

PENYUSUNAN RENCANA STRATEGIS CV X MENGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD

Elga Adhikara^{1*}, Dwi kurniawan¹

¹Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Nasional Bandung
Email: elgaadhikara213@gmail.com

Received 29 01 2024 | Revised 05 02 2024 | Accepted 05 02 2024

ABSTRAK

CV X merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri digital printing. Evaluasi kinerja CV X saat ini menggunakan laporan keuangan sebagai satu-satunya parameter. Penggunaan metode ini menimbulkan beberapa kelemahan, salah satunya adalah ketidak mampuannya mencerminkan seluruh proses bisnis perusahaan. Dalam menghadapi era yang kompetitif, CV X dituntut untuk mampu menyusun sebuah rencana strategis dalam rangka mengembangkan perusahaannya sehingga mampu bertahan dan bersaing dengan perusahaan lain sejenisnya. Dalam menyusun suatu rencana strategis, CV X harus mengetahui secara tepat tingkat kinerjanya. Tujuan dari penelitian ini yaitu mengidentifikasi permasalahan yang terjadi di Perusahaan CV X untuk mengetahui tingkat kinerja yang dilakukan selama ini dan mengembangkan strategi yang akan dilakukan kedepannya sebagai acuan untuk menentukan strategi akan digunakan oleh CV X. Usulan rencana strategis CV X dilakukan dengan pendekatan menggunakan metode Balanced Scorecard melalui 4 perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran, serta Key Performance Indicators (KPI) sebagai indikator untuk mengukur sasaran strategis dari seluruh perspektif.

Kata kunci: Balanced Scorecard (BSC), Key Performance Indicators (KPI), Rencana Strategis

ABSTRACT

CV X is a company engaged in the digital printing industry. The current performance evaluation of CV X relies solely on financial reports as a parameter. The use of this method presents several weaknesses, one of which is its inability to reflect the entire business processes of the company. In facing a competitive era, CV X is required to be able to formulate a strategic plan to develop the company, enabling it to survive and compete with similar companies. In developing a strategic plan, CV X must accurately assess its performance level. The objective of this research is to identify the problems that occur in CV X in order to understand the performance level achieved so far and to develop strategies for the future as a reference for determining the strategies that will be used by CV X. The proposed strategic plan for CV X is conducted using the Balanced Scorecard method through four perspectives: financial, customer, internal business processes, and growth and learning, along with Key Performance Indicators (KPI) as indicators to measure strategic objectives from all perspectives.

Keywords: *Balanced Scorecard (BSC), Key Performance Indicators (KPI), Strategic Plan*

1. PENDAHULUAN

Tingkat persaingan dalam dunia bisnis dan industri di Indonesia saat ini semakin meningkat. Fenomena tersebut disebabkan oleh bertambahnya jumlah perusahaan yang masuk ke dalam setiap sektor industri dari waktu ke waktu. Salah satunya yaitu dengan bertambahnya sektor bisnis pada bidang digital printing. Para pelaku industri, khususnya dalam bidang ini semakin berlomba-lomba untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi. Salah satu metode yang digunakan untuk mengukur sistem kinerja adalah konsep Balanced Scorecard dan disingkat menjadi BSC.

CV X merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri digital printing. Evaluasi kinerja CV X hingga saat ini masih bergantung pada laporan keuangan sebagai satu-satunya parameter. Penggunaan metode ini menimbulkan beberapa kelemahan, salah satunya adalah ketidakmampuannya mencerminkan seluruh proses bisnis perusahaan.

Saat ini, CV X mengalami kesulitan dalam mengevaluasi pencapaian yang telah diraih dan kurang memiliki strategi untuk pengembangan perusahaan di masa depan. Selain itu, tantangan lain yang dihadapi oleh CV X saat ini adalah persaingan pasar yang ketat, di mana sering terlibat dalam perang harga dengan pesaing sejenis. Hal ini menyebabkan CV X mengalami beberapa kekalahan dalam hal tersebut dan dikatakan kurang dapat bersaing secara kompetitif, dan untuk menstrukturkan strategi perkembangan CV X. Oleh karena itu perlu adanya rencana strategis yang matang agar CV X dapat menemukan solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut jurnal.

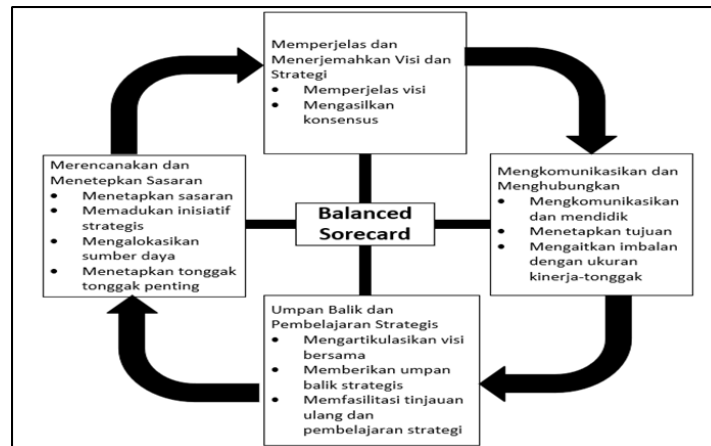
2. METODOLOGI

2.1. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard berasal dari dua kata yaitu Balanced yang berarti adanya keseimbangan antara performance keuangan dan non keuangan serta performance jangka pendek dan jangka panjang, juga antara performance yang bersifat internal dan eksternal. Sedangkan Scorecard artinya kartu yang digunakan untuk mencatat skor performance seseorang dan dapat digunakan juga untuk merencanakan skor yang akan diwujudkan oleh seseorang di waktu yang akan datang. Kaplan dan Norton (1990) mengemukakan bahwa Balanced Scorecard atau secara umum disingkat menjadi BSC merupakan suatu kerangka kerja atau strategi yang digunakan untuk mengukur serta mengelola kinerja perusahaan dengan

pendekatan yang seimbang. Balanced Scorecard adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan.

Balanced Scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran praktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan scorecard sebagai sebuah sistem manajemen yang



Gambar 1 Balanced Scorecard

strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting.

2.3 Perspektif Balanced Scorecard

Balanced Scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (drivers) kinerja masa depan. Adapun tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi.

1. Perspektif Finansial

BSC menggunakan perspektif finansial dikarenakan ukuran finansial sangatlah penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang telah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas yang diukur misalnya oleh laba operasi, Return on Capital Employed (ROCE) atau yang paling baru, nilai tambah ekonomis (economic value added). Adapun tujuan finansial lainnya yaitu berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas

2. Perspektif Pelanggan

Balanced Scorecard, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan terjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting dalam kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen sasaran.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proporsi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran dan memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi untuk para pemegang saham. Secara umum, Kaplan dan Norton (1990) menetapkan 3 rantai nilai proses bisnis internal yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

4. Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif ini menyediakan infrastruktur yang dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Perspektif pelanggan dalam proses bisnis internal mengidentifikasi faktor-faktor yang paling penting untuk mencapai keberhasilan saat ini dan masa yang akan datang. Kaplan (1990) mengemukakan bahwa tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem dan prosedur.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Pengumpulan Data Perusahaan

Pengumpulan dan pengolahan data berisikan data yang dibutuhkan dalam penelitian dan penjelasan mengenai bagaimana cara mendapatkan dan mengolah data tersebut. Adapun isi dari bab ini yaitu data umum perusahaan, visi misi perusahaan, analisis SWOT, penentuan sasaran strategis, peta strategis, key performance indicators, serta baseline dan target.

3.1.2 Usulan Visi CV X

Tabel 1 Penguraian visi ke dalam sasaran strategis

Usulan Visi Cv X	Penjelasan	Sasaran Strategis
Menjadi perusahaan percetakan digital terkemuka tingkat nasional yang mengutamakan kualitas produk dan layanan terbaik	Perusahaan mampu meningkatkan pendapatan perusahaan dari para perusahaan pesaing	<i>Sustainable Outstanding</i>
		Pertumbuhan pendapatan
		Peningkatan laba bersih
		Pengurangan biaya
	Perusahaan dapat meningkatkan citra perusahaan dari para <i>customer</i>	Meningkatkan Perusahaan
		Kenaikan Jumlah <i>Customer</i>
	Perusahaan memiliki cara terbaik agar dapat lebih unggul dari para pesaing. (meningkatkan tingkat kompetitif dalam penjualan)	Peningkatan Inovasi Produk
		Meningkatkan Kualitas Pelayanan Terhadap customer
	Perusahaan dapat memberikan kepuasan pelayanan kepada para <i>customer</i>	Meningkatnya loyalitas <i>customer</i>
		Meningkatnya kepuasan <i>customer</i>
		Meningkatnya Kualitas Pelayanan Terhadap Customer

3.1.3 Usulan Misi CV X

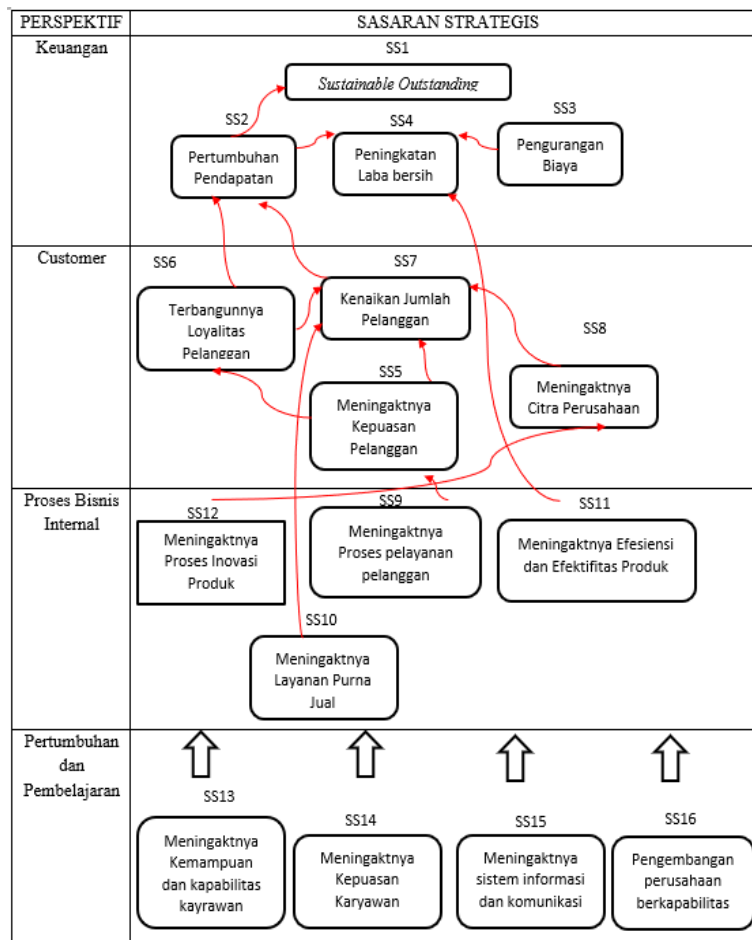
Tabel 2 Penguraian Misi ke dalam sasaran strategis

Usulan Misi Cv X	Penjelasan	Sasaran Strategis
1) Menciptakan kondisi kerja yang aman, nyaman, disiplin terhadap tanggung jawab bekerja.	Perusahaan dapat memberikan kondisi lingkungan kerja terbaik bagi karyawan sehingga dapat meningkatkan produktivitas	Meningkatnya Fleksibilitas Kerja Meningkatnya Keterlibatan Karyawan
2) Menciptakan produk berkualitas tinggi dan mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi.	Perusahaan dapat meningkatkan purna jual.	Penigkatan Proses inovasi Produk
3) Menambah cabang baru di semua sektor.	Perusahaan dapat menambah cabang baru di indonesia untuk mencapai tujuan perusahaan.	Meningkatnya Layanan Purna Jual

3.1.4 Analisis SWOT

Internal	Strengths (S)	Weakness (W)
Eksternal		
Opportunities (O)	1. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia sebagai upaya pengembangan produk yang lebih luas (S1, O3) 2. Perluasan jangkauan market share (S2, S4, O1, O3, O5) 3. Meningkatkan personal branding perusahaan (S, S7, O3)	1. Meningkatkan sumber daya manusia melalui training untuk mencapai tingkat pengembangan produk dan layanan yang lebih tinggi (W2, W4, O4)
Threats (T)	.Peningkatan pelayanan sistem informasi dan komunikasi diberbagaipatform media sosial (W2, T3) 2.Peningkatan proses inovasi dan perkembangan produk (W1, T2) . Pemanfaatan kemajuan teknologi untuk meningkatkan kualitas pelayanan (W2, T3)	1. Peningkatan pelayanan sistem informasi dan komunikasi diberbagai platform media sosial (W2,T3) 2. Peningkatan proses inovasi dan perkembangan produk (W1, T2) 3. Pemanfaatan kemajuan teknologi untuk meningkatkan kualitas pelayanan (W2, T3)

3.2 Peta Strategi (Strategi Map)



Gambar 2 Peta Strategi

3.3 Key Performance Indicators (KPI)

Sasaran strategis yang telah dirumuskan untuk mewujudkan visi dan tujuan perusahaan tersebut perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Keberhasilan pencapaian sasaran strategis ditunjukkan dengan ukuran tertentu berupa Key Performance Indicators (KPI). Oleh karena itu untuk setiap sasaran strategis perlu ditetapkan paling tidak satu KPI yang menjadi indikator keberhasilan sebagai penyebab pencapaian sasaran strategis. Perumusan KPI untuk PT. Panairsan Pratama dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 3.1 Key Performance Indicators

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI (<i>Key Performance Indicators</i>)	Formula
Finance	Sustainable Outstanding Financial Returns	Tingkat pengembalian investasi (ROI)	$\frac{\text{Laba atau Rugi Usaha}}{\text{Total Modal}} \times 100 \%$
	Pertumbuhan pendapatan	Persentase Pertumbuhan Pendapatan	$\frac{\text{Pendapatan tahun } t - \text{Pendapatan tahun } t-1}{\text{Total Modal}} \times 100 \%$
	Pengurangan Biaya	Rasio Biaya Operasi	$\frac{\text{Cost of Goods Sold}}{\text{Total Penjualan}} \times 100 \%$
	Peningkatan Laba Bersih	<i>Profit Margin on Sales</i>	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100 \%$
Customer	Meningkatnya Kepuasan Pelanggan	<i>Complaint handled (%)</i>	$\frac{\text{Jumlah Keluhan Terlayani}}{\text{Total Jumlah Keluhan}} \times 100 \%$
		<i>Delivery On Time (%)</i>	$\frac{\text{Jumlah Pengiriman Tepat Waktu}}{\text{Jumlah Seluruh Pengiriman}} \times 100 \%$
	Terbangunnya Loyalitas Pelanggan	Retensi Pelanggan (%)	$\frac{\text{Customer Lama}}{\text{Jumlah Customer}} \times 100 \%$
	Kenaikan Jumlah Pelanggan	Pertumbuhan jumlah pelanggan (%)	$\frac{\text{Pelanggan tahun } t - \text{Pelanggan tahun } t-1}{\text{Jumlah Pelanggan tahun } t} \times 100 \%$
		Profitabilitas Pelanggan	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100 \%$
	Meningkatnya Citra Perusahaan (<i>Merk</i>)	Akuisisi Pelanggan (%)	$\frac{\text{Customer Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100 \%$
Proses Bisnis Internal	Meningkatnya kualitas proses pelayanan terhadap customer	<i>Production on Time (%)</i>	$\frac{\text{Jumlah produk yang selesai sesuai jadwal produksi}}{\text{Jumlah Produk pada jadwal produksi}} \times 100 \%$
		Permintaan atau transaksi tidak terpenuhi	$\frac{\text{Jumlah transaksi yang tidak dapat terpenuhi}}{\text{Jumlah keseluruhan transaksi}} \times 100 \%$
	Meningkatnya layanan purna jual	Rata-rata waktu merespon keluhan pelanggan (penanganan garansi)	Rata-rata waktu merespon keluhan pelanggan
	Meningkatnya efisiensi dan efektivitas	<i>Conformity Purchase (%)</i>	$\frac{\text{Jumlah pembelian sesuai PO}}{\text{Total Pembelian}} \times 100 \%$
		Jumlah pengerjaan ulang produk	Jumlah produk <i>rework</i>

Tabel 3.2 Lanjutan Key Performance Indicators

PERSPEKTIF	SASARAN STRATEGIK	KPI (<i>Key Performance Indicators</i>)	Formula
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatnya kemampuan dan kapabilitas karyawan	Persentase karyawan yang ikut serta dalam <i>training</i> (frekuensi)	$\frac{\text{Jumlah karyawan yang mengikuti training}_x}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100 \%$
		Employee Turnover (%)	$\frac{\text{Jumlah karyawan dari karyawan tahun } t}{\text{Total jumlah karyawan tahun } t} \times 100 \%$
		Tingkat produktivitas karyawan	$\frac{\text{Jumlah pendapatan per tahun}_x}{\text{jumlah karyawan}} \times 100 \%$
	Meningkatnya kepuasan karyawan	Indeks kepuasan karyawan	Nilai indeks Kepuasan karyawan
		Jumlah ide/saran karyawan yang diimplementasikan	$\frac{\text{Jumlah saran karyawan yang diimplementasikan}}{\text{Jumlah Saran}} \times 100 \%$
	Meningkatnya Teknologi Sistem Informasi dan Komunikasi	Persentase ketersediaan jaringan yang terintegrasi	$\frac{\text{Jumlah jaringan yang terintegrasi}}{\text{Total Kebutuhan jaringan yang terintegrasi}} \times 100 \%$
		Jumlah <i>visitors</i> yang mengunjungi <i>web company</i>	Jumlah <i>visitors web company</i>
	Pengembangan perusahaan/organisasi berkapabilitas	Jumlah pelatihan yang diikuti karyawan	Jumlah pelatihan
		(Persentase tingkat kehadiran karyawan)	presensi
	Peningkatan jumlah cabang	Jumlah cabang baru	Jumlah cabang

3.4 Penentuan Baseline Dan Target

Setelah menentukan indikator berupa keys performance indicators (KPI) untuk setiap sasaran strategis maka langkah selanjutnya adalah menentukan baseline dan target. Baseline ini adalah nilai awal sebagai nilai perbandingan untuk periode selanjutnya. Target merupakan suatu ukuran yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Penentuan nilai baseline dan target dapat dilihat pada Tabel berikut.

PERSPEKTIF	KPI (Key Performance Indicators)	Baseline	Target				
		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Finance	Tingkat pengembalian investasi (ROI)	40%	45%	48%	50%	52%	54%
	Persentase Pertumbuhan Pendapatan	30%	40%	40%	40%	40%	40%
	Rasio Biaya Operasi	40%	50%	55%	60%	65%	70%
	Profit Margin on Sales	50%	52%	54%	55%	56%	57%
Customer	Complaint handled (%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Delivery On Time (%)	97%	100%	100%	100%	100%	100%
	Retensi Pelanggan (%)	46%	50%	55%	60%	70%	80%
	Pertumbuhan jumlah pelanggan (%)	9%	25%	25%	25%	25%	25%
	Profitabilitas Pelanggan	35%	50%	60%	85%	90%	100%
	Market Share (Persentase peningkatan jumlah pasar yang dimasuki)	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Akuisisi Pelanggan (%)	9%	15%	25%	25%	25%	25%
Proses Bisnis Internal	Conformity Product (%)	40%	50%	60%	70%	80%	90%
	Production on Time (%)	96%	98%	100%	100%	100%	100%
	Permintaan atau transaksi tidak terpenuhi	1,5%	1%	0%	0%	0%	0%
	Rata-rata waktu merespon keluhan pelanggan (penanganan garansi)	14 hari	10 hari	7 hari	4 hari	1 hari	1 hari
	Conformity Purchase (%)	98%	100%	100%	100%	100%	100%
	Jumlah pengerjaan ulang produk	30	20	10	5	1	1
	Jumlah Inovasi produk baru (%)	3,2%	4,6%	7%	8%	9%	10%

PERSPEKTIF	KPI (Key Performance Indicators)	Baseline	Target				
		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Persentase karyawan yang ikut serta dalam training (frekuensi)	0%	10%	30%	50%	70%	80%
	Tingkat produktivitas karyawan	70%	80%	90%	95%	95%	95%
	Indeks kepuasan karyawan	50%	60%	70%	80%	90%	95%
	Jumlah ide/saran karyawan yang di implementasikan	0.5%	1.5%	3%	5%	7%	10%
	Jumlah visitors yang mengunjungi web company	30 orang	60 orang	100 orang	500 orang	1000 orang	5000 orang
	Jumlah pelatihan yang diikuti karyawan	0	1	3	4	5%	6
	Persentase jumlah hasil training yang berhasil diimplementasikan	0%	10%	30%	50%	70%	80%
	Presensi (Persentase tingkat kehadiran karyawan)	96%	98%	99%	99%	99%	99%

4. KESIMPULAN

Adapun Kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan yaitu sebagai berikut

1. Usulan Visi Misi CV X melalui kebahasaan yang lebih mudah untuk dipahami dan diterapkan
2. Usulan rencana strategis CV X melalui pendekatan dengan menggunakan metode Balanced Scorecard.
3. Sasaran strategis pada tabel rancangan alat ukur kinerja Balanced Scorecard berjumlah 12 sasaran strategis.
4. Key Performance Indicators (KPI) sebagai indikator untuk mengukur sasaran strategis dari seluruh perspektif berjumlah 19 Key Performance Indicator.
5. Inisiatif strategis untuk mencapai semua indikator Balanced Scorecard berjumlah 17 Inisiatif strategis.
6. Inisiatif program untuk mencapai seluruh perspektif Balanced Scorecard berjumlah 33 inisiatif program.

DAFTAR PUSTAKA

1. Kaplan, Robert. S & Norton, David. P. 1990. The Balanced Scorecard – Translating Strategy Into Action.
2. Soemohadiwidjojo, Arini.T. 2017. Panduan praktis menyusun KPI: Key Performance Indicator. Jakarta: Raih Asa Sukses.
3. Setyaningrum, E. A., Hasun, F., Widyastuti, L., Industri, F. R., Telkom, U., Scorecard, B., Indicators, K. P., & Hierarchy, A. 2018. Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard pada PT. XYZ.