

## **Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard***

---

**Sidik Nurjaman**

Fakultas Teknik, Teknik Industri Universitas Pasundan Bandung  
Jl. Dr. Setiabudi No. 193 Bandung  
*E-Mail:* sidik.nurjaman@gmail.com

### **ABSTRACT**

*Measuring company performances using the Balanced Scorecard (BSC) is started by doing SWOT analysis to determine the internal and external factors. This analysis will show the company's current position as well as the strategies that have to be applied. The results of the research shows that currently the company is in a good condition but facing a big challenge. Therefore the strategies that must be implemented is a strategy of diversification. The final step of this research is determining several KPI's which generate six initiative programs that must be done. They are conduct Focus Group Discussion with regular customers (wholesale and resellers), implement sales program references, doing pull marketing and targeted marketing programs, determining raw product completion time, conduct competency program design, conduct market surveys, do outreach company's SOP to employees, to assess the ability of existing human resources, implement reward program for the achievement of the target, and build the competency profiles.*

*Keywords:* SWOT, *Balanced Scorecard* (BSC), *Key Performance Indicator* (KPI).

### **ABSTRAK**

Mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) diawali dengan analisis SWOT. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Dari hasil analisis ini akan diketahui posisi perusahaan saat ini dan strategi apa yang harus diterapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kondisi baik, tetapi menghadapi tantangan, sehingga strategi yang harus dipilih adalah strategi diversifikasi. Hasil akhir dari penelitian ini adalah terpilihnya beberapa KPI dan 6 (enam) program kerja yang harus dilakukan yaitu melakukan FGD dengan pelanggan tetap (*wholesale* dan *reseller*), melaksanakan program penjualan referensi, melakukan *pull marketing* dan program *target marketing*, melakukan penetapan waktu baku penyelesaian produk, melakukan program kompetensi desain, melakukan survei pasar, melakukan program sosialisasi SOP perusahaan kepada karyawan, melakukan penilaian kemampuan SDM yang ada, melaksanakan program bonus untuk capaian target, dan membangun profil kompetensi.

Kata Kunci: SWOT, *Balanced Scorecard* (BSC), *Key Performance Indicator* (KPI).

## PENDAHULUAN

Airplane System adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang *fashion* atau yang lebih dikenal dengan nama *Distro* yang berdiri sejak tahun 1998. Airplane System juga memiliki sub merek yang termasuk *Airplane System*, *Airplane System For Her*, *Airplane System Roots DNM*, dan *Airplane System Manchester Series*. Desain produk merupakan komitmen untuk kerja keras dan rasa hormat terhadap detail yang rumit, kuat, dan modis, dengan desain kualitas tinggi dan bahan yang baik. Semua ini disajikan dan terintegrasi dalam keinginan untuk memberikan solusi bagi kebutuhan gaya hidup remaja saat ini.

Hal ini juga yang melandasi dilakukannya pengukuran kinerja di Airplane System yang saat ini sedang melakukan restrukturisasi perusahaan. Kegiatan restrukturisasi yang dilakukan adalah meningkatkan produktivitas cabang-cabang perusahaan dan mengaktifkan kembali cabang-cabang perusahaan yang berada di luar kota.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka perlu dilakukan pengukuran kinerja saat ini agar dapat ditentukan program kerja untuk mencapai peningkatan kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan dapat didefinisikan sebagai suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana visi dan misi perusahaan telah dicapai.

Dalam penelitian ini pengukuran kinerja perusahaan akan dilakukan dengan metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan Airplane System dalam mencapai visi dan misinya dan sejauh mana perusahaan ini sudah mencapai tujuannya tersebut.

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Perkembangan dunia industri semakin lama semakin mendorong perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya supaya tetap bertahan dan berkembang. Agar dapat memenuhi persaingan perusahaan dituntut melakukan perbaikan pada setiap bagian. Perbaikan dilakukan dengan terlebih dahulu mengukur sistem yang ada, menganalisa, dan untuk memutuskan apakah sistem tersebut perlu diperbaiki atau tidak.

*Balance Scorecard* pada awalnya digambarkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang terdiri dari

ukuran-ukuran keuangan maupun ukuran-ukuran non keuangan (Malmi Teemu, 2001). Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sementara itu Atkinson, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai “*a measurement and management system that views a business unit’s performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth*”.

Keseimbangan (*balanced*) yang dimaksud dalam *Balanced Scorecard* menunjuk pada adanya kesetimbangan pada perspektif-perspektif yang akan diukur, yaitu antara perspektif keuangan dan perspektif non keuangan seperti yang diperlihatkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Ukuran Generik Perspektif

Perspektif	Ukuran Generik
Finansial	<i>Return on investment</i> (ROI), nilai tambah, <i>return on asset</i> (ROA), dan kenaikan harga saham
Pelanggan	Kepuasan pelanggan, kesetiaan pelanggan lama, pertumbuhan pelanggan baru, pertumbuhan pasar, dan peningkatan kualitas pelanggan
Bisnis proses internal	Kualitas produk, jasa, proses, waktu respon, ongkos, dan jumlah produk baru
Pembelajaran dan pertumbuhan	Kepuasan pekerja, ketersediaan informasi, peluang belajar, luas jejaring kerjasama, dan peluang perkembangan karir

Dalam perubahan paradigma bisnis, mengandalkan ukuran-ukuran kinerja keuangan saja, yang merupakan indikator-indikator jangka pendek, akan menyebabkan pengukuran kinerja perusahaan menjadi membingungkan dan seringkali salah arah. Melalui *Balance Scorecard* dengan menambahkan tiga perspektif lain melingkupi aspek-aspek organisasi yang tidak hanya menunjukkan bagaimana kondisi perusahaan saat ini tetapi juga bagaimana perkembangannya (Ghosh and Mukherjee, 2006).

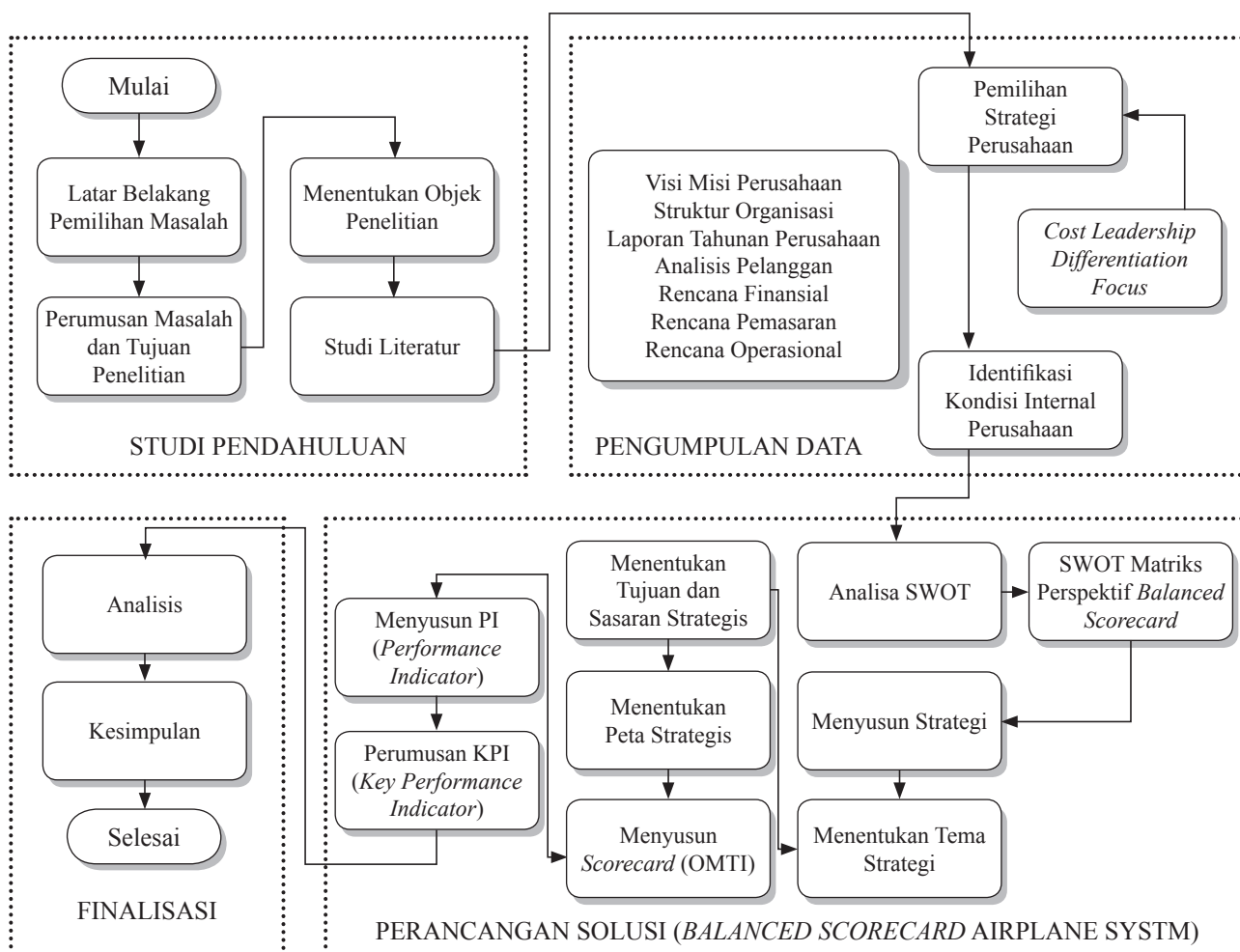
*Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja dan sistem strategi manajemen yang dipandang dapat digunakan oleh semua jenis dan ukuran perusahaan (George, G. *et al.*, 2013).

Berbagai survei yang telah dilakukan menunjukkan bukti bahwa *Balanced Scorecard* begitu terkenal dan telah banyak diimplementasikan oleh berbagai jenis organisasi. yang berbeda beda (Rigby and Bilodeau, 2011).

Penelitian yang dilakukan oleh Geert J. M. Braam and Edwin J. Nijssen (2004) terhadap perusahaan-perusahaan yang ada di Belanda menyarankan bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* (BSC) tidak secara otomatis memperbaiki kinerja perusahaan, tetapi yang terpenting adalah bagaimana penggunaan BSC itu sendiri: jika BSC digunakan sebagai pelengkap dari strategi perusahaan akan memberikan dampak positif pada kinerja perusahaan, sementara jika BSC tidak berhubungan dengan strategi perusahaan, maka mungkin saja akan memperburuk kinerja perusahaan.

## METODE

Terdapat sembilan langkah yang dilakukan dalam proses pembuatan dan implementasi *Balanced Scorecard* dalam sebuah organisasi, seperti yang disebutkan Kaplan dan Norton, yaitu (1) melakukan *assesment* organisasi secara keseluruhan, (2) identifikasi tema strategi, (3) menentukan tujuan dan sasaran strategi, (4) mengembangkan peta strategi, (5) penyusunan indikator kinerja, (6) menyeleksi strategi prioritas, (7) mengkomunikasikan, (8) implementasi *Balanced Scorecard* dalam organisasi secara keseluruhan, dan (9) mengumpulkan data, evaluasi dan peninjauan kembali. Langkah-langkah pemecahan masalah yang dilakukan untuk menyelesaikan penelitian ini terlihat secara lengkap pada Gambar 1.



Gambar 1. Model dan Langkah Penyelesaian Masalah

Dari Gambar 1. dapat dilihat bahwa pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* dimulai dengan melakukan *assessment* untuk mengetahui faktor eksternal dan internal perusahaan, salah satu metode yang digunakan dalam melakukan *assessment* ini adalah Analisis SWOT.

Hasil *assessment* akan digunakan untuk menyusun strategi yang harus dilakukan perusahaan. Dalam hal ini strategi harus disusun ke dalam 4 (empat) perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk menunjukkan hubungan sebab akibat pada setiap strategi maka harus disusun peta strategi. Setelah itu, langkah selanjutnya adalah menyusun *scorecard* yaitu tabel yang menunjukkan target dan capaian setiap strategi.

Bagian terakhir dari pengukuran kinerja ini adalah menentukan indikator keberhasilan kunci atau *Key Performance Indicator* (KPI).

## HASIL

Pegukuran *Balanced Scorecard* di Airplane System dimulai dengan mengidentifikasi data internal perusahaan dan data eksternal perusahaan. Data internal perusahaan dan data eksternal perusahaan yang telah berhasil diidentifikasi adalah sebagai berikut.

### Data Internal Perusahaan

- 1) Kekuatan
  - Kualitas tinggi
  - Outlet sudah tersebar hampir diseluruh Indonesia
  - Memiliki segmentasi pasar yang luas
  - Kredibilitas perusahaan baik
  - *Brand* sudah dikenal lama
  - Airplane masih menjadi salah satu pilihan konsumen baik retail maupun *wholesale*
  - Banyaknya SDM yang kompeten dalam bidang desain
  - Manajemen solid
- 2) Kelemahan
  - Modal terbatas
  - Belum ROI
  - *Revenue* belum stabil
  - Masih mengandalkan vendor dalam pembuatan produk
  - SOP belum diterapkan dengan baik
  - Kurangnya respon terhadap kebutuhan pasar

- *Bargain* dengan pembeli putus masih rendah
- Mekanisme bonus, asuransi, promosi, dan kenaikan gaji belum jelas
- Inisiatif belum terasah sehingga belum menjadi kebiasaan sehari-hari
- *Brand image* tidak berbanding lurus dengan hasil yang dicapai

### Data Eksternal Perusahaan

- 1) Peluang
  - Pasar luar negeri terbuka luas, terutama untuk Negara Malaysia dan Singapura
  - Produk musiman
  - *Income* tambahan dari project eksternal
  - Perdagangan bebas antar Negara ASEAN tahun 2015
  - Kualitas SDM
  - Berubahnya paradigma konsumen terhadap produk *fashion*
- 2) Ancaman
  - Ketatnya persaingan dengan kompetitor yang bergerak dalam bidang yang sama.
  - Pemberi modal berpindah ke perusahaan lain yang mampu memberikan *benefit* yang lebih baik
  - Pelanggan mudah berpindah apabila produk tidak sesuai dengan pesanan.
  - *Brand* lain lebih fleksibel dalam menetapkan harga
  - Agresivitas kompetitor dalam meningkatkan *brand image* yang membuat *bargain* perusahaan menurun
  - Karena masih muda SDM belum memiliki kedewasaan secara emosional
  - Perusahaan sejenis mampu menawarkan *benefit* lebih baik
  - Aktivitas SDM dapat terganggu oleh aktivitas non-rutin seperti *event*
  - *Turn over* SDM cukup tinggi

Setelah dilakukan analisis terhadap faktor internal dan eksternal, maka langkah selanjutnya adalah pembobotan untuk setiap nilai yang terdapat pada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Penilaian dilakukan oleh 5 (lima) orang yang dianggap pakar di perusahaan.

Skor merupakan rata-rata hasil penilaian para pakar untuk masing-masing poin. Dimana nilai 1 (satu) menunjukkan kondisi paling lemah dan nilai 10 (sepuluh) untuk kondisi paling kuat. Demikian

juga dengan bobot, yang merupakan rata-rata dari penilaian pakar yang menunjukkan kepentingan masing-masing faktor seperti yang terlihat pada Tabel 2, 3, 4, dan 5.

Tabel 2. Perhitungan Skor dan Bobot Kekuatan

No	Kekuatan	Skor (a)	Bobot (b)	Total (a × b)
1	Kualitas tinggi	9.0	1.1	10.1
2	Outlet sudah tersebar di hampir seluruh Indonesia	8.0	1.0	8.0
3	Memiliki segmentasi pasar yang luas	8.0	1.0	8.0
4	Kredibilitas perusahaan baik	8.0	1.0	8.0
5	<i>Brand</i> sudah dikenal lama	9.0	1.1	10.1
6	Airplane masih menjadi salah satu pilihan konsumen baik <i>retail</i> maupun <i>wholesale</i>	7.0	0.9	6.1
7	Banyaknya SDM yang kompeten dalam bidang desain	9.0	1.1	10.1
8	Manajemen solid	7.0	0.9	6.1
<b>Total</b>		65.0	8.1	66.6

Tabel 3. Perhitungan Skor dan Bobot Kelemahan

No	Kelemahan	Skor (a)	Bobot (b)	Total (a × b)
1	Modal terbatas	9.0	0.9	8.1
2	Belum ROI	8.0	0.8	6.4
3	<i>Revenue</i> belum stabil	8.0	0.8	6.4
4	Masih mengandalkan <i>vendor</i> dalam pembuatan produk	8.0	0.8	6.4
5	SOP belum diterapkan dengan baik	8.0	0.8	6.4
6	Kurangnya respon terhadap kebutuhan pasar	7.0	0.7	4.9
7	<i>Bargain</i> dengan pembeli putus masih rendah	7.0	0.7	4.9
8	mekanisme bonus, asuransi, promosi, dan kenaikan gaji belum jelas	6.0	0.6	3.6
9	Inisiatif belum terasah sehingga belum menjadi kebiasaan sehari-hari	6.0	0.6	3.6
10	<i>Brand image</i> tidak berbanding lurus dengan hasil yang dicapai	7.0	0.7	4.9
<b>Total</b>		74.0	7.4	55.6

Tabel 4. Perhitungan Skor dan Bobot Peluang

No	Peluang	Skor (a)	Bobot (b)	Total (a × b)
1	Pasar luar negeri terbuka luas, terutama untuk negara Malaysia dan Singapura	8.0	1.3	10.7
2	Produk musiman	8.0	1.3	10.7
3	<i>Income</i> tambahan dari proyek eksternal	8.0	1.3	10.7
4	Perdagangan bebas antar negara ASEAN tahun 2014	8.0	1.3	10.7
5	Kualitas SDM	7.0	1.2	8.2
6	Berubahnya paradigma konsumen terhadap produk <i>fashion</i>	7.0	1.2	8.2
<b>Total</b>		46.0	7.7	59.0

Tabel 5. Perhitungan Skor dan Bobot Ancaman

No	Ancaman	Skor (a)	Bobot (b)	Total (a × b)
1	Ketatnya persaingan dengan kompetitor yang bergerak dalam bidang yang sama	9.0	1.0	9.0
2	Pemberi modal berpindah ke perusahaan lain yang mampu memberikan <i>benefit</i> yang lebih baik	8.0	0.9	7.1
3	Pelanggan mudah berpindah apabila produk tidak sesuai dengan pesanan	7.0	0.8	5.4
4	<i>Brand</i> lain lebih fleksibel dalam menetapkan harga	8.0	0.9	7.1
5	Agresivitas kompetitor dalam meningkatkan <i>brand image</i> yang membuat <i>bargain</i> perusahaan menurun	8.0	0.9	7.1
6	Karena masih muda SDM belum memiliki kedewasaan secara emosional	7.0	0.8	5.4
7	Perusahaan sejenis mampu menawarkan <i>benefit</i> lebih baik	8.0	0.9	7.1
8	Aktivitas SDM dapat terganggu oleh aktivitas non-rutin seperti <i>event</i>	7.0	0.8	5.4
9	<i>Turn over</i> SDM cukup tinggi	8.0	0.9	7.1
<b>Total</b>		70.0	7.8	60.9

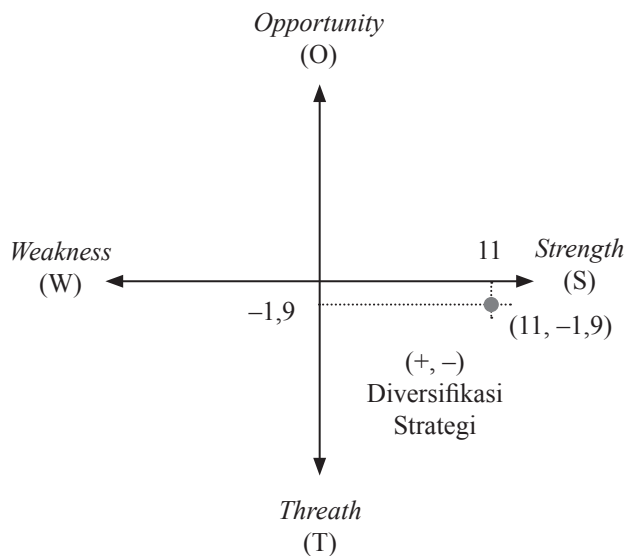
### Sumbu X

$$\begin{aligned} &= \text{Total Kekuatan (S)} - \text{Total Kelemahan (W)} \\ &= 66,6 - 55,6 \\ &= 11 \end{aligned}$$

### Sumbu Y

$$\begin{aligned} &= \text{Total Peluang (O)} - \text{Total Ancaman (T)} \\ &= 59,0 - 60,9 \\ &= -1,9 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut maka dapat diketahui posisi perusahaan dalam kuadran SWOT seperti pada Gambar 2.



Gambar 2. Posisi Kuadran SWOT Airplane System

Berdasarkan Gambar 2., posisi perusahaan berada pada kuadran dua (+,-). Posisi ini menandakan sebuah perusahaan yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Diversifikasi Strategi, artinya perusahaan dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda perusahaan akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya mampu bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk segera memperbanyak ragam strateginya.

### Tema Strategi

Berdasarkan hasil analisis SWOT, maka tema yang dipilih adalah diversifikasi strategi. Diversifikasi adalah upaya mencari dan mengembangkan produk

atau pasar yang baru atau keduanya, dalam rangka mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas, dan fleksibilitas.

### Tujuan Strategi

Untuk melakukan diversifikasi produk ini, maka tujuan strategi yang diperlukan adalah melakukan penetrasi pasar, mengembangkan produk baru, dan menciptakan pasar baru.

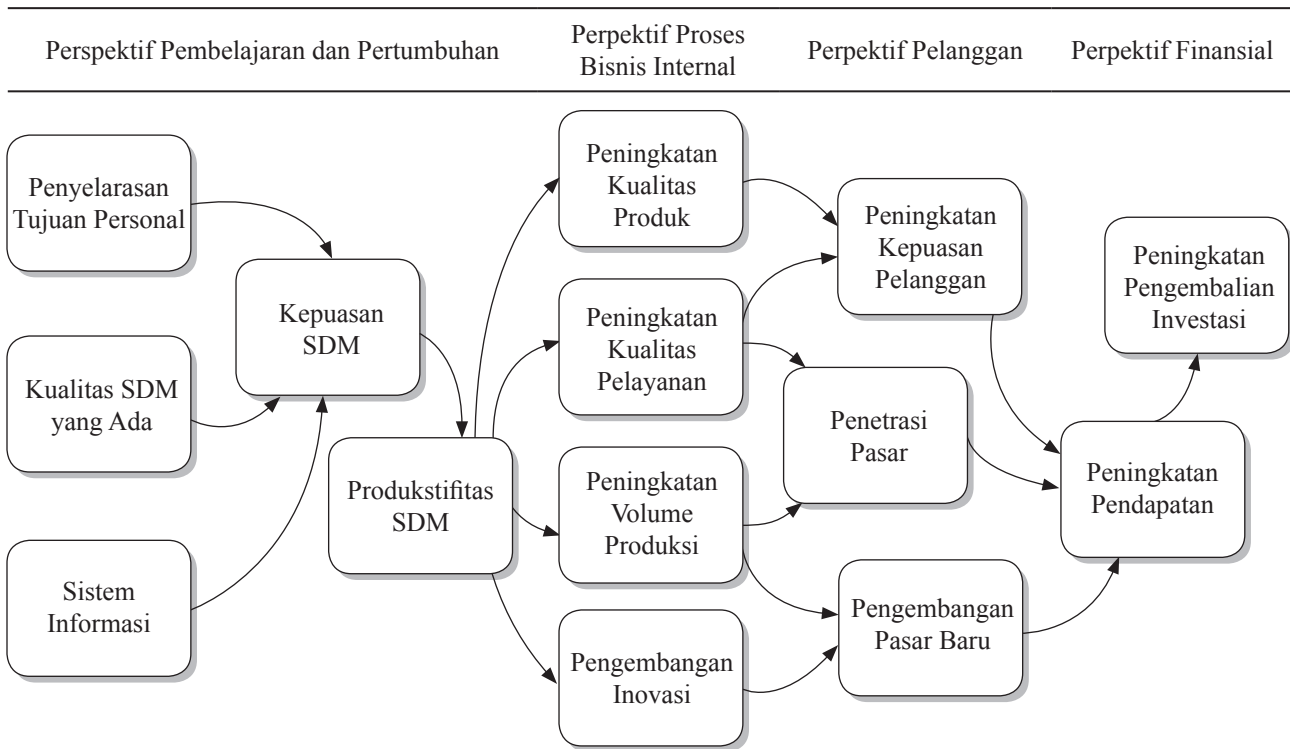
### Sasaran Strategi

Berdasarkan strategi yang telah dipilih, maka langkah selanjutnya adalah menempatkan setiap strategi ke dalam 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard*. Perspektif yang dimaksud adalah perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Adapun pembagian strategi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Perspektif Finansial
  - Peningkatan Pengembalian Investasi
  - Peningkatan Pendapatan
- 2) Perspektif Pelanggan
  - Penetrasi Pasar
  - Pengembangan Pasar Baru
  - Peningkatan Kepuasan Pelanggan
- 3) Perspektif Internal Proses Bisnis
  - Peningkatan Volume Produksi
  - Peningkatan Kualitas Produk
  - Pengembangan Inovasi
  - Peningkatan Kualitas Pelayanan
- 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
  - Penyelarasan Tujuan Personal
  - Sistem Informasi
  - Kualitas SDM
  - Kepuasan SDM
  - Produktivitas SDM

### Peta Strategi

Setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* harus memiliki keterkaitan. Keterkaitan setiap perspektif ini diperlihatkan pada peta strategi. Peta strategi memberikan gambaran hubungan antara satu perspektif dengan perspektif lainnya yang saling berkaitan dan memiliki hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan arti strategi kepada seluruh bagian perusahaan seperti yang terlihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Peta Strategi Airplane System

### Scorecard

Terdapat dua jenis pengukuran dalam *balanced scorecard*, yaitu outcome kinerja (*outcome lagging measurement*) dan pendorong kinerja (*performance leading measurement*). Tabel 6, 7, 8, dan 9 adalah indikator pengukuran yang dilakukan untuk setiap sasaran pada setiap perspektif *balanced scorecard*.

Tabel 6. Perspektif Finansial

Strategi	Ukuran	
	Lag Indicator	Lead Indicator
Meningkatkan pengembalian investasi		Kelancaran arus kas dan nilai aset perusahaan
Meningkatkan pendapatan	Pertumbuhan pendapatan (ROA), ROI, ROE	

Tabel 7. Perspektif Pelanggan

Strategi	Ukuran	
	Lag Indicator	Lead Indicator
Penetrasi pasar		Loyalitas pelanggan
Pengembangan pasar baru	Jumlah pelanggan	
Meningkatkan kepuasan pelanggan	Indeks kepuasan	

Tabel 8. Perspektif Internal Proses Bisnis

Strategi	Ukuran	
	Lag Indicator	Lead Indicator
Peningkatan volume produksi	Jumlah produksi	
Peningkatan kualitas produk	Karakteristik bahan	
Pengembangan inovasi produk baru	Siklus pengembangan produk	
Kualitas pelayanan ( <i>responsive</i> )	Waktu penyelesaian permintaan	

Tabel 9 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Strategi	Ukuran	
	Lag Indicator	Lead Indicator
Meningkatkan kapabilitas sistem informasi		Persentase karyawan yang terhubung dengan intranet
Meningkatkan kualitas SDM	Jumlah pelatihan yang terlaksana	
Penyelarasan tujuan personal	SOP	
Meningkatkan kepuasan SDM	Penghasilan per karyawan	
Peningkatan produktivitas SDM	Persentase <i>sales revenue</i>	

### Performance Indicator (PI)

Untuk mencapai sasaran strategi, maka diperlukan indikator yang akan menjadi acuan pelaksanaan atau program aksi. Setiap Sasaran strategi memiliki beberapa *performance indicator*. Adapun *performance indicator* yang ditetapkan untuk sasaran strategi perusahaan Airplane System adalah sebagai berikut:

### Key Performance Indicator (KPI)

Dari beberapa *Performance Indicator* yang terdapat pada sasaran strategi dipilih 1 (satu) indikator yang menjadi acuan pencapaian setiap sasaran yang telah dibuat. Adapun penentuan KPI untuk setiap Sasaran Strategi adalah sebagai berikut:

Tabel 10. *Performance Indicator* Perspektif Finansial

Sasaran	PI
Meningkatkan pengembalian investasi	Tingkat presentase pengembalian Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan laporan keuangan
Meningkatkan pendapatan	Jumlah <i>sales revenue</i> per kategori produk (produk lama dan baru) Presentase penurunan biaya operasi Presentase pertumbuhan <i>profit</i> Tingkat <i>profit margin</i> Tingkat profitabilitas per kategori produk

Tabel 11. *Performance Indicator* Perspektif Pelanggan

Sasaran	PI
Peningkatan kepuasan pelanggan	Tingkat persepsi pelanggan atas nilai merk ( <i>brand value</i> ) Tingkat kepuasan pelanggan ( <i>customer satisfaction</i> )
Penetrasi pasar	Rata-rata jumlah pelanggan tetap yang telah diakreditasi untuk setiap kategori barang yang dibeli Tingkat agresifitas memasarkan produk di pasar yang sudah ada Frekuensi pembelian
Pengembangan pasar baru	Waktu yang dibutuhkan untuk mencapai <i>break even</i> produk baru Tingkat permintaan produk dalam kurun waktu tertentu Profit yang diperoleh dari penjualan produk baru dalam kurun waktu tertentu

Tabel 12. *Performance Indicator* Perspektif Internal Proses Bisnis

Sasaran	PI
Kualitas produk	Tingkat kualitas barang yang dibeli dibanding harga
Kualitas pelayanan	Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pasar/ <i>user</i> Presentase kesesuaian proses pembelian barang dengan SOP
Volume produksi	Frekuensi produk baru yang di- <i>launch</i> ke pasar dalam kurun waktu tertentu Presentasi kesesuaian antara peramalan permintaan barang dengan permintaan riil Jumlah produk baru yang dikembangkan dibanding dengan kompetitor
Inovasi	Presentase ide/gagasan produk baru yang direalisasikan menjadi kenyataan Waktu yang dibutuhkan untuk meluncurkan produk baru sejak dari pemunculan ide/gagasan produk hingga produk akhir siap pasar



Tabel 13. *Performance Indicator* Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran	PI
Penyelarasan Tujuan Personal	Persentase kinerja karyawan yang telah menyusun rencana pengembangan individual sesuai dengan pedoman
Kualitas SDM	Presentase karyawan yang melakukan proses <i>developmental coaching</i> pasca kegiatan pelatihan Jumlah <i>on job training</i> yang dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu Jumlah modul pelatihan yang diselesaikan
Sistem Informasi	Frekuensi kerusakan sistem aplikasi komputer Rata-rata waktu pelayanan pelanggan yang bisa dihemat setelah proses otomatisasi dengan sistem IT Persentase karyawan yang telah terkoneksi dengan intranet Jumlah <i>visitor</i> yang mengunjungi <i>website</i> perusahaan dalam sebulan
Kepuasan SDM	Indeks kepuasan karyawan Frekuensi <i>turn over</i> pegawai dalam kurun waktu tertentu
Produktivitas SDM	Jumlah <i>sales revenue</i> per karyawan (baik karyawan permanen maupun kontrak) Profit per karyawan

Tabel 14. KPI Perspektif Finansial

Sasaran Strategi	KPI	Target 2013	Inisiatif
Meningkatkan pengembalian investasi	Tingkat presentase pengembalian	ROI dapat mencapai 30%, ROE 80%	-
Meningkatkan pendapatan	Persentase pertumbuhan profit	Pertumbuhan profit mencapai 80%	-

Tabel 15. KPI Perspektif Pelanggan

Sasaran Strategi	KPI	Target 2013	Inisiatif
Kepuasan pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan ( <i>customer satisfaction</i> )	75%	Melakukan fgd dengan pelanggan tetap ( <i>wholesale</i> dan <i>reseller</i> )
Penetrasi pasar	Tingkat agresifitas pemasaran produk di pasar yang sudah ada	Pembelian produk meningkat sampai 75% untuk setiap <i>reseller</i> dan <i>wholesale</i>	Program penjualan referensi
Pengembangan pasar baru	Tingkat permintaan produk dalam kurun waktu tertentu	Pertumbuhan pasar baru mencapai 70% di seluruh Indonesia	<i>Pull marketing</i> dan program target marketing

Tabel 16. KPI Perspektif Internal Proses Bisnis

Sasaran Strategi	KPI	Target 2013	Inisiatif
Peningkatan kualitas produk	Tingkat kualitas barang yang dibeli dibanding harga	<i>Retur Reject</i> 2%, <i>Retur Buyer</i> 5%	-
Peningkatan kualitas pelayanan	Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pasar/pelanggan	Permintaan dapat diselesaikan dalam waktu 6 hari kerja	Penetapan waktu baku penyelesaian produk
Peningkatan volume produksi	Frekuensi produk baru yang di- <i>launch</i> ke pasar dalam kurun waktu tertentu	<i>Launching</i> produk baru setiap 1 bulan sekali	Program kompetisi desain
Pengembangan inovasi	Waktu yang dibutuhkan untuk meluncurkan produk baru sejak dari pemunculan ide/gagasan produk hingga produk akhir siap dipasarkan	1 Bulan	Survei pasar

Tabel 17. KPI Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran Strategi	KPI	Target 2013	Inisiatif
Penyelarasan tujuan personal	Persentase karyawan yang telah menyusun rencana pengembangan individual sesuai dengan pedoman	Meningkat 75%	Program sosialisasi SOP perusahaan kepada karyawan
Kualitas SDM	Jumlah <i>on job training</i> yang dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu	<i>Training</i> dilakukan setiap 1 bulan sekali	Penilaian kemampuan SDM yang ada
Sistem informasi	Jumlah pembeli <i>online</i> melalui <i>website</i> perusahaan dalam kurun waktu tertentu	Meningkat 75%	Program <i>upload</i> produk baru secara kontinu
Kepuasan SDM	Frekuensi <i>turn over</i> pegawai dalam kurun waktu tertentu	5%	Program bonus untuk capaian target tertentu
Produktivitas SDM	Profit per karyawan	Meningkat 25%	Bangun profil kompetensi

## PEMBAHASAN

*Key Performance Indicator* (KPI) untuk sasaran strategi meningkatkan pengembalian investasi adalah ukuran tingkat presentasi pengembalian. Hal tersebut dilihat dari capaian perusahaan saat ini, tingkat persentase pengembalian investasi baru mencapai nilai ROI sebesar 16%. Untuk itu perusahaan menargetkan pada tahun 2013 tingkat pengembalian mencapai 30%.

KPI untuk presentase pertumbuhan *profit* menunjukkan pertumbuhan *profit* perusahaan pada tahun 2012 mencapai 66%. Untuk itu, pertumbuhan *profit* diharapkan naik mencapai 80% pada tahun 2013.

KPI untuk tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa pada tahun 2013 target tingkat kepuasan pelanggan harus mencapai 75%. Target ini merupakan target optimis dengan merealisasikan program peningkatan pelayanan kepada pelanggan. Berdasarkan hasil survei pada tahun 2012 kepuasan pelanggan mencapai 57%. Untuk itu, inisiatif atau program aksi yang dilakukan untuk mencapai target tersebut adalah melakukan FGD dengan pelanggan tetap (*Wholesale* dan *Reseller*) yang dapat dijangkau. Webster (200) dalam artikel ilmiahnya menyebutkan bahwa, strategi implementasi pemasaran membutuhkan koordinasi dan komunikasi yang baik antara *reseller* dan konsumen yang menjadi target untuk memaksimalkan nilai produk.

Untuk sasaran strategi penetrasi pasar, KPI yang terpilih adalah tingkat agresifitas pemasaran produk di pasar yang sudah ada. Pertumbuhan pembelian produk pada tahun 2010-2011 memiliki nilai persentase rata-

rata sebesar 54% dan pada tahun 2011-2012 mencapai 66%. Untuk itu perusahaan menargetkan pada tahun 2013 pertumbuhan meningkat sebesar 75%.

Untuk pengembangan pasar baru KPI yang terpilih adalah tingkat permintaan produk dalam kurun waktu tertentu, indikatornya sama dengan penetrasi pasar, yaitu jumlah barang yang keluar dan dapat dijual baik untuk pasar lama ataupun pasar baru, sehingga perusahaan menargetkan tingkat permintaan untuk produk mencapai 70%. Adapun inisiatif yang dilakukan perusahaan untuk mencapai target ini adalah *pull marketing* atau penekanan pasar dan memprogramkan target pasar mana saja yang akan dimasuki perusahaan. *Pull marketing* cocok untuk diterapkan dalam perusahaan dagang yang sedang berkembang dan sudah memiliki *brand image* di masyarakat (Ballard, 2011). Hal ini tentunya tepat dilakukan pada The Airplane System untuk mengembangkan pasar dengan strategi *pull marketing*.

KPI untuk Peningkatan Kualitas Produk adalah tingkat kualitas harga yang dibeli dibanding harga. Berdasarkan hasil wawancara dengan perusahaan, untuk tingkat kualitas produk, perusahaan mengalami pengembalian produk yang dijual berdasar dua klasifikasi yaitu *retur reject* dan *retur buyer*. Pada tahun 2012 perusahaan mengalami *retur reject* sebesar 6% dari total penjualan keseluruhan, sedangkan *retur buyer* sebesar 11%. Oleh karena itu, target yang ingin dicapai pada tahun 2013 adalah *retur reject* 2% dan *retur buyer* 5%.

Sasaran strategis yang kedua adalah peningkatan kualitas pelayanan. KPI untuk sasaran ini adalah rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi

permintaan pelanggan. Saat ini perusahaan dapat menyelesaikan permintaan dalam waktu dua minggu, hal ini dirasakan pelanggan terlalu lama, untuk itu target perusahaan pada tahun 2013 dapat menyelesaikan permintaan selama 6 hari kerja (satu minggu). Adapun program aksi yang harus dilakukan perusahaan adalah penetapan waktu baku penyelesaian produk.

Sasaran yang ketiga adalah peningkatan volume produksi. Frekuensi produk baru yang di-*launch* ke pasar dalam waktu tertentu adalah KPI sasaran strategis ini. Pada saat ini perusahaan me-*launching* produk baru sesuai dengan aturan yang ada adalah 3 (tiga) bulan sekali atau disebut produk musiman. Untuk meningkatkan volume produksi dan perusahaan lebih responsif terhadap kebutuhan pasar, maka pada tahun 2013 perusahaan menargetkan *launching* produk baru selama 1 bulan sekali. Adapun program aksi yang akan dilakukan perusahaan adalah program kompetisi desain baik untuk pihak internal maupun eksternal perusahaan.

Sasaran terakhir pada perspektif ini adalah pengembangan inovasi. KPI dari sasaran ini adalah waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk meluncurkan produk baru sejak dari pemunculan ide/gagasan produk hingga produk akhir siap dipasarkan. Target yang ingin dicapai adalah 1 bulan. Adapun program aksi yang dilakukan untuk mencapai target ini adalah survei kebutuhan pasar akan produk baru yang diinginkan.

Perspektif terakhir adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Adapun sasaran yang terdapat pada strategi ini terdiri dari 5 (lima) sasaran strategis. KPI untuk sasaran pertama penyalarsan tujuan personal adalah persentase karyawan yang telah menyusun rencana pengembangan individual sesuai dengan pedoman (*Standard Operating Procedure, SOP*). Berdasarkan hasil wawancara, baru 25% atau hanya *top management* dan sebagian *middle management* yang sudah menyalarskan tujuan personalnya. Untuk itu perusahaan menargetkan pada tahun 2013 penyalarsan tujuan personal meningkat sebesar 75%. Adapun program aksi yang dilakukan perusahaan adalah program sosialisasi SOP perusahaan kepada karyawan. Dengan dilakukannya hal ini setiap individu akan memiliki pedoman standar apa saja yang harus dipenuhi untuk mencapai target yang diinginkan perusahaan.

KPI untuk sasaran Kualitas sumber daya manusia (SDM) adalah jumlah *on job training* yang dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Untuk menunjang inovasi, peningkatan volume produksi, dan yang lainnya kualitas SDM perusahaan harus terus ditingkatkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan perusahaan, perusahaan tidak mempunyai waktu tetap untuk memberikan pelatihan kepada karyawannya. Oleh karena itu demi terciptanya kualitas SDM yang baik dan terus meningkat perusahaan menargetkan pada tahun 2013 dilakukan pelatihan setiap satu bulan sekali. Adapun program aksi yang dilakukan perusahaan adalah penilaian kemampuan SDM yang ada.

Sasaran ketiga dari perspektif ini adalah sistem informasi perusahaan. KPI untuk sasaran ini adalah jumlah pembeli *online* melalui *website* perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Di era serba internet sekarang ini, sistem informasi sangat menunjang perusahaan dalam proses penjualan ataupun pemasaran. Berdasarkan hasil wawancara, persentase penjualan melalui media *online* atau *website* perusahaan dengan alamat *theairplanesystem.com* mencapai 62%. Hal ini dikarenakan hampir seluruh *space dealer* yang berada diluar kota melakukan transaksi dengan cara *online*. Oleh karena itu pada tahun 2013 seiring dikembangkannya pasar baru perusahaan menargetkan capaian penjualan via *online* sebesar 75%.

Sementara itu untuk sasaran kepuasan SDM, KPI yang terpilih adalah Frekuensi *Turn Over* pegawai dalam kurun waktu tertentu. Pada saat ini perusahaan mengalami rata-rata persentase *turn over* sebanyak 15% setiap tahunnya. Banyaknya frekuensi *turn over* pegawai dalam sebuah perusahaan menimbulkan biaya bagi perusahaan itu sendiri, diantaranya biaya rekrutmen pegawai, dan biaya *on job training* bagi pegawai baru (Shamsuzzoha dan Shumon, Md. Rezaul, 2007). Oleh karena itu, pada tahun 2013 perusahaan menargetkan *turnover* SDM menurun sampai 5%. Adapun program aksi yang akan dilakukan perusahaan adalah program bonus untuk capaian target tertentu.

Sasaran terakhir pada perspektif ini adalah produktivitas SDM. KPI yang dipilih untuk sasaran strategi ini adalah profit per karyawan. Rata-rata karyawan Airplane System menerima bonus selain gaji antara 5%-7%. Oleh karena itu perusahaan

menargetkan kenaikan *profit* per karyawan pada tahun 2013 sebesar 25%. Adapun program aksi yang akan dilakukan perusahaan adalah menciptakan profil kompetensi untuk setiap karyawan, sehingga produktivitas karyawan akan terus meningkat. Hal ini akan mendorong perusahaan untuk meningkatkan volume produksi dan penjualan sehingga target perusahaan untuk mencapai visi dan misi dapat segera terealisasi.

## KESIMPULAN

Setelah dilakukan analisis terhadap perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT, dapat diketahui bahwa perusahaan *Ariplane System* pada saat ini berada dalam kondisi baik namun menghadapi sejumlah tantangan berat. Dengan strategi yang hanya memfokuskan pada perusahaan yang berlokasi di Bandung, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi baru yang harus dilakukan perusahaan adalah strategi diversifikasi.

Diversifikasi adalah upaya mencari dan mengembangkan produk atau pasar yang baru atau keduanya, dalam rangka mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas, dan fleksibilitas.

Mengingat proses produksi yang dilakukan pada perusahaan ini hanya melalui *vendor* dan perusahaan tidak menggunakan teknologi terkini dalam pembuatan produk, maka diversifikasi produk yang dapat diimplementasikan adalah diversifikasi horizontal. Yang dimaksud dengan diversifikasi horizontal adalah strategi untuk menciptakan produk baru dengan mempertahankan dan memperluas pasar.

Pada akhirnya, program kerja yang harus dilakukan perusahaan adalah (a) melakukan *Focus Grup Discussion* (FGD) dengan pelanggan tetap (*wholesale* dan *reseller*), (b) melaksanakan program penjualan referensi, melakukan *pull marketing* dan program *target marketing*, (c) melakukan penetapan waktu baku penyelesaian produk, (d) melakukan program kompetensi desain, melakukan survei pasar, (e) melakukan program sosialisasi SOP perusahaan kepada karyawan, (f) melakukan penilaian kemampuan SDM yang ada, (g) melaksanakan program bonus untuk capaian target, dan (h) membangun profil kompetensi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, A., Rajiv, D., Kaplan, R.S. and Young, S.M. 1997. *Management Accounting* (edisi ke-2). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Ballard, Andrew. 2011. Stimulate Business with Pull and Push Marketing Mix. *The Herald Business Journal*, November.
- Bose, S., and Thomas, K. 2007. Applying The Balanced Scorecard for Better Performance of Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4): 653-66.
- Bram, G. And Nijssen, E. 2004. Performance Effects of Using The Balanced Scorecard: A Note on The Dutch Experience. *Long Range Planning*, 37: 335-349.
- Gorge, G. et al. 2013. The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *International Journal of Business and Management*. 8(14).
- Isoraite, Margarita. 2008. The Balance Scorecard Method: From Theory to Practice. *Intelectual Economics*, 1(3): 18-28.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 1996. *Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 1996. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan Peter R. Yosi Pasla, Yati Sumihati, dan Wisnu Chandra Kristiaji (Ed.). Jakarta: Erlangga.
- Malmi, Temuu. 2001. Balanced Scorecards in Finnish Companies: A Research Note. *Management Accounting Research*, 12: 207-220.
- Samir, G. and Mukherjee, S. 2006. Measurement of Corporate Performance Through Balance Scorecard: An Overview. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 11(March).
- Shamsuzzoha and Shumon, Md. Rezaul. 2007. Employee Turnover-a Study of its Causes and Effects to Different Industries in Bangladesh. *International Journal of Manufacturing Engineering*, VI(3): 64-68.
- Webster, Frederick E. 2000. Understanding the Relationships among Brands, Consumers, and Reseller. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1): 17-28.