat (2) dalam U.U No.33 Tahun 2014 tentang Jaminan Produk Halal jo. P. P Nomor 31 Tahun 2019 tentang Peraturan Pelaksanaan UU No.33 Tahun 2014 Pasal 35 ayat (2) tentang Jaminan Produk Halal. P.T Sucofindo menjawab kebutuhan NKRI berupa kebutuhan akan hadirnya para auditor halal baru. Karena jika sebelum lahirnya UU No. 33 Tahun 2014 perusahaan yang memeriksakan kehalalan produk hanya bersifat sekedar voluntary atau sukarela semata [dan baru ‘hanya’ menghasilkan sekitar (1000-an) seribuan orang auditor halal tersertifikasi saja oleh LPPOM MUI saja], maka lebih lanjut Hakim, L (2019)Ketua LPPOM MUI, menegaskan bahwa sesuai data dari BPS 2019 dan Kemenkop UKM 2018 berbasis kepada jumlah pelaku industri UKM-UMKM yang terdaftar oleh negara, Indonesia masih membutuhkan lagi sekitar 24.000 (dua puluh empat ribu) orang auditor halal baru di Indonesia.



Sumber : State of The Global Islamic Economy (2019)

Gambar 2. Global Islamic Economy Indicator 2018-2019

Menurut Global Islamic Economy Report 2018-2019 pula dikatakan bahwa penduduk Muslim Indonesia mencapai 87,18 persen dari total populasi 232,5 juta jiwa. Ini adalah suatu jumlah populasi yang sangat besar. Di dalam GIE Report 2018-2019 pun dinyatakan bahwa Indonesia menempati urutan 10 besar dengan rincian peringkat, sebagai berikut;

1. Ke dua pada *top halal modest fashion*
2. Ke empat pada *top halal travel*.
3. Ke sepuluh pada *top halal finance*.

Konsumsi industri halal di Indonesia tahun 2018 mencapai lebih dari USD 200 Miliar atau lebih dari 36 persen dari total konsumsi rumah tangga dan lembaga non- profit yang melayani rumah tangga.

Sebanyak USD 169,7 Miliar disumbang oleh “konsumsi makanan halal.” Meskipun demikian, dalam hal produksi makanan halal, Indonesia masih belum menempati posisi 10 besar peringkat GIE sejak tahun 2014 lalu hingga kini.

Lalu berdasarkan seluruh pertimbangan dari informasi yang diberikan oleh P.T Sucofindo, lebihlanjut di dalam melaksanakan wewenang sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 6 di atas, BPJPH bekerjasama dengan pihak lain yang terkait (dalam hal ini P.T Sucofindo), berada di dalam Pasal 7, U.U No. 33 Tahun 2014 *jo*. Pasal 4 ayat 4 P.P No. 31 Tahun 2019, yaitu yang menyatakan bahwapihak lain yang terkait yang dimaksudkan, adalah:

- (1) Kementerian dan/atau lembaga terkait;
- (2) LPH (Lembaga Pemeriksa Halal); dan

(3) MUI (Majelis Ulama Indonesia).

Jika sebelumnya, Majelis Ulama Indonesia (MUI), dalam hal ini adalah LPPOM MUI atau Lembaga Pengkajian Pangan Obat-obatan dan Kosmetika Majelis Ulama Indonesia, memiliki tiga kewenangan (sebagaimana yang disebutkan di dalam Pasal 10 ayat 1, U.U No. 33 Tahun 2014, yaitu melaksanakan tugas, untuk:

- (1) Sertifikasi auditor halal;
- (2) Penetapan kehalalan produk; dan
- (3) Akreditasi LPH.

Lalu untuk selanjutnya Badan Pelaksana Jaminan Produk Halal (BPJPH) bekerjasama dengan MUI sebagaimana dijelaskan di dalam Pasal 23 P.P No. 31 Tahun 2019, mengenai penetapan kehalalan produk dilaksanakan dengan ketentuan:

4. Produk dan bahan yang digunakan;
5. PPH;
6. Hasil analisis dan/atau spesifikasi;
7. Berita acara pemeriksaan; dan
8. Rekomendasi.

Penelitian ini adalah tentang masalah strategi pemasaran terkait dengan pencapaian sustainable business management atau manajemen bisnis berkelanjutan di dalam pelaksanaan bisnis menjadi Lembaga Pemeriksa Halal atau LPH, melalui prinsip the Islamic moral value atau nilai moral Islam yang merupakan the leveraging catalyst atau katalisator yang mengungkit di dalam urusan terkait jaminan produk halal yang dilakukan oleh P.T Sucofindo (Persero). Khususnya terkait dengan kemampuan bersaing ketika harus menghadapi keberadaan perusahaan lain yang sejenis, yang: (1) telah terlebih dahulu eksis; (2) jaringannya lebih luas; (3) terlebih dahulu dipercaya publik; serta (4) memiliki kedekatan khusus dengan Majelis Ulama Indonesia (MUI).

Oleh karenanya, maka perlu diketahui, sejauh mana posisi P.T Sucofindo (Persero) agar tetap mampu membuat para pesaing lain di ranah LPH yang sama menjadi tidak relevan. Untuk itu perlu untuk dijawab beberapa dugaan sementara di dalam penelitian yang dilaksanakan dengan mengidentifikasi sebuah pertanyaan atau RQ (Research Question) untuk dijawab, yaitu: Strategi bisnis seperti apakah yang cocok diterapkan kepada P.T Sucofindo sebagai LPH (Lembaga Pemeriksa Halal) baru agar menjadi berkelanjutan atau sustainable?

Halal di Dalam Islam

Islam berasal dari Bahasa Arab yaitu *salām*, *salima* dan *aslama*. Dimana *Salām* bermakna selamat, sejahtera, harmoni serta aman damai, *salima* pula bermakna tulen dan autentik; sementara *aslama* pula bermakna patuh dan menyerah diri kepada Allah SWT.

Keselamatan adalah sesuatu yang di utamakan di dalam Islam sebagai hak setiap individu,

Seperti misalnya Negara Malaysia, sertifikasi di Malaysia dilakukan oleh lembaga sertifikasi pemerintah yang berada langsung dibawah pemerintah. Sertifikasi diambil alih oleh negara karena negara tersebut memang menyatakan diri sebagai negara Islam sehingga sangat memperhatikan aturan dan jaminan halal bagi semua warga negara (Karimah, 2015).

Sejak tahun 1965, Malaysia telah melaksanakan sertifikasi halal yang dilakukan oleh Departemen Agama Islam Selangor (JAIS). Sedangkan pada tahun 1974, sertifikasi halal telah berada di bawah pengawasan pemerintah Malaysia, yaitu Jabatan Kemajuan Islam Malaysia atau yang biasa disingkat dengan JAKIM. Divisi Manajemen Halal JAKIM bersama dengan Departemen Agama Islam negara secara khusus bertugas untuk mengurus segala sesuatu yang berkaitan dengan sertifikasi halal di Malaysia (Rosnan, et al. 2015). Dimana berbeda dengan Malaysia, di Thailand sertifikasi halal dilakukan oleh lembaga non pemerintah Thailand merupakan negara dengan mayoritas penduduknya beragama Budha Trevada. Walaupun demikian, sertifikasi halal terutama di dalam hal makanan sudah dijalankan dengan baik. Sertifikasi halal di Thailand diambil alih oleh Central Islamic Council of Thailand (CICOT) yang merupakan lembaga perkumpulan ulama Thailand di tingkat nasional.

CICOT memiliki lembaga Halal Standard Institute of Thailand yang bertugas untuk melakukan pemeriksaan dan mengeluarkan sertifikasi produk Thailand. Selain itu, di Thailand juga terdapat pusat riset halal yang berada di Universitas Chulalongkorn yang bernama “Thailand Halal Science Center “, yang berada di bawah manajemen Fakultas Sains Terapan, Chulalongkorn University, Bangkok. Institusi ini didukung penuh oleh salah satu putri raja Thailand yang bernama Putri Sirindon. Sekalipun Kerajaan Thailand bukanlah negara Muslim, namun pemerintahnya mendukung adanya sertifikasi halal karena pertimbangan ekonomi yang sungguh menjanjikan. Pemerintah Kerajaan Thailand sangat bersemangat dan mendukung program yang berkaitan dengan sertifikasi halal, agar bisa menembus pasar halal global, terutama dengan mayoritas berpenduduk Muslim (Aminuddin, 2016).

Adanya lembaga sertifikasi halal merupakan suatu cara jitu untuk meyakinkan kehalalan suatu produk yang akan diekspor keluar negeri, khususnya negara dengan mayoritas penduduk Muslim sebagaimana disebutkan di atas. 2.3 Sejarah dan Perkembangan Sertifikasi di Indonesia Saat ini, Indonesia mulai berupaya untuk mengalihkan lembaga sertifikasi yang awalnya dilakukan oleh lembaga nonpemerintah yaitu MUI dengan LPPOM MUI-Nya, kepada sebuah lembaga baru pemerintah di bawah Kementerian Agama yang kemudian dikenal sebagai BPJPH atau Badan Pemeriksa Jaminan Produk Halal. Sebelum adanya sertifikasi halal yang dilakukan oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI) pada tahun 1989, labelisasi halal terhadap produk pangan di Indonesia telah dimulai sejak akhir tahun 1976 oleh Kementerian Kesehatan. Tepatnya pada tanggal 10 November 1976 semua makanan dan minuman yang memiliki kandungan babi maupun turunannya harus memberikan identitas bahwa makanan tersebut adalah mengandung babi. Hal ini diatur di dalam Surat Keputusan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 280/Men.Kes/Per/XI/76 mengenai Ketentuan Peredaran dan Penandaan pada Makanan yang Mengandung Bahan Berasal dari Babi. Bagi produsen makanan yang menggunakan babi maupun turunannya harus mencantumkan tanda peringatan pada wadah atau bungkus, baik dicetak maupun direkatkan pada kemasan. Tanda peringatan harus memuat

dua unsur, yaitu: (1) adanya gambar babi serta tulisan “MENGANDUNG BABI” yang diberi warna merah; dan (2) berada di dalam kotak persegi merah yang tebal, sebagaimana yang tampak dalam gambar di bawah ini:



Sepuluh tahun kemudian tepatnya pada tanggal 12 Agustus 1985, terjadilah pergantian label yang semula menempelkan “MENGANDUNG BABI” akhirnya diganti dengan label yang bertuliskan “HALAL.” Terkait dengan masalah di atas, pemerintah RI mengeluarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Kesehatan dan Menteri Agama atau SKB bertajuk No.42/Men.Kes/SKB/VIII/1985 dan No. 68 Tahun 1985 tentang Pencantuman Tulisan Halal pada Label Makanan. Label boleh dicantumkan setelah produsen melaporkan komposisi bahan dan cara pengolahan produk kepada Departemen Kesehatan (Depkes). Kemudian lebih lanjut, pengawasan dilakukan bersama oleh Departemen Kesehatan dan Departemen Agama melalui Tim Penilaian Pendaftaran Makanan Direktorat Jenderal Pengawasan Obat dan Makanan Depkes RI.

Lebih jauh, setelah dilakukan sertifikasi dan dinyatakan bahwa produk terbebas dari bahan non-halal, maka akan segera diterbitkan sertifikat halal oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI). Secara teknis pelaksanaan di lapangan, sementara MUI hanya memberikan saran pencantuman logo halal resmi MUI serta menuliskan nomor sertifikat halal, regulasi pencantuman logo halal merupakan kewenangan dari BPOM RI dengan cara melampirkan sertifikat halal pada saat pengajuan. Sejarah mencatat jika pada tahun 2000, Dirjen POM kemudian berubah nama menjadi Badan Pengawas Obat dan Makanan atau BPOM, sehingga seterusnya labelisasi halal juga beralih ke BPOM (Wijayanto dan Guntur, 2001). Pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah RI No.69 Tahun 1999 tentang Label dan Iklan Pangan, menerangkan tentang pemasangan label halal pada kemasan yang harus melalui pemeriksaan terlebih dahulu oleh lembaga pemeriksa yang terakreditasi berdasarkan pedoman dan tata cara yang ditetapkan Menteri Agama (Afronyati 2014).

Label pangan merupakan keterangan yang berisi mengenai pangan dan bisa berupa gambar, tulisan, atau kombinasi keduanya yang ditempelkan maupun dimasukkan ke dalam kemasan (Maulidia, 2013). Dalam rangka menindak lanjuti ketentuan tersebut di atas, diterbitkan Keputusan

Menteri Agama (KMA) No. 518 Tahun 2001 dan KMA No. 519 Tahun 2001, yang menerangkan bahwa Menteri Agama menunjuk MUI sebagai lembaga sertifikasi halal untuk melangsungkan: (1) pemeriksaan; (2) pemrosesan; dan (3) penetapan sertifikasi halal. Sedangkan mengenai pemasangan logo halal pada kemasan, MUI kemudian bekerjasama dengan BPOM.



Sumber: Logo Halal Majelis Ulama Indonesia (2020)

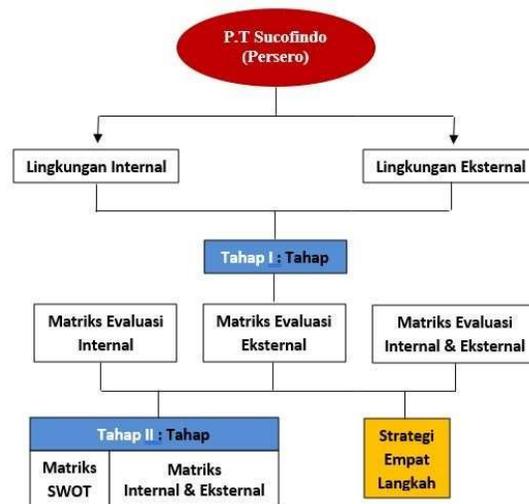
Gambar 3. Logo Halal Majelis Ulama Indonesia

Manajemen Strategik atau *Strategic Management*

Di dalam ilmu Manajemen Strategik, kemudian David (2006) menyatakan bahwa Manajemen Strategik itu adalah merupakan gabungan dari seni dan ilmu, yang terkait dengan: (1) penyusunan; (2) penerapan; dan (3) pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsi (*cross- functional*) yang memberdayakan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Sementara di lain pihak, Hariadi (2003) menyatakan bahwa Manajemen Strategik adalah sebuah strategi manajemen dimana sebuah proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen dalam adalah dalam hal untuk: (1) merumuskan strategi; dan (2) menjalankan strategi; dan (3) mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi. Sehingga, di dalam manajemen strategik ini terdapat ragam strategi bisnis, dimana strategi bisnis harus dijadikan landasan berpikir utama dalam pembuatan strategi yang dimaksudkan. Karena di dalam strategi ini akan disebutkan visi dan misi perusahaan serta target kinerja masing- masing fungsi di dalam struktur organisasi yang dimaksudkan Manajemen strategik sendiri secara umum memiliki sifat: (1) *longterm*; (2) *holistic*; serta (3) *integrated*, dengan spectrum panjang (jangka waktunya) serta dimensi yang luas. Karenanya, dibutuhkan ketersediaan: (1) *value transformastion*; (2) *competitive advantage*; serta (3) *leadership*. Selanjutnya, yang menjadi fondasi atau *underlying concept* dari *strategic management* atau manajemen strategik dalam proses evaluasi, adalah: (1) paham situasi sedang dimana; (2) paham situasi akan kemana, dalam hal ini untuk visi dan misi organisasi/perusahaan. Termasuk juga sebelum memutuskan, agar: (1) tahu caranya, dalam hal ini termasuk bagaimana menggunakan berbagai alternative cara lain bila *the intended strategy* terintervensi oleh faktor eksternalitas tak kendali, kemudian harus segera mengubahnya menjadi *the emerged strategy*.

Sementara yang menjadi tulang punggung atau *back bone* proses *strategic management* atau manajemen strategic yang generik ada tiga pilar, yaitu: (1) analisis strategi, yaitu mengukur apakah *competency* organisasi atau perusahaan cukup dan apakah *resources*-nya cukup; (2) pilihan-pilihan strategi; serta (3) implementasi strategi, pra-syarat apa saja yang dibutuhkan pada sebuah fase tertentu, sebelum syarat lain berikutnya dimunculkan.



Sumber: Diolah Peneliti (2020)

Gambar 4. Perumusan Strategi Kerangka Evaluasi Strategi P.T Sucofindo (Persero), Jakarta

Perumusan Strategi

Peneliti mengidentifikasi strategi Kerangka Evaluasi Strategi P.T Sucofindo (Persero) saat ini, serta bagaimana hasil dari implementasi strategi tersebut. Berhasil tidaknya strategi tersebut akan terlihat pada kinerja bisnisnya. Termasuk juga dengan memperhatikan kinerja bisnis dari satu atau lebih pesaingnya.

2. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan di dalam penelitian ini adalah Deskriptif analisis, adalah pilihan jenis penelitian yang dipakai di dalam penelitian yang dilakukan pada P.T Sucofindo (Persero) di Jakarta, yang memiliki makna analisis yang diungkapkan sebagai tujuan guna memberikan deskripsi atau gambaran tentang suatu kenyataan berupa sekumpulan data yang disatukan, atau jumlah atau *sum*, untuk kemudian menjadi rata-rata atau *mean*. Penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan bernama P.T Superintending Company of Indonesia (Persero) yang untuk selanjutnya akan disingkat dengan sebutan P.T Sucofindo (Persero) di Jakarta, atau bahkan lebih sering disingkat menjadi P.T Sucofindo saja.

P.T Sucofindo (Persero) sendiri merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yang berusaha

secara *joint venture* antara Pemerintah Republik Indonesia dengan Soci t  G n rale de Surveillance atau SGS, yang merupakan sebuah perusahaan inspeksi terbesar di dunia yang berpusat di kota Geneve atau Jenewa, Swiss.

Penelitian yang dijalankan berisi hasil data kualitatif yang kemudian dikuantifikasikan. Dimana hasil penelitian yang kemudian didapatkan dari perusahaan yang diteliti, tidak dapat dipakai untuk menggeneralisasi perusahaan sejenis lainnya di manapun serta kapanpun juga.

Jenis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data Primer adalah data yang ambil sendiri oleh peneliti. Dan data Primer merupakan data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber aslinya tanpa melalui media perantara. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti langsung untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Lebih lanjut di dalam penelitian yang dilakukan, peneliti akan menggunakan data primer, dimana peneliti berupaya untuk dapatkan melalui sumber pertama secara perorangan dan eksklusif melalui hasil wawancara, yang akan menyangkut masalah terkait: (a) strategi perusahaan yang digunakan saat ini; serta (b) analisis kondisi internal dan eksternal perusahaan. Adapun data sekunder, dalam penelitian ini peneliti mengumpulkan data-data dan informasi yang diperlukan dengan cara membaca literatur buku-buku, artikel, jurnal, data dari internet dan tesis penellitian sebelumnya. Dengan kata lain data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari subjek penelitian.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan P.T Sucofindo (Persero) di Jakarta dengan 5 (lima) *key persons* di dalam organisasi perusahaannya. Kuesioner yang disajikan merupakan adaptasi dari penelitian Edy (2001) dan Purnomo (2008). Kuesioner yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan 5 butir skala, yang biasa disebut sebagai Skala Likert (Sugiyono, 2015). Metode yang dipakai adalah sebagai berikut, yaitu:

(1) Wawancara mendalam dengan pihak manajemen pimpinan puncak P.T Sucofindo (Persero), Jakarta dan beberapa pemangku kepentingan terkait di pusat pemerintahan. Lalu lebih lanjut, teknik pengumpulan data primer untuk memperoleh data secara metode kualitatif mengikuti langkah yang dilakukan oleh Cooper dan Schindler (2008). Teknik wawancara yang digunakan di dalam penelitian ini adalah *Individual Depth Interview* terhadap 5 (lima) orang *key persons* di dalam perusahaan, tentang faktor internal dan eksternal perusahaan. Kelima orang yang dimaksud, adalah:

- (1) Bapak A, sebagai Direktur Utama;
- (2) Bapak B, sebagai Direktur Keuangan;
- (3) Bapak C, sebagai Direktur SDM;
- (4) Bapak D, sebagai Direktur Komersial II;
- (5) Ibu E, sebagai Direktur Komersial I, terkait industri halal di Indonesia.

Isi dari wawancara yang dilakukan terkait dengan strategi, manajemen, serta persepsi prospek ekonomi-bisnis P.T Sucofindo (Persero) di Jakakarta, yang terkait dengan masa lalu, sekarang, serta harapannya ke depan. Dengan tujuan merumuskan strategi yang tepat bagi P.T Sucofindo (Persero) guna lakukan antisipasi langkah strategik sebagai fungsi LPH atau Lembaga Pemeriksa Halal, bagi pasar besar lokal maupun internasional, yang banyak produk konsumsi asing yang

belakangan hari kian deras masuk keseluruh wilayah Indonesia.

Dalam penelitian ini penulis menganalisis menggunakan Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) dan mengkaji data menggunakan Matriks IFE, dan Matriks EFE. Bagi kegunaan perumusan strategi perusahaan, peneliti mengkaji data dengan menggunakan Matriks IFE, dan Matriks EFE. Di dalam dunia usaha, pengetahuan tentang kemampuan dan posisi perusahaan atau organisasi adalah penting. Pengetahuan diperoleh dari pihak internal maupun eksternal perusahaan, berupa informasi yang menyangkit tentang: (1) apa yang dibutuhkan konsumen; (2) kapasitas industri; (3) keadaan pemasaran; (4) kompetensi utama; (5) potensi ekspansi; (6) hal-hal yang akan dilakukan oleh para pesaing; serta (7) peluang-peluang yang mungkin ada yang mana bila dikelola dengan baik serta efektif, keunggulan kompetitif perusahaan dengan mudah dicapai.

3. HASIL dan PEMBAHASAN

Latar Belakang Berdirinya P.T Sucofindo (Persero)

P.T Sucofindo (Persero) adalah sebuah perusahaan inspeksi yang pertama di Indonesia, dimana nama P.T Sucofindo (Persero) adalah berasal dari singkatan nama perusahaan P.T Superintending Company of Indonesia. Pengalaman perusahaan ini berada pada ranah bidang: (1) inspeksi; (2) supervisi; (3) pengkajian; dan (4) pengujian, yang menjadi modal utama di dalam mengembangkan usaha menjadi perusahaan inspeksi nasional terbesar di Indonesia.

P.T Sucofindo (Persero) melalui pendekatan manajemen terpadu, mengemas jenis jasa secara terpadu serta berkelanjutan, dan yang juga yang didukung oleh: (1) banyak tenaga ahli; (2) jaringan kerja yang luas; serta (3) kemitraan usaha strategis dengan beberapa institusi internasional, dimana gabungan dari semua elemen ini memberikan nilai tambah terhadap seluruh layanan yang diberikan secara holistik-berkelanjutan. *Goal* utama dari P.T Sucofindo (Persero) adalah tekad untuk senantiasa mampu meningkatkan kemampuan daya saingnya di dalam menghadapi pasar global.

P.T Sucofindo (Persero) merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang dibangun antara pihak Pemerintah Republik Indonesia dengan sebuah perusahaan inspeksi terbesar di dunia yang berpusat di Jenewa, Swiss, yang bernama Societe Generale de Surveillance atau SGS. P.T Sucofindo (Persero) telah mengembangkan jasa di bidang usaha: (1) inspeksi dan audit; (2) pengujian dan analisis; (3) sertifikasi; (4) konsultasi; dan (5) pelatihan dalam bidang: (i) pertanian; (ii) kehutanan; (iii) pertambangan baik migas maupun non-migas; (iv) konstruksi; (v) industry pengolahan; (vi) kelautan; (vii) perikanan; (viii) pemerintahan; (viii) transportasi; (ix) system informatika; dan (x) energy terbarukan. Komposisi kepemilikan saham P.T Sucofindo (Persero) telah beberapa kali mengalami perubahan. Seperti misalnya pada tahun 1961, komposisi P.T Sucofindo (Persero) dan SGS sebesar 20 persen, sementara pemerintah Indonesia sebesar 80 persen, lalu kemudian pada tahun 2008, komposisi P.T Sucofindo (Persero) dan SGS berubah menjadi 5 persen dan pemerintah Indonesia sebesar 95 persen hingga saat ini.

Untuk memperluas lini bisnis, P.T Sucofindo (Persero) kemudian mendirikan 28 kantor cabangnya di seluruh Indonesia, dengan komposisi: (1) 32 unit pelayanan; dan (2)

46 buah laboratorium. Lebih lanjut, P.T Sucofindo (Persero) yang didirikan pada tanggal 22 Oktober 1956 berdasarkan akta notaris Johan Arifin LumbanTobing yang beralamat di jalanSutan Arifin No.42, dikatakan bahwa pada awalnya P.T Sucofindo (Persero) hanya berfokus kepada layanan jasa pemeriksaan dan pengawasan di bidang perdagangan saja, khususnya pada bidang komoditas pertanian, serta membantu pemerintah dalam menjamin kelancaran arus barang serta pengamanan devisa negara di dalam perdagangan ekspor- impor. Namun, seiring dengan perkembangan kebutuhan di dalam dunia usaha, P.T Sucofindo (Persero) kemudian melakukan langkah kreatif serta inovatif serta mengembangkan diri menjadi bentuk lain dengan menawarkan jasa-jasa terkait dengan bidang utama dari awal kepada lainnya.

Berbagai layanan baru pun ditawarkan oleh P.T Sucofindo (Persero) kepada pasar, antara lain seperti:

1. *Warehousing and forwarding*;
2. *Analytical laboratories*;
3. *Industrial and marine engineering*: dan
4. *Fumigation and industrial hygiene*.

Keanekaragaman jenis jasa dari P.T Sucofindo (Persero) dikemas secara terpadu, dan didukung oleh tenaga profesional yang ahli di dalam bidangnya masing-masing, dimana kemitraan usaha strategis dengan beberapa institusi internasional serta jaringan kerja laboratorium, cabang dan titik layanan yang tersebar di berbagai kota di Indonesia telah memberikan nilai tambah terhadap layanan yang diberikan oleh P.T Sucofindo (Persero). Kepada khalayak Indonesia dan dunia.

Penelitian yang telah selesai dilaksanakan terdiri dari dua tahap, yaitu terkait: (1) evaluasi strategi perusahaan; dan (2) perumusan strategi perusahaan, secara rinci yang dimaksud sebagai berikut:

Analisis Strategi Perusahaan P.T Sucofindo (Persero)

Evaluasi strategi perlu dilakukan secara terus menerus agar perusahaan dapat beradaptasi dengan perkembangan dan perubahan lingkungan yang terjadi. Dalam tahap ini, proses analisis dilakukan terhadap faktor eksternal dan internal dari P.T Sucofindo (Persero). Hasil dan analisis akan menunjukkan pada posisi manakah perusahaan P.T Sucofindo (Persero) pada saat penelitian dilakukan sedang berada. Serta sejauh mana P.T Sucofindo (Persero) siap dalam menghadapi persaingan bisnis kekinian serta mampu menjawab tantangan zaman terkait posisi barunya dengan tambahan pengembangan sebagai LPH (Lembaga Pemeriksa Halal) di Indonesia.

Sebagaimana sejalan dengan yang dinyatakan oleh Rangkuti (2006) bahwa pada setiap tahap awal dari sebuah kerangka kerja analisis perumusan strategi, pada dasarnya tidak semata hanya sekedar hanya berisi kegiatan pengumpulan data. Namun juga merupakan dua kegiatan lainnya, berupa: (1) pengklasifikasian; dan (2) pra-analisis. Pada tahap awal ini data dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu: (1) data eksternal; dan (2) data internal dalam menentukan apa yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi P.T Sucofindo (Persero). SWOT (*strength,*

weakness, opportunity, dan threat) digunakan sebagai alat untuk evaluasi adalah pertanyaan dengan pendekatan Analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, dan threat*). Dimana pada tahap sebelumnya, sebelumnya diawali dengan mendapatkan *key success factor* dari P.T Sucofindo (Persero) tersebut, melalui teknik *initial in-dept interview*. Sehingga didapatkan beberapa kunci keberhasilan sebagai faktor di dalam P.T Sucofindo (Persero). *Key Success Factor* atau kunci keberhasilan dari

P.T Sucofindo (Persero), adalah dasar yang dipakai untuk analisis SWOT yang dilakukan, melalui ke dua sisi eksternal dan internal. Dengan keterangan rincinya:

SWOT dilakukan, melalui dua sisi eksternal dan internal. Dengan informasi terinci, sbb:

(1) Eksternal

A. Peluang

1. Mayoritas penduduk Indonesia adalah Muslim;
2. Kesadaran akan konsumsi halal di Indonesia semakin meningkat;
3. Dorongan pemerintah terhadap industri halal sebagaimana diatur dalam KNKS (Komite Keuangan Syariah Nasional) yang dipimpin langsung oleh Presiden Jokowi;
4. Bonus demografi yang berkembang dari komunitas Muslim Indonesia;
5. Pertumbuhan populasi Muslim dunia;
6. Meningkatkan daya beli populasi Muslim dunia;
7. Permintaan pasar halal global.

B. Ancaman

1. Hanya 10 auditor yang lulus dan memiliki sertifikat untuk diaudit terkait sertifikasi halal;
2. Jika tidak dapat mengejar ketinggalan dengan pengalaman kerja dengan LPPOM MUI yang dibandingkan dengan skala 1:30 (artinya satu tahun pengalaman P.T Sucofindo (Persero) versus 30 tahun (LPPOM MUI));
3. Dinamika perubahan politik dalam negeri yang memengaruhi struktur organisasi di Kementerian BUMN, termasuk P.T Sucofindo yang kini aktif melakukan konsolidasi internal;
4. P.T Sucofindo (Persero) belum mampu mempercepat ketersediaan auditor halal yang lulus fatwa MUI;
5. P.T Sucofindo SBU KSP (Komuditi Trading Solutions) terkait halal untuk melengkapi laboratorium yang ada dengan perangkat pendeteksi DNA babi terbaru;
6. Terkait dengan struktur kepemilikan saham PT Sucofindo (Persero) di mana 5 persen saham dimiliki oleh pihak asing (SGS) di Swiss sesuai dengan PMA No. 25 tahun 2007 mengakibatkan pihak asing sebagai holding company memiliki suara yang juga membantu menentukan keberadaan audit halal;
7. Ketidakpastian hukum jaminan halal di Indonesia dengan UU Omnibus U.U yang diusulkan.

(2) Internal

A. Kekuatan

1. P.T Sucofindo (Persero) memiliki reputasi baik;
2. P.T Sucofindo (Persero) adalah perusahaan jasa yang telah lama berdiri;
3. P.T Sucofindo (Persero) memiliki banyak 28 cabang, 32 unit layanan dan 46 lab;
4. Memiliki beberapa cabang di luar negeri (2) dan telah diakreditasi oleh Komite Akreditasi Nasional (KAN);
5. P.T Sucofindo (Persero) memiliki struktur organisasi yang jelas dengan masing-masing tugas pokok dan fungsinya;
6. P.T Sucofindo (Persero) memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan sesama BUMN atau perusahaan swasta;
7. P.T Sucofindo (Persero) telah menjalin hubungan baik dengan Majelis Ulama Indonesia (MUI), yang secara substansial adalah pemegang fatwa di Indonesia.

B. Kelemahan

1. P.T Sucofindo (Persero) baru saja (belum setahun) menjalin hubungan baik dengan Majelis Ulama Indonesia (MUI) yang dimulai pada 20 Februari 2020;
2. Belum banyaknya auditor Muslim di P.T Sucofindo (Persero) untuk menangani audit halal;
3. P.T Sucofindo (Persero) belum dikenal Lembaga Pemeriksa Halal dalam dan luar negeri (LPH);
4. Layanan audit halal di P.T Sucofindo (Persero) masih relatif baru sehingga belum menjadi fokus utama;
5. Jenis penunjukan laboratorium yang tumpang tindih masih tumpang tindih (dan termasuk ukuran laboratorium dan jumlah alat);
6. Tidak mengkrystalkan gambar logo halal Majelis Ulama Indonesia (MUI) dengan P.T Sucofindo (Persero) sebagai Lembaga Pemeriksa Halal (LPH);
7. Kehilangan jam terbang sebagai LPH (Lembaga Inspeksi Halal LPPOM MUI) (dibandingkan dengan skala 1: 30, yang berarti satu tahun pengalaman P.T Sucofindo dibandingkan dengan 30 tahun LPPOM MUI).

Tabel 1. Ringkasan dari Hasil SWOT (*Strength- Weakness-Opportunity-Threat*) Lima Orang Responden P.T Sucofindo (Persero) yang Diteliti

SWOT	Bachder	M.Haris	Budi	Rozain	Herliana	Σ	Rata-rata
S	4,1716	4,482	4,998	4,332	3,6652	21,6488	4,32976
W	4,43	2,6657	3,7812	2,999	3,2953	17,1712	3,43424
O	4,2627	4,624	4,624	4,2406	3,9984	21,7497	4,34994
T	3,4542	1,9998	3,2345	2,75	9,99	21,4285	4,2857

Sumber: Diolah (2020)

Total S= Bachder + M. Haris + Budi + Rozain + Herliana

$$\Sigma = 4,1716 + 4,482 + 4,998 + 4,332 + 3,6652$$

$$= 21,6488$$

$$\text{Rata-rata} = 4,32976$$

Total W = Bachder + M. Haris + Budi + Rozain + Herliana

$$\Sigma = 4,43 + 2,6657 + 3,7812 + 2,999 + 3,2953$$

$$= 17,1712$$

$$\text{Rata-rata} = 3,43424$$

Total O = Bachder + M. Haris + Budi + Rozain + Herliana

$$\Sigma = 4,2627 + 4,624 + 4,624 + 4,2406 + 3,9984$$

$$= 21,7497$$

$$\text{Rata-rata} = 4,34994$$

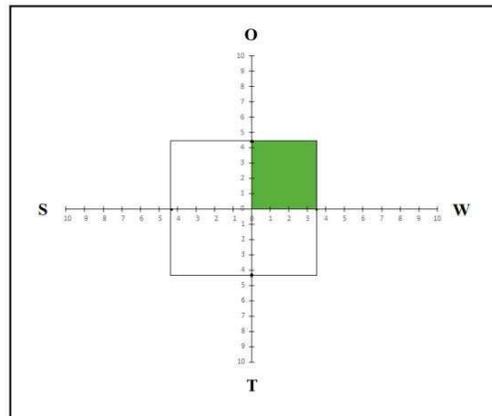
Total T= Bachder + M. Haris + Budi + Rozain + Herliana

$$\Sigma = 3,4542 + 1,9998 + 3,2345 + 2,75 + 9,99$$

$$= 21,4285$$

$$\text{Rata-rata} = 4,2857$$

Hasil pembobotan atas kuesioner faktor eksternal dan internal tersebut di atas, dapat dilihat lebih jelas dalam dibawah ini:



Sumber: Diproses (2020)

Gambar 5. Hasil Sucofindo P.T. (SWOT) Analisis SWOT, 2020

Evaluasi faktor internal digunakan untuk mengetahui strength dan kelemahan P.T Sucofindo (Persero), Jakarta. P.T Sucofindo (Persero), Jakarta perlu menerapkan beberapa strategi untuk meningkatkan kekuatan dan mengurangi kelemahan dalam arti untuk menghindari kerugian. Melalui matriks EFE dan IE diperoleh nilai atau skor di mana nilai tersebut akan dipetakan ke kuadran matriks IE. Melalui data yang penulis peroleh dalam proses penelitian ini, nilai rata-rata EFE adalah 4.3178. Sedangkan nilai rata-rata IFE adalah 3,882.

Dalam kuesioner penilaian dan pembobotan, skala ukuran 1 sampai 5. digunakan. Dan merujuk pada hasil pembobotan dalam penelitian ini, skor rata-rata Internal atau IFE adalah 3,882 yang kemudian dibagi 3 menurut teori matriks IE (Internal-Eksternal) berdasarkan David (2009). Hasil yang diperoleh adalah: $3,882 : 3 = 1.294$ Melalui matriks IE (Internal Eksternal) di atas, jelas bahwa posisi P.T Sucofindo (Persero) berada di kuadran I, yang menunjukkan kekuatan tinggi dari faktor internal, termasuk faktor eksternal. Hasil Matriks IE sebagai kombinasi dari strategi intensif dan integrasi, mengarah: (1) strategi SO yang dapat mempromosikan perilaku yang tepat; (2) Strategi ST yang mungkin berupa peningkatan kualitas, penetapan harga ulang, peningkatan kualitas sumber daya manusia; (3) Strategi WO dapat mencakup perluasan layanan ke potensi daerah. Hasil pembobotan yang disebutkan di atas, diperoleh makna untuk hasil Total Skor Internal atau IFE dari 3,882, berada dalam posisi di Bidang I (Pertumbuhan). Ini memberikan gambaran tentang potensi atau harapan yang baik untuk masa depan untuk selalu meningkatkan kompetensi manajemen perusahaan dalam manajemen perusahaan secara internal.

Sementara itu, hasil Total Skor Eksternal atau EFE 4.3178 berada di posisi yang sama, yaitu di Bidang I (Pertumbuhan), yang sekali lagi menggambarkan kondisi yang menggembirakan. Peluang terbuka untuk munculnya permintaan halal di Indonesia. Dengan peluang ini, dapat menjadi aspek manfaat bisnis untuk P.T Sucofindo (Persero). Melalui matriks IE (Internal-Eksternal) di atas, jelas bahwa posisi P.T Sucofindo (Persero) berada di kuadran I, yang menunjukkan kekuatan tinggi dari

faktor internal, termasuk faktor eksternal. Hasil Matriks IE sebagai kombinasi dari strategi intensif dan integrasi, mengarah: (1) strategi SO yang dapat mempromosikan perilaku yang tepat; (2) Strategi ST yang mungkin berupa peningkatan kualitas, penetapan harga ulang, peningkatan kualitas sumber daya manusia; (3) Strategi WO dapat mencakup perluasan layanan ke potensi daerah. Posisi P.T Sucofindo (Persero) dari hasil penelitian yang dilakukan, didapatkan fakta yang dapat dibaca dalam matriks IE Gambar 4.3 sebagai berikut:

		Total Skor Internal (3,882)		
		KUAT	RATA-RATA	LEMAH
		3,34 - 5,00	1,67 - 3,33	1 - 1,66
Total Skor Eksternal (4,3178)	TINGGI 3,34 - 5,00	I Growth dari P.T Sucofindo (Persero)	II Growth	III Retrenchment
	SEDANG 1,67 - 3,33	IV Growth	V Growth	VI Retrenchment
	RENDAH 1 - 1,66	VII Growth	VIII Growth	IX Retrenchment

Sumber: Diolah (2020)

Gambar 4.3 Matriks IE

Melalui matriks IE (Internal-Eksternal) diatas jelas, terlihat posisi P.T Sucofindo (Persero) berada di kuadran I, yang menunjukkan kekuatan tinggi dari faktor internalnya, termasuk juga terhadap faktor eksternalnya.

David (2009) mengatakan bahwa perusahaan yang berada dalam sel I, II, IV dapat dikategorikan tumbuh membangun. Sementara, hasil yang didapatkan dari penelitian pada P.T Sucofindo (Persero) menghasilkan gambaran yang berada pada sel I yang berarti sama yaitu tumbuh dan membangun. Cara memanfaatkan keuntungan economics of scale baik dalam produksi maupun bidang pemasarannya. Untuk menentukan alternatif strategi bisnis yang tepat, P.T Sucofindo (Persero) melakukan analisis dengan menggunakan matriks SWOT sebagaimana dijelaskan pada tabel 1:

Tabel 4.2 Matriks SWOT P.T Sucofindo (Persero)

<p style="text-align: center;"><i>Internal Factor</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Eksternal Factor</i></p>	<p><i>S (Strengths)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> P.T Sucofindo (Persero) memiliki reputasi terjaga baik; P.T Sucofindo (Persero) adalah perusahaan jasa yang sudah lama berdiri; P.T Sucofindo (Persero) memiliki banyak cabang, 32 unit pelayanan dan 46 lab; Memiliki beberapa cabang di luar negeri (2) dan sudah terakreditasi Komite Akreditasi Nasional (KAN); P.T Sucofindo (Persero) memiliki struktur organisasi yang jelas dengan masing-masing tupoksi (tugas pokok fungsi) nya; P.T Sucofindo (Persero) memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan sesama perusahaan BUMN ataupun swasta; P.T Sucofindo (Persero) telah membina hubungan baik dengan Majelis Ulama Indonesia (MUI) yang secara substantif sebagai pemegang fatwa di Indonesia. 	<p><i>W (Weakness)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> P.T Sucofindo (Persero) baru saja (belum setahun) membina hubungan baik dengan Majelis Ulama Indonesia (MUI) yang dimulai pada tanggal 20 Februari 2020; Belum melimpahnya jumlah auditor yang muslim di P.T Sucofindo (Persero) untuk menangani audit halal; P.T Sucofindo (Persero) belum dikenal Lembaga Pemeriksa Halal (LPH) dalam negeri dan luar negeri; Jasa audit halal di P.T Sucofindo (Persero) masih tergolong baru sehingga masih belum jadi fokus utama; Masih tumpang tindihnya jenis peruntukan laboratorium (dan termasuk besar laboratorium dan jumlah alat); Belum mengkritisnya image logo halal Majelis Ulama Indonesia (MUI) dengan P.T Sucofindo (Persero) sebagai Lembaga Pemeriksa Halal (LPH); Kalah jam terbang sebagai (Lembaga Pemeriksa Halal) LPH dengan LPPOM MUI (berbanding dengan skala 1: 30, yang artinya satu tahun pengalaman P.T Sucofindo berbanding 30 tahun LPPOM MUI).
<p><i>O (Opportunities)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Mayoritas penduduk Indonesia beragama Islam; Kecadaran akan konsumsi halal di Indonesia yang meningkat; Dorongan pemerintah terhadap industri halal yang tertuang dalam KNKS (Komite Nasional Keuangan Syariah) yang dipimpin langsung oleh Presiden Jokowi; Bertumbuhnya bonus demografi masyarakat Muslimin Indonesia; Pertumbuhan penduduk Muslimin dunia; Meningkatnya daya beli penduduk Muslimin dunia; Peminatan pasar halal dunia. 	<p>SO STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> Menginternalisasikan budaya Perusahaan lebih intensif; Lebih tingkatan kualitas jasa halal sesuai kemampuan perusahaan yang memang sudah pengalaman lama; Manfaatkan dorongan pemerintah terkait halal; memanfaatkan akreditasi KAN; tugas yang jelas dalam management mempermudah pekerjaan yang melambung tinggi; Manfaatkan hubungan yang baik untuk menangan pangsa pasar yang meningkat CRM atau <i>customer relation management</i> terus dikembangkan pola dan intensitasnya 	<p>WO STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> Melakukan pembenahan internal terlebih dahulu sehingga siap dalam menghadapi tantangan dari luar perusahaan; Pengembangan SDM dengan <i>training</i>; Meningkatkan program kerjasama promosi dan <i>public relation</i> dengan berbagai pihak yang berkompeten; khusus memilih manajemen yang paham terkait halal Pengembangan alat pada seluruh laboratorium; Pemanfaatan teknologi untuk promosi intensif agar dikenal masyarakat; Meningkatkan program kerjasama promosi (dengan melibatkan partisipasi masyarakat lebih luas, semisal para influencer dri generasi milenial) dan <i>public relation</i> dengan berbagai pihak yang berkompeten.
<p><i>T (Threats)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Baru memiliki 10 auditor yang sudah lulus dan memiliki sertifikat untuk mengaudit terkait sertifikasi halal; Jika tidak mampu mengejar keteringgalan pengalaman kerja dengan LPPOM MUI yang berbanding dengan skala 1: 30 (yang artinya satu tahun pengalaman P.T Sucofindo (Persero) berbanding 30 tahun LPPOM MUI); Dinamika perubahan politik dalam negeri yang mempengaruhi struktur organisasi di Kementerian BUMN, termasuk P.T Sucofindo yang kini sedang giat-giatnya melakukan konsolidasi internal; P.T Sucofindo (Persero) belum mampu melakukan percepatan dari ketersediaan auditor halal yang lulus dengan fatwa MUI; SBU KSP (Komuditi Selayak Perdagangan) terkait halal di P.T Sucofindo belum cukup melengkapi laboratorium yang ada dengan alat deteksi DNA babi terkini; Terkait dengan struktur kepemilikan saham P.T Sucofindo (Persero) dimana 5% saham dimiliki oleh pihak asing (SGS) di Swiss sesuai dengan PMA no 25 tahun 2007 mengakibatkan pihak asing sebagai perusahaan induk memiliki suara yang turut menentukan ekistensi audit halal; Ketidak pastian hukum jaminan halal di Indonesia dengan diisalkannya U.U Omnibus Law. 	<p>ST STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> Memperbanyak auditor halal yang lulus dari fatwa MUI; Dengan Dikonal perusahaan jasa yang lama berdiri harus lebih genjot akan pengalaman internal; melakukan beberapa pilihan yang tepat tanpa bisa terganggu adanya regulasi pemerintah; manfaatkan relasi dengan KAN agar daaoat mempercepat tambahan auditor halal; Lebih meningkatkan kualitas sbu yang terkait halal; Menjaga agar tetap ada batasan dimana pemegang saham luar tidak dapat mengutak atik internal perusahaan; Tetap fokus dengan apa yang sudah kita punya dan tidak terpengaruh dengan masalah politik atau undang- undang yang ada. 	<p>WT STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> Merawat hubungan melalui komunikasi intensif dengan <i>customer relation management</i> terus dikembangkan pola dan intensitasnya; recruitment sdm yang handal dalam hal terkait halal; tetap berdiri independent sebagai Lembaga Pemeriksa Halal; perbentukan tim manajemen yang ahli dalam bidang hala agar dapat tertata dengan baik; meningkatkan kualitas dan perbannnyak alat deteksi untuk halal; Menjaga agar tetap ada batasan dimana pemegang saham luar tidak dapat mengutak atik internal perusahaan; Tetap fokus dengan apa yang sudah kita punya dan tidak terpengaruh dengan masalah politik atau undang- undang yang ada.

Sumber: Diolah (2020)

Sehingga dari sana muncul beberapa rekomendasi bagi P.T Sucofindo (Persero) untuk menciptakan dan atau menambahkan beberapa langkah strategi barunya, sesuai dengan teori Matriks (BCG) Boston Consulting Group dikembangkan oleh Bruce Henderson pada tahun 1970-an. “Strategi Empat Langkah” sebagaimana yang dimaksudkan adalah:

Ciptakan

Untuk bersegera membuat jargon atau tagline baru terkait dengan jasa halal yang ditawarkan yang berbeda dengan pesaing terdekatnya (yaitu LPPOM MUI). Agar masyarakat pasar dan pelaku industri halal mampu melakukan “diferensiasi” dari servis yang dilakukan oleh kedua LPH yang ada di Indonesia ini;

Hapuskan

Untuk bersegera menghapus image yang mengkrystal bahwa P.T Sucofindo (Persero) “bukan sebagai LPH atau auditor halal”; namun sebagai perusahaan jasa yang berdiri secara independent dan memiliki penunjang alat-alat laboratorium untuk deteksi terkait halal. Sehingga jasa yang kita punya bukan hanya sebagai Lembaga Pemeriksa Halal (LPH) namun banyak jasa industri yang dimiliki oleh P.T Sucofindo (Persero);

Tambahkan

P.T Sucofindo (Persero), untuk bersegera melakukan strategi bisnis penetrasi pasar secara intensif, yaitu dengan meningkatkan kualitas, kuantitas dan produktifitas industri bisnis keuangan mikro syariah non-bank, program acara serta pelayanannya yang optimal, dengan cara: (a) membuka seluas-luasnya peluang kerja sama dengan pihak lain dari dalam maupun luar negeri, yaitu: perusahaan atau individu yang kreatif dan profesional demi mengembangkan atau menciptakan beberapa pengembangan produk keuangan mikro secara intensif atau ekstensif. (b) kerja sama lebih jauh dengan seluruh Pemerintah Daerah di seluruh Indonesia dengan kekhususan lebih fokus lagi terhadap industry halal dan audit halal; (c) memanfaatkan teknologi tinggi dalam pelayanan dan promosi; (d) meningkatkan kualitas SDM (sumber daya manusia) melalui training; (e) meningkatkan penetrasi budaya perusahaan; (f) memanfaatkan brand image secara optimal dalam merebut pangsa pasar; (g) menjaga loyalitas pelanggan dengan menjamin kepuasan yang berkelanjutan; (h) melakukan persiapan internal guna menghadapi tantangan para pesaing;

Kurangkan

Sejauh ini strategi bisnis di P.T Sucofindo (Persero), sudah dilakukan secara terkonsep. Untuk sebaiknya menjalankan secara prioritas strategi bisnis integrasi horizontal seperti yang terekomendasikan, sebagai mitra sejajar LPH dalam kaitan pengabdian kepada ummat, bukan dalam image posisi

pesaing langsung yang head-to-head dengan sang senior dalam dunia Lembaga Pemeriksa Halal (LPH) bernama LPPOM MUI. Memperluas dan memperkuat jaringan bisnis, sejauh ini strategi bisnis di P.T Sucofindo (Persero) sudah dilakukan secara terkonsep dan baik, jadi tinggal mengembangkannya saja. Sehingga dapat mencapai economy of scale juga economic of scope. Akhirnya akan dapat mengendalikan para pesaing dan meninggikan entry barrier di industri bisnis Lembaga Pemeriksa Halal (LPH) yang dimaksudkan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dari semua metode dan teknik analisis yang telah dibahas sebelumnya, dimulai dari tahap masukan kemudian pada tahap Pencocokan, yaitu matriks SWOT dan matriks IE. Sementara matriks Grand Strategy tidak dianalisis dalam penelitian ini karena terbatasnya data yang tersedia dari perusahaan, dan juga mengingat beberapa data keuangan internal merupakan rahasia perusahaan dan tidak dapat dipublikasikan untuk umum. Semisal data posisi pangsa pasar relatif dan persentase angka pertumbuhan penjualan industri serta data tingkat pertumbuhan angka dan posisi bersaing perusahaan.

Dari matriks-matriks dalam tahapan pencocokan ini akan dihasilkan beberapa alternatif strategi bisnis sebagai rancangan implikasi dari hasil penelitian untuk dapat diterapkan oleh perusahaan P.T Sucofindo (Persero), Jakarta sebagai sebuah strategi bisnis yang sesuai dan sebaiknya digunakan oleh para jajaran pimpinan puncak manajemen

P.T Sucofindo (Persero), Jakarta. Terutama pertimbangan di dalam menjalankan kegiatan sehari-hari serta untuk mengetahui seluruh kelemahan sekaligus kekuatan serta peluang dan ancaman yang ada. P.T Sucofindo (Persero), pada tahun ini, masuk dalam kategori sebuah organisasi perusahaan yang sehat dan prospektif. Namun kedepannya, terhadap kemungkinan ancaman dari faktor eksternal kiranya perlu melakukan evaluasi kinerja perusahaan.

Benchmarking yang telah dilakukan baru sebatas para pesaing yang dari competitive force dalam negeri. Jangan pernah dianggap remeh performa kinerja beberapa perusahaan jasa lainnya bahkan oleh Kementerian BUMN. P.T Sucofindo (Persero) adalah perusahaan jasa yang sudah lama berdiri, dengan struktur manajerial yang jelas sesuai dengan tupoksi nya karena, P.T Sucofindo (Persero) memiliki banyak jasa, dari mulai industri migas, baru bara, sertifikasi dan bahkan sekarang sudah dapat menjadi Lembaga Pemeriksa Halal (LPH).

Di Indonesia, kondisi pandemik Covid 19 mengubah seluruh tatanan, termasuk pilihan atas kesadaran memilih konsumsi halal nya. P.T Sucofindo (Persero) bersedia menerima tantangan zaman (halal challenge) dengan tetap konsisten mengembangkan departemen halal nya. Dengan sebuah keyakinan bahwa badai pandemik akan segera berlalu, sementara kebutuhan akan konsumsi halal masyarakat Muslimin Indonesia tetap ada serta semakin berkembang seiring dengan peningkatan literasi halal masyarakat Indonesia secara keseluruhan. Disamping oleh karena keyakinan akan kekuatan konsep Ilahiah yang berdasarkan Kitab Suci Al Quran milik masyarakat Islam dunia berkarakter universal atau rahmatan lil alamin. Sehingga halal dapat dikatakan sebagai “for everyone”

atau “for all” (ketika di saat yang bersamaan LPPOM tagline atau jargon yang digunakan adalah “halal is my life”, sebagaimana yang diulas oleh Haque-Fawzi, (2018) di dalam bukunya yang berjudul “Halal dan Jawa di Thailand.”

Saran

Menambahkan langkah strategi baru yang di buat oleh manajemen P.T Sucofindo (Persero), yang berupa beberapa rekomendasi, sesuai dengan teori Matriks (BCG) Boston Consulting Group dikembangkan oleh Bruce Henderson pada tahun 1970-an. “Strategi Empat Langkah”:

Ciptakan

Menciptakan Untuk bersegera membuat jargon atau tagline P.T Sucofindo (Persero) terkait dengan jasa sebagai Lembaga Pemeriksa Halal (LPH) agar berbeda dengan pesaing terdekatnya (yaitu LPPOM MUI);

Hapuskan

Untuk bersegera menghapus image yang mengkrystal bahwa P.T Sucofindo (Persero) “bukan sebagai LPH atau auditor halal”; namun sebagai perusahaan jasa yang berdiri secara independent dan memiliki penunjang alat-alat laboratorium untuk deteksi terkait halal;

Tambahkan

P.T Sucofindo (Persero), untuk bersegera melakukan strategi bisnis penetrasi pasar secara intensif, yaitu dengan meningkatkan kualitas, kuantitas dan produktifitas industri jasa. Mengikuti kebutuhan yang ada di dunia industri saat ini, secara holistik dan terintegrasi;

Kurangkan

Agar P.T Sucofindo (Persero), sudah secara terstruktur dapat dilakukan perluasan serta penguatan jaringan bisnis tidak hanya terkait (LPH) Lembaga Pemeriksa Halal. Dengan dilakukannya prioritas strategi bisnis integrasi horizontal seperti yang terekomendasikan.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Aedy, H. (2011). Teori dan Aplikasi Ekonomi Pembangunan Perspektif Islam Sebuah Studi Komparasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Cooper, D. R dan Schindler, P.S. (2006). Metode Riset Bisnis. Jakarta: Media Global Edukasi.
- Darmawan. (2004). Taktik & Strategi. Jakarta: Buana Ilmu Populer.
- David, F. R. (2009). Manajemen Strategis Konsep, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Dza, K.D. (2014). Mempelajari Sistem Sertifikasi Halal di Indonesia dan Malaysia serta Pengembangan Model Sistem Sertifikasi Halal di Vietnam. Bogor: IPB.
- Guiltinan, J. (1994). Strategi dan Program Manajemen Pemasaran. Jakarta: Erlangga.
- Haque-Fawzi, M.G. (2018). Jawa dan Halal di Thailand. Jakarta: al-Wasath.

- Haque-Fawzi, M.G. (2019) *Muslimin Vietnam dan Industri Halalnya Mereka Juga Belajar ke LPPOM MUI*. Bekasi: Gramata.
- Hariadi, B (2003). *Strategi Manajemen*. Jakarta: Bayumedia
- Ilmar, A (2016). *Hukum Tata Pemerintahan*. Jakarta: Prenamedia Group.
- Indriantoro, N dan Supomo, B. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Jauch, L. R dan Glueck, W. F. (1993). *Manajemen Strategis Dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Gluckhohn, C. (1953). *Universal Categories of Culture*. *Antropology Today*, A.L. Kroeber editor, Chichago, University Press. 1954., *The Concept of Culture, The Science of man in the World* Crisis, R. Linton editor. New York: Columbia University.
- Nawawi, I. (2009). *Perilaku Administrasi, Kajian Paradigma, Konsep, Teori dan Pengantar Praktik*. Surabaya : ITS.
- Nazir. (1999). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Porter, M.E. (1993). *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Gramedia.
- Porter, M.E (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press Publication, a Division of MacMillan.
- Prahasta, E (2001). *Sistem Informasi Geografi*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Purnomo, S. (2016). *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rangkuti, F. (2005). *The Power of Brand's*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2005) *Analisis SWOT sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran Berdaya Saing (Studi pada Dealer Honda Tunggal Sakti di Semarang)*. Depok: Lembaga Penerbit.
- Rangkuti, F. (2008). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Schiffman, L.G, dan Kanuk L.L. (1994). *Consumer Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Sugiyono (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sucofindo (Persero). (2016). *Annual Report*. Jakarta: Sucofindo (Persero).

JURNAL

- Aziz, Y. A dan Nyen V.C. (2012). *The Role of Halal Awareness, Halal Certification, and Marketing Component in Determining Halal Purchase Intention Among Non-Muslims in Malaysia: A Structural Equation Modeling Approach*, Serdang, Malaysia. *Management Research Review*, Vol. 38 Iss 6 pp. 640 – 660.
- David, (2011). *Strategi Bersaing Suatu Kajian Perumusan Strategi Pemasaran guna Meraih Keunggulan Kompetitif (Studi pada P.T Ongko Widjojo, Malang)*. *Jurnal Universitas Brawijaya*, Malang.

- Dwi Putra Darmawan dan Ida Bagus Widia (2005). Strategi P.T Nanda Bangun Nusa untuk Mempertahankan Posisi sebagai Market Leader dalam Pertamanan pada Hotel. Denpasar. SOCA: Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian, Nov. 2012. ISSN 2615-6628.
- Fieldhouse, P (1995). Food and Nutrition Customs and Culture. Charman & Hall.
- Foster, G.M (1967). Introduction: What a Peasant dalam Pter, JM., Diaz M.N, dan Foster, GM. (ed.) Peasant Society: A Reader. Boston: Little Brown and Co.
- Kertajaya, H (2007). Analisis Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Daya Saing UMKM (Studi Pada Batik Diajeng Solo), Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya.
- Karimah. (2015). Perubahan Kewenangan Lembaga- Lembaga yang Berwenang dalam Proses Sertifikasi Halal. Jurnal Syariah 3, 107-131.
- Luarn, P, dan Lin H.H. (2003). A Customer Loyalty Model For e-Service Context. Journal of Electronic Commerce Research, Vol. 4, No. 4.
- McCort, D dan Malhotra, N (1993). Culture and Consumer Behavior: Toward and Understanding of Cross-Cultural Consumer Behavior in International Marketing. Journal of International Consumer Marketing, 6(2), 91-127.
- Porter, M E., Orjan Solvell, dan I. Zander. Advantage Sweden. Stockholm: Norstedts Förlag (1991). Second ed., Stockholm: Norstedts Juridik, 1993. Pucar, S; Zrilić, N; Balaban, N. (2017). Competitiveness, Economic Growth and Development of Bosnia and Herzegovina. The Faculty of Business Economics of Apeiron Pan-European University and Zagreb.
- Rachmat, R (2013). Pengaruh Perilaku Konsumen Terhadap Keputusan Pembelian Sepeda Motor Honda Beat (Studi Kasus Pada Mahasiswa UNSIKA). Jurnal Manajemen, Vol.10, No.3.
- Rosnan, H., Osman, I., Nor, NM., Aminudin, A (2015). Halal Certification: An Exploratory Study on Non-certified restaurant. Advanced Science Letters (21): 1854-1857.
- Schwartz, S (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? Journal of Social Issues, 50, 19-45.
- Talib, M S A. Dan Hamid, A B A. (2014). Halal Logistics in Malaysia: A SWOT Analysis. Journal of Islamic Marketing, Vol. 5 No. 3, pp. 322-343. Kuala Lumpur: UiTM International Business School.
- Triandharta, R dan Haque-Fawzi, M.G. (2019). Analisis Strategi Pemasaran Produk KPR iB dengan Akad Musyarakah Muttanaqishah (MMQ): Studi Pada PT Bank Frwr. Tbk. Jurnal Ilmu Manajemen & Ekonomika 11 (1), 35-43.
- Yulianti, N.M.D. (2014). Pengaruh Citra Toko terhadap Kepuasan Pelanggan dan Niat Beli Uang pada Circle K di Kota Denpasar. Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan, ISSN 2302-8890.