

# Perancangan Strategi Perusahaan dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada UKM *Western Hotdog* di Bandung

FARHAN FAWWAZ ZAHRAN

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Nasional  
Bandung, Jl. PHH. Mustapha 23, Bandung, 20124, Indonesia  
E-mail: farhanfz1234@gmail.com

Received DD MM YYYY | Revised 04 12 2021 | Accepted DD MM YYYY

## ABSTRAK

*Pada era globalisasi ini persaingan di dunia industri semakin kompetitif dimana para pelaku industri berlomba-lomba untuk meningkatkan daya saingnya. Dalam upaya meningkatkan daya saingnya dalam lingkungan bisnis yang kompetitif ini, perusahaan perlu memperhatikan rencana strategis yang baik. Industri UKM Western Hotdog adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri makanan yaitu memproduksi makanan cepat saji hotdog. Dalam menghadapi persaingan yang ketat perusahaan perlu merancang sistem pengukuran yang dapat menilai peningkatan kinerja perusahaan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan dan mampu bersaing dengan perusahaan lain dimasa yang akan datang. Pengukuran dan penilaian kinerja ini dapat menggunakan metode Balanced Scorecard, metode tersebut tidak hanya melihat dari aspek finansial perusahaan saja tetapi melihat dari aspek pelanggan, proses bisnis internal, dan aspek pertumbuhan dan perkembangan.*

**Kata kunci:** peningkatan kinerja, rencana strategis balanced scorecard.

## ABSTRACT

*In this era of globalization, competition in the industrial world is increasingly competitive, where industrial players are competing to increase their competitiveness. In an effort to increase its competitiveness in this competitive business environment, companies need to pay attention to a good strategic plan. SME Industry Western Hotdog is a company engaged in the food industry, namely producing hotdog fast food. In facing fierce competition, the company needs to design a measurement system that can assess the increase in company performance to increase company profits and be able to compete with other companies in the future. This measurement and performance appraisal can use the Balanced Scorecard method. This method does not only look at the financial aspects of the company but from the customer, internal business processes, and growth and development aspects.*

**Keywords:** Performance Improvement, Balanced Scorecard Strategic Plan.

## **1. PENDAHULUAN**

Pada era globalisasi ini persaingan dalam dunia industri semakin ketat. Hal ini disebabkan oleh terus bertambahnya perusahaan – perusahaan yang bergerak di bidang industri makanan. Setiap perusahaan berusaha agar dapat meningkatkan mutu dan kualitas produk, tidak hanya produk saja kualitas pelayanan juga sangat penting untuk diperhatikan. Banyak perusahaan yang gulung tikar karena tidak dapat mengidentifikasi kinerja perusahaan saat ini sehingga tidak mengetahui hal-hal yang perlu ditingkatkan pada periode mendatang. Perusahaan yang dapat bertahan dalam menghadapi persaingan yang terjadi saat ini hanyalah perusahaan yang dapat merencanakan langkah-langkah kinerja yang perlu ditingkatkan dengan berlandaskan pencapaian dari visi dan misi yang dibuat oleh perusahaan itu sendiri.

Perusahaan Western Hotdog adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri makanan, berdiri sejak tahun 2011. Berdiri karena melihat konsumen yang memang sangat menyukai jenis makanan hotdog, apa lagi dengan adanya daya tarik dari produk itu sendiri. Awal target penjualan event atau mall besar ibu kota. Berawal dari berjualan di stand sekolah – sekolah di Bandung. Produk yang dibuat adalah hotdog, disajikan dengan berbagai macam ukuran sosisnya. Konsumen target penjualan dari semua kalangan umur, produk masih dipasarkan skala lokal, hanya bertempat di event-event saja, jadi konsumen akan berdatangan sendiri ke booth yang tersedia, proses pembayaran langsung bayar di tempat, banyak konsumen yang membeli tergantung dari banyaknya pengunjung yang datang, harga lebih disesuaikan dengan event, adapun juga tergantung dari daerah dimana event tersebut sedang berlangsung. Harga jual produk untuk sosis ukuran 20cm Rp.20.000, 30cm Rp.25.000, 40cm Rp.35.000, 70cm Rp.50.000.

Permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan saat ini adalah perusahaan perlu mempunyai strategi yang dapat memanager dengan baik, dari segi bisnis, konsumen, karyawan dan semua aspek yang mempengaruhi bisnis perusahaan. Perusahaan memerlukan hal tersebut untuk dapat bersaing di tahap yang lebih lanjut, hingga saat ini perusahaan belum memiliki manajemen yang baik, oleh karena itu dibutuhkanlah usulan yang tepat yang dapat membangun perusahaan Western Hotdog ke arah yang lebih maju lagi.

## **2. METODOLOGI**

### **2.1. Identifikasi Masalah**

Identifikasi masalah dilakukan berdasarkan permasalahan yang terdapat di Western Hotdog sesuai dengan latar belakang yang terjadi di perusahaan tersebut. Saat ini perusahaan belum memiliki sistem manajemen strategis yang dapat mengukur dan merencanakan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Saat ini perusahaan menilai kinerjanya secara tradisional dengan berfokus kepada ukuran-ukuran yang terdapat dalam aspek finansial saja, tidak mencakup ukuran-ukuran kinerja perusahaan yang menyeluruh diluar aspek non finansial. Maka dari itu kinerja perusahaan secara keseluruhan akan sulit untuk ditingkatkan secara terstruktur dan potensi kegagalan dalam persaingan di industri ini pun dapat semakin meningkat.

### **2.2. Studi literatur**

Studi literatur digunakan untuk memahami metode Balanced Scorecard yang digunakan dalam usulan perancangan pengukuran kinerja perusahaan. Western Hotdog ini menggunakan

metode analisis yang tepat menggunakan Value Chain, Pestel analysis, Five Force, Balanced Scorecard dan analisis Strength (kekuatan), Weakness (kelemahan), Opportunity (Peluang), Threat (Ancaman) SWOT untuk merancang serta mengukur kinerja perusahaan yang lebih baik dan meningkatkan keuntungan perusahaan di masa yang akan datang.

### **2.3. Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Pada tahap ini dilakukan proses penelitian, yaitu mengumpulkan dan mengolah data perusahaan Western Hotdog. Data yang diperoleh adalah struktur organisasi, laporan keuangan dan sistem bisnis perusahaan.

### **2.4 Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan**

Identifikasi kekuatan dan kelemahan bertujuan untuk mempertimbangkan aspek kekuatan (strength) dan aspek kelemahan (weakness) dari Western Hotdog. Pada identifikasi kekuatan dan kelemahan menggunakan pendekatan value chain.

### **2.5 Identifikasi Peluang dan Ancaman**

Identifikasi Peluang dan Ancaman bertujuan untuk mempertimbangkan aspek peluang (opportunity) dan aspek ancaman (threats) dari Western Hotdog. Pada identifikasi peluang dan ancaman menggunakan pendekatan PESTEL dan five force

### **2.6 Analisis Portofolio**

Model portofolio yang didasarkan cara berpikir, namun model tersebut cenderung didorong secara keuangan ke keputusan alokasi sumber daya dan maksimal laba. Pada analisis portofolio menggunakan Boston Consulting Group (BCG), dan General Electric (GE).

### **2.7 Analisis Usulan Strategi**

Analisis usulan strategi dengan SWOT adalah suatu bentuk analisis di dalam manajemen perusahaan untuk menentukan strategi, dalam analisis SWOT terbagi menjadi 2 yaitu analisis internal dan analisis eksternal yang digabungkan untuk menciptakan matrix strategi yang terdiri dari 4 elemen yaitu Strength (kekuatan), Weakness (kelemahan), Opportunity (Peluang), Threat (Ancaman).

### **2.8 Identifikasi Sasaran Strategi**

sasaran strategi adalah kondisi yang akan diwujudkan di masa depan, yang merupakan penjabaran tujuan organisasi. Sasaran strategi ini berupa pernyataan kualitatif yang melukiskan kondisi yang akan diwujudkan di masa depan. sasaran strategis sebagai ukuran pencapaian dari tujuan setiap usulan strategis yang dihasilkan berdasarkan proses penerjemahan visi dan misi, serta matriks SWOT.

### **2.9 Penyusunan Balanced Scorecard**

Sasaran strategis yang sudah dibuat kemudian disusun kedalam Balanced Scorecard yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

### **2.10 Penyusunan Peta Strategi**

Sasaran strategis yang telah ditentukan kemudian disusun kedalam peta strategis. Peta strategis merupakan penggambaran proses hubungan sebab-akibat untuk setiap perspektif pada Balanced Scorecard.

### 2.11 Analisis Usulan Strategi

Pada tahap analisis usulan strategis adalah usulan inisiatif strategis di Western Hotdog. Inisiatif strategis adalah tindakan yang di dilakukan agar mencapai target peningkatan perusahaan berupa usulan kegiatan atau program yang dibuat berdasarkan analisis internal dan eksternal dan peta strategi.

### 2.12 Perancangan Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Kpi, Baseline Dan Target

Key Performance Indicator (KPI) adalah sekumpulan indikator yang menyatakan ukuran kinerja yang bersifat finansial dan non-finansial, kualitatif dan kuantitatif. Pada tahap ini akan ditentukan ukuran keberhasilan untuk tiap sasaran strategis yang telah diperoleh. Target merupakan sasaran yang telah ditetapkan untuk dicapai dengan suatu perencanaan. Target ditentukan lebih tinggi dari pencapaian masa lalu (baseline).

## 3. ISI

### 3.1 Analisis Portofolio

Menentukan perbandingan posisi pangsa pasar dan pertumbuhan industrinya dengan menggunakan Matriks Boston Consulting Group (BCG) dan Matriks General Electric (GE).

#### 3.1.1 Boston Consulting Group (BCG)

Data penjualan yang terdapat pada perusahaan Western Hotdog dan pesaing yang dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2. Data Penjualan Produk**

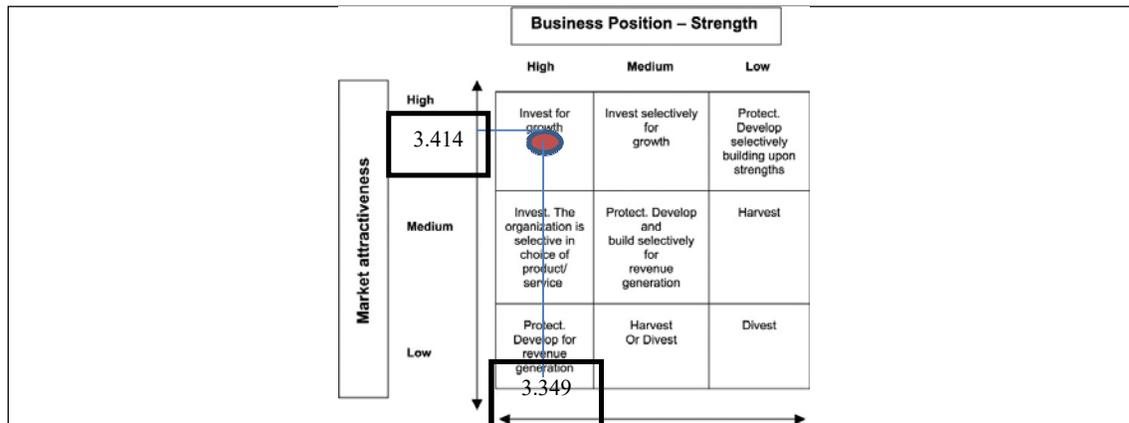
	2018 (Rp)	2019 (Rp)
<b>Western Hotdog</b>	2.500.000.000	2.700.000.000
<b>Lekker Hotdog</b>	1.300.000.000	1.370.000.000
<b>Ombread</b>	1.200.000.000	1.275.000.000
<b>Sis't Kebab</b>	800.000.000	1.000.000.000
<b>Squidmore</b>	1.200.000.000	1.233.000.000
<b>Total</b>	Rp. 7.000.000.000	Rp. 7.578.000.000

- a. Relative Market Share (RMS)
  - MS (2019) = 1.97
  - RMS (2018) = 1.92
- b. Market Share (MS)
  - MS (2019) = 0.36
  - MS (2018) = 0.35
- c. Market Growth Rate (MGR)
  - MGR = 8.26% → Tingkat Pertumbuhan Rendah

#### 3.1.2 General Electric Matrix (GE)

Faktor-faktor yang telah diidentifikasi kemudian akan diberi pembobotan dalam Matriks Faktor Eksternal dan Matriks Faktor Internal. Pemberian skor bobot pada setiap faktor berkisar 0,0 (tidak penting) – 1,0 (sangat penting). pemberian bobot antara 1,0 sampai 5,0 pada setiap faktor internal dan eksternal. Pemberian peringkat berdasarkan keefektifan strategi organisasi. 1 = respon dibawah rata-rata, 4 = respon sangat bagus Berikut terdapat rating scale strength-weakness Western Hotdog dapat dilihat pada Tabel 3.

Menentukan posisi perusahaan atau portofolio bisnis dengan menggunakan Matriks General Electric (GE) dapat dilihat pada gambar 4.



Gambar 1. Posisi Perusahaan pada *General Electric Matrix (GE)*

Kesimpulan:

Western Hotdog berada pada posisi bisnis dan posisi daya tarik pasarnya yang kuat. Strategi yang sebaiknya dilakukan perusahaan Western Hotdog adalah strategi pengembangan usaha, dominasi dan investasi maksimum.

### 3.2 Analisis Usulan Strategis

Analisis usulan strategis berisikan hasil analisis internal dan eksternal. Dilanjutkan dengan pembuatan usulan strategis untuk mencari dan menganalisis hubungan antara strength-opportunity (SO), strength-threat (ST), weakness-opportunity (WO), weakness-threat (WT) Dapat dilihat pada tabel 5.

### 3.3 Identifikasi Dan Evaluasi Alternatif Strategi

Matriks QSPM merupakan alat yang menunjukkan strategi alternatif mana yang terbaik yang dihasilkan pada tahap matching stage. Pemberian skor Attractrive Score (AS) adalah dengan mengamati faktor-faktor eksternal dan internal untuk menjawab pertanyaan, apakah faktor ini mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat. Kisaran skor AS adalah 1 = tidak memiliki daya tarik dan nilai maksimal 5 = daya tarik tinggi. Perhitungan Total Attractiveness Score (TAS) dengan mengkalikan antara bobot dengan AS. TAS menunjukkan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif. Semakin tinggi nilai TAS, semakin menarik strategi alternatif tersebut. Tabel matriks QSPM dapat dilihat pada tabel 1.

Hasil yang tertinggi dari matrix di atas adalah strategi ST dengan poin 7.571. Ini berarti bahwa unit bisnis ini memiliki beberapa ancaman yang membuat pencapaian unit bisnis ini menjadi tidak maksimal, dengan kekuatannya/kelebihannya yang ada di pasar, unit bisnis ini harus mampu menutupi ancaman pasar, maka dengan strategi meningkatkan kepuasan pelanggan akan dapat menjadikan perusahaan ini lebih baik.

### 3.1 Usulan Strategi Berdasarkan Visi dan Misi

Usulan strategi Berdasarkan visi, misi dan *value* untuk membantu perusahaan dalam membangun program pada periode yang akan datang. visi, misi dan value ini diterjemahkan ke dalam usulan strategi yang dapat dilihat pada Tabel 3.



Perancangan Strategi Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada UKM Western Hotdog Di Bandung

**Tabel 2. Matriks Alternatif Strategi (Lanjutan)**

	Alternatif Strategi																
	W	SO1		SO2		WO1		WO2		ST1		ST2		WT1		WT3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Peluang/Opportunities :</b>																	
Dapat menambah kerjasama dengan pelaku usaha kecil lain dan/atau pelaku usaha besar. (O1)	0.116	4	0.465	3	0.349	3	0.349	3	0.349	3	0.349	4	0.465	5	0.581	4	0.465
Kemudahan mendapatkan informasi mengenai pasar/event dapat dimanfaatkan. (O2)	0.116	4	0.465	3	0.349	3	0.349	3	0.349	3	0.349	4	0.465	5	0.581	3	0.349
Minat masyarakat terhadap produk makanan cepat saji yang memiliki inovasi baru cukup tinggi. (O3)	0.093	4	0.372	4	0.372	3	0.279	3	0.279	5	0.465	4	0.372	3	0.279	3	0.279
Masyarakat mengutamakan harga yang ekonomis. (O4)	0.070	3	0.209	5	0.349	3	0.209	3	0.209	5	0.349	4	0.279	3	0.209	3	0.209
Masyarakat bergantung pada media sosial dalam mencari informasi. (O6)	0.023	3	0.070	3	0.070	3	0.070	5	0.116	3	0.070	3	0.070	4	0.093	3	0.070
Para pelanggan memercayai produk yang berkualitas. (O5)	0.047	5	0.233	4	0.186	3	0.140	3	0.140	5	0.233	3	0.140	3	0.140	3	0.140
Masyarakat bergantung pada media sosial dalam mencari dan memperoleh informasi sehingga perusahaan dapat mengembangkan bisnisnya lewat media sosial. (O7)	0.093	3	0.279	3	0.279	3	0.279	5	0.465	3	0.279	3	0.279	4	0.372	3	0.279
<b>Ancaman/Threats :</b>																	
Meningkatnya jumlah pesaing. (T1)	0.023	5	0.116	4	0.093	3	0.070	4	0.093	4	0.093	4	0.093	4	0.093	4	0.093
Penurunan penjualan dan pendapatan akan mungkin terjadi apabila kondisi ekonomi negara memburuk. (T2)	0.070	3	0.209	3	0.209	3	0.209	3	0.209	3	0.209	4	0.279	1	0.070	3	0.209
Konsumen mudah beralih pada produk yang memiliki inovasi baru dan sesuai dengan tren pasar. (T3)	0.047	4	0.186	4	0.186	3	0.140	3	0.140	4	0.186	3	0.140	3	0.140	3	0.140
Pesaing baru dapat meniru inovasi dan kualitas sama dengan harga yang lebih murah. (T4)	0.070	5	0.349	5	0.349	3	0.209	3	0.209	4	0.279	3	0.209	3	0.209	3	0.209
pesaing baru pada industri makanan biasanya memiliki inovasi dan langkah promosi baru yang mudah menarik minat masyarakat. (T5)	0.023	4	0.093	4	0.093	3	0.070	3	0.070	4	0.093	3	0.070	3	0.070	3	0.070
Pemasok bisa mempermainkan harga karena tahu hanya satu pemasok saja yang bekerjasama dengan perusahaan. (T6)	0.047	3	0.140	3	0.140	3	0.140	3	0.140	3	0.140	3	0.140	3	0.140	3	0.140
Mengalami penurunan jika salah satu event-event mengalami kebangkrutan. (T7)	0.070	3	0.209	3	0.209	3	0.209	3	0.209	3	0.209	1	0.070	4	0.279	4	0.279
Pelanggan mudah beralih ke produk pengganti. (T8)	0.047	5	0.233	4	0.186	3	0.140	3	0.140	4	0.186	3	0.140	3	0.140	3	0.140
Adanya kompetisi diantara perusahaan sejenis yang ketat. (T9)	0.047	4	0.186	4	0.186	3	0.140	4	0.186	4	0.186	3	0.140	4	0.186	4	0.186
<b>TOTAL</b>	<b>2.000</b>	<b>7.124</b>	<b>6.829</b>	<b>6.000</b>	<b>6.733</b>	<b>7.571</b>	<b>7.245</b>	<b>7.081</b>	<b>6.687</b>								
		3	5	8	6	1	2	4	7								

**Tabel 3. Usulan strategi berdasarkan visi dan misi**

		Usulan Strategi	
<b>VISI dan MISI</b>	<b>Visi :</b> menjadi pemimpin pasar dalam setiap event-event kuliner di kota-kota metropolitan.	Meningkatkan keuntungan.	(X1)
		Meningkatkan kepuasan pelanggan.	(X2)
		Meningkatkan kualitas produk.	(X3)
	<b>Misi :</b> a. Menjaga kualitas produk dan menjaga kepercayaan konsumen pada produk.	Menjaga kualitas produk.	(X4)
		Meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap produk.	(X5)
		b. Menguatkan pemasaran dengan nilai-nilai kejujuran, inovatif, ekonomis dan relasi/hubungan agar bisa memperlebar skala pasarnya.	Menghasilkan produk yang sesuai spesifikasi produk.
	Menghasilkan produk inovatif dan harga terjangkau.		(X7)
	Menjaga hubungan baik dengan lingkungan.		(X8)
	c. Membuat lapangan kerja yang luas dari Western Hotdog.	Meningkatkan event-event penjualan.	(X9)

**Tabel 4. Sasaran Strategis Berdasarkan Visi dan Misi**

		terjemahan visi misi		Sasaran Strategis	
VISI dan MISI	<b>Visi :</b> Menjadi pemimpin pasar dalam setiap event-event kuliner di kota-kota metropolitan.	Meningkatkan keuntungan.	(X1)	Peningkatan Keuntungan.	(SS1)
		Meningkatkan kepuasan pelanggan.	(X2)	Penurunan Komplain Pelanggan.	(SS2)
		Meningkatkan kualitas produk.	(X3)	Peningkatan Kualitas Produk.	(SS3)
	<b>Misi :</b> a. Menjaga kualitas produk dan menjaga kepercayaan konsumen pada pelanggan terhadap produk.	Menjaga kualitas produk.	(X4)	Penurunan Komplain Pelanggan.	(SS2)
		Meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap produk.	(X5)	Peningkatan Kepuasan Pelanggan.	(SS6)
	b. Memperkuat pemasaran dengan nilai-nilai kejujuran, inovatif, ekonomis dan relasi/hubungan agar bisa memperlebar skala pasarnya.	Menghasilkan produk yang sesuai spesifikasi produk.	(X6)	Peningkatan Kepuasan Pelanggan.	(SS6)
		Menghasilkan produk inovatif dan harga terjangkau.	(X7)	Penambahan Inovasi Produk.	(SS4)
		Menjaga hubungan baik dengan lingkungan.	(X8)	Peningkatan Penjualan.	(SS5)
	c. Membuat lapangan kerja yang luas dari Western Hotdog.	Meningkatkan <i>event-event</i> penjualan.	(X9)	Peningkatan Penjualan.	(SS5)

**3.3 Sasaran Strategis Berdasarkan Usulan Strategi Matriks SWOT**

Sasaran strategis yang dihasilkan berdasarkan usulan strategis pada Usulan Strategi Matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5. Sasaran Strategis Berdasarkan Usulan Strategi Matriks SWOT**

		Usulan Strategi		Sasaran Strategis	
ANALISIS SWOT	<b>Strength-Opportunity (SO)</b>	Meningkatkan kualitas produk.	(SO1)	Peningkatan Kualitas Produk.	(SS3)
		Menghasilkan produk dengan harga terjangkau.	(SO2)	Penuruna biaya produksi.	(SS8)
	<b>Weakness-Opportunity (WO)</b>	Menambah fasilitas transportasi.	(WO1)	Peningkatan Fasilitas Transportasi.	(SS10)
		Menambah Langkah Promosi pada Media Sosial.	(WO2)	Peningkatan Jumlah Permintaan.	(SS9)
	<b>Strength-Threat (ST)</b>	Meningkatkan kepuasan pelanggan.	(ST1)	Peningkatan Pelanggan Tetap.	(SS11)
		Meningkatkan Keuntungan.	(ST2)	Peningkatan Keuntungan.	(SS1)
	<b>Weakness-Threat (WT)</b>	Memperluas Wilayah Pemasaran Produk.	(WT1)	Peningkatan <i>event-event</i> Baru.	(SS7)
		Meningkatkan Kompetensi Pegawai.	(WT3)	peningkatan kompetensi Pegawai.	(SS12)

**3.4 Rekapitulasi Sasaran Strategis**

Sasaran strategis yang dihasilkan berdasarkan usulan strategis pada Usulan Strategi Matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 6.

**Tabel 6. Sasaran Strategis**

Sasaran Strtegis	
Peningkatan Keuntungan.	(SS1)
Penurunan Komplain Pelanggan.	(SS2)
Peningkatan Kualitas Produk.	(SS3)
Peningkatan Inovasi Produk.	(SS4)
Peningkatan Penjualan.	(SS5)
Peningkatan Kepuasan Pelanggan.	(SS6)
Peningkatan event-event Baru.	(SS7)
Penuruna biaya produksi.	(SS8)
Peningkatan Jumlah Permintaan.	(SS9)
Peningkatan Fasilitas Transportasi.	(SS10)
Peningkatan Pelanggan Tetap.	(SS11)
Peningkatan Kompetensi Pegawai.	(SS12)

Terdapat beberapa sasaran strategis yang sama. Kemudian diuraikan menjadi satu sasaran strategis untuk mempermudah pengolahan data. Sasaran strategis setelah dilakukan penguraian.

### 3.5 Penyusunan Sasaran Strategis kedalam *Balanced Scorecard*

Diperoleh hasil pengelompokan sasaran strategis berdasarkan perspektif balanced scorecard diantaranya 2 sasaran strategis untuk perspektif keuangan (financial), 4 sasaran strategis untuk perspektif pelanggan (customer), 5 sasaran strategis untuk perspektif proses bisnis internal (internal business process), dan 1 sasaran strategis untuk pespektif pembelajaran dan pertumbuhan (learning and growth). dapat dilihat pada Tabel 7.

### 3.6 Peta Strategi

Penyusunan peta strategis dilakukan untuk menggambarkan hubungan sebab-akibat antara satu sasaran strategis dengan sasaran strategis lainnya, sehingga dapat diketahui keterkaitan sasaran strategis dalam balanced scorecard beserta dengan hasil dari alternatif strategi yaitu lima usulan strategi dengan point total attractive score tertinggi yang diberi tanda warna kuning. Peta strategis berdasarkan sasaran strategis dapat dilihat pada Gambar 4.

### 3.7 Penentuan *Key Performance Indicator (KPI)* dan *Baseline*

Penentuan key performance indicator dan baseline dilakukan berdasarkan dimensi-dimesi yang berhubungan dengan sasaran strategis. Penentuan KPI dan baseline dapat dilihat pada Tabel 12.

### 3.8 Penentuan Target

Penentuan target didapatkan dari data perusahaan baseline yang memperlihatkan ukuran kinerja perusahaan pada kondisi saat ini. Pengukuran kinerja tersebut akan menentukan peningkatan atau penurunan pencapaian pada tahun-tahun berikutnya. Penentuan target dapat dilihat pada tabel 8.

**Tabel 8. Penentuan Key Performance Indicator dan Baseline**

Perspektif	Sasaran Strategi	Key Performance Indicator (KPI)	Baseline
Keuangan	F1 Peningkatan Keuntungan.	Net Profit Margin (%)	$\frac{1.700.000.000 - 1.600.000.000}{1.600.000.000} \times 100\% = 6.25\% / \text{tahun}$
	F2 Penurunan Biaya Produksi	penurunan biaya produksi %	20% / bulan
Pelanggan	C1 Penurunan Komplain Pelanggan.	banyak jenis komplain diterima	6 jenis komplain
		penurunan jenis komplain diterima pertahun (%)	N/A
	C2 Peningkatan Penjualan.	persentase peningkatan penjualan (%)	$20.000 - 1.600 = 400 / \text{tahun} = 2\% / \text{tahun}$
	C3 Peningkatan Kepuasan Pelanggan.	kepuasan pelanggan (level)	N/A
C4 Peningkatan Pelanggan Tetap.	peningkatan pelanggan (/produk/orang)	$20.000 - 1.600 = 400 / \text{tahun}$	
Proses Bisnis Internal	B1 Peningkatan Kualitas Produk.	persentase jumlah produk cacat (%)	20% produk cacat / 100 produk
	B2 Peningkatan Inovasi Produk.	peningkatan inovasi produk (banyak inovasi)	2 produk inovasi / tahun
	B3 Penambahan event-event Baru.	peningkatan event-event (jumlah)	240 event / tahun. 3% / tahun
	B4 Peningkatan Jumlah Permintaan.	persentase peningkatan jumlah permintaan per-tahun (%)	$\frac{2.700.000.000 - 2.500.000.000}{2.500.000.000} \times 100\% = 8\% / \text{tahun}$
	B5 Peningkatan Fasilitas Transportasi.	peningkatan fasilitas transportasi mobil (unit)	1 unit kendaraan
Pembelajaran dan Pertumbuhan	L1 Peningkatan Kompetensi Pegawai.	peningkatan keterampilan pegawai (level)	level : 1 = dibawah rata-rata, 2 = rata-rata, 3 = baik, 4 = sangat baik

**Tabel 9. Penentuan Target dan Rekapitulasi KPI & Target**

Perspektif	Sasaran Strategi	Key Performance Indicator (KPI)	Baseline	Target		
				2021	2022	2023
Keuangan	F1 Peningkatan Keuntungan.	Net Profit Margin (%)	6.25%	7%	8%	10%
	F2 Penurunan Biaya Produksi	penurunan biaya produksi %	20%	22%	23%	25%
Pelanggan	C1 Penurunan Komplain Pelanggan.	banyak jenis komplain diterima	6	4	3	2
		penurunan jenis komplain diterima pertahun (%)	N/A	1	1	1
	C2 Peningkatan Penjualan.	persentase peningkatan penjualan (%)	8%	9%	10%	11%
	C3 Peningkatan Kepuasan Pelanggan.	kepuasan pelanggan (level)	N/A	3	4	4
C4 Peningkatan Pelanggan Tetap.	peningkatan pelanggan (/produk/orang)	2%	3%	5%	6%	
Proses Bisnis Internal	B1 Peningkatan Kualitas Produk.	persentase jumlah produk cacat (%)	20%	18%	15%	7%
	B2 Peningkatan Inovasi Produk.	peningkatan inovasi produk (banyak inovasi)	2	3	3	3
	B3 Penambahan event-event Baru.	peningkatan event-event (jumlah)	240	242	246	250
	B4 Peningkatan Jumlah Permintaan.	persentase peningkatan jumlah permintaan per-tahun (%)	8%	10%	12%	14%
	B5 Peningkatan Fasilitas Transportasi.	peningkatan fasilitas transportasi mobil (unit)	1	2	TBD	TBD
Pembelajaran dan Pertumbuhan	L1 Peningkatan Kompetensi Pegawai.	peningkatan keterampilan pegawai (level)	2	3	4	4

### 3.9 Usulan Inisiatif Strategi Western Hotdog

berisikan analisis inisiatif strategis yang sesuai berdasarkan sasaran strategis yang telah dibuat diperusahaan Western Hotdog. Inisiatif strategis dihasilkan sebagai langkah konkret untuk mencapai indikator kunci perusahaan dalam mencapai target. Berikut uraian penjelasan analisis terhadap inisiatif strategis yang dihasilkan berdasarkan key performance indicator (KPI). Dapat dilihat pada Tabel 10, 11, dan 12.

**Tabel 10. Inisiatif Strategis Perspektif Keuangan**

Perspektif	Sasaran Strategis		Key Performance Indicator (KPI)	Inisiatif Strategi	Contoh Program
Keuangan	(SS1) F1	Peningkatan Keuntungan	Net Profit Margin (%)	Peningkatan Penjualan	Menjual produk dikota yang belum menjual produk perusahaan
	(SS8) F2	Penurunan Biaya Produksi	penurunan biaya produksi %	Penurunan Biaya Produksi	Efisiensi HPP

**Tabel 15. Inisiatif Strategis Perspektif Konsumen**

Perspektif	Sasaran Strategis		Key Performance Indicator (KPI)	Inisiatif Strategi	Contoh Program
Pelanggan	(SS2) C1	Penurunan Komplain Pelanggan.	banyak jenis komplain diterima (jumlah)	Penanganan Komplain	Evaluasi kerja
				Peningkatan Sistem Manajemen Kualitas	Penyesuaian produk
					Pelatihan pelayanan
	(SS5) C2	Peningkatan Penjualan.	persentase peningkatan penjualan (%)	Perluasan Wilayah Pemasaran	Menjual produk dikota yang belum menjual produk perusahaan
				Pengembangan Langkah Promosi	Digital Marketing (E-Commerce) Promosi lewat media informasi
	(SS6) C3	Peningkatan Kepuasan Pelanggan.	kepuasan pelanggan (level)	Peningkatan Pelayanan	Program FAQ (Frequently Asked Question)
(SS11) C4	Peningkatan Pelanggan Tetap.	peningkatan pelanggan (/produk/orang)	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	Kualitas produk	

**Tabel 11. Inisiatif Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif	Sasaran Strategis		Key Performance Indicator (KPI)	Inisiatif Strategi	Contoh Program
	(SS3) B1	Peningkatan Kualitas Produk.			
Proses Bisnis Internal	(SS3) B1	Peningkatan Kualitas Produk.	persentase jumlah produk cacat (%)	Peningkatan Sistem Manajemen Kualitas	Pelatihan pelayanan dan produksi Maintenance produksi
	(SS4) B2	Peningkatan Inovasi Produk.	peningkatan inovasi produk (banyak inovasi)	Penambahan Inovasi Produk	Inovasi penambahan varian menu
					Inovasi pemilihan menu
					Identifikasi pasar
	(SS7) B3	Penambahan event-event Baru.	peningkatan event-event (jumlah)	Perluasan Wilayah Pemasaran	Penambahan kerjasama dengan event event di wilayah penyebaran produk berbeda
			peningkatan event-event dipengaruhi oleh jumlah EO	Perluasan Wilayah Pemasaran	Penambahan kerjasama dengan EO baru untuk menambah pasar event baru
	(SS9) B4	Peningkatan Jumlah Permintaan.	persentase peningkatan jumlah permintaan per-tahun (%)	Pengembangan Pemasaran	Digital Marketing (E-Commerce)
					Promosi lewat media informasi
	(SS10) B5	Peningkatan Fasilitas Transportasi.	peningkatan fasilitas transportasi mobil (unit)	Penambahan Fasilitas Transportasi	Menambah fasilitas mobil pickup
					Evaluasi biaya pengeluaran

**Tabel 12. Inisiatif Strategis Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran**

Perspektif	Sasaran Strategis		Key Performance Indicator (KPI)	Inisiatif Strategi	Contoh Program
Pembelajaran dan Pertumbuhan	(SS12) L1	Peningkatan Kompetensi Pegawai.	peningkatan keterampilan pegawai (level)	Pelatihan Pegawai	Program peningkatan keterampilan pelayanan dan produksi

#### 4. KESIMPULAN

Kesimpulan yang didapat berdasarkan penelitian pada UKM Western Hotdog sebagai berikut :

1. Sasaran strategis dirumuskan berdasarkan visi, misi, serta analisis SWOT (strength, weakness, opportunity, threat), dan diperoleh sebanyak 12 sasaran strategis dan hasil dari alternatif strategi yaitu lima usulan strategi dengan point total attractive score tertinggi.
2. Key Performance Indicator (KPI) yang disusun adalah sebanyak 13 indikator kunci yang berfungsi sebagai indikator pencapaian sasaran strategis dan lima sasaran strategi tertinggi dari hasil usulan strategi berdasarkan point total attractive score tertinggi.
3. Inisiatif strategis yang disusun adalah sebanyak 14 inisiatif strategi dan lima inisiatif strategi tertinggi dari hasil sasaran strategi berdasarkan usulan strategi dengan point total attractive score tertinggi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Dicko Wijaya. (2016, 25 Maret). *Introduction of Pestle Analysis*. Retrieved from <https://sis.binus.ac.id/2016/07/29/introduction-of-pestle-analysis/>.
- Henderson D, Bruce, (1970, 4 November). *Matrix Boston Consulting Group and General Electric McKinsey*. Retrieved di <https://fourweekmba.com/bcg-matrix-vs-ge-matrix/>.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga: Jakarta
- Mulyadi (2007). *Sistem Manajemen Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. UPP STIM YKP: Yogyakarta.
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balanced Scorecard : Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Porter, Michael E. (1980). *Keunggulan Bersaing Menciptakan Dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Binarupa Aksara: Jakarta.
- Wibisono, D. (2006). *Manajemen Kinerja: Konsep Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Erlangga: Jakarta.