

## **Perbaikan Kinerja Perusahaan Pemintalan Benang Menggunakan Metode *Balance Scorecard***

( Studi Kasus : PT. Lawe Adyaprima Spinning Mills )

Proposal of Improvement the Performance of Yarn Spinning Companies using the Balance Scorecard Method

<sup>1</sup>Ofi Fatmawati, <sup>2</sup>Rakhmat Ceha, <sup>3</sup>Hirawati Oemar

<sup>1,2,3</sup>*Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Islam Bandung,  
Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116*

*email: <sup>1</sup>Ofiti14@gmail.com, <sup>2</sup>rceha@yahoo.com, <sup>3</sup>ofifatmawati27@gmail.com*

**Abstract.** The high level of competition and the increasing prices of cotton raw materials, require companies to have good management planning and strategies so that they can survive in the competition. The purpose of this research is to find out what indicators are used as a reference for measuring company performance, determining strategic initiatives that are suitable for the company, and proposing work programs or activities that are appropriate to improve company performance. In this study the balance scorecard method is used, where this method was first introduced by Robert Kaplan and David Norton in the 1990s at Harvard Business School. Balance scorecard is used as a balance between financial and non-financial performance and long-term and short-term performance of an organization. Based on the balance scorecard framework the strategic planning process is designed as follows, namely (Mulyadi, 2014): (1) strategy formulation system, (2) strategic planning system, (3) program preparation, (4) budget preparation system, (5) implementation system, and (6) monitoring system. In this study only used 3 steps of strategic planning, namely the strategy formulation system which produced 11 strategy formulation, strategic planning system where 7 strategic objectives were produced, and the program preparation where 2 proposed activities could be carried out by the company in an effort to improve company performance.

**Keywords:** Balance Scorecard, Company Performance, Key Performance Indicator (KPI)

**Abstrak.** Tingginya tingkat persaingan dan harga bahan baku kapas yang terus meningkat, mengharuskan perusahaan untuk memiliki perencanaan manajemen serta strategi yang baik agar tetap dapat bertahan dalam persaingannya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui indikator apa saja yang digunakan sebagai acuan pengukuran kinerja perusahaan, menentukan inisiatif strategik yang cocok bagi perusahaan, dan memberikan usulan program kerja atau aktivitas yang sesuai untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pada penelitian ini digunakan metode *balance scorecard*, dimana metode ini pertama kali diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1990-an di Harvard Business School. *Balance scorecard* digunakan sebagai penyeimbang antara kinerja finansial dan non-finansial serta, kinerja jangka panjang dan jangka pendek suatu organisasi. Berdasarkan kerangka *balance scorecard* proses perencanaan strategik didesain sebagai berikut yaitu (Mulyadi, 2014) : (1) sistem perumusan strategi, (2) sistem perencanaan strategik, (3) penyusunan program, (4) sistem penyusunan anggaran, (5) sistem pengimplementasian, dan (6) sistem pemantauan. Dalam penelitian ini hanya digunakan 3 langkah perencanaan strategik yaitu sistem perumusan strategi dimana dihasilkan 11 rumusan strategi, sistem perencanaan strategik dimana dihasilkan 7 sasaran strategik, dan penyusunan program dimana dihasilkan 2 usulan aktivitas yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan.

**Kata Kunci:** Balance Scorecard, Kinerja Perusahaan, Key Performance Indicator (KPI)

### **A. Pendahuluan**

PT. Lawe Adyaprima merupakan industri pemintalan benang, dimana pada proses produksinya perusahaan tersebut mengolah kapas murni (*Fiber*) menjadi benang yang digunakan sebagai bahan baku dalam pembuatan kain pada industri tekstil. PT. Lawe Adyaprima terletak dikawasan industri di daerah Cinambo, Ujung Berung, Kota Bandung. Dimana 2 diantara 3 perusahaan sejenis didaerah tersebut pada akhirnya tidak dapat bertahan dan akhirnya mengalami kebangkrutan. Hal tersebut dikarenakan

tingginya persaingan serta tingginya harga bahan baku kapas yang terus meningkat. Selain itu, berdasarkan data perusahaan tahun 2015 hingga tahun 2017 menunjukkan bahwa jumlah hasil produksi tidak dapat mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Dimana rata-rata jumlah produksi yang dicapai pertahunnya pada benang ring sebesar 57600 ball dari target 60000 ball/tahun, dan benang open N sebesar 4320 ball dari target 7200ball/tahun.

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas maka dirumuskan tiga rumusan masalah yaitu sebagai berikut :

1. Indikator apa saja yang dapat digunakan sebagai acuan pengukuran kinerja perusahaan ?
2. Inisiatif strategik seperti apa yang cocok bagi perusahaan ?
3. Usulan program kerja atau aktivitas seperti apa yang sesuai untuk meningkatkan kinerja perusahaan ?

## B. Landasan Teori

*Balance Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000). Penelitian sebelumnya (Ceha, Chandra, dan Dzikron, 2012) mendefinisikan BSC sebagai metoda yang fleksibel dalam mengukur keberhasilan organisasi pada masa mendatang, sehingga eksistensi organisasi lebih terjamin. *Balance Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (Mulyadi, 2014). Keunggulan pendekatan *Balance Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut : komprehensif, koheren, seimbang dan terukur.

Berdasarkan kerangka *balance scorecard* proses perencanaan strategik didesain sebagai berikut (Mulyadi, 2014) :

1. Sistem perumusan strategi  
Strategi dirumuskan melalui sistem perumusan strategi yang terdiri dari empat tahap utama yaitu *trendwhatching* (pengamatan lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan dimasa depan), analisis SWOT, *envisioning* (penentuan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar), dan pemilihan strategi.
2. Sistem perencanaan strategik  
Setelah perusahaan merumuskan strategi terpilih untuk mewujudkan visi melalui misi perusahaan, strategi tersebut kemudian perlu diimplementasikan. Langkah pertama pengimplementasian strategi yang telah dirumuskan adalah, dengan melaksanakan perencanaan strategik melalui sistem perencanaan strategik. Dalam perencanaan strategik, misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi diterjemahkan kedalam sasaran, target, dan inisiatif strategik. Dalam sistem perencanaan strategik berbasis *balance scorecard* digunakan peta strategik untuk melihat hubungan sebab-akibat dari setiap sasaran strategik, dan juga penggunaan *key performance indicator* (KPI) sebagai alat ukur setiap sasaran strategik.
3. Penyusunan program  
Penyusunan program adalah proses penjabaran inisiatif strategik kedalam program. pelaksanaan inisiatif strategik memerlukan perencanaan sistematis langkah-langkah besar yang akan ditempuh oleh perusahaan dalam jangka panjang kedepan beserta prakiraan sumber daya yang diperlukan untuk langkah-

langkah tersebut.

4. Sistem penyusunan anggaran

Penyusunan anggaran adalah proses penyusunan rencana laba jangka pendek (biasanya untuk jangka waktu satu tahun atau kurang) yang berisi langkah-langkah yang ditempuh perusahaan dalam melaksanakan sebagian dari program.

5. Sistem Pengimplementasian

Setelah semua rencana disusun maka dilakukan implementasi terhadap rencana yang telah dibuat tersebut.

6. Sistem pemantauan

Suatu program yang telah diterapkan atau diimplementasikan sangat memerlukan pemantauan. Hasil pemantauan tersebut sangat berguna untuk memberikan informasi bagi pelaksana tentang seberapa jauh target telah berhasil dicapai.

Dalam penelitian ini hanya dilakukan tahap perumusan strategi, perencanaan strategik dan usulan program kerja atau aktivitas terhadap perusahaan PT. Lawe Adyaprima Spinning Mills.

### C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

#### Tahap Perumusan Strategi

Berdasarkan hasil perumusan strategi menggunakan analisis SWOT didapatkan tujuh usulan strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Usulan strategi tersebut adalah : (1) melakukan akuisisi pelanggan, (2) melakukan *recruitment* karyawan, (3) menciptakan media promosi, (4) memberikan pelatihan terhadap karyawan, (5) meningkatkan kualitas produk, (6) menjaga kepercayaan pelanggan dan (7) meningkatkan kualitas produk. Dari tujuh strategi yang dihasilkan tersebut akan menjadi dasar dalam pembuatan sasaran strategik perusahaan. Berdasarkan proses menerjemahkan visi perusahaan didapatkan empat strategi, yaitu : (8) meningkatkan produktivitas produk secara efisien, (9) meningkatkan kualitas produk, (10) meningkatkan penjualan produk, dan (11) meningkatkan keuntungan perusahaan. Proses penerjemahan visi tersebut dilakukan berdasarkan hasil wawancara terhadap pihak perusahaan diantaranya yaitu divisi produksi, divisi pemasaran, divisi keuangan dan divisi personalia. Sehingga jumlah total dari strategi yang dirumuskan yaitu sebanyak 11 strategi.

#### Tahap Perencanaan Strategik

Pada tahap perencanaan strategik ini terdapat 5 langkah yang dilakukan yaitu, (1) menentukan sasaran strategi, (2) merancang peta strategi, (3) menentukan dan menghitung *key performance indicator*, (4) menentukan target perusahaan, (5) dan menentukan inisiatif strategik. berikut merupakan hasil dan pembahasan dari 5 langkah tersebut :

1. Menentukan sasaran strategik

Berdasarkan proses perumusan strategi yang telah dilakukan kemudian diubah menjadi sasaran strategik. Dimana proses pengubahan dilakukan terhadap kata yang menunjukkan kegiatan seperti meningkatkan, mewujudkan, membangun, menurunkan dll menjadi kata-kata yang mencerminkan kondisi masa depan seperti meningkatnya, terwujudnya, terbangunnya, menurunnya dll. Pada proses penentuan sasaran strategik terdapat sasaran strategik lebih dari satu atau duplikasi, yaitu pada sasaran strategik notasi B2, B4, dan B5 (meningkatnya kualitas produk). Maka dari itu, dilakukan eliminasi pada salah satu sasaran strategik yang sama. Sehingga, jumlah sasaran

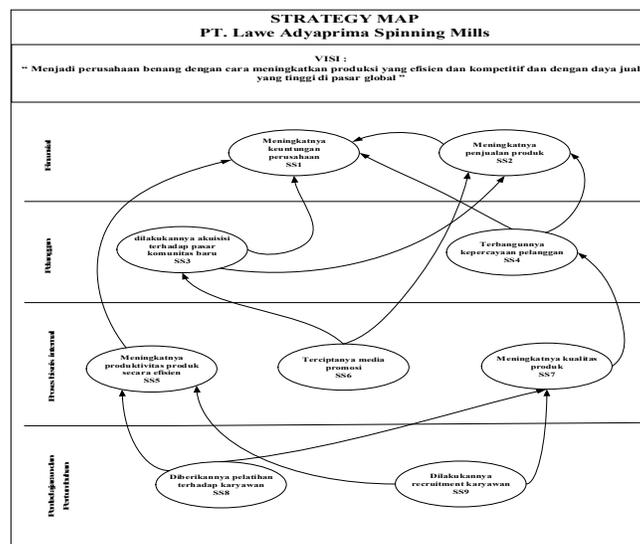
strategik setelah dilakukan eliminasi berjumlah 9 sasaran strategik. Sasaran strategik tersebut yaitu (1) meningkatnya keuntungan perusahaan, (2) meningkatnya penjualan produk, (3) dilakukannya akuisisi pelanggan, (4) terbangunnya kepercayaan pelanggan, (5) meningkatnya produktivitas produk secara efisien, (6) meningkatnya kualitas produk, (7) terciptanya media promosi, (8) dilakukannya *recruitment* karyawan, (9) dan diberikannya pelatihan terhadap karyawan. Kemudian 9 sasaran strategis tersebut dikelompokkan kedalam 4 perspektif *balance scorecard* seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Sasaran Strategik

No	Sasaran Strategik	Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	Notasi
1	Meningkatnya keuntungan perusahaan	Finansial	F1
2	Meningkatnya penjualan produk		F2
3	Dilakukannya akuisisi pelanggan	Pelanggan	P1
4	Terbangunnya kepercayaan pelanggan		P2
5	Meningkatnya produktivitas produk secara efisien	Proses bisnis internal	B1
6	Meningkatnya kualitas produk		B2
7	Terciptanya media promosi		B3
8	Dilakukannya <i>recruitment</i> karyawan	Pertumbuhan dan pembelajaran	L1
9	Diberikannya pelatihan terhadap karyawan		L2

2. Merancang peta strategi

Berdasarkan sasaran strategik yang telah dihasilkan kemudian dibuat kedalam peta strategi, dimana peta tersebut bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab akibat dari setiap sasaran strategik pada keempat perspektif *balance scorecard*. Hubungan sebab akibat tersebut ditunjukkan pada Gambar 1.

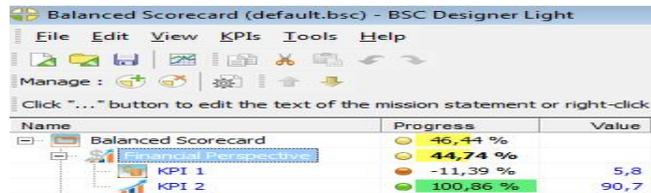


**Gambar 1.** Peta Strategi

### 3. Menentukan dan perhitungan *key performance indicator* (KPI)

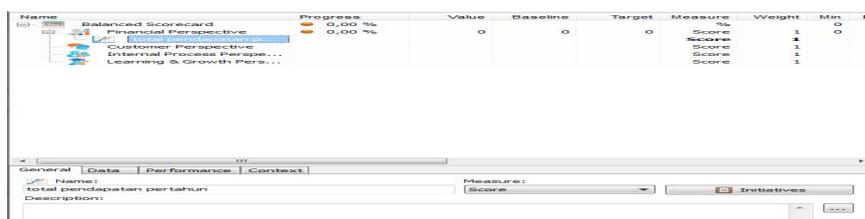
Berdasarkan Gambar 1 menunjukkan hubungan dari masing-masing sasaran strategik. Dari sasaran strategik tersebut kemudian ditentukan *key performance indicator*-nya. Setelah ditentukan KPI pada masing-masing sasaran strategik kemudian dilakukan perhitungan nilai KPI. Berdasarkan hasil perhitungan *key performance indicator* menunjukkan bahwa hasil kinerja pada tahun 2017 mengalami kenaikan dibandingkan dengan kinerja pada tahun 2015 dan 2016. Kenaikan tersebut terdapat pada sasaran strategik yaitu meningkatnya keuntungan perusahaan sebesar 10%, meningkatnya penjualan produk sebesar 80,25%, meningkatnya produktivitas produk secara efisien sebesar 6,76%, dan dilakukannya *recruitment* karyawan sebesar 8,03%. Sedangkan, 2 sasaran strategik yang mengalami penurunan yaitu meningkatnya kualitas produk sebesar 0,0024%, dan terbangunnya kepercayaan pelanggan sebesar 4,17%. Tetapi, penurunan tersebut berdampak positif terhadap perusahaan karena berhubungan pada menurunnya jumlah produk cacat dan jumlah keluhan pelanggan. Sedangkan, didapatkan juga hasil pengukuran kinerja yang tidak mengalami kenaikan maupun penurunan. Sasaran strategik tersebut diantaranya yaitu diberikannya pelatihan terhadap karyawan, dilakukannya akuisisi pelanggan, dan terciptanya media promosi. Selain melakukan perhitungan secara manual, pada penelitian ini juga dilakukan perhitungan menggunakan *software BSC designer light*. Berikut merupakan tahapan perhitungan nilai KPI dengan menggunakan *software BSC designer light* yaitu :

- a. Menambahkan *key performance indicator* atau KPI yang diperlukan kedalam 4 perspektif dengan cara klik *new indicator* pada masing-masing perspektif, seperti ditunjukkan pada Gambar 2.



**Gambar 2.** Menu KPI

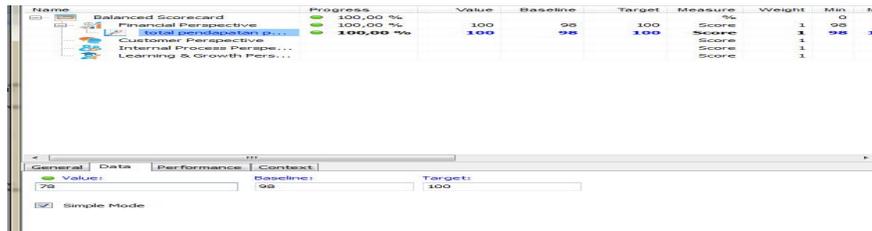
- b. Mengubah nama indikator sesuai dengan kebutuhan serta. menambahkan deskripsi mengenai indikator tersebut bila diperlukan pada kolom *box* yang terletak dibawah menu KPI. Pada menu ini pula dapat ditentukan tipe satuan yang diinginkan pada *box measure* seperti *score*, persentase dll. Seperti ditunjukkan pada Gambar 3.



**Gambar 3.** Menu General

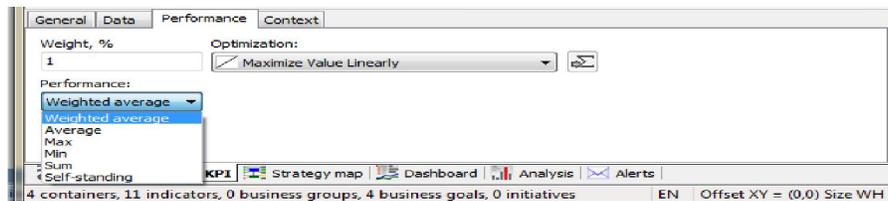
- c. Kemudian masukkan data berupa nilai, *baseline*, dan target kedalam kolom

box seperti ditunjukkan pada Gambar 4.



Gambar 4. Menu Data

- d. Kemudian pilih tipe *performance* untuk menentukan tipe perhitungan data yang dibutuhkan seperti *weighted average*, *sum*, *average*, *max*, dan *min*. Seperti ditunjukkan pada Gambar 5.



Gambar 5. Menu Performance

- e. Setelah semua data dimasukkan maka akan langsung terlihat *progress* dari setiap indikator pada masing-masing perspektif yang ada. Jika warna pada menu *progress* menunjukkan warna hijau maka kinerja pada indikator tersebut baik tetapi, jika berwarna merah maka kinerja dinilai tidak baik. Seperti ditunjukkan pada Gambar 6.

Name	Progress	value	Baseline	target	measure	weight	min	max
PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN	20,50 %	20	0	100	%	1	0	1
Financial Perspective	82,00 %	82	0	100	Score	1	0	1
Total Pendapatan Perusahaan (Rp)	95,00 %	95	0	100	%	1	0	1
Total Laba (Rp)	69,00 %	69	0	100	%	1	0	1
Customer Perspective	0,00 %	0	0	0	Score	1	0	1
Definisi Delapanan					%	1		

Gambar 6. Tampilan Setelah Input Data

- f. Setelah data dimasukkan maka dapat dilihat *value report* secara keseluruhan yang tersaji seperti ditunjukkan pada Gambar 7.

Gambar 7. Value Report

- g. Hasil pengolahan data juga bisa ditampilkan dalam bentuk chart untuk memudahkan dalam membaca hasil pengolahan data, seperti ditunjukkan pada Gambar 8.



**Gambar 8.** Tampilan Chart Pengukuran Kinerja

### Menentukan target perusahaan

Berdasarkan hasil perhitungan KPI maka selanjutnya dilakukan penentuan target perusahaan. Penentuan target perusahaan dilakukan untuk mengetahui target yang ingin dicapai perusahaan pada tahun 2018 dan 2019. Sebelum ditentukan target perusahaan terlebih dahulu ditentukan *baseline* yang digunakan sebagai acuan untuk menetapkan target perusahaan. Pada penelitian ini digunakan hasil perhitungan KPI tahun 2017 sebagai *baseline* karena, pada tahun 2017 kinerja yang dicapai lebih baik dari pada kinerja tahun 2015 dan 2016. Penentuan target pada penelitian ini berdasarkan hasil wawancara dan diskusi dengan pihak perusahaan diantaranya divisi produksi, divisi keuangan, divisi pemasaran, dan divisi personalia. Penentuan target dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2.** Menentukan Target Perusahaan

No	Perspektif	Sasaran Strategi	KPI	Baseline 2017	Target	
					2018	2019
1	Finansial	Meningkatnya keuntungan perusahaan	Persentase <i>profit margin</i>	10%	11%	12%
2	Finansial	Meningkatnya penjualan produk	Persentase jumlah produk terjual	80,25%	81%	82%
3	Proses bisnis internal	Meningkatnya produktivitas produk secara efisien	Persentase jumlah produk yang dihasilkan	6,76 %	7%	8%
4	Proses bisnis internal	Meningkatnya kualitas produk	Persentase produk cacat	0,0024 %	0%	0%
5	Proses bisnis internal	Terbangunnya media promosi	Persentase jumlah media promosi	0%	1	2
6	Pelanggan	Dilakukannya akuisisi pelanggan	Persentase pelanggan baru	0%	2%	3%
7	Pelanggan	Terbangunnya kepercayaan pelanggan.	Persentase jumlah keluhan masuk	4,17 %	0%	0%
8	Pembelajaran dan pertumbuhan	Diberikannya pelatihan terhadap karyawan	Persentase jumlah pelatihan yang diberikan	0%	1	2
9	Pertumbuhan dan pembelajaran	Dilakukannya <i>recruitment</i> karyawan	Persentase jumlah karyawan baru	8,03%	9%	10%

### **Menentukan inisiatif strategik**

Berdasarkan penentuan target perusahaan yang telah dilakukan kemudian ditentukan usulan inisiatif strategiknya. Dimana usulan inisiatif strategik tersebut bertujuan untuk mencapai target yang diinginkan oleh perusahaan. Berdasarkan penentuan inisiatif strategik dihasilkan sebanyak 21 usulan. Dari usulan tersebut dipilih 1 inisiatif strategik. Pemilihan tersebut berdasarkan hasil wawancara dan diskusi dengan pihak perusahaan yaitu divisi produksi, divisi keuangan, divisi pemasaran, dan divisi personalia. Dimana pihak perusahaan ingin mengutamakan usulan yang belum diterapkan didalam perusahaan, dan juga didasarkan pada kesanggupan dari perusahaan dalam melaksanakannya. Usulan inisiatif strategik tersebut adalah memberikan pelatihan terhadap karyawan sehingga dapat meningkatkan *skill* atau kemampuan karyawan.

### **Tahap Penyusunan Program**

Berdasarkan hasil inisiatif strategik terpilih, diusulkan 2 aktivitas. Aktivitas pertama yaitu program pelatihan manajemen mutu. Dimana usulan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam manajemen mutu, sehingga akan berdampak positif pada meningkatnya mutu atau kualitas produk yang dihasilkan. Dan aktivitas kedua yaitu, program pelatihan penggunaan mesin pemintalan benang. Dimana aktivitas tersebut bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam penggunaan mesin, sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

## **D. Kesimpulan dan Saran**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan, maka dapat disimpulkan beberapa *point* diantaranya yaitu :

1. Berdasarkan perumusan strategi didapatkan 11 strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Dari strategi tersebut kemudian diterjemahkan menjadi 9 sasaran strategik. Dari hasil sasaran strategik tersebut kemudian dirancang kedalam peta strategi untuk mengetahui hubungan sebab akibat dari masing-masing sasaran strategik. Dari perancangan peta strategi tersebut kemudian ditentukan *key performance indicator* (KPI), yang akan menjadi indikator acuan pengukuran kinerja PT. Setelah dilakukan perhitungan nilai KPI maka ditentukan target dari masing-masing sasaran strategiknya.
2. Berdasarkan penentuan target perusahaan selanjutnya dilakukan penentuan inisiatif strategik. Dimana pada proses penentuan inisiatif strategik didapatkan 21 usulan yang dapat dilakukan oleh PT. Lawe Adyaprima Spinning Mills untuk dapat mencapai sasaran strategik yang dimasa yang akan datang.
3. Berdasarkan usulan inisiatif strategik yang dirumuskan kemudian dipilih 1 usulan yaitu memberikan pelatihan terhadap karyawan untuk meningkatkan *skill*. Dari inisiatif strategi terpilih kemudian diusulkan 2 usulan program kerja atau aktivitas yaitu, program pelatihan manajemen mutu dan program pelatihan penggunaan mesin pemintalan benang.

### **Saran**

#### **Saran Teoritis**

Saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya, yaitu dapat mengembangkan usulan inisiatif strategik serta usulan aktivitas yang lebih luas untuk dapat memberikan usulan perbaikan kinerja yang lebih baik.

### **Saran Praktis**

Saran yang dapat diberikan terhadap PT. Lawe Adyaprima Spinning Mills yaitu penekanan pada kemampuan teknis perlu ditingkatkan, terutama pada peningkatan kemampuan atau *skill* karyawan. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia telah menjadi faktor penting dalam menghadapi tingginya persaingan serta perubahan teknologi yang sangat pesat.

### **Daftar Pustaka**

- Kaplan, R. S. dan David P. Norton., 2000. *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Diterjemahkan oleh Pasla Yosi Peter R., Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Mulyadi, 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard*. Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan.
- Rakhmat Ceha, dkk., 2012. *Prosiding Seminar Nasional Penelitian dan PKM: Sains, Teknologi, dan Ilmu Kesehatan*. Bandung : Universitas Islam Bandung.