

Perancangan Strategi Perbaikan Kinerja pada K.Industries Menggunakan Pendekatan 4 Perspektif Balance Scorecard

M Ilham Maulana^{*}, Rakhmat Ceha, Hirawati Omar

Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Islam Bandung, Indonesia.

*ilhamtamaen@gmail.com, rceha @yahoo.com, hirawatio@yahoo.com

Abstract. Since ASEAN Economic Community (AEC) take place, competition in business are more and more strict. So that the company can survive, the company has to compete with local company and foreign company. The purpose of this research are to find out what is indicators that can use for measurant of company performance, determine the starategic initiative and give program proposals for company activities. Performance measurement in a company have purpose for knowing achievment of company devlopment. By knowing condition that occur of company then the company can make improvement and make steps of improvement. This research uses Balance Scorecard method. In 1990, Robert Kaplan and David Norton introduced this method at Harvard Business School. Balance Scorecard complete management with work design when describe vision and strategy into intergrated system that consist for 4 perspectives they are financial perspective, costumer perspective, internal business perspective and learning and growth perspective. K.Industries established in 2003 and it is a company which engaged in the field of industrial manufacturing where it produces many kind of bag types (Backpack, Totebag, Satchel, Shoulder Bag, Sling Bag, etc). In the past 3 years, incame of company decreased and operating expenses of company increased every years while the sale more and more decreased. This method used as counterweight between financial and non-financial also long term performance and short term performance of organization. In this research is used 3 steps of strategic planning, that is formulation of strategy, planning and drafting of program. Every step can produce 9 strategy formulations, 8 strategy targets, also 8 activity proposals which for upgrade company performance.

Keywords: Balance Scorecard, Company Performance, Performance measurement.

Abstrak. Sejak Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) berlangsung, persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat. Agar perusahaan dapat bertahan maka perusahaan harus mampu bersaing dengan perusahaan

lokal maupun perusahaan asing. Tujuan dari penelitian ini adalah guna mengetahui apa saja indikator yang dapat digunakan untuk pengukuran kinerja perusahaan, menentukan inisiatif strategik, serta memberikan usulan program bagi aktivitas perusahaan. Pengukuran kinerja dalam sebuah perusahaan bertujuan untuk mengetahui pencapaian dari perkembangan perusahaan tersebut. Dengan mengetahui kondisi yang terjadi pada perusahaan maka perusahaan dapat melakukan perbaikan dan melakukan langkah-langkah perbaikan. Penelitian ini menggunakan metode *balance scorecard*, pada tahun 1990 Robert Kaplan dan David Norton memperkenalkan metode ini di Harvard Business School. *Balance scorecard* melengkapi manajemen dengan rancangan kerja dalam menjabarkan visi dan strategi ke dalam sebuah sistem yang terhubung, terdiri dari empat perspektif berupa: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis dan perspektif pembelajaran pertumbuhan. K.Industries berdiri tahun 2003 dan merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang industri manufaktur yang memproduksi berbagai jenis tas (Backpack, Totebag, Satchel, Shoulder Bag, Sling Bag, dll). Dalam kurung waktu 3 tahun terakhir perusahaan mengalami penurunan pendapatan dan beban usaha yang dimiliki perusahaan meningkat setiap tahun sedangkan penjualan semakin menurun. Metode ini digunakan sebagai penyeimbang antara finansial dan non-finansial dan kinerja jangka panjang dan jangka pendek suatu organisasi. Dalam penelitian ini hanya digunakan 3 langkah perencanaan strategik yaitu perumusan strategi, perencanaan dan penyusunan program. Dimana setiap langkah tersebut menghasilkan 9 rumusan strategi, 8 sasaran strategi, serta 8 usulan aktivitas guna meningkatkan kinerja perusahaan.

Kata Kunci: Balance Scorecard, Kinerja Perusahaan, Pengukuran Kinerja.

1. Pendahuluan

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) sudah berlangsung sejak tahun 2015. Hal ini secara langsung mengakibatkan meningkatkan persaingan diantara negara-negara di ASEAN. Maraknya barang impor yang masuk dengan harga yang relatif murah membuat semakin ketatnya persaingan dalam dunia bisnis. Jika perusahaan tidak dapat bersaing maka akan menyebabkan pailitnya perusahaan dalam zaman globalisasi perdagangan seperti sekarang ini.

Pengukuran kinerja dalam sebuah perusahaan bertujuan untuk mengetahui pencapaian dari perkembangan perusahaan tersebut. Dengan mengetahui kondisi yang terjadi pada perusahaan maka perusahaan dapat melakukan perbaikan dan melakukan langkah-langkah perbaikan. Banyak perusahaan merasa keberhasilan perusahaan hanya pada pengelolaan dan investasi fisik. Dimana hampir semua sistem penilaian kinerja perusahaan masih banyak menggunakan tolok ukur keuangan seperti *Earning per Share (EPS)*, *Economic Value Added (EVA)* dan *Return on Investment (ROI)* (Ariyanto, 2016). Banyak perusahaan tidak melihat pentingnya penilaian kinerja perusahaan pada aspek non keuangan, seperti tingkat kepuasan pelanggan, tingkat kepuasan pekerja, dan kegiatan operasi internal perusahaan (Mulyadi, Volume 6, No. 1, Tahun 2020

2016). Untuk menghadapi tantangan persaingan global dalam berbisnis, maka perusahaan diharuskan untuk mempunyai kinerja perusahaan yang baik serta mampu mengangkat kinerja perusahaan.

K.Industries berdiri tahun 2003 dan merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang industri manufaktur yang memproduksi berbagai jenis tas (*Backpack, Totebag, Satchel, Shoulder Bag, Sling Bag*, dll). Seiring berjalannya waktu laba yang diperoleh perusahaan setiap tahunnya mengalami penurunan atau fluktuasi. Saat ini perusahaan cenderung mengalami ketidakstabilan keuntungan hampir setiap tahunnya. Beban usaha yang dimiliki perusahaan meningkat setiap tahun sedangkan penjualan mengalami penurunan.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan alat ukur kinerja perusahaan berbasis strategi seperti perfektivitas keuangan, perfektivitas bisnis internal, perfektivitas pelanggan, serta perfektivitas pembelajaran dan pertumbuhan. Kelebihan dari penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) adalah guna memberikan sebuah ukuran yang tepat untuk dijadikan dasar dalam memperbaiki strategis dalam sebuah bisnis (Kaplan dan Norton, 2000). Berdasarkan latar belakang masalah, keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard* sangatlah menarik untuk diteliti.

2. Landasan Teori

Kinerja adalah tercapainya tujuan yang berbentuk output berupa kuantitatif/kualitatif, fleksibilitas, kreatifitas dan hal hal lain yang diinginkan perusahaan. Dimana sifat dari kinerja tersebut berjangka panjang dan berjangka pendek dengan tingkat individu ataupun kelompok (Brahmasari Suprayetno 2008, h. 129). Pengukuran kinerja merupakan alat analisis untuk proses penilaian terhadap perkembangan pekerja serta tim dalam perusahaan. Manajemen kinerja adalah merancang proses yang berguna untuk menghubungkan berbagai tujuan dari pekerja dan tim, sehingga di dapatkan tujuan yang sama. Bahkan tugas atau tindakan yang dapat diselesaikan seorang pekerja dalam waktu tertentu dan dapat diukur bisa disebut sebagai kinerja (Suprihati, 2014).

Balanced Scorecard merupakan sebuah kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai macam ukuran yang ada dan diturunkan dari strategi perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000). *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan kata dari *balanced* dan *scorecard* yang berarti berimbang dan atau kartu prestasi kerja. Berimbang berarti menjelaskan bahwa pengukuran harus dilakukan secara berimbang antara kinerja finansial dan non-finansial. Kartu prestasi kerja merupakan kartu yang terdapat angka-angka keuangan atau kinerja keuangan (Riyana, 2017).

Langkah kerja dalam penelitian ini sangatlah penting dimana dapat diketahui proses kerja dari BSC dan apa saja urutan yang muncul dalam melakukan penelitian ini, maka dari itu langkah kerja dari BSC yang dijadikan sebagai dasar acuan pengerjaan pengolahan data. Hal ini dilakukan agar proses penelitian tidak keluar dari pokok permasalahan dan tujuan yang ada (Chandra 2010, h.33). Adapun urutan langkah kerja BSC pada penelitian ini dijadikan acuan dasar untuk penelitian pada K.industries yaitu:

1. Analisis SWOT pada tahap ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui kondisi nyata yang ada di dalam perusahaan. Data yang digunakan berdasarkan dari hasil observasi dan wawancara diantaranya divisi produksi, divisi keuangan, divisi pemasaran, dan divisi personalia berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di

- K.industries. Hasil analisis ini nantinya akan digunakan untuk input rumusan sasaran strategik yang akan dibuat bersama dengan hasil terjemahan visi.
2. Menerjemahkan Visi pada Proses penerjemahan visi ini dilakukan untuk mendapatkan sasaran strategik berdasarkan visi yang dimiliki perusahaan. Pada tahap ini hasil terjemahan yang telah dilakukan akan dikelompokkan kedalam 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
 3. Menentukan Sasaran Strategik pada Tahap ini dilakukan berdasarkan hasil dari analisis SWOT dan penerjemahan visi perusahaan. Sasaran yang dihasilkan kemudian dikelompokkan berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*. Dimana hasil dari penentuan sasaran strategik ini akan menjadi input dari penentuan inisiatif strategik.
 4. Merancang Peta Strategi pada tahap ini dilakukan dengan menghubungkan setiap sasaran strategik yang telah dibuat dan dikelompokkan terlebih dahulu pada tahap sebelumnya. Perancangan peta strategi dibuat dengan tujuan untuk mengetahui adanya hubungan sebab akibat dari setiap sasaran strategik dalam keempat perspektif yang ada yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.
 5. Merancang *Key Performance Indicator* (KPI) untuk Penentuan KPI ini dilaksanakan sebagai alat ukur terhadap hasil kinerja perusahaan yang telah dicapai. Penentuan KPI didasarkan pada sasaran strategik yang telah dibuat, sehingga perusahaan dapat mengetahui ukuran yang harus digunakan dalam mencapai sasaran strategik. Setelah ditentukan KPI-nya maka dilakukan perhitungan kinerja berdasarkan KPI yang telah ditentukan.
 6. Menentukan Target Perusahaan pada penentuan target perusahaan dilakukan agar didapatkan peningkatan terhadap kinerja perusahaan untuk masa depan perusahaan itu sendiri. Penentuan target ditentukan berdasarkan hasil diskusi dengan pihak perusahaan diantaranya divisi produksi, divisi keuangan, divisi pemasaran, dan divisi personalia.
 7. Menentukan Inisiatif Strategik pada penentuan inisiatif strategik ini dilakukan berdasarkan hasil diskusi dan wawancara dengan pihak perusahaan diantaranya divisi produksi, divisi keuangan, divisi pemasaran, dan divisi personalia. Dimana dari hasil penentuan inisiatif strategik terpilih nantinya akan menjadi input dalam usulan aktivitas yang akan dirumuskan.
 8. Usulan Program pada tahap ini merupakan usulan program kerja atau aktivitas berdasarkan inisiatif strategik terpilih. Kemudian akan diusulkan aktivitas yang cocok dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan, khususnya K.industries dimasa yang akan datang.

3. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Langkah ke-1 :Menganalisis *Strength, Weakness, Opportunity Dan Threat* (SWOT) Pada K.Industries.

Analisis SWOT digunakan untuk mengetahui seberapa besar kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang ada. *Output* dari analisis ini berupa strategi yang nantinya akan diterjemahkan menjadi sasaran strategik yang akan menjadi capaian perusahaan kedepannya. Analisis ini didasarkan pada hasil diskusi dan wawancara kepada pihak yang berwenang pada perusahaan.

Tabel 1. Matriks SWOT K.Industries

<p style="text-align: center;">Internal</p> <p style="text-align: center;">Eksternal</p>	<p style="text-align: center;"><u>Kekuatan (S)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki kualitas produk yang diakui 2. Pelayanan terhadap pelanggan cukup baik 3. Terbukanya terhadap komplain 4. Alat memadai 5. Melibatkan pelanggan dalam penentuan material 	<p style="text-align: center;"><u>Kelemahan (W)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyak karyawan yang tidak berada pada usia produktif 2. Sulit untuk mendapatkan pelanggan baru 3. Tidak adanya pelatihan yang diberikan terhadap karyawan 4. Tidak adanya media promosi 5. Target produksi sulit tercapai
	<p style="text-align: center;"><u>Peluang (O)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jenuhnya pasar terhadap produk yang beredar dari pihak pesaing 2. Permintaan Pasar yang meningkat 3. Keinginan pasar untuk produk berkualitas dan murah 4. Mengikuti trend yang banyak diminati 5. Penjelasan spesifikasi kualitas pekerja dan material 	<p style="text-align: center;">Strategi S-O</p> <p>S1, S2, O1, Akuisisi pelanggan dipasar komunitas baru</p>

<u>Ancaman (T)</u>	Strategi S-T	Strategi W-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Banyak muncul industri sejenis 2. Banyaknya produk sejenis yang lebih murah 3. Terjadinya penundaan pembayaran oleh pelanggan 4. Berkurangnya pesanan dari pelanggan lama 5. Kenaikan harga dari supplier sewaktu-waktu 	S2, T2 Memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan	W3, T2 Meningkatkan kualitas produk agar mampu bersaing dengan kompetitor dan dapat tetap bertahan dari persaingan dengan produk yang lebih murah

Sumber : Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2019.

Berikut merupakan rekapitulasi strategi yang dihasilkan berdasarkan analisis SWOT di K.Industries, 6 strategi tersebut yaitu :

1. Melakukan inovasi untuk mendapatkan pelanggan pada pasar komunitas baru.
2. Melakukan *recruitment* pada usia produktif dan mampu untuk melakukan inovasi terhadap produk dan memenuhi permintaan pasar.
3. Menciptakan media promosi sebagai salah satu inovasi untuk mendapatkan pelanggan baru pada pasar komunitas baru memenuhi permintaan pasar.
4. Memberikan pelatihan terhadap karyawan untuk meningkatkan kualitas karyawan agar dapat bersaing untuk mendapatkan pelanggan baru pada pasar komunitas baru dan memenuhi permintaan pasar.
5. Memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan.
6. Meningkatkan kualitas produk agar mampu bersaing dengan kompetitor dan dapat tetap bertahan dari persaingan dengan produk yang lebih murah.

Langkah ke-2 : Menerjemahkan Visi K.Industries

Penerjemahan visi didasarkan wawancara terhadap pihak berwenang perusahaan. Hasil dari wawancara tersebut kemudian dianalisis lebih lanjut hingga visi perusahaan dapat diterjemahkan dan menghasilkan sasaran strategik. Visi yang dimiliki oleh perusahaan yaitu “Menjadi perusahaan pembuatan tas terbaik yang mampu bersaing dan tumbuh berkembang dengan kualitas terbaik.”

Berikut merupakan hasil penerjemahan visi K.Industries:

7. Meningkatkan kualitas produk.
8. Meningkatkan keuntungan perusahaan.

9. Meningkatkan layanan perusahaan.

Langkah ke-3 :Menentukan Sasaran Strategik Berdasarkan Analisis SWOT dan Penerjemahan Visi Di K.Industries

Berikut merupakan sasaran strategik yang dihasilkan dari analisis SWOT dan penerjemahan visi perusahaan yang ditampilkan pada Tabel 2.

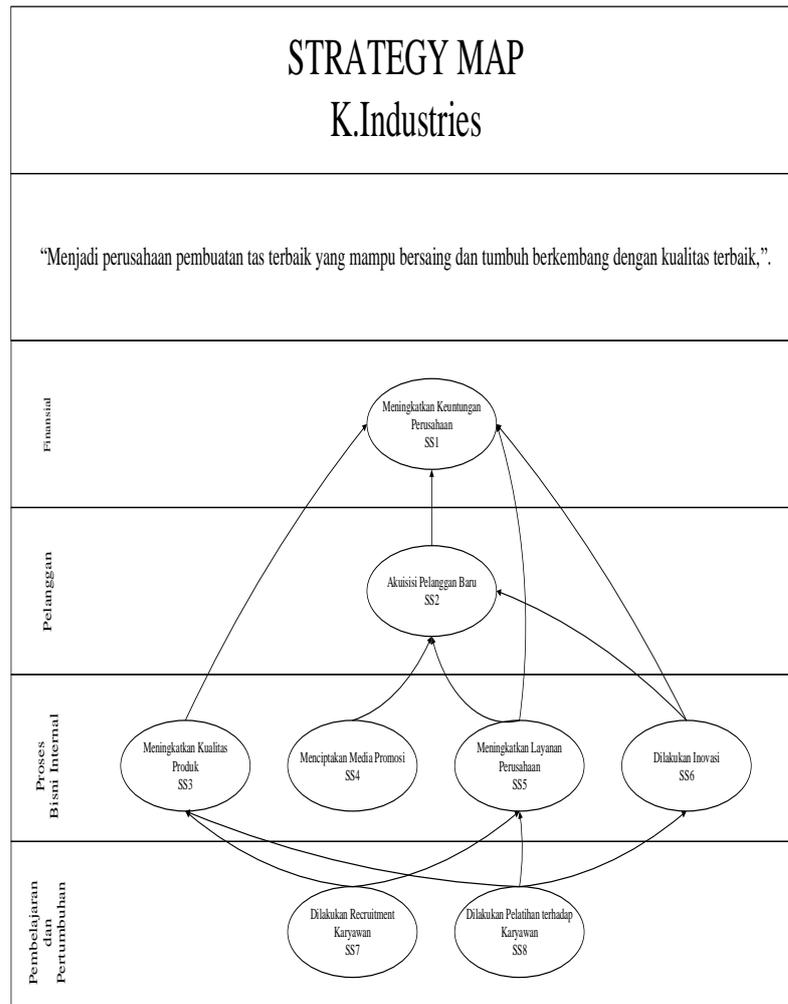
Tabel 2. Sasaran Strategik K.Industries

No	Sasaran Strategik	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Notasi
1	Meningkatkan keuntungan perusahaan	Finansial	A1
2	Akuisisi pelanggan baru	Pelanggan	B1
3	Dilakukan Inovasi	Proses bisnis internal	C1
4	Meningkatkan layanan perusahaan		C2
5	Menciptakan media promosi		C3
6	Meningkatkan kualitas produk		C4
7	Dilakukan <i>recruitment</i> karyawan	Pertumbuhan dan pembelajaran	D1
8	Dilakukan pelatihan terhadap karyawan		D2

Sumber : Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2019

Langkah ke-4 : Merancang Peta Strategi (*Strategy Maps*)

Pada tahap ini dilakukan perancangan peta strategi untuk melihat hubungan sebab akibat dari setiap sasaran strategik pada keempat perspektif.



Gambar 1. Peta Strategi K.Industries

Berikut ini merupakan penjelasan dari setiap hubungan yang ada didalam peta strategi.

Tabel 3. Hubungan Sebab Akibat Sasaran Strategik K.Industries

No	Notasi Sasaran Strategi	Uraian
1	SS7 dengan SS3	Recruitment akan memberikan pengaruh baru, suasana baru, dan kemampuan yang baru dimana hal tersebut dapat memberikan nilai lebih. Hal ini dikarenakan perusahaan akan lebih memilih calon karyawan yang berkompeten pada bidangnya. Karyawan yang berkompeten akan menjamin peningkatan kualitas produk yang dihasilkan.

2	SS7 dengan SS5	Recruitment akan memberikan pengaruh baru, suasana baru, dan kemampuan yang baru dimana hal tersebut dapat memberikan nilai lebih. Hal ini dikarenakan perusahaan akan lebih memilih calon karyawan yang berkompeten pada bidangnya. Karyawan yang berkompeten akan mampu memudahkan karyawan untuk meningkatkan kualitas layanan perusahaan.
---	----------------------	--

Lanjutan Tabel 3. Hubungan Sebab Akibat Sasaran Strategik K.Industries

3	SS8 dengan SS3	Pelatihan karyawan akan meningkatkan kemampuan serta <i>skill</i> yang dimiliki karyawan. Hal tersebut akan mendorong pada meningkatnya kualitas produk karena karyawan dengan kemampuan yang baik akan mengurangi risiko untuk membuat produk cacat sehingga kerusakan produk dapat dikurangi
4	SS8 dengan SS5	Pelatihan karyawan akan meningkatkan kemampuan serta <i>skill</i> yang dimiliki karyawan. Hal tersebut akan mendorong pada meningkatnya layanan perusahaan karena karyawan dengan kemampuan yang baik akan memudahkannya untuk beradaptasi dengan strategi perusahaan yang dijalankan dalam rangka peningkatan
5	SS8 dengan SS5	Pelatihan karyawan akan meningkatkan kemampuan serta <i>skill</i> yang dimiliki karyawan. Hal tersebut akan mendorong dan merangsang karyawan untuk menuangkan ide-ide yang dimilikinya dan akan sangat baik bagi perusahaan jika ingin berinovasi dari berbagai aspek
6	SS4 dengan SS2	Media promosi yang baik akan membantu perusahaan melakukan akuisisi terhadap pelanggan baru di pasar komunitas baru, karena pada era teknologi saat ini akan sangat mudah untuk mendapatkan konsumen melalui berbagai macam media promosi
7	SS5 dengan SS2	Peningkatan layanan perusahaan akan membantu perusahaan melakukan akuisisi terhadap pelanggan baru di pasar komunitas baru, karena dengan meningkatnya layanan perusahaan konsumen baru akan beralih pada perusahaan yang memiliki layanan yang baik
8	SS6 dengan SS2	Inovasi yang dilakukan perusahaan akan memudahkan dalam mencari konsumen baru, karena inovasi bisa dikatakan sesuatu yang <i>fresh</i> dan sesuatu yang <i>fresh</i> akan membuat konsumen lebih tertarik pada sesuatu yang ditawarkan oleh perusahaan
9	SS3 dengan SS1	Meningkatnya kualitas produk akan meningkatkan keuntungan perusahaan, karena dengan baiknya kualitas produk, konsumen akan semakin menyukai produk yang dijual dan dengan begitu semakin suka konsumen dengan produk tersebut, mereka akan lebih sering membeli yang artinya mampu untuk meningkatkan keuntungan perusahaan

10	SS5 dengan SS1	Meningkatnya layanan perusahaan akan dapat meningkatkan keuntungan perusahaan, karena dengan baiknya layanan yang diberikan, konsumen akan semakin menyukai perusahaan dan konsumen akan lebih memilih perusahaan tersebut dibandingkan dengan perusahaan lainnya sehingga hal tersebut dapat meningkatkan keuntungan perusahaan
11	SS6 dengan SS1	Inovasi yang dilakukan perusahaan akan membantu perusahaan mendapatkan keuntungan, karena inovasi bisa dikatakan sesuatu yang fresh dan sesuatu yang fresh akan membuat konsumen lebih tertarik pada sesuatu yang ditawarkan oleh perusahaan, hal tersebut dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan keuntungan
12	SS2 dengan SS1	Akuisi pelanggan baru jelas akan dapat meningkatkan keuntungan perusahaan. Semakin banyak pelanggan yang datang, semakin meningkat pula keuntungan perusahaan

Sumber : Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2019

Langkah ke-5 : Menentukan dan Perhitungan *Key Performance Indicator* (KPI)

Penentuan *key performance indicator* didasarkan pada sasaran-sasaran strategik yang sudah dibuat, baik sasaran strategik berdasarkan visi serta sasaran strategik berdasarkan analisis SWOT. Penentuan *key performance indicator* untuk masing-masing perspektif *balanced scorecard* dan perhitungan nilai *key performance indicator*.

Tabel 4. Perancangan Key Performance Indicators

No	Sasaran Strategi	KPI	Rumus Formula	Uraian
1	Meningkatnya keuntungan perusahaan	Persentase <i>profit margin</i>	$(\text{Laba Bersih per Tahun} / \text{Total pendapatan per Tahun}) \times 100\%$	Persentase <i>profit margin</i> bertujuan untuk mengetahui seberapa besar keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan dengan cara membandingkan total laba dengan total pendapatan yang dihasilkan oleh perusahaan.
2	Dilakukannya akuisisi pelanggan	Persentase pelanggan baru	$(\text{Jumlah Pelanggan Baru per Tahun} / \text{Jumlah Pelanggan per Tahun}) \times 100\%$	Persentase jumlah pelanggan baru menggambarkan seberapa banyak perusahaan dapat melakukan akuisisi terhadap pelanggan baru
3	Dilakukannya inovasi	Persentase produk baru	$(\text{Jumlah Varian Produk Baru per Tahun} / \text{Jumlah Varian Produk per Tahun}) \times 100\%$	Persentase produk baru menggambarkan seberapa banyak perusahaan dapat melakukan inovasi

4	Meningkatkan layanan perusahaan	Persentase jumlah keluhan	$(\text{Jumlah Keluhan per Tahun} / \text{Jumlah Pelanggan Per Tahun}) \times 100\%$	Jumlah keluhan menggambarkan seberapa banyak keluhan yang masuk yang artinya semakin sedikit keluhan yang masuk, maka semakin baik juga layanan yang diberikan perusahaan
5	Menciptakan Media Promosi	Persentase jumlah media promosi	$((\text{Jumlah Media Promosi Tahun}_{(x)} - \text{Jumlah Media Promosi Tahun}_{(x-1)}) / \text{Jumlah Media Promosi Tahun}_{(x-1)}) \times 100\%$	Persentase jumlah media promosi menggambarkan seberapa banyak jumlah media promosi yang telah dimiliki oleh perusahaan untuk meningkatkan penjualan
6	Meningkatnya kualitas produk	Persentase produk cacat	$(\text{Jumlah Produk Cacat Tahun}_{(x)} / \text{Jumlah Produksi Tahun}_{(x)}) \times 100\%$	Persentase jumlah produk cacat menggambarkan seberapa banyak produk cacat. Semakin kecil persentase cacat maka semakin baik kualitas yang dihasilkan
7	Menerapkan pelatihan terhadap karyawan	Persentase jumlah pelatihan yang diberikan	$(\text{Jumlah Pelatihan Tahun}_{(x)} - \text{Jumlah Pelatihan Tahun}_{(x-1)}) / \text{Jumlah Pelatihan Tahun}_{(x-1)} \times 100\%$	Persentase jumlah pelatihan yang diberikan menggambarkan jumlah pelatihan yang diberikan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawannya.
8	Dilakukannya <i>recruitment</i> karyawan	Persentase jumlah karyawan baru	$(\text{Jumlah Karyawan Masuk Tahun}_{(x)} / \text{Jumlah Karyawan Tahun}_{(x)}) \times 100\%$	Persentase jumlah karyawan masuk akan memberikan informasi seberapa besar perusahaan berkomitmen dalam hal mengurangi tingkat pengangguran yang ada. Selain itu juga dapat mengetahui seberapa besar regenerasi yang telah dilakukan oleh perusahaan.

Sumber : Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2019

Tabel 5. Hasil Perhitungan KPI K.Industries

No	Sasaran Strategi	KPI	Rumus Formula	Hasil Perhitungan
1	Meningkatnya keuntungan perusahaan	Persentase <i>profit margin</i>	2017 = $(312.300.000/766.000.000) \times 100\%$ 2018 = $(300.000.000/754.000.000) \times 100\%$ 2019 = $(263.500.000/748.900.000) \times 100\%$	40,77% 39,78% 35,18%
2	Dilakukannya akuisisi pelanggan	Persentase pelanggan baru	2017 = $(190/4.913) \times 100\%$ 2018 = $(27/4.627) \times 100\%$ 2019 = $(119/4.253) \times 100\%$	3,86% 0,58% 2,79%
3	Dilakukannya inovasi	Persentase produk baru	2017 = $(3/77) \times 100\%$ 2018 = $(7/80) \times 100\%$ 2019 = $(7/87) \times 100\%$	3,89% 8,75% 8,05%
4	Meningkatkan layanan perusahaan	Persentase jumlah keluhan	2017 = $(22/4.913) \times 100\%$ 2018 = $(26/4.627) \times 100\%$ 2019 = $(20/4.253) \times 100\%$	0,44% 0,56% 0,47%
5	Menciptakan Media Promosi	Persentase jumlah media promosi	2017 = $(0-0/0) \times 100\%$ 2018 = $(0-0/0) \times 100\%$ 2019 = $(0-0/0) \times 100\%$	$\infty\%$ $\infty\%$ $\infty\%$
6	Meningkatnya kualitas produk	Persentase produk cacat	2017 = $(351/5.570) \times 100\%$ 2018 = $(493/5.017) \times 100\%$ 2019 = $(592/5.644) \times 100\%$	6,30% 9,82% 10,48%
7	Menerapkan pelatihan terhadap karyawan	Persentase jumlah pelatihan yang diberikan	2017 = $(0-0/0) \times 100\%$ 2018 = $(0-0/0) \times 100\%$ 2019 = $(0-0/0) \times 100\%$	$\infty\%$ $\infty\%$ $\infty\%$
8	Dilakukannya <i>recruitment</i> karyawan	Persentase jumlah karyawan baru	2017 = $(9/68) \times 100\%$ 2018 = $(7/49) \times 100\%$ 2019 = $(7/43) \times 100\%$	13,23 % 14,28 % 16,27 %

Sumber : Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2019

Langkah ke-6 : Menentukan Target Perusahaan

Penentuan target perusahaan bertujuan untuk memberikan acuan terhadap perusahaan untuk mencapai *key performance indicator* yang sudah dirumuskan sebelumnya, sehingga

kemudian akan menjadi capaian pada masa yang akan datang. Sebelumnya, terlebih dahulu ditentukan *baseline*. *Baseline* digunakan sebagai acuan untuk menetapkan target perusahaan. Pada penelitian ini digunakan data tahun 2017 sebagai *baseline*. Pada saat ini masih ada beberapa *baseline* yang belum dilakukan oleh perusahaan dan akan dikembangkan dimasa yang akan datang.

Tabel 6. Target K.Industries

No	Perspektif	Sasaran Strategik	KPI	Baseline 2019	Target	
					2020	2021
1	Finansial	Meningkatkan keuntungan perusahaan	Persentase <i>profit margin</i>	40,77%	45%	50%
2	Pelanggan	Akuisisi pelanggan baru	Persentase pelanggan baru	3,86%	8%	13%
3	Proses bisnis internal	Dilakukan Inovasi	Persentase produk baru	3,89%	10%	5%
4	Proses bisnis internal	Meningkatkan layanan perusahaan	Persentase jumlah keluhan	0,44%	0,3%	0,1%
5	Proses bisnis internal	Menciptakan media promosi	Persentase jumlah media promosi	∞ %	5	10
6	Proses bisnis internal	Meningkatkan kualitas produk	Persentase produk cacat	10,48%	4%	2%
7	Pertumbuhan dan pembelajaran	Dilakukan pelatihan terhadap karyawan	Persentase jumlah pelatihan	∞ %	1	2

yang

diberikan

8	Pertumbuhan dan pembelajaran	Dilakukan <i>recruitment</i> karyawan	Persentase jumlah karyawan baru	13,23 %	17%\$	18%
----------	-------------------------------------	--	--	----------------	--------------	------------

Sumber : Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2019

Langkah ke-7 : Menentukan Inisiatif Strategik

Pada bagian ini akan dijelaskan tentang inisiatif strategik. Inisiatif strategik ini adalah rencana tindakan strategik untuk mewujudkan sasaran strategik. Setelah dirumuskan usulan inisiatif strategik, selanjutnya dilakukan pemilihan inisiatif. Inisiatif yang terpilih akan dirancang aktivitasnya. Proses pemilihan inisiatif strategik ini ditentukan berdasarkan hasil diskusi dengan pihak perusahaan yang berwenang pada perusahaan perusahaan.

Tabel 7. Hasil Inisiatif Strategik K.Industries

No	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Sasaran Strategik	Inisiatif Strategik
1	Finansial	Keuntungan perusahaan meningkat	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan penjualan produk • Bootstrapping keuangan dari semua sisi • Mengurangi tingkat kerusakan produk untuk mengurangi biaya <i>reject</i> • Mendistribusikan produk menuju tempat yang belum dikuasai
2	Pelanggan	Mendapatkan konsumen baru	<ul style="list-style-type: none"> • Menjaga kualitas produk • Memanfaatkan teknologi untuk mendapatkan melakukan promosi terhadap produk • Memberikan pelayanan yang baik terhadap konsumen
3	Proses bisnis internal	Inovasi perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Meluncurkan varian produk baru • Merancang sistem pelayanan baru • Merancang fasilitas kerja, proses, dan tata letak fasilitas terbaru

4	Layanan perusahaan meningkat	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan jaminan garansi terhadap konsumen • Penekanan terhadap aftersales service • Membuat layanan konsumen
5	Terbangunnya media promosi	<ul style="list-style-type: none"> • Beriklan di beberapa media cetak • Membuat akun media sosial untuk mempromosikan produk • Merancang <i>website</i> perusahaan
6	Kualitas produk meningkat	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan bahan-bahan berkualitas sebagai bahan baku produk • Merancang system pengendalian kualitas perusahaan
7	Pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan pelatihan terhadap karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan <i>kemampuan karyawan</i>.
8	Dilakukan <i>recruitment</i> karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan perekrutan sesuai dengan kebutuhan perusahaan • Menerapkan regenerasi karyawan

Sumber : Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2019

Langkah ke-8 : Usulan Program

Berdasarkan hasil diskusi dan wawancara dengan pihak yang berwenang di perusahaan. Pemilihan inisiatif strategik didasarkan pada keinginan dalam menerapkan usulan yang belum diterapkan oleh perusahaan, dan juga didasarkan pada keterbatasan sumberdaya perusahaan untuk melakukannya. Usulan strategi atau aktivitas yang dirumuskan berdasarkan usulan inisiatif strategik terpilih.

Tabel 8. Hasil Usulan dan Tolak Ukur Perspektif Keuangan

No	Inisiatif Strategik	Sasaran Strategik	Tolak Ukur	Target	Indikator	Skor 2019	Skor Ideal	
							2020	2021
1	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan penjualan produk • Bootstraping keuangan dari semua sisi • Mengurangi tingkat kerusakan produk untuk mengurangi biaya <i>reject</i> 	Keuntungan perusahaan meningkat	Persentase <i>profit margin</i>	Perusahaan mengetahui besar keuntungan yang didapatkan	Pemasukan pendapatan perusahaan	40,77%	45%	50%

- Mendistribusikan produk menuju tempat yang belum dikuasai

Sumber : Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2019

Tabel 9. Hasil Usulan dan Tolak Ukur Perspektif Pelanggan

No	Inisiatif Strategik	Sasaran Strategik	Tolak Ukur	Target	Indikator	Skor 2019	Skor Ideal	
							2020	2021
1	<ul style="list-style-type: none"> • Menjaga kualitas produk • Memanfaatkan teknologi untuk mendapatkan melakukan promosi terhadap produk • Memberikan pelayanan yang baik terhadap konsumen 	Mendapatkan konsumen baru	Persentase pelanggan baru	Pelanggan baru yang dapat diakusisi	Jumlah pelanggan baru	3,86%	8%	13%

Sumber : Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2019

Tabel 10. Hasil Usulan dan Tolak Ukur Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

No	Inisiatif Strategik	Sasaran Strategik	Tolak Ukur	Target	Indikator	Skor 2019	Skor Ideal	
							2020	2021
1	Memberikan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan karyawan.	Dilakukan pelatihan terhadap karyawan	Persentase jumlah pelatihan yang diberikan	Meningkatnya kemampuan karyawan	Jumlah pelatihan yang dilakukan perusahaan	∞ %	1	2
2	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan perekrutan sesuai dengan kebutuhan perusahaan • Menerapkan 	Dilakukan <i>recruitment</i> karyawan	Persentase jumlah karyawan baru	Meningkatkan produktifitas perusahaan	Kemampuan karyawan dalam perusahaan sesuai dengan kebutuhan	13,23 %	17%	18%

regenerasi
karyawan

perusahaan

Sumber : Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2019

Tabel 10. Hasil Usulan dan Tolak Ukur Persfektif Proses Internal Bisnis

No	Inisiatif Strategik	Sasaran Strategik	Tolak Ukur	Target	Indikator	Skor 2019	Skor Ideal	
							2020	2021
1	<ul style="list-style-type: none"> Meluncurkan varian produk baru Merancang sistem pelayanan baru Merancang fasilitas kerja, proses, dan tata letak fasilitas terbaru 	Inovasi perusahaan	Persentase produk baru	Produk baru yang dibuat perusahaan	Jumlah produk baru	3,89%	10%	5%
2	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan jaminan garansi terhadap konsumen Penekanan terhadap aftersales service Membuat layanan konsumen 	Layanan perusahaan meningkat	Persentase jumlah keluhan	Tidak adanya keluhan pelanggan masuk	Jumlah keluhan pelanggan yang masuk	0,44%	0,3%	0,1%
3	<ul style="list-style-type: none"> Beriklan di beberapa media cetak Membuat akun media sosial untuk mempromosikan produk Merancang <i>website</i> perusahaan 	Terbangunnya media promosi	Persentase jumlah media promosi	Media promosi yang dibuat oleh perusahaan	Jumlah media promosi yang dibuat perusahaan	∞ %	5	10
4	<ul style="list-style-type: none"> Penggunaan bahan-bahan berkualitas sebagai bahan baku produk Merancang system pengendalian kualitas perusahaan 	Kualitas produk meningkat	Persentase produk cacat	Tidak adanya produk cacat	Jumlah produk cacat	10,48%	4%	2%

Sumber : Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2019

4. Kesimpulan

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

Teknik Industri

1. Berdasarkan analisis SWOT, dipilihlah 6 rancangan strategi yang harus dilakukan untuk perusahaan yaitu melakukan inovasi untuk mendapatkan pelanggan pada pasar komunitas baru, melakukan *recruitment* pada usia produktif dan mampu untuk melakukan inovasi terhadap produk dan memenuhi permintaan pasar, menciptakan media promosi sebagai salah satu inovasi untuk mendapatkan pelanggan baru pada pasar komunitas baru memenuhi permintaan pasar, memberikan pelatihan terhadap karyawan untuk meningkatkan kualitas karyawan agar dapat bersaing untuk mendapatkan pelanggan baru pada pasar komunitas baru dan memenuhi permintaan pasar, memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan, dan meningkatkan kualitas produk agar mampu bersaing dengan kompetitor dan dapat tetap bertahan dari persaingan dengan produk yang lebih murah.
2. Pengukuran menggunakan *balance scorecard* didapatkan 8 keputusan strategik dan dengan menggunakan *Key Performance Indicator*, dilakukan pengukuran untuk menentukan capaian perusahaan kedepannya. Hasil pengukuran untuk 8 keputusan strategis sekaligus persentase hasil pengukuran KPI yang digunakan sebagai *baseline* adalah Meningkatkan keuntungan perusahaan 40,77%, Akuisisi pelanggan baru 3,86%, Dilakukan Inovasi 3,89%, Meningkatkan layanan perusahaan 0,44%, Menciptakan media promosi ∞ %, Meningkatkan kualitas produk 10,48%, Dilakukan pelatihan terhadap karyawan ∞ %, dan Dilakukan *recruitment* karyawan 13,23 %.
3. Berdasarkan usulan inisiatif strategik yang dirumuskan kemudian dipilih 8 usulan dalam 4 perspektif *balance scorecard*. 1 alternatif solusi untuk perspektif keuangan, 1 alternatif solusi untuk perspektif pelanggan, 4 alternatif solusi untuk perspektif bisnis internal, dan 2 alternatif untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

5. Saran

Adapun saran-saran yang dapat disampaikan kepada perusahaan K.Industries, antara lain:

1. Saran yang dapat diberikan terhadap K.Industries yaitu penekanan pada pemasaran, terutama pemanfaatan teknologi untuk mengenalkan produk. Karena konsumen adalah sumber pendapatan utama dari sebuah perusahaan yang berorientasi pada *profit*.
2. 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.

Daftar Pustaka

- [1] Ariyanto, F. D., Mangesti, D. dan Topowijono., 2016. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Kinerja Perusahaan (Study Pada Pt. Marinal Indoprima), [Online] tersedia pada: <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id>
- [2] Brahmasari, I. A. dan Suprayetno, A., 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia), [Online] tersedia pada: <http://jmk.petra.ac.id>
- [3] Chandra, I. S., 2010. Analisis Kinerja Universitas Islam Bandung Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. Sarjana. Universitas Islam Bandung.
- [4] Kaplan, R. S. dan David P. Norton., 2000. *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Diterjemahkan oleh Pasla Yosi Peter R., Jakarta: Penerbit Erlangga

- [5] Mulyadi, 2014. Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard*. Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan.
- [6] Riyana, D. H., 2017. Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt Indofood Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*, [Online] tersedia pada : <http://www.Openjournal.unpam.ac.id>
- [7] Suprihati, 2014. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Perusahaan Sari Jati Di Sragen, [Online] tersedia pada : <https://core.ac.uk>