



**MODEL STRATEGI PERBAIKAN KINERJA BERBASIS
PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD* PADA INDUSTRI
PENGOLAHAN KAKAO SKALA UKM**

Oleh:

Dr. Ir. Lamatinulu, M.T. IPM, Asean Eng.
NIDN : 0908066901

**UNIVERSITAS MUSLIM INDONESIA
MAKASSAR
2018**

**MODEL STRATEGI PERBAIKAN KINERJA
BERBASIS PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD
PADA INDUSTRI PENGOLAHAN KAKAO SKALA UKM**



Oleh:

Dr. Ir. Lamatinulu, M.T.

NIDN : 0908066901

**UNIVERSITAS MUSLIM INDONESIA
MAKASSAR
2018**

KATA PENGANTAR

Dengan rahmat dan pentunjuk Allah SWT, penulis menyusun karya tulis ini berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis pada industri pengolahan kakao skala Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Sulawesi Selatan. Karya tulis ini disusun untuk merumuskan secara spesifik model strategi perbaikan kinerja khusus pada industri pengolahan kakao skala UKM. Model strategi perbaikan kinerja ini dirancang berdasarkan hasil pengembangan dari Penelitian Unggulan Perguruan Tinggi (PUPT). Berdasarkan hasil penelitian tersebut penulis mendesain model struktural perbaikan kinerja sebagai sebuah model strategi yang diharapkan dapat menjadi sebuah masukan bagi industri pengolahan kakao skala Usaha Kecil dan Menengah dalam usaha perbaikan kinerja dan produktivitas.

Model strategi perbaikan kinerja dalam karya tulis ini dikembangkan berdasarkan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu strategi perbaikan kinerja pada perspektif pelanggan (*customer perspective*), persepektif keuangan (*financial perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Uraian strategi yang diuraikan dalam model strategi perbaikan kinerja ini terdiri atas analisis strategi *driving power* yang kuat, *dependen power* yang kuat, *driving power* yang lemah dan *dependen power* yang lemah. Berdasarkan uraian strategi tersebut maka perusahaan industri pengolahan kakao diharapkan dapat menerapkan dan memprioritaskan strategi pendorong utama dalam usaha meningkatkan kinerjanya.

Karya tulis ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi bagi industri kecil dalam melakukan usaha-usaha perbaikan kinerja. Terkait dengan tulisan ini penulis juga menyadari bahwa tidak ada sesuatu yang sempurna, sehingga penulis mengharapkan saran dan masukan dari para pembaca jika dalam tulisan ini ada kesempurnaan tulisan ini. Penulis tak lupa menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung pelaksanaan penelitian yang telah dilakukan oleh penulis sehingga karya tulis model strategi perbaikan kinerja ini dapat diselesaikan dengan baik sesuai harapan.

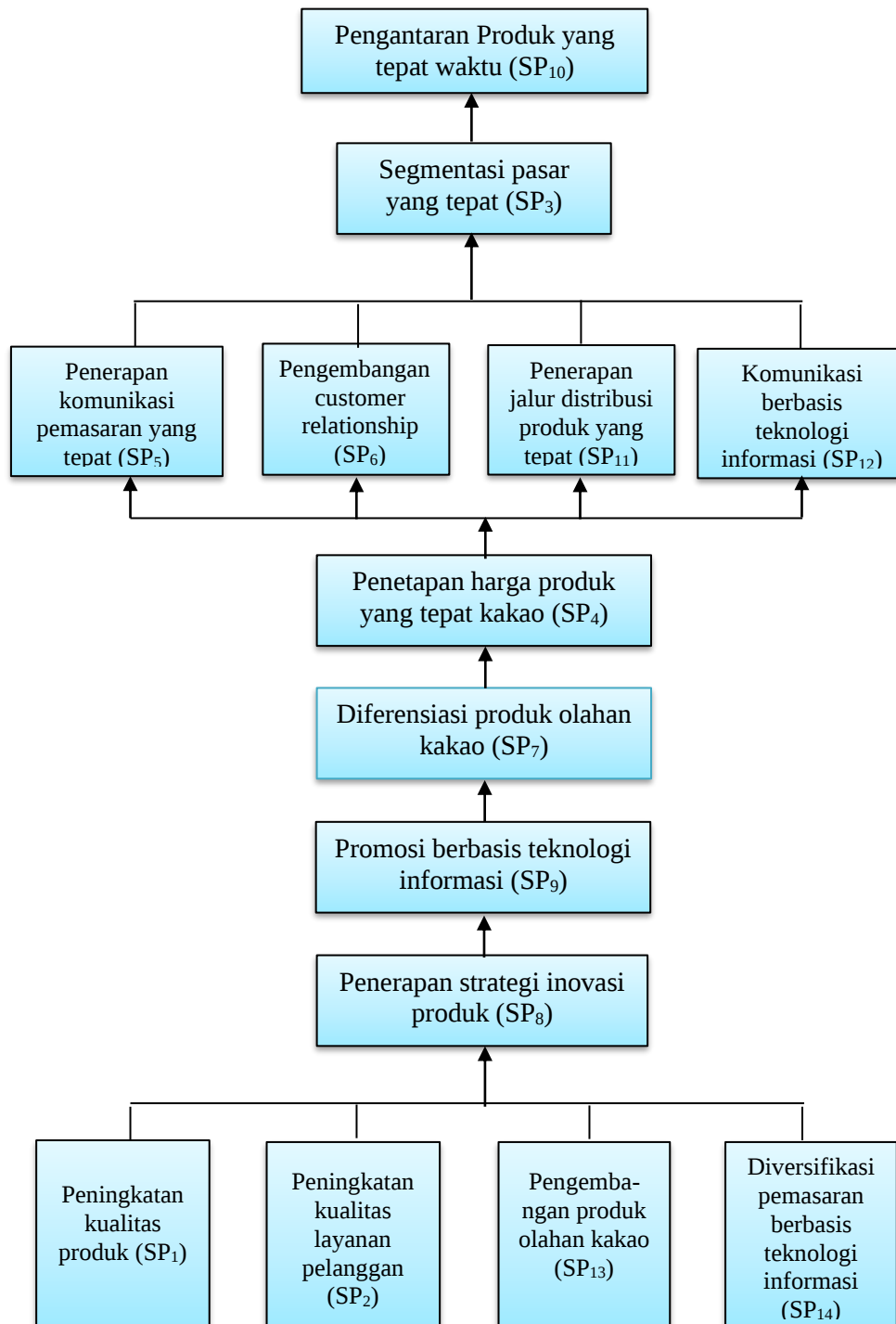
Makassar, 30 Desember 2018
Penulis,

Lamatinulu

I. MODEL STRUKTURISASI STRATEGI PERBAIKAN KINERJA PERSPEKTIF PELANGGAN

Berdasarkan rumusan strategi perspektif pelanggan telah ditetapkan berdasarkan hasil riset pada industri pengolahan kakao skala Usaha Kecil dan Menengah (UKM) maka dapat disusun model strukturisasi strategi perbaikan kinerja dengan menggunakan metode *Interpretative Structural Modeling* (ISM). Pada penerapan metode ISM ini rumusan strategi disusun berdasarkan kontribusi kajian pustaka dan kontribusi responden ahli. Pada proses analisis penerapan ISM melibatkan responden yang dianggap ahli baik dari akademisi, konsultan industri UKM, dan profesi disiplin teknik industri. Responden ahli dilibatkan menganalisis faktor, hubungan kontekstual antara satu rumusan strategi dengan strategi lainnya. Instrumen kuesioner yang digunakan untuk mendapatkan data hubungan kontekstual untuk menunjukkan arah hubungan antara 2 faktor i dan j dengan menggunakan simbol V, A, X dan O. V = faktor i mempengaruhi faktor j A = faktor i dipengaruhi oleh faktor j X = faktor i dan faktor j saling mempengaruhi O = faktor i dan j tidak saling mempengaruhi.

Hasil identifikasi hubungan kontekstual antara elemen-elemen rumusan strategi perbaikan kinerja pada perspektif pelanggan maka disusun menjadi sebuah matriks *Structural Self-Interaction Matrix* (SSIM), kemudian dikembangkan sebuah *Reachability Matrix*. Untuk melakukan analisis strategi yang berpengaruh terhadap perbaikan kinerja perspektif pelanggan pada industri pengolahan kakao skala UKM, maka ditetapkan 14 rumusan strategi yang meliputi: 1). Peningkatan kualitas produk; 2). Peningkatan kualitas layanan pelanggan; 3). Segmentasi pasar yang tepat; 4). Penetapan harga produk yang tepat; 5). Penerapan komunikasi pemasaran yang tepat; 6). Pengembangan customer relationship; 7). Diferensiasi produk dibutuhkan; 8). Penerapan strategi inovasi produk; 9). Promosi yang tepat dan berbasis teknologi informasi; 10). Pengantaran produk yang tepat; 11). Penerapan strategi jalur distribusi produk yang tepat; 12). Komunikasi berbasis teknologi informasi; 13). Pengembangan produk; 14). Diversifikasi media pemasaran berbasis teknologi informasi. Penetapan elemen strategi ini ditetapkan berdasarkan studi literatur dan brainstorming dengan ahli. Adapun hasil penyusunan model Interpretive Structural Modeling (ISM) pada elemen-elemen strategi perbaikan kinerja untuk perspektif pelanggan pada industri pengolahan kakao skala UKM dapat diuraikan pada Gambar 1 sebagai berikut:

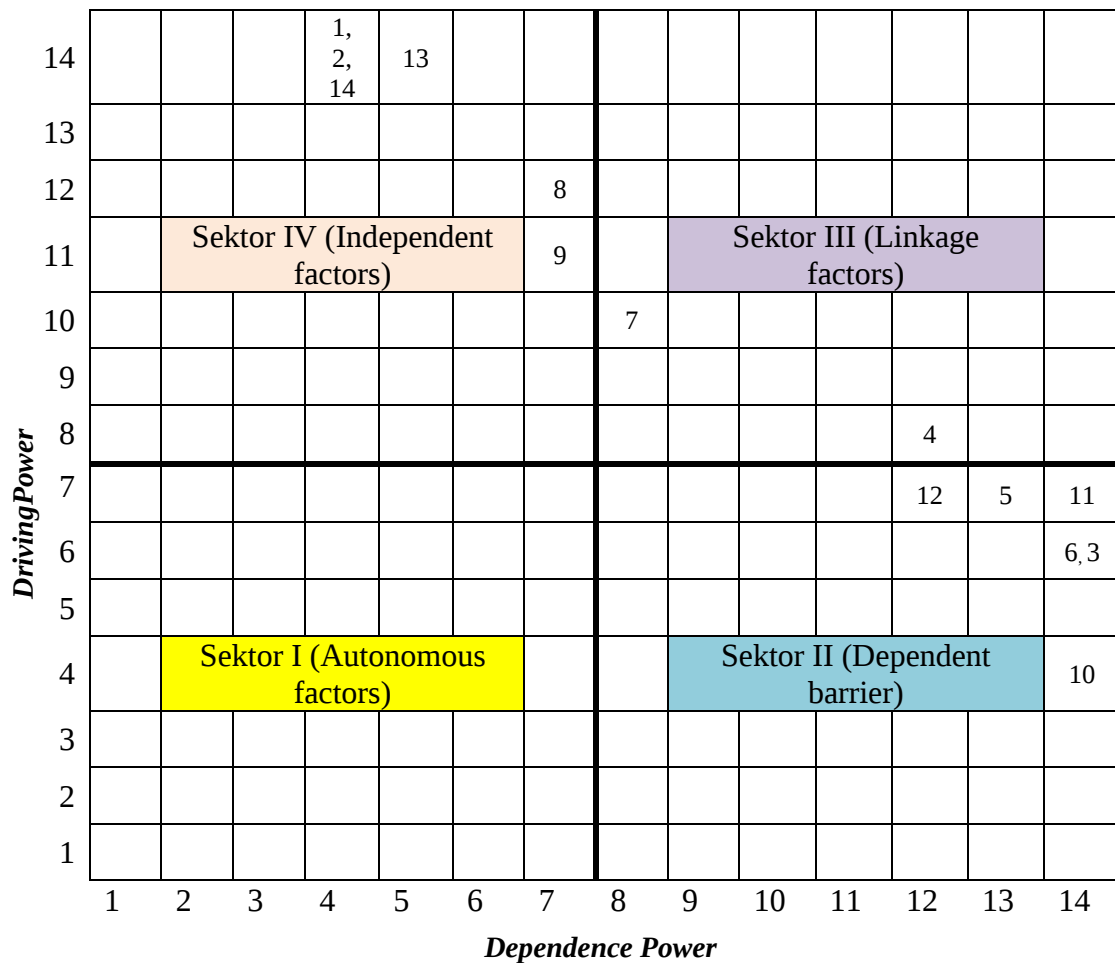


Gambar 1. Strukturisasi Strategi Perbaikan Kinerja Perspektif Pelanggan

MICMAC Analysis strategi perbaikan kinerja perspektif pelanggan

Untuk melakukan verifikasi model ISM pada Gambar 1 maka diterapkan MICMAC Analysis (*Matrice d'Impacts croises-multiplication appliqué an classment*). MICMAC analysis bertujuan untuk menganalisis strategi driving power dan strategi dependence power dari faktor-faktor pendorong. MICMAC Analysis model ISM

strategi perbaikan kinerja pada perspektif pelanggan industri pengolahan kakao skala UKM dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. MICMAC Analysis strategi perspektif pelanggan

Berdasarkan hasil analisis MICMAIC elemen strategi perbaikan kinerja pada perspektif pelanggan untuk industri kakao skala UKM diklasifikasikan dalam empat kategori, yaitu:

- Autonomous factors (Sektor I) adalah faktor elemen strategi yang memiliki *driving power* yang lemah dan *dependence power* yang lemah. Faktor penghalang dalam kuadran 1 ini tidak memiliki pengaruh yang besar pada sistem. Tidak ada faktor dalam kategori ini. Pada analisis MICMAIC strategi perbaikan kinerja tidak ditemukan adanya elemen strategi pada sektor I. Hal ini bermakna bahwa 14 elemen strategi memiliki keterkaitan antara elemen strategi yang ada.
- Dependent barrier (Sektor II): Elemen strategi pada sektor ini memiliki *driving power* yang lemah dan *dependence power* yang kuat. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa 6 elemen strategi yang berada pada sektor II yang meliputi: segmentasi pasar yang tepat (SP₃), penerapan komunikasi pemasaran yang tepat (SP₅), pengembangan

- customer relationship (SP₆), pengantaran produk yang tepat (SP₁₀), penerapan strategi jalur distribusi produk yang tepat (SP₁₁), komunikasi berbasis teknologi informasi (SP₁₂).
- c. Linkage factors (Sektor III): merupakan elemen strategi yang memiliki *driving power* yang kuat dan *dependence power* yang kuat. Strategi pada sektor ini merupakan strategi pengait antara strategi pada sektor II dan sektor IV. Hasil analisis menunjukkan bahwa ada dua rumusan strategi pengait yang memiliki *dependence* dan *driving power* yang kuat yaitu: penetapan harga produk yang tepat (SP₄) dan diferensiasi produk olahan kakao (SP₇).
 - d. Independent factors (Sektor IV): merupakan elemen strategi yang memiliki *driving power* yang kuat dan *dependence power* yang lemah. Strategi pada sektor ini merupakan strategi yang memiliki daya dorong yang kuat dan dapat mempengaruhi strategi lain. Hasil analisis menunjukkan ada 6 strategi perbaikan kinerja yang berada pada sektor IV yaitu: peningkatan kualitas produk (SP₁), peningkatan kualitas layanan pelanggan (SP₂), penerapan strategi inovasi produk (SP₈), promosi yang tepat dan berbasis teknologi informasi (SP₉), pengembangan produk (SP₁₃) dan diversifikasi media pemasaran berbasis teknologi informasi (SP₁₄).

Interpretasi Model ISM dan analisis MICMAIC perspektif pelanggan

Model ISM menunjukkan bahwa ada 8 level strukturisasi strategi yang dibutuhkan untuk perbaikan kinerja industri pengolahan kakao skala UKM. Kelompok strategi yang masuk dalam sektor (kuadran) II mencakup 6 strategi yang berada pada level 1, level 2 dan level 3 yang meliputi strategi SP₃, SP₅, SP₆, SP₁₀, SP₁₁ dan SP₁₂. Pada level strategi ini menunjukkan bahwa strategi pengantaran produk yang tepat dapat terwujud jika didorong oleh strategi segmentasi pasar. Penerapan segmentasi pasar produk olahan kakao dapat terlaksana dengan baik jika didukung penerapan strategi komunikasi pemasaran yang tepat (SP₅), pengembangan customer relationship (SP₆), pengantaran produk yang tepat (SP₁₀), penerapan strategi jalur distribusi produk yang tepat (SP₁₁), komunikasi berbasis teknologi informasi (SP₁₂). Strategi pada sektor ini dapat dipengaruhi oleh strategi pendorong pada sektor III dan sektor IV. Segmentasi pasar perlu untuk dilakukan pada industri kakao skala UKM sebab segmentasi pasar merupakan hal penting dan dapat menjadi strategi layanan pemasaran produk untuk kepuasan pelanggan (Martin, 2011; Gichuru and Lamiri, 2017). Strategi komunikasi juga perlu untuk dikembangkan sebab efektivitas komunikasi pemasaran dapat meningkatkan loyalitas pelanggan (Hanninen,

and Karjaluoto, 2017). Komunikasi pemasaran yang efektif perlu dikembangkan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan produk industri pengolahan kakao skala UKM di Sulawesi Selatan. Customer relationship perlu mendapat perhatian untuk dikembangkan karena hal ini terkait dengan respon pelanggan, pengembangan merek, dukungan dan respon pelanggan terhadap harga, preferensi merek (Ghazian, et al., 2016). Komunikasi pemasaran berbasis teknologi informasi diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja perspektif pelanggan, hal ini diperkuat oleh hasil temuan penelitian yang menyatakan bahwa teknologi informasi seperti penggunaan layanan internet sangat mendukung kinerja aspek pelanggan dan kinerja pemasaran (Wu and Lu, 2012; Ghazian, et al., 2016). Saluran distribusi merupakan strategi yang perlu diperhatikan jika industri pengolahan kakao telah memiliki pangsa pasar yang jelas, sebab jalur distribusi dapat mempengaruhi efektifitas penjualan produk (Obajie, 2011).

Strategi yang berada pada posisi sektor III meliputi strategi penetapan harga produk yang tepat (SP₄) dan strategi diferensiasi produk olahan kakao (SP₇). Kedua strategi ini masing-masing berada pada level 4 dan level 5 pada model ISM. Strategi berada pada kategori faktor strategi pengait yang memiliki dependen dan driver power yang besar sehingga berperan penting dalam usaha perbaikan kinerja industri kakao skala UKM.

Faktor harga produk sebuah industri kakao juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi motivasi pembelian dari pelanggan sehingga perlu ditetapkan secara tepat. Penetapan harga perlu mempertimbangkan aspek keadilan dan berfokus pada pelanggan (Hanif, et al., 2010), sebab hal ini dapat menjadi strategi untuk meningkatkan permintaan produk dari konsumen (Faith and Edwin, 2014). Penetapan harga produk seharusnya ditetapkan secara tepat sebab hal ini merupakan salah satu faktor kunci dalam keberhasilan bisnis. Penetapan harga yang tidak tepat berpotensi menjadi salah satu penyebab kegagalan sebuah usaha bisnis (Adeyemi, et al., 2013). Terkait dengan usaha perbaikan kinerja pada industri pengolahan kakao skala UKM maka perlu ada usaha penentuan harga penetrasi, sebab hal ini dapat berdampak pada jumlah pelanggan, loyalitas pelanggan dan kualitas layanan pelanggan (Sije and Oloko, 2013). Diferensiasi produk dapat berdampak pada stabilitas peningkatan jumlah pelanggan pada sebuah industri serta dapat mempengaruhi kinerja pemasaran (Nolega, et al., 2015; Harahap, et al., 2017). Diferensiasi, berdasarkan inovasi pasar dan teknologi, mendorong output kinerja merek (Davicik and Sharma, 2015) dan sekecil apapun langkah-langkah diferensiasi produk yang dilakukan pada sebuah organisasi industri menunjukkan fakta dapat berdampak pada kinerja organisasi (Dirisu,

et al., 2013). Strategi diferensiasi merupakan opsi strategi yang layak untuk digunakan sebagai alat untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Strategi yang berada pada sektor IV merupakan strategi yang memiliki daya dorong (*driving power*) yang terbesar dalam usaha mewujudkan perbaikan kinerja pada industri pengolahan kakao skala UKM. Strategi pada sektor IV ini menempati posisi level 7 dan level 8 pada rancangan model ISM. Strategi yang masuk pada sektor IV yang memiliki daya dorong terbesar meliputi peningkatan kualitas produk (SP₁) peningkatan kualitas layanan pelanggan (SP₂), penerapan strategi inovasi produk (SP₈), promosi yang tepat dan berbasis teknologi informasi (SP₉), pengembangan produk (SP₁₃) dan diversifikasi media pemasaran berbasis teknologi informasi (SP₁₄). Penerapan strategi peningkatan kualitas produk olahan kakao skala UKM di Sulawesi Selatan merupakan faktor yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja aspek pelanggan sebab hal ini dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan (Suchanek, et al., 2017; Nuridin, 2018). Kepuasan dan loyalitas pelanggan merupakan sebuah keniscayaan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja industri pengolahan kakao skala UKM, sehingga strategi yang bertujuan untuk mencapai hal tersebut harus diimplementasikan. Peningkatan kualitas produk melalui penerapan standardisasi kualitas, pengendalian kualitas berkelanjutan, penerapan Good Manufacturing Process (GMP) merupakan aktivitas strategi yang harus dilakukan.

Strategi peningkatan kualitas layanan pelanggan merupakan faktor untuk meningkatkan kinerja industri pengolahan kakao skala UKM, sebab strategi ini dapat menjadi faktor meningkatnya kepuasan pelanggan (Maria and Anshori, 2013). Strategi ini dapat diterapkan melalui aktivitas pelayanan penjualan untuk memenuhi permintaan, penerapan cara mengatasi keluhan pelanggan, dan membangun komunikasi dengan pelanggan. Strategi inovasi produk diterapkan untuk merancang produk baru yang memiliki perbedaan dari produk sebelumnya atau merupakan hasil perbaikan produk. Konsumen dalam memilih produk berdasarkan pada kriteria nilai tambah atau kelebihan dibandingkan dengan produk lain yang sejenis. Hal ini menjadi dasar pertimbangan utama sehingga strategi inovasi perlu diterapkan pada sebuah industri olahan kakao, sebab inovasi produk merupakan strategi tepat dalam meningkatkan daya saing untuk mempertahankan posisi produk di pasar yang penting bagi keberhasilan peningkatan penjualan, laba dan pertumbuhan (Cooper, 1984; Jannah, 2014). Strategi inovasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja industri kakao skala UKM hal ini didukung oleh hasil penelitian yang menemukan bahwa inovasi produk dan proses berdampak positif terhadap

kinerja industri kecil dan menengah (Rosli and Sidek, 2013). Strategi promosi berbasis teknologi informasi merupakan hal yang penting untuk memperkenalkan produk hasil olahan kakao pada konsumen. Promosi melalui penerapan teknologi informasi sangat efektif diterapkan untuk memperluas dan mempercepat jangkauan promosi sebab promosi melalui teknologi informasi berpotensi untuk menjangkau lebih banyak pelanggan, lebih cepat dalam memperkenalkan produk (Shaqiri, 2015). Strategi promosi berbasis teknologi informasi melalui internet pada prinsipnya dapat diadopsi untuk industri UKM (Al-Abdalla, 2012). Strategi pengembangan produk merupakan faktor pendorong untuk meningkatkan kinerja industri pengolahan kakao skala UKM. Strategi pengembangan produk berdasarkan riset terdahulu merupakan alat untuk meningkatkan siklus hidup produk dan dapat meningkatkan kinerja operasional organisasi bisnis (Iwu, et al., 2010; Liu, et al., 2014; Ebarefimia, 2014). Pengembangan produk sangat besar manfaatnya untuk meningkatkan kinerja UKM industri kakao sebab strategi ini dapat diterapkan di UKM untuk meningkatkan citra merek produk, reputasi harga produk dan menjamin loyalitas pelanggan (Kessinro, et al., 2018).

II. STRUKTURISASI STRATEGI PERBAIKAN KINERJA PERSPEKTIF KEUANGAN

Berdasarkan hasil rumusan strategi perspektif keuangan, maka dapat disusun model strukturisasi strategi perbaikan kinerja dengan menggunakan metode Interpretative Structural Modeling (ISM). Pada penerapan metode ISM ini rumusan strategi disusun berdasarkan kontribusi kajian pustaka dan kontribusi responden ahli. Pada proses analisis penerapan ISM melibatkan responden yang dianggap ahli baik dari akademisi, konsultan industri UKM, dan profesi disiplin teknik industri. Responden ahli dilibatkan menganalisis faktor, hubungan kontekstual antara satu rumusan strategi dengan strategi lainnya. Instrumen kuesioner yang digunakan bertujuan untuk mendapatkan data hubungan kontekstual untuk menunjukkan arah hubungan antara 2 faktor i dan j dengan menggunakan simbol V, A, X dan O. V = faktor i mempengaruhi faktor j A = faktor i dipengaruhi oleh faktor j X = faktor i dan faktor j saling mempengaruhi O = faktor i dan j tidak saling mempengaruhi.

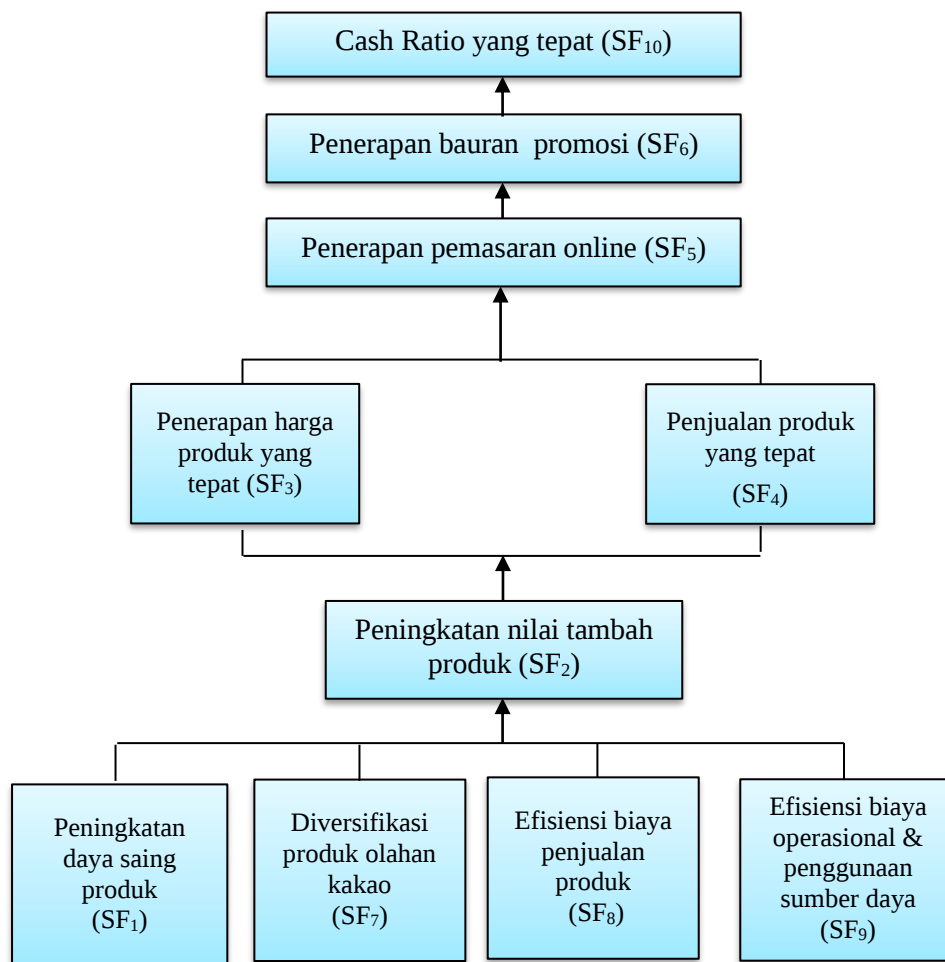
Hasil identifikasi hubungan kontekstual antara elemen-elemen rumusan strategi perbaikan kinerja pada perspektif pelanggan maka disusun menjadi sebuah matriks *Structural Self-Interaction Matrix* (SSIM), kemudian dikembangkan sebuah *Reachability Matrix*. Untuk melakukan analisis strategi yang berpengaruh terhadap perbaikan kinerja perspektif pelanggan pada industri:

- 1). Peningkatan daya saing produk olahan kakao
- 2). Peningkatan nilai tambah produk
- 3). Penetapan harga produk yang tepat
- 4). penjualan produk yang tepat
- 5). Penerapan e-marketing (pemasaran online)
- 6). Penerapan bauran promosi produk
- 7). Diversifikasi produk olahan kakao
- 8). Efisiensi biaya penjualan produk
- 9). Efisiensi biaya operasional pemanfaatan sumber daya

10). Cash ratio yang tepat. Penetapan elemen strategi ini ditetapkan berdasarkan studi literatur dan brainstorming dengan ahli. Adapun hasil penyusunan model Interpretive Structural Modeling (ISM) pada elemen-elemen strategi perbaikan kinerja untuk perspektif keuangan pada industri pengolahan kakao skala UKM dapat diuraikan pada Gambar 3.

Desain model ISM strategi perbaikan kinerja digraph adalah model struktural yang dibuat berdasarkan conical matrix. Model dibuat dengan menggunakan simpul dan garis yang menghubungkan tiap simpul. Digraph diubah bentuknya menjadi model ISM strategi perbaikan

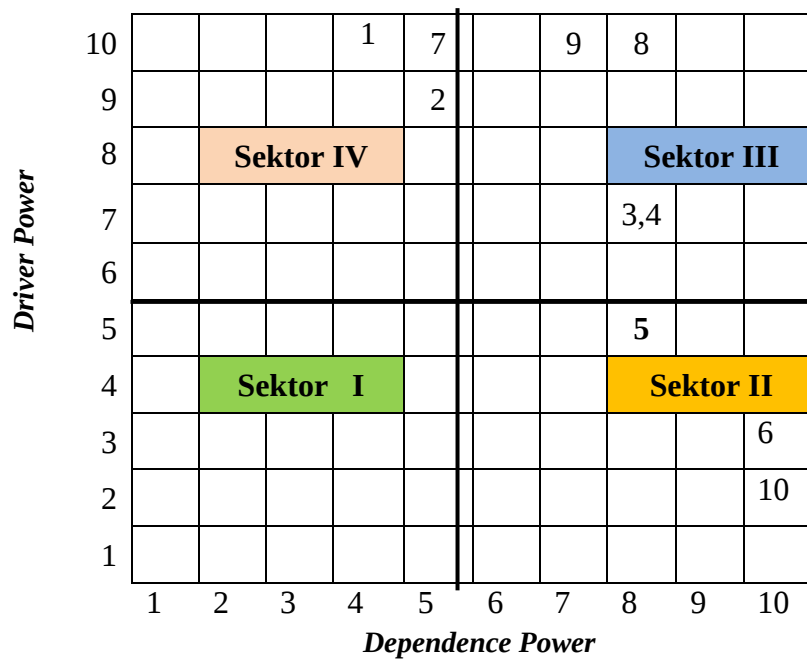
kinerja dengan cara mengganti simpul dengan elemen strategi dalam bentuk kalimat. Arah panah menunjukkan adanya hubungan antar strategi. Model ISM digunakan untuk menunjukkan strategi-strategi perbaikan kinerja dan hubungannya dalam bentuk garis dan simpul. Elemen strategi pada level teratas ditempatkan pada posisi atas model ISM, faktor level kedua ditempatkan di posisi kedua model ISM, dan seterusnya hingga faktor level ke 6 ditempatkan pada posisi paling bawah pada model ISM yang dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Strukturisasi Strategi Perbaikan Kinerja Perspektif keuangan

MICMAC Analysis strategi perbaikan kinerja perspektif keuangan

Untuk melakukan verifikasi model ISM pada Gambar 3 maka diterapkan MICMAC Analysis (Matrice d'Impacts croises-multiplication appliqué an classment). MICMAC analysis bertujuan untuk menganalisis strategi driving power dan strategi dependence power dari faktor-faktor pendorong. MICMAC Analysis model ISM strategi perbaikan kinerja pada perspektif keuangan pada industri pengolahan kakao UKM dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. MICMAC Analysis strategi perspektif pelanggan

Berdasarkan hasil analisis MICMAIC elemen strategi perbaikan kinerja pada perspektif keuangan untuk industri kakao skala UKM diklasifikasikan dalam empat kategori, yaitu:

- Autonomous factors (Sektor I) adalah faktor elemen strategi yang memiliki *driving power* yang lemah dan *dependence power* yang lemah. Faktor penghalang dalam kuadran 1 ini tidak memiliki pengaruh yang besar pada sistem. Tidak ada faktor dalam kategori ini. Pada analisis MICMAIC strategi perbaikan kinerja tidak ditemukan adanya elemen strategi pada sektor I. Hal ini bermakna bahwa 10 elemen strategi memiliki keterkaitan antara elemen strategi yang ada.
- Dependent barrier (Sektor II): Elemen strategi pada sektor ini memiliki *driving power* yang lemah dan *dependence power* yang kuat. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa 3 elemen strategi yang berada pada sektor II yang meliputi: penerapan e-marketing (SF₅), bauran promosi produk (SF₆), dan cash ratio yang tepat (SF₁₀).
- Linkage factors (Sektor III): merupakan elemen strategi yang memiliki *driving power* yang kuat dan *dependence power* yang kuat. Strategi pada sektor ini merupakan strategi pengait antara strategi pada sektor II dan sektor IV. Hasil analisis menunjukkan bahwa ada empat rumusan strategi pengait yang memiliki *dependence* dan *driving power* yang kuat yaitu: penetapan harga produk yang tepat (SF₃), penjualan produk yang tepat (SF₄), efisiensi biaya penjualan produk (SF₈), dan efisiensi biaya operasional pemanfaatan sumber daya (SF₉).

- d. Independent factors (Sektor IV): merupakan elemen strategi yang memiliki driving power yang kuat dan dependence power yang lemah. Strategi pada sektor ini merupakan strategi yang memiliki daya dorong yang kuat dan dapat mempengaruhi strategi lain. Hasil analisis menunjukkan ada 3 strategi perbaikan kinerja yang berada pada sektor IV yaitu peningkatan daya saing produk olahan kakao (SF₁), peningkatan nilai tambah produk (SF₂), dan diversifikasi produk olahan kakao (SF₇).

Interpretasi Model ISM dan analisis MICMAC Perspektif Keuangan

Model ISM menunjukkan bahwa ada 6 level strukturisasi strategi yang dibutuhkan untuk perbaikan kinerja industri pengolahan kakao skala UKM. Kelompok strategi yang masuk dalam sektor (kuadran) II mencakup 3 strategi yang berada pada level 1, level 2 dan level 3 yang meliputi strategi SF₁₀, SF₆, SF₅. Pada level strategi ini menunjukkan bahwa strategi cash ratio yang tepat, perlu mendapat kekuatan pendorong dari penerapan e-marketing (pemasaran online), dan penerapan bauran promosi produk.

Strategi pada sektor I berupa kombinasi bauran promosi dan penerapan sistem pemasaran online pada industri kakao skala UKM sebab hal ini saling mendukung sebab bauran promosi dapat berdampak positif terhadap sistem pemasaran yang berbasis internet (Al Abdallah and Abou, 2012).

Strategi yang berada pada posisi sektor III meliputi strategi penetapan harga produk yang tepat (SF₃), penjualan produk yang tepat (SF₄), efisiensi biaya penjualan produk (SF₈) dan efisiensi biaya operasional pemanfaatan sumber daya (SF₉). Untuk meningkatkan kinerja keuangan industri UKM pengolahan kakao maka dibutuhkan adanya penetapan harga dan penjualan produk yang tepat. Penetapan harga yang tepat harus berfokus pada kemampuan daya beli dan keinginan pelanggan pada pangsa pasar. Hal ini dapat menjadi strategi untuk meningkatkan permintaan konsumen (Faith and Edwin, 2014) yang dapat meningkatkan kinerja keuangan industri UKM pengolahan kakao. Strategi efisiensi biaya dan efisiensi sumber daya merupakan hal yang penting untuk meningkatkan kinerja keuangan, sebab hal ini dapat menjadi strategi untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas (Frone and Frone, 2015).

Strategi yang berada pada sektor IV merupakan strategi yang memiliki daya dorong (*driving power*) yang terbesar dalam usaha mewujudkan perbaikan kinerja pada industri pengolahan kakao skala UKM pada perspektif keuangan. Strategi pada sektor IV ini menempati posisi level 5 dan level 6 pada rancangan model ISM. Strategi yang masuk

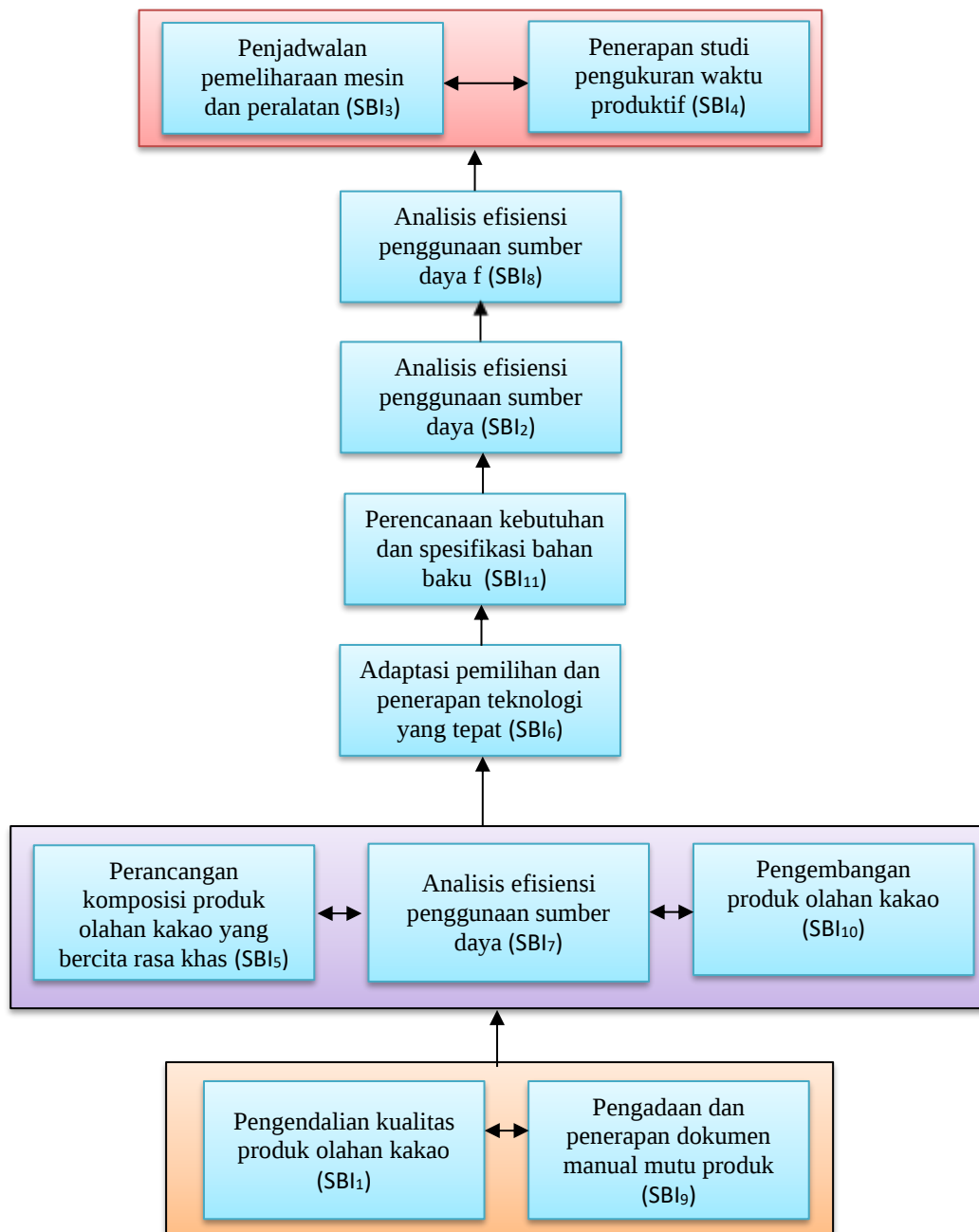
pada sektor IV yang memiliki daya darong terbesar meliputi peningkatan daya saing produk olahan kakao (SF_1), diversifikasi produk olahan kakao (SF_7) dan peningkatan nilai tambah produk (SF_2). Peningkatan daya saing, nilai tambah produk melalui diversifikasi produk olahan kakao merupakan hal yang sangat penting (Lamatinulu, et al., 2017) sebab ini juga dapat berpotensi untuk meningkatkan volume penjualan untuk meningkatkan pendapatan yang mendukung kinerja keuangan industri UKM pengolahan kakao. Untuk mendorong peningkatan kinerja UKM pengolahan kakao dibutuhkan adanya peningkatan nilai tambah (Lind, 2005).

III. STRUKTURISASI STRATEGI PERBAIKAN KINERJA PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

Berdasarkan hasil rumusan strategi perspektif proses bisnis internal, maka dapat disusun model strukturisasi strategi perbaikan kinerja dengan menggunakan metode Interpretative Structural Modeling (ISM). Pada penerapan metode ISM ini rumusan strategi disusun berdasarkan kontribusi kajian pustaka dan kontribusi responden ahli. Pada proses analisis penerapan ISM melibatkan responden yang dianggap ahli baik dari akademisi, konsultan industri UKM, dan profesi disiplin teknik industri. Responden ahli dilibatkan menganalisis faktor, hubungan kontekstual antara satu rumusan strategi dengan strategi lainnya. Instrumen kuesioner yang digunakan (Lampiran 15) bertujuan untuk mendapatkan data hubungan kontekstual untuk menunjukkan arah hubungan antara 2 faktor i dan j dengan menggunakan simbol V, A, X dan O. V = faktor i mempengaruhi faktor j A = faktor i dipengaruhi oleh faktor j X = faktor i dan faktor j saling mempengaruhi O = faktor i dan j tidak saling mempengaruhi.

Hasil identifikasi hubungan kontekstual antara elemen-elemen rumusan strategi perbaikan kinerja pada perspektif pelanggan maka disusun menjadi sebuah matriks *Structural Self-Interaction Matrix* (SSIM), kemudian dikembangkan sebuah *Reachability Matrix*. Untuk melakukan analisis strategi yang berpengaruh terhadap perbaikan kinerja perspektif pelanggan pada industri pengolahan kakao skala UKM, maka ditetapkan 11 rumusan strategi yang meliputi: 1). pengendalian kualitas produk olahan kakao (SBI₁), 2). perencanaan dan pengendalian produksi (SBI₂), 3). penjadwalan pemeliharaan mesin dan peralatan(SBI₃), 4). penerapan studi pengukuran waktu produktif (SBI₄), perancangan produk industri olahan kakao (SBI₅), 6). adaptasi pemilihan dan penerapan teknologi yang tepat (SBI₆), 7). penetapan harga produk yang tepat (SBI₇), 8). analisis efisiensi penggunaan sumber daya (SBI₈), 9).. pengadaan dan penerapan dokumen manual mutu produk (SBI₉), 10). pengembangan produk olahan kakao (SBI₁₀), 11). perencanaan kebutuhan dan spesifikasi bahan baku (SBI₁₁).

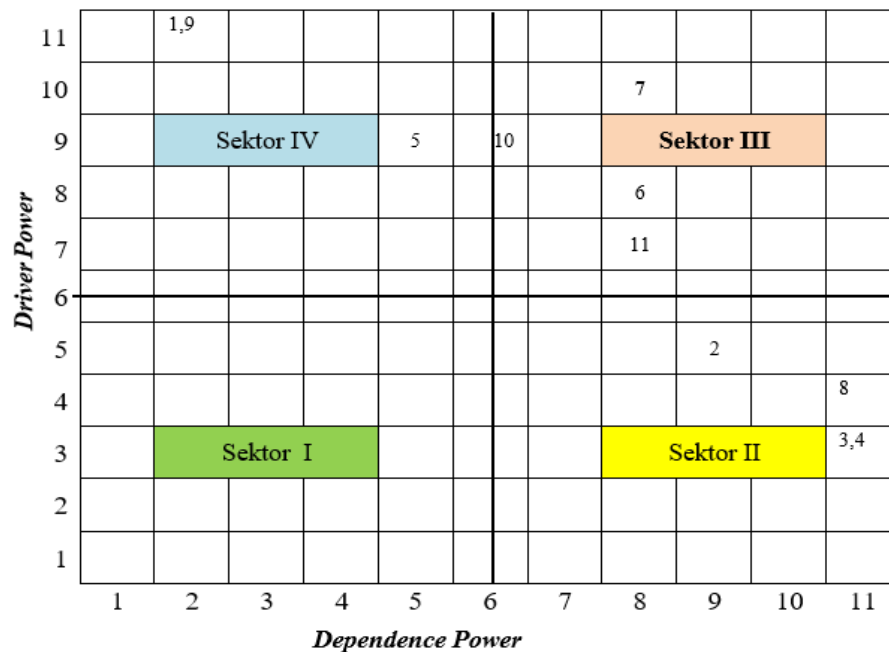
Adapun hasil penyusunan model Interpretive Structural Modeling (ISM) pada elemen-elemen strategi perbaikan kinerja untuk perspektif proses bisnis internal pada industri kakao skala UKM dapat diuraikan pada Gambar 5.



Gambar 5. Strukturisasi strategi perbaikan kinerja perspektif bisnis internal

MICMAC Analysis strategi perbaikan kinerja perspektif bisnis internal

Untuk melakukan verifikasi model ISM pada Gambar 6 maka diterapkan MICMAC Analysis (Matrice d'Impacts croises-multiplication appliqué an classment). MICMAC analysis bertujuan untuk menganalisis strategi driving power dan strategi dependence power dari faktor-faktor pendorong. MICMAC Analysis model ISM strategi perbaikan kinerja pada perspektif proses bisnis internal industri pengolahan kakao skala UKM dapat dilihat pada Gambar 6.



Gambar 6 MICMAIC Analysis strategi perspektif proses bisnis internal

Berdasarkan hasil analisis MICMAIC elemen strategi perbaikan kinerja pada perspektif proses bisnis internal untuk industri kakao skala UKM diklasifikasikan dalam empat kategori, yaitu:

- Autonomous factors (Sektor I) adalah faktor elemen strategi yang memiliki *driving power* yang lemah dan *dependence power* yang lemah. Faktor penghalang dalam kuadran 1 ini tidak memiliki pengaruh yang besar pada sistem. Tidak ada faktor dalam kategori ini. Pada analisis MICMAIC strategi perbaikan kinerja tidak ditemukan adanya elemen strategi pada sektor I. Hal ini bermakna bahwa 11 elemen strategi memiliki keterkaitan antara elemen strategi yang ada.
- Dependent barrier (Sektor II): Elemen strategi pada sektor ini memiliki *driving power* yang lemah dan *dependence power* yang kuat. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa 6 elemen strategi yang berada pada sektor II yang meliputi: perencanaan dan pengendalian produksi (SBI₂), penjadwalan pemeliharaan mesin yang tepat (SBI₃), penerapan studi pengukuran waktu produktif (SBI₄), efisiensi penggunaan sumber daya (SBI₈).
- Linkage factors (Sektor III): merupakan elemen strategi yang memiliki *driving power* yang kuat dan *dependence power* yang kuat. Strategi pada sektor ini merupakan strategi pengait antara strategi pada sektor II dan sektor IV. Hasil analisis menunjukkan bahwa ada 4 rumusan strategi pengait yang memiliki *dependence* dan *driving power* yang kuat yaitu: adaptasi pemilihan dan penerapan teknologi yang tepat (SBI₆), penetapan harga produk yang tepat (SBI₇),

pengembangan produk olahan kakao (SBI₁₀) dan perencanaan kebutuhan dan spesifikasi bahan baku (SBI₁₁).

- f. Independent factors (Sektor IV): merupakan elemen strategi yang memiliki driving power yang kuat dan dependence power yang lemah. Strategi pada sektor ini merupakan strategi yang memiliki daya dorong yang kuat dan dapat mempengaruhi strategi lain. Hasil analisis menunjukkan ada 3 strategi perbaikan kinerja perspektif bisnis internal yang berada pada sektor IV yaitu: pengendalian kualitas produk olahan kakao (SBI₁), pengadaan & penerapan dokumen manual mutu produk (SBI₉).

Interpretasi strukturisasi strategi dan analisis MICMAC perspektif bisnis internal

Model ISM strategi pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa ada 7 level strukturisasi strategi yang dibutuhkan untuk perbaikan kinerja industri pengolahan kakao skala UKM pada perspektif proses bisnis internal. Kelompok strategi yang masuk dalam sektor (kuadran) II mencakup 4 strategi yang berada pada level 1, level 2 dan level 3 yang meliputi strategi perencanaan dan pengendalian produksi (SBI₂), penjadwalan pemeliharaan mesin yang tepat (SBI₃), penerapan studi pengukuran waktu produktif (SBI₄), efisiensi penggunaan sumber daya (SBI₈).

Strategi pada sektor II merupakan strategi yang dapat dipengaruhi oleh strategi pada sektor III dan sektor IV. Perencanaan dan pengendalian produksi memegang peranan penting pada kegiatan operasional industri sebab dapat memperjelas pemanfaatan sumber daya serta merupakan bagian terpenting dalam menjalankan bisnis dan mempengaruhi kualitas produk (Sharma, et al., 2014). Untuk mendukung kelancaran proses produksi maka dibutuhkan adanya sistem pemeliharaan mesin dan peralatan secara berkala sebab pemeliharaan mesin yang baik pada sebuah industri dapat mempengaruhi produktivitas dan profitabilitas sebuah industri (Alsyouf, 2007). Perencanaan produksi dan sistem pemeliharaan mesin yang baik dapat mempengaruhi efisiensi penggunaan sumber daya. Efisiensi dalam sebuah industri sangat terkait dengan aspek input dan output dalam proses produksi dan sangat terkait dengan produktivitas sebuah perusahaan industri (Nabradi, et al., 2009).

Strategi yang berada pada posisi sektor III meliputi strategi adaptasi pemilihan dan penerapan teknologi yang tepat (SBI₆), penetapan harga produk yang tepat (SBI₇), strategi pengembangan produk olahan kakao, dan perencanaan kebutuhan & spesifikasi bahan baku. Keempat strategi ini masing-masing berada pada level 4, level 5 dan level 6 pada model ISM. Strategi berada pada kategori faktor strategi pengait yang memiliki dependen

dan driver power yang besar sehingga berperan penting dalam usaha perbaikan kinerja pada perspektif proses bisnis internal bagi industri kakao skala UKM.

Strategi pengembangan produk merupakan hal yang penting untuk dilakukan pada sebuah industri kakao skala UKM, sebab strategi ini terkait dengan inovasi dan bermanfaat untuk meningkatkan kemampuan daya saing dan kinerja organisasi industri (Iwu, 2010). Untuk mewujudkan pengembangan produk yang tepat agar memiliki keunggulan kompetitif maka perlu memperhatikan aspek kualitas, inovasi dan efisiensi dalam pengembangan produk (Hosseini, et al., 2018). Strategi penetapan harga terhadap produk yang dihasilkan perlu mempertimbangkan umpan balik dari konsumen. Hal ini sangat penting sebab penetapan harga yang tepat dengan pertimbangan komprehensif dapat menciptakan nilai bagi pelanggan dan berpotensi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan keuntungan bagi industri (Marinescu, et al., 2010).

Strategi yang berada pada sektor IV merupakan strategi yang memiliki daya dorong (*driving power*) yang terbesar dalam usaha mewujudkan perbaikan kinerja pada industri pengolahan kakao skala UKM. Strategi pada sektor IV ini menempati posisi level 6 dan level 7 pada rancangan model ISM. Strategi yang masuk pada sektor IV yang memiliki daya dorong terbesar meliputi perancangan komposisi produk yang memiliki cita rasa khas (SBI₅), pengendalian kualitas produk olahan kakao I (SBI₁), dan pengadaan dan penerapan manual mutu produk (SBI₉).

Strategi pengendalian kualitas produk merupakan hal yang penting diterapkan untuk menghasilkan produk-produk olahan kakao yang berkualitas. Strategi ini merupakan hal yang mendasar karena dapat berdampak pada kepuasan pelanggan, kepercayaan pelanggan, loyalitas pelanggan dan menjadi faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan profitabilitas (Halim, et al., 2014; Atiyah, 2016). Kualitas produk olahan kakao skala UKM dapat menjadi dasar penyesuaian penetapan harga yang tepat hal ini sangat penting sebab dapat menemukan nilai kompetitif yang terjangkau yang berdampak pada peningkatan nilai pelanggan (Razak, 2016). Untuk mendukung pengendalian mutu produk maka dibutuhkan adanya manual mutu produk sebagai salah satu bentuk implementasi manajemen mutu. Penerapan manajemen mutu sangat dibutuhkan karena sangat terkait dengan kinerja pemasaran. Hal ini relevan dengan penelitian tentang penyelarasan implementasi manajemen mutu industri skala UKM dikaitkan dengan peningkatan daya saing dan produktivitas (Kachba, et al., 2012).

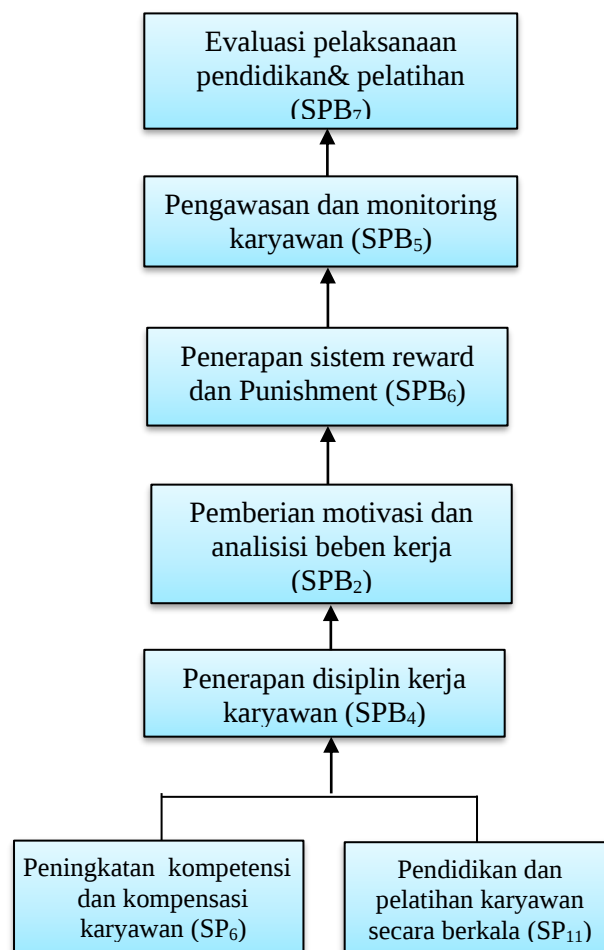
IV. STRUKTURISASI STRATEGI PERBAIKAN KINERJA PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN

Berdasarkan hasil rumusan strategi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran maka, dapat disusun model strukturisasi strategi perbaikan kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggunakan metode Interpretative Structural Modeling (ISM). Pada penerapan metode ISM ini rumusan strategi disusun berdasarkan kontribusi kajian pustaka dan kontribusi responden ahli. Pada proses analisis penerapan ISM melibatkan responden yang dianggap ahli baik dari akademisi, konsultan industri UKM, dan profesi disiplin teknik industri. Responden ahli dilibatkan menganalisis faktor, hubungan kontekstual antara satu rumusan strategi dengan strategi lainnya. Instrumen kuesioner yang digunakan (Lampiran 15) bertujuan untuk mendapatkan data hubungan kontekstual untuk menunjukkan arah hubungan antara 2 faktor i dan j dengan menggunakan simbol V, A, X dan O. V = faktor i mempengaruhi faktor j A = faktor i dipengaruhi oleh faktor j X = faktor i dan faktor j saling mempengaruhi O = faktor i dan j tidak saling mempengaruhi.

Hasil identifikasi hubungan kontekstual antara elemen-elemen rumusan strategi perbaikan kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran maka disusun menjadi sebuah matriks *Structural Self-Interaction Matrix* (SSIM), kemudian dikembangkan sebuah *Reachability Matrix*. Untuk melakukan analisis strategi yang berpengaruh terhadap perbaikan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada industri pengolahan kakao skala UKM, maka ditetapkan 7 rumusan strategi yang meliputi: 1). Peningkatan kompetensi dan kompesasi karyawan; 2). pemberian motivasi dan analisis beban kerja karyawan; 3). Pendidikan, pelatihan dan pengembangan karyawan secara berkala; 4). Penerapan disiplin kerja karyawan; 5). Pengawasan dan monitoring karyawan; 6). Peneapan sistem reward and punishment; 7). Evaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Adapun hasil penyusunan model Interpretive Structural Modeling (ISM) pada elemen-elemen strategi perbaikan kinerja untuk perspektif proses bisnis internal pada industri kakao skala UKM dapat diuraikan pada Gambar 7.

Model dibuat dengan menggunakan simpul dan garis yang menghubungkan tiap simpul. Digraph diubah bentuknya menjadi model ISM strategi perbaikan kinerja dengan cara mengganti simpul dengan elemen strategi dalam bentuk kalimat. Arah panah menunjukkan adanya hubungan antar strategi. Model ISM digunakan untuk menunjukkan strategi-strategi perbaikan kinerja dan hubungannya dalam bentuk garis dan simpul. Elemen strategi pada level teratas ditempatkan pada posisi atas model ISM, faktor level kedua ditempatkan di posisi kedua

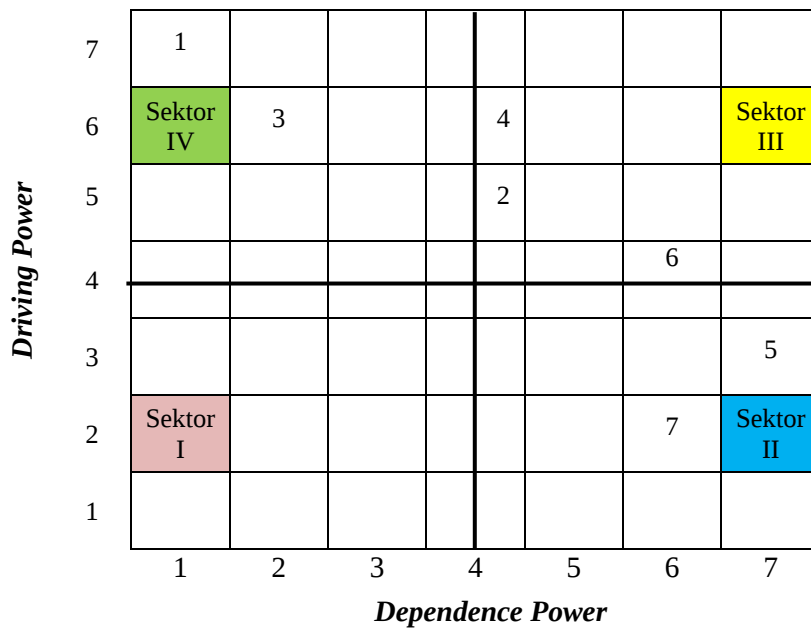
model ISM, dan seterusnya hingga faktor level ke 6 ditempatkan pada posisi paling bawah pada model ISM yang dapat dilihat pada Gambar 7.



Gambar 7. Strukturisasi strategi perbaikan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

MICMAC Analysis strategi perbaikan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Untuk melakukan verifikasi model ISM pada Gambar 7 maka, diterapkan MICMAC Analysis (Matrice d'Impacts croises-multiplication appliqué an classment). MICMAC analysis bertujuan untuk menganalisis strategi driving power dan strategi dependence power dari faktor-faktor pendorong. MICMAC Analysis model ISM strategi perbaikan kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran industri pengolahan kakao skala UKM dapat dilihat pada Gambar 8.



Gambar 8. MICMAC Analysis strategi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Berdasarkan hasil analisis MICMAC elemen strategi perbaikan kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk industri kakao skala UKM dikelasifikasikan dalam empat kategori, yaitu:

1. Autonomous factors (Sektor I) adalah faktor elemen strategi yang memiliki *driving power* yang lemah dan *dependence power* yang lemah. Faktor penghalang dalam kuadran 1 ini tidak memiliki pengaruh yang besar pada sistem. Tidak ada faktor dalam kategori ini. Pada analisis MICMAC strategi perbaikan kinerja tidak ditemukan adanya elemen strategi pada sektor I. Hal ini bermakna bahwa 7 elemen strategi pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki keterkaitan antara elemen strategi yang ada.
2. Dependent barrier (Sektor II): Elemen strategi pada sektor ini memiliki *driving power* yang lemah dan *dependence power* yang kuat. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa 2 elemen strategi yang berada pada sektor II yang meliputi: strategi evaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (SPB₇), dan strategi pengawasan dan monitoring karyawan (SPB₅).
3. Linkage factors (Sektor III): merupakan elemen strategi yang memiliki *driving power* yang kuat dan *dependence power* yang kuat. Strategi pada sektor ini merupakan strategi pengait antara strategi pada sektor II dan sektor IV. Hasil analisis menunjukkan bahwa ada tiga rumusan strategi pengait yang memiliki *dependence* dan *driving power* yang kuat yaitu: pemberian motivasi dan analisis beban kerja

(SPB₂), penerapan disiplin kerja karyawan (SPB₄), dan penerapan sistem *reward and punishment* (SPB₆).

4. Independent factors (Sektor IV): merupakan elemen strategi yang memiliki driving power yang kuat dan dependence power yang lemah. Strategi pada sektor ini merupakan strategi yang memiliki daya dorong yang kuat dan dapat mempengaruhi strategi lain. Hasil analisis menunjukkan ada 2 strategi perbaikan kinerja yang berada pada sektor IV yaitu: peningkatan kualitas kompetensi dan kompensasi karyawan (SPB₁) dan pendidikan, pelatihan dan pengembangan karyawan secara berkala (SPB₃).

Interpretasi Model ISM dan analisis MICMAIC perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Model ISM menunjukkan bahwa ada 6 level strukturisasi strategi yang dibutuhkan untuk perbaikan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada industri pengolahan kakao skala UKM. Kelompok strategi yang masuk dalam sektor (kuadran) II mencakup 2 strategi yang berada pada level 1 dan level 2 yang meliputi strategi, SPB₅, dan SPB₇. Pada level strategi ini menunjukkan bahwa strategi evaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan perlu didorong oleh strategi pengawasan dan monitoring karyawan. Perusahaan industri perlu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan. Hasil kegiatan pelatihan karyawan perlu untuk dievaluasi untuk mengetahui dampak kegiatan tersebut terhadap peningkatan kemampuan keterampilan karyawan. Strategi evaluasi karyawan merupakan hal yang penting sebab dapat digunakan untuk pemberian kompensasi, peningkatan keterampilan, konseling dan pengakuan karyawan (Islam, 2006). Strategi pengawasan karyawan juga dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja karyawan, sebab pengawasan yang tepat merupakan proses pengembangan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas individu (Omisore, 2014).

Strategi yang berada pada posisi sektor III meliputi strategi pemberian motivasi dan analisis beban kerja karyawan (SPB₂), strategi penerapan disiplin kerja karyawan (SPB₄) dan strategi penerapan sistem *reward and punishment*. Ketiga strategi ini masing-masing berada pada level 3, level 4 dan level 5 pada model ISM. Strategi berada pada kategori faktor strategi pengait yang memiliki dependen dan driver power yang besar sehingga berperan penting dalam usaha perbaikan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada industri kakao skala UKM. Strategi pemberian motivasi terhadap karyawan dapat dilakukan melalui sistem pemberian pengakuan, penghargaan sebab hal

ini dapat berdampak terhadap kinerja karyawan (Bao, and Nisam, 2015). Pemberian motivasi kerja kepada karyawan merupakan bentuk tanggung jawab organisasi perusahaan industri sebab hal ini dapat berdampak positif terhadap kinerja karyawan dalam berkontribusi terhadap perusahaan (Olusadum, and Amulika. 2018). Strategi disiplin kerja karyawan pada industri pengolahan kakao sangat dibutuhkan untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan. (Mangkunegara,, and Octorend, 2015) s Strategi penerapan disiplin kerja pada karyawan sangat penting untuk diterapkan untuk keberhasilan organisasi industri sebab disiplin kerja dapat berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas (Elqadri, et al., 2015). Strategi reward (penghargaan) terhadap karyawan juga penting untuk diterapkan guna meningkatkan semangat kerja karyawan sebab penghargaan dapat berdampak positif terhadap motivasi kerja karyawan (Akafo, and Boateng, 2015).

Strategi yang berada pada sektor IV merupakan strategi yang memiliki daya dorong (*driving power*) yang terbesar dalam usaha mewujudkan perbaikan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada industri pengolahan kakao skala UKM. Strategi pada sektor IV ini menempati posisi level 6 pada rancangan model ISM. Strategi yang masuk pada sektor IV yang memiliki daya dorong terbesar meliputi strategi peningkatan kompetensi dan kompensasi karyawan (SPB₁), dan strategi pelaksanaan pendidikan, pelatihan dan pengembangan karyawan (SPB₃). Strategi penerapan peningkatan kompetensi dan kompensasi sangat terkait dengan strategi pemberian pendidikan, pelatihan dan pengembangan karyawan. Melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan secara berkala karyawan akan memiliki pengetahuan dan keterampilan sehingga dapat memiliki kompetensi. Peningkatan kompetensi karyawan sangat penting sebab dengan kompetensi yang tinggi karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan berdampak terhadap kinerja (Sumardi and Wibowo, 2018). Bekal kompetensi yang tinggi dimiliki oleh karyawan maka dapat menjadi acuan dasar untuk memberikan kompensasi yang baik. Pemberian kompensasi sangat berperan penting dalam memberi makna kehidupan dan kepuasan kerja karyawan (Sumardi and Wibowo, 2018). Strategi pendorong utama untuk meningkatkan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada industri pengolahan kakao skala UKM adalah pelaksanaan pendidikan dan pelatihan secara berkala bagi Sumber Daya Manusia (SDM). Hal ini sangat penting sebab keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya dan meningkatkan kinerjanya sangat bergantung pada pelatihan tenaga kerjanya (Moltokoa, and Sakantsi, 2018).

DAFTAR PUSTAKA

- Akafo, V., and Boateng, A.P. (2015). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation. *European Journal of Business and Management*, 7(24):112-124.
- Al-Abdallah, M., and Abou-Moghli, A.A. (2012). The Effect Of Promotional Mix On Internet Adoption In Jordanian Small And Medium Enterprises. *European Scientific Journal*, 8(12): 96-112.
- Adeyemi, I.I, Gazal O.H., and Okpara, L.O. (2013). 95 Effects of Product Pricing on Business Failure. *American International Journal of Contemporary Research*, 3 (2): 95-103.
- Atiyah, L. (2016) Product's Quality And Its Impact On Customer Satisfaction A Field Study In Diwanayah Dairy Factory Proceedings Of The 10th International Management Conference "Challenges of Modern Management", November 3rd-4th, 2016, Bucharest, Romania.
- Bao, C., and Nizam, I., (2015). The Impact Of Motivation On Employee Performance In The Electronics Industry In China. *International Journal of Accounting & Business Management Vol. 3 (No.2):30-45*
- Dirisu, I.J., Iyiola O., & Ibiduni, S.O. (2013). A Tool of Competitive Advantage and Optimal Organizational Performance (A Study of Unilever Nigeria Plc), 9(34): Pp 258-281.
- Ebarefimia, S.U, (2014). New product development process and its impact on business performance in Nigeria, *International Conference on Business and Economic Development (ICBED)*, New York-USA 25 Udegbe Scholastica 4(4): 25-39.
- Elqadri, M.Z., Wardoyo, W., Tri, D., and Priyono, (2015). The Influence of Motivation and Discipline Work against Employee Work Productivity Tona'an Markets. *Review of European Studies*, 7(12):59-66.
- Faith, O.D., and Edwin, M.A. (2014). *International Journal of Research in Management, Science & Technology*. A Review of The Effect of Pricing Strategies on The Purchase of Consumer Goods, 2(2): 88 – 102.
- Frone, F.D., and Frone, S. (2015). Resource Efficiency Objectives And Issues For A Green Economy. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, 15(3): 133-138.
- Ghazian, A., Hossainib, H.M. and Farsijani, H. (2016). The effect of customer relationship management and its significant relationship by customers' reactions in LG Company. *Procedia Economics and Finance*, 36: 42 – 50.
- Halim, P., Swasto, B., Hamid, D., and Firdaus, R.M., (2014) The Influence of Product Quality, Brand Image, and Quality of Service to Customer Trust and Implication on Customer Loyalty (Survey on Customer Brand Sharp Electronics Product at the South Kalimantan Province). *European Journal of Business and Management*, 6(29): 159-166.
- Hanif, M., Hafeez, S and Riaz, A. (2010). Factors Affecting Customer Satisfaction. *International Research Journal of Finance and Economics*. Issue 60.
- Hänninen, N., & Karjaluo, H. (2017). The effect of marketing communication on business relationship loyalty. *Marketing Intelligence and Planning*, 35 (4), 458-472.

- Harahap, K, Raharja, J.S., Abdoellah, S.O., and Muftiadi, A. (2017). Effect of Product Differentiation Implementation on Marketing Performance on Apparel Industry in Bandung City. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(5): pp. 41-50.
- Hosseini, S.A., Soltani, S., and Mehdizadeh, M. (2018). Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(17): 1-12.
- Iwu, G.C., (2010). Impact of product development and innovation on market share. *African Journal of Business Management*, 4(13): 2659-2667.
- Jannah, M. (2014). Strategi Inovasi Produk Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif, *Jurnal Ekonomi Islam*, 5(1): pp.1-15.
- Kachba, R.Y., Plath, S.M.A., Ferreira, G.G.M., Forcellini, A.F., (2012). Alignment of Quality Management in SMEs with the Market Performance. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(4):103-111.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measure That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kesinro, O.R., Adenugba A.A., Ademilua, A.V. (2018). New Product Development and Consumer Brand Adoption in SMEs Manufacturing Industry in Ogun State Nigeria. *Int J Econ Manag Sci* 7: 488. doi: 10.4172/2162-6359.1000488.
- Lamatinulu, Ramlawati dan Muhammad Dahlan (2018). Rancangan Model Pengukuran dan Strategi Perbaikan Kinerja Industri Pengolahan Kakao Skala Usaha Kecil dan Menengah Di Sulawesi Selatan. Laporan Akhir Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi, Universitas Muslim Indonesia, Makassar.
- Lind, P., (2005). Competitiveness through Increased Added Value: A Challenge for Developing Countries. *Journal of Comparative International Management*, Vol. 8 No.1.
- Liu, M.C., Lin, W.K., Huang, J.C. (2014).) Effects of Product Development on Operating Performance in Textile Industry. *Anthropologist*, 17(1): 157-163.
- Marinescu, P., Mihai, S.N., dan Sorin, T. (2010). Pricing Strategy Used as A Tool For Building Customer Satisfaction In The Retail Sector, *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics*, 1(2): 1122-1127.
- Martin, G. (2011) The Importance of Marketing Segmentation. *American Journal of Business Education*, 4(6): 15-18.
- Moltokoa, E.M., and Sakantsi , P.L.(2018) The Impact of Training on Employees' Performance: The Case of Banking Sector in Lesotho. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2): 16-46.
- Maria, M. dan Anshori (2013). Pengaruh Kualitas Produk Dan Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Konsumen King Cake. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 6(1): 1-9.
- Martin, G. (2011) The Importance of Marketing Segmentation. *American Journal of Business Education*, 4(6): 15-18.
- Nabradi, A., Peto, K., Orban, I. (2009). Analysis of efficiency indicators. 44th Croatian & 4th International Symposium on Agriculture.

- Nolega, S.K., Oloko, M., William, S., and Oteki, B.E. (2015). Effects of Product Differentiation Strategies on Firm Product Performance: A Case of Kenya Seed Company (KSC), Kitale. *International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics*, 2, Issue 3, pp: (100-110).
- Nuridin, S. M. (2018). Effect of service quality and quality of products to customer loyalty with customer satisfaction as intervening variable in PT. nano coating Indonesia. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 4(1), 19-31.
- Obajie, N.R. (2011). The Effects of Channels Of Distribution On Nigerian Product Sales. *International Business & Economics Research Journal*, 10(2): 85-91.
- Olusadum, J.N., and Amulika, J.N. (2018). Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Alvan Ikoku Federal College of Eduaction. *Journal of Management and Strategy*, 9(1): 53-65.
- Omisore, O.B. (2014). Supervision-Essential to Productivity. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 3(2): 104-108.
- Razak, I., (2016). The Impact of Product Quality and Price on Customer Satisfaction with the Mediator of Customer Value. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 30: 59-68.
- Rosli, M.M. and Sidek, S. (2013). The Impact of Innovation on the Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises: Evidence from Malaysia. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprise*, Vol. 2013.
- Saxena, Sushil JP, Vrat P. 1992. Hierarchy and classification of program plan elements using interpretive structural modelling. *System Practice*. 5(6):651-670.
- Sharma, D., Sharma, D., and Sharma, P. (2014) Production Planning and Control *International Journal of Scientific Research Engineering & Technology (IJSRET)*, 3(3): 319-321.
- Sije, A., and Oloko, M. (2013). Penetration Pricing Strategy and Performance of Small and Medium Enterprises in Kenya. *European Journal of Business and Social Sciences*, 2(9): 114-123.
- Suchanek, P., Richter J., and Kralova, M. (2017). Customer Satisfaction with Quality of Products of Food Prague *Economic Papers*, 2017, 26(1): 19–35.
- Sumardi, H.R., and Wibowo, (2018).The Effect of Compensation, Empowerment, Competency and Job Satisfaction toward Performance of Lecture in Wiralodra Universiti of Indramayu. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 6(5): 317-334.
- Wu, H, I., Lu, C, L. (2012), The relationship between crm, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan, *International Journal of Hospitality Management*, 31, 276–285.

