

PENGUKURAN KINERJA DENGAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING PT. ABC

DANIEL SEMBIRING

Daniel.36679@yahoo.co.id

Institut Teknologi Indonesia, Jakarta

ANDRI

andriecitra@yahoo.com

Program Studi Teknik Informatika, Fakultas Teknik, Matematika dan IPA

Universitas Indraprasta PGRI, Jakarta

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan menganalisa kinerja perusahaan dengan empat perspektif *Balance Scorecard*, mengidentifikasi dan mengukur pencapaian sasaran kinerja di setiap perspektif. Penelitian ini juga mengukur dan mengevaluasi implementasi *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan perusahaan sejak tahun 2004 menggunakan kuesioner berdasarkan *Malcolm Baldrige Criteria*. Hasil pengukuran kinerja dalam 5 tahun mulai 2010 sampai September 2014 menunjukkan nilai rata-rata perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk training tenaga kerja 0.56%, produktivitas tenaga kerja Rp.1,679.02 milyar per orang, perputaran tenaga kerja 3.59% dan tingkat kehadiran tenaga kerja 2.11%. Sedangkan nilai rata-rata untuk perspektif proses bisnis internal dengan tolok ukur *yield* produksi 98.82%, produktivitas total 111.38%, nilai produk Rp 1,137 milyar, mutu produk 98.64% dan tingkat saran pekerja 54.55%. Nilai rata-rata perspektif pelanggan untuk tolok ukur pangsa pasar 11.69%, *customer retention* 36.02%, *customer acquisition* 64.87% , *customer complaints* 9.20% dan *On Time Delivery* 92.09%. Untuk perspektif finansial hasil nilai rata-rata *ROE* 15.72%, *ATO* 1.50 kali, *ROA* 4.47%, *current ratio* sebesar 106.85%, *quick ratio* 59.66% dan *Net Profit Margin Ratio* 1.91%.

Kata Kunci: balanced scorecard, swot, tujuan kinerja

Abstract. This research is intended to measure and analyze the company's performance by four Balanced Scorecard perspectives, identifying and measuring the achievement of performance targets in each perspective. This study also measure and evaluate the implementation of the Balanced Scorecard that have done since 2004 using a questionnaire based on the Malcolm Baldrige Criteria. The results of performance measurement in the 5 years from 2010 to September 2014 shows that the average value of learning and growth perspective for workforce training 0,56%, labor productivity Rp.1,679.02 billion per person, labor turnover 3,59% and attendance rate of labor 2,11% . While the average value for the internal business process perspective with the benchmark yield production are 98.82%, 111.38% for total productivity, the value products are Rp 1,137 billion, 98.64% for product quality and 54.55% for employee suggestions. The average value of the customer's perspective to the benchmark market share are 11.69%, 36.02% for customer retention, 64.87% for customer acquisition, 9:20% for customer complaints and On Time Delivery are 92.09%. For financial perspective results the average value of ROE are 15.72%, ATO 1:50 times, ROA 4:47%, current ratio 106.85%, quick ratio 59.66%, and Net Profit Margin Ratio is 1.91%.

Keywords: Balanced Scorecard, SWOT, Performance Objective

PENDAHULUAN

PT. ABC menghadapi beberapa permasalahan dalam menghadapi persaingan global saat ini antara lain: (1) produsen kabel yang semakin banyak, sehingga jumlah kompetitor bisnis yang sama baik itu dalam negeri maupun luar negeri akan semakin bertambah dan hal ini tentunya akan mengurangi kesempatan perolehan perusahaan, (2)

rendahnya *market share* diantara pabrikan kabel di Indonesia, (3) permintaan jenis produk dari pelanggan yang selalu berubah, sehingga perusahaan merasa perlu penyesuaian diri baik dari segi teknis maupun non teknis dan (4) implementasi *Balanced Scorecard* sejak tahun 2004 dan telah dievaluasi pada Tahun 2010 yang belum menunjukkan hasil yang optimal.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi perusahaan. Pengukuran tersebut antara lain dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan. Menurut Lane K. Anderson & Donald (1991:1008); Yuwono dkk (2007:23), pengukuran kinerja didefinisikan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang seberapa baik tindakannya tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Beberapa syarat yang harus dipenuhi agar sistem pengukuran kinerja dapat menghasilkan keputusan yang benar-benar berguna bagi perusahaan, antara lain: sesuai dengan tujuan dari organisasi, merefleksikan aktivitas-aktivitas kunci dari manajemen, dapat dimengerti oleh seluruh karyawan dan bukan hanya oleh top management saja, mudah diukur dan dievaluasi, dan digunakan secara konsisten pada seluruh organisasi.

Untuk mengevaluasi keberhasilan program kerja perbaikan kinerja yang telah dilaksanakan oleh perusahaan, maka perlu dilakukan pengukuran kinerja kembali dengan menggunakan metode yang sama yaitu *Balanced Scorecard*. Atas dasar alasan tersebut diatas maka dilakukan penelitian ini dengan tujuan: (1) mengukur kinerja di PT. ABC dengan empat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*, (2) Menganalisa kondisi bisnis perusahaan saat ini dan membandingkannya dengan *forecasting* (peramalan) kinerja perusahaan yang telah dilakukan sebelumnya untuk kurun 5 tahun (2011-2014) berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*, dan (3) Menentukan indikator pengukuran kinerja PT. ABC yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan mengusulkan inisiatif strategis perbaikan kinerja.

Balanced Scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton di *Harvard Business Review* edisi Januari-Februari (1992:71) yang membahas kerangka berpikir komprehensif *Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor digunakan untuk mengukur kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan dimasa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. Oleh karena itu untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta yang bersifat internal dan eksternal. Dan juga memandang perusahaan dari empat perspektif: perspektif Finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang selanjutnya manajemen didorong untuk memfokuskan diri pada rasio-rasio kunci yang kritis dan strategis.

METODE

Visi dan Misi Perusahaan

Berdasarkan pendapat dari Wibisono (2006), Visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan “*want to*

be” dari organisasi atau perusahaan. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu instrumen yang digunakan untuk menterjemahkan visi dan misi perusahaan. Keberhasilan implementasi *Balanced Scorecard* sangat tergantung dari seberapa jauh individu dalam perusahaan menterjemahkan visi dan misi perusahaan. Semua individu di dalam perusahaan harus senantiasa mengerti akan visi perusahaan. Menurut Wibisono (2006) Visi yang baik hendaknya memiliki kriteria sebagai berikut: (1) menyatakan cita-cita atau keinginan perusahaan di masa depan, (2) singkat, jelas, fokus dan merupakan *standard of excellence*, (3) realistis dan sesuai dengan kompetensi organisasi, (4) atraktif dan mampu menginspirasi komitmen serta antusiasme, (5) mudah diingat dan dimengerti seluruh karyawan, (6) dapat ditelusuri tingkat kepercayaannya. Sedangkan misi perusahaan dianalisa menurut kriteria Fred. R David (2009, hal 102) bahwa pernyataan misi perusahaan yang baik hendaknya memenuhi 9 komponen penting yaitu: (1) pelanggan, (2) produk atau jasa, (3) pasar, (4) teknologi, (5) perhatian untuk bertahan hidup, bertumbuh, dan mendatangkan laba, (6) filsafat, (7) konsep diri, (8) perhatian terhadap citra publik, (9) perhatian terhadap karyawan.

Kinerja Bisnis Perusahaan dengan Balanced Scorecard

Setelah menghubungkan visi, misi dan strategi kemudian dilakukan perancangan scorecard sesuai dengan kondisi perusahaan. Balanced Scorecard terbagi dalam empat perspektif berupa finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Tiap-tiap perspektif terdiri dari beberapa tolok ukur sebagai indikator kinerja kunci dihitung untuk mengetahui hasil yang telah dicapai tiap tolok ukur pada empat perspektif.

1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*)

- Training Tenaga Kerja

$$\% \text{ Jumlah Jam Training} = \frac{\text{Jumlah Jam Training}}{\text{Total Jam Kerja}} \times 100\% \dots\dots\dots (1)$$

- Produktivitas Tenaga Kerja

$$\text{Pr oduktivitas Tenaga Kerja} = \frac{\text{Penjualan Bersih (Net Sales)}}{\text{Jumlah Tenaga Kerja}} \dots\dots\dots (2)$$

- Perputaran Tenaga Kerja

$$\text{Perputaran Tenaga Kerja} = \frac{\text{Tenaga Kerja Masuk} - \text{Tenaga Kerja Keluar}}{\text{Total Jumlah Tenaga Kerja}} \times 100\% \dots\dots\dots (3)$$

- Absenteism

$$\text{Absensi Tenaga Kerja} = \frac{\text{Jumlah Tenaga Kerja Yang Tidak Hadir}}{\text{Total Jumlah Tenaga Kerja}} \times 100\% \dots\dots\dots (4)$$

2. Perpektif Proses Bisnis Internal

- Yield

$$\text{Yield Pr oduksi} = \frac{\text{Output Bahan Baku}}{\text{Input Bahan Baku}} \times 100\% \dots\dots\dots (5)$$

- Produktivitas total

$$\text{Pr oduktivitas Total} = \frac{\text{Penjualan (Sales)}}{\text{COGS (Cost Of Good Sold)}} \dots\dots\dots (6)$$

- Nilai produk (diambil langsung dari data perusahaan)
- Mutu

$$\% \text{ Baik @ Jenis Pr oduk} = \frac{\text{Volume Baik @ Jenis Pr oduk}}{\text{Volume Pr oduksi @ Jenis Pr oduk}} \times 100\% \dots\dots(7)$$

$$\text{Rata – Rata \% Baik} = \frac{\text{Jumlah \% Baik}}{\text{Jumlah Jenis Pr oduk Yang Dihasilkan}} \times 100\% \dots\dots(8)$$

- *Employee Suggestion*

$$\% \text{ Suggestions} = \frac{\text{Jumlah Saran}}{\text{T arg etSaran}} \times 100\% \dots\dots\dots(9)$$

3. Perpektif Pelanggan

- Pangsa pasar (diambil langsung dari data keuangan perusahaan)
- *customer retention* dan *customer acqisiton* (diambil langsung dari data perusahaan)
- *Customer complaints* (diambil langsung dari data perusahaan)
- *On time delivery* (diambil langsung dari data perusahaan)

4. Perpektif Finansial

- Return on Equity

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal}} \times 100\% \dots\dots\dots(10)$$

- Assets Turn Over

$$\text{ATO} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \dots\dots\dots(11)$$

- Return On Assets

$$\text{ROA} = \frac{\text{Net Pr ofit Before Tax}}{\text{Total Assets}} \times 100\% \dots\dots\dots(12)$$

- Current ratio

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Total Current Assets}}{\text{Total Current Liabilities}} \times 100\% \dots\dots\dots(13)$$

- Quick Ratio

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Total Current Assets} - \text{Inventories}}{\text{Total Current Liabilities}} \times 100\% \dots\dots\dots(14)$$

- Net Profit Margin Ratio

$$\text{NPM} = \frac{\text{NetOperatingIncome}}{\text{NetSales}} \times 100\% \dots\dots\dots(15)$$

Implementasi *Balanced Scorecard*

Evaluasi implementasi *Balanced Score Card* di PT ABC ini, digunakan kuisoner kepada para karyawan dari berbagai level. Kuisoner yang disampaikan bersumber dari Yuwono, dkk (2007), dengan beberapa perubahan sesuai kondisi perusahaan. Pengambilan sample dilakukan dengan teknik *quota sampling* dimana metoda ini untuk memastikan berbagai sub grup dalam populasi terwakili dan mengambil jumlah *sample* dengan mengacu pada rumus *Slovin* dalam Umar (2008) yang menyatakan bahwa berapa jumlah minimal *sample* yang dibutuhkan, jika ukuran populasi diketahui. Berdasarkan rumus *Slovin* dengan jumlah karyawan 988 orang maka *sample* minimal yang dibutuhkan adalah 91. Pertanyaan kuisoner sebanyak 50 terdiri dari 3 bagian, bagian I terdapat 5 pertanyaan memuat keseluruhan pendekatan pengukuran yang ada dengan score dikalikan 2, bagian II terdapat 35 pertanyaan mencakup berbagai jenis pengukuran yang spesifik dengan score dikalikan 1 dan bagian III berisi 10 pertanyaan meliputi analisi dan penggunaan data dalam organisasi dengan score dikalikan 2, sehingga nilai maksimal untuk kuisoner tersebut adalah $[2 \times (5 \times 5)] + [5 \times 35] + [2 \times (10 \times 5)] = 325$.

SWOT

Analisis *SWOT* (*Strength, Weaknesses, Opportunity, Threat*) adalah analisis yang didasarkan atas faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. *Strength* dan *weaknesses* adalah faktor internal yang berada di bawah kendali perusahaan, sehingga faktor ini bersifat *controllable*. *Strength* atau kekuatan adalah keunggulan yang secara komparatif dimiliki oleh perusahaan sehingga semakin besar elemen kekuatan ini akan memberikan dampak positif bagi perusahaan. Sedangkan *weaknesses* adalah kelemahan yang secara komparatif dimiliki oleh perusahaan, sehingga elemen ini akan berdampak negatif bagi perusahaan.

Sementara *Opportunity* dan *Threat* merupakan faktor eksternal yang tidak bisa dikendalikan oleh perusahaan (*uncontrollable*). *Opportunity* merupakan peluang sukses bagi perusahaan sedangkan *Threat* adalah ancaman yang datang dari luar yang berpotensi mengancam atau mengganggu kelangsungan perusahaan.

Program Kerja Perbaikan

Dalam menghadapi persaingan usaha, terutama dalam bidang yang sama yaitu kabel dan kawat penghantar, PT ABC harus senantiasa mempersiapkan strategi yang tepat jika ingin meningkatkan daya saing perusahaan. Untuk dapat bersaing dan memenangkan persaingan maka perusahaan harus memiliki program perencanaan yang jitu dan matang berorientasi ke depan, baik untuk program jangka pendek maupun jangka panjang. Usulan perencanaan strategi perusahaan dituangkan dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisa misi PT ABC, disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Analisis Misi PT ABC.

Kriteria	Misi PT. Jembo Cable Company Tbk,
- Pelanggan (Customer)	Ya
- Produk/Jasa (Product/Service)	Tidak
- Pasar (Markets)	Ya
- Teknologi (Technology)	Tidak

- Perhatian bertahan hidup, bertumbuh dan mendatangkan laba (<i>Concern for Survival, Growth, Profitability</i>)	Ya	
- Filsafat (<i>Philosophy</i>)		Ya
- Konsep Diri (<i>Self Concepts</i>)		Ya
- Perhatian terhadap citra publik (<i>Concern For Public Image</i>)	Tidak	
- Perhatian terhadap karyawan (<i>Concern For Employees</i>)	Ya	

Perhitungan Kinerja Bisnis Perusahaan dengan Balanced Scorecard

Setelah melakukan analisa visi dan misi perusahaan, langkah selanjutnya adalah melakukan perhitungan tiap tolok ukur yang digunakan pada tiap perspektif Balanced Scorecard. Dari hasil perhitungan akan dapat diketahui kinerja perusahaan selama lima periode yaitu tahun 2010 sampai september 2014. Hasil perhitungan disajikan di Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Perhitungan Kinerja tiap Perspektif Tahun

Perspektif	Tahun						
Rata-rata	2010	2011	2012	2013	Sep'14		
Pembelajaran dan Pertumbuhan							
- Training Tenaga Kerja (%)		1,43	0,85	0,20	0,13	0,18	0,56
- Produktivitas Tenaga Kerja (Jt Rp/org)		1.114,48	1.679,02				
- Perputaran Tenaga Kerja (%)		1,89	3,28	2,41	4,49	5,86	3,89
- Absenteism (%)			1,04	2,90	2,10	2,40	2,10
Proses Bisnis Internal							
- Yield (%)		91,27	97,55	96,55	97,49	111,23	98,82
- Produktivitas Total (%)			105,91	110,36	112,04	115,47	113,11
- Nilai Produk (Juta Rupiah)		1.067.010	1.137.284				
- Mutu (%)		99,27	99,37	98,88	97,81	97,87	98,64
- Suggestion (%)			69,02	62,14	51,45	49,09	41,06
Pelanggan							
- Pangsa Pasar (%)		11,32	11,74	9,99		11,68	13,71
- Jumlah Pelanggan (pcs)			363	302	383	363	386
- Customer Retention (%)			18,77	31,40	48,68	40,73	40,50
- Customer Acquisition (%)		81,54	62,25	61,62	57,02	61,92	64,87
- Customer Complaint (pcs)		7	12	10	8	9	9,20
- On Time Delivery (%)		88,15	83,77	92,69	99,72	96,11	92,09
Finansial							
- ROE (%)		-1,03	23,29	22,24	15,28	18,84	15,72
- ATO (kali)		1,48	2,02	1,74	1,20	1,06	1,50
- ROA (%)		0,40	6,58	6,90	3,50	4,98	4,47
- Current Ratio (%)		105,05	111,40	115,62	97,78	104,38	106,85
- Quick Ratio (%)		68,03	55,81	54,50	53,69	66,28	59,99
- Net Profit Margin Ratio (%)		-0,12	2,34	2,57	1,54	3,23	1,91

Pengukuran Implementasi *Balanced Scorecard*

Hasil dari total nilai setiap pertanyaan kuesioner evaluasi implementasi *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan dihitung dengan menggunakan rumus rerata sebagai berikut:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n} \dots\dots\dots(16)$$

Dimana: \sum = jumlah nilai total semua responden.
 n = jumlah responden.

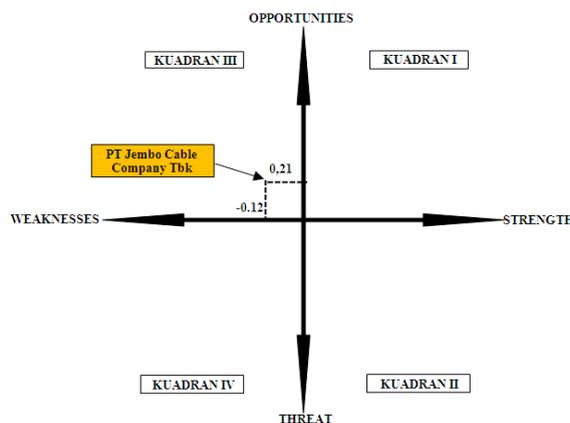
Sehingga didapatkan nilai sebagai berikut:

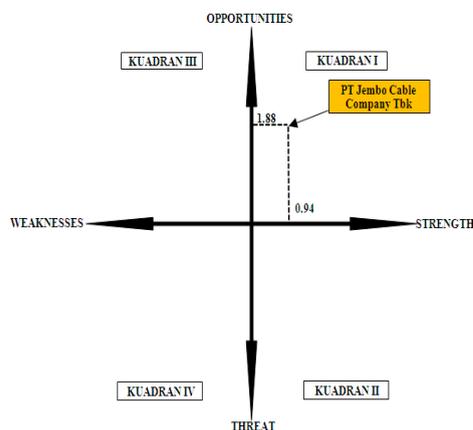
$$\bar{X} = \frac{\sum \text{Nilai Akhir}}{n} = \frac{22308}{91} = 245.14 \approx 245$$

Berdasarkan hasil survey diatas dapat disimpulkan bahwa implementasi *Balanced Scorecard* di PT ABC mendapatkan *score*/nilai 245. Sedangkan nilai maksimal untuk kuisoner tersebut adalah $[2 \times (5 \times 5)] + [5 \times 35] + [2 \times (10 \times 5)] = 325$. Dengan demikian menurut persepsi 91 orang responden, implementasi *Balanced Scorecard* di PT ABC baru mencapai $[245 : 325] \times 100\% = 75.42\%$ dari kriteria yang ditetapkan.

Analisa SWOT

Dalam matrik SWOT diterapkan sistem skoring untuk unsur-unsur yang dianggap penting. Pembobotan didasarkan pada kepentingan sub elemen dalam komponen SWOT. Untuk perusahaan yang sudah lama berdiri, tentu saja aspek Kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weaknesses*) berbeda dengan perusahaan yang baru berdiri. Dari identifikasi beberapa faktor internal dan eksternal perusahaan yang telah diklasifikasikan ke dalam faktor peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan, selanjutnya akan kita temukan posisi kuadran perusahaan pada saat ini. Hal ini sangat penting sebagai dasar kita untuk melakukan perbaikan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Perbandingan hasil positioning perusahaan pada saat ini (2014) dan posisi 5 tahun mendatang (2019) disajikan pada Gambar 1. dan Gambar 2.





Gambar 1. Posisi Perusahaan Saat ini (2014) Gambar 2. Posisi Perusahaan Tahun 2019

Analisa Evaluasi Kinerja PT. ABC.

Evaluasi kinerja PT ABC antara aktual pencapaian kinerja tahun 2010 – September 2014 dengan forecasting tahun 2010 – 2014 bisa dilihat di **Tabel 3**.

Tabel 3. Perbandingan Evaluasi Kinerja PT ABC (Aktual Vs *Forecasting*)

Perspektif Kesimpulan	Kinerja Rata-rata 2010-2014		Target
	Aktual	Forecasting	
Pembelajaran dan Pertumbuhan			
- Training Tenaga Kerja (%) Tidak Tercapai	0,56	1,40	Meningkat
- Produktivitas Tenaga Kerja (Jt Rp/org) Tidak Tercapai	1.679,02	2.271,00	Meningkat
- Perputaran Tenaga Kerja (%) Tidak Tercapai	3,89	1,15	Menurun
- <i>Absenteism</i> (%) Tidak Tercapai		2,11	Tidak diukur Menurun
Proses Bisnis Internal			
- <i>Yield</i> (%) Tercapai	98,82	87,31	Meningkat
- Produktivitas Total (%) Tercapai	111,38	106,18	Meningkat
- Nilai Produk (Juta Rupiah) Tidak Tercapai	1.137.284	1.323.388	Meningkat
- Mutu (%) Tercapai	98,64	98,28	Meningkat
- <i>Suggestion</i> (%) Meningkat Tidak Tercapai		54,55	Tidak diukur
Pelanggan			
- Pangsa Pasar (%) Tidak Tercapai	11,69	16,74	Meningkat

- Jumlah Pelanggan (pcs)	359,40	331,40	
Meningkat Tercapai			
- <i>Customer Retention</i> (%)	36,02	67,88	
Meningkat Tidak Tercapai			
- <i>Customer Acquisition</i> (%)	64,87	36,76	Meningkat
Tercapai			
- <i>Customer Complaint</i> (pcs)	9,20	-1,50	Meningkat
Tidak Tercapai			
- <i>On Time Delivery</i> (%)	92,09	Tidak diukur	Meningkat
Tercapai			
<hr/>			
Finansial			
- <i>ROE</i> (%)	15,72	46,15	Meningkat
Tidak Tercapai			
- <i>ATO</i> (kali)	1,50	1,61	Meningkat
Tidak Tercapai			
- <i>ROA</i> (%)	4,47	8,13	Meningkat
Tidak Tercapai			
- <i>Current Ratio</i> (%)	106,85	105,11	Meningkat
Tercapai			
- <i>Quick Ratio</i> (%)	59,99	90,70	Meningkat
Tidak Tercapai			
- <i>Net Profit Margin Ratio</i> (%)	1,91	Tidak diukur	Meningkat
Tercapai			

Jika melihat tabel di atas, terlihat nilai rata-rata pencapaian kinerja PT ABC selama kurun waktu 5 tahun. Harapan atau target yang dicanangkan dalam bentuk *forecasting* tahun 2010-2014 ternyata tidak semuanya berhasil dicapai. Dari 21 ukuran kinerja kunci, hanya 8 ukuran kinerja kunci yang bisa tercapai.

Usulan Perencanaan Strategik untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan

Perusahaan perlu mengambil tindakan untuk mengatasi penurunan dan meningkatkan kinerja yang belum mencapai target. Beberapa usulan perbaikan untuk peningkatan kinerja perusahaan adalah:

Perspektif Finansial

Tolok ukur yang belum mencapai target adalah *ROE*, *ATO*, *ROA* dan *Quick Ratio* yang kinerja rata-ratanya cenderung turun pada periode 2010 – September 2014, sedangkan *Current Ratio* dan *NPM Ratio*, kinerjanya baik dan dapat dipertahankan.

Sasaran Perspektif finansial: Meningkatkan kinerja keuangan melalui efisiensi biaya

Sasaran Strategik: Memaksimalkan hasil dan meningkatkan likuiditas dengan:

- Meningkatkan penjualan upaya pemasaran melalui peningkatan inovasi dan desain untuk produk yang dihasilkan
- Melakukan audit keuangan secara berkala
- Peningkatan modal usaha dan aset perusahaan
- Optimalisasi pemanfaatan aktiva perusahaan
- Program *cost saving* di semua departemen
- Peningkatan kemampuan pembayaran hutang
- Mengurangi beban bunga dan persediaan

Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran perspektif: Peningkatan output produksi dan kualitas produk

Sasaran Strategik: Peningkatan penjualan dengan melakukan:

- Peningkatan output produksi dan kualitas produk
- Peningkatan penjualan
- Peningkatan promosi produk
- Pengawasan proses yang lebih ketat, sehingga mutu produk tetap terjaga
- Mengurangi *waste/scrap*

Perspektif Pelanggan

Sasaran perspektif pelanggan: Peningkatan kualitas hubungan dengan pelanggan:

Sasaran Strategik:

1. Kepemimpinan industri:
 - Peningkatan frekuensi mengikuti pameran kelistrikan dan energi
 - Mengikuti berbagai tender yang diadakan oleh PLN dan vendor lain
2. Peningkatan kualitas hubungan dengan pelanggan:
 - Program *old customer maintenance* dan *after sales service*
 - Peningkatan *on time delivery*
 - Program *customer relation management*
 - Mengembangkan budaya organisasi berdasarkan *customer focus*
 - Pengawasan proses lebih ketat, sehingga mutu produk terjaga
 - Memperketat pemeriksaan dan pengujian saat *incoming material*

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: Peningkatan produktivitas tenaga kerja.

Sasaran strategik:

1. Pengembangan tenaga kerja:
 - Membuat *blue print man power planning* yang lebih jelas
 - Peningkatan program training tenaga kerja dan *product knowledge* secara berkala
 - Training *refresh Balanced Scorecard*
 - Peningkatan *output* dan pemberian *reward*
 - Pengembangan sistem saran (*suggestion system*)
2. Kepuasan tenaga kerja
 - Peningkatan kesejahteraan tenaga kerja
 - *Carrier planning* yang lebih jelas
 - Rotasi tenaga kerja

PENUTUP

Berdasarkan evaluasi pengukuran kinerja dan *forecasting* yang diasumsikan sebagai sasaran kinerja perusahaan, dalam kurun waktu 5 tahun dari tahun 2010 – September 2014 dalam 4 perspektif *Balanced Scorecard* di PT. ABC. dapat disimpulkan bahwa dari 21 sasaran kinerja sebagai indikator kinerja kunci, 8 sasaran tercapai dan 13 sasaran tidak tercapai.

Indikator kinerja yang tidak memenuhi target dan harus diperbaiki untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: training tenaga kerja, produktivitas tenaga kerja, perputaran tenaga kerja dan *absenteism*, untuk perspektif proses Bisnis internal: nilai produk dan *suggestion*, untuk perspektif pelanggan pangsa pasar, *Customer Retention* dan *Customer Complaints*, sedangkan perspektif finansial: *ROE*, *ATO*, *ROA* dan *Quick Ratio*.

Nilai hasil evaluasi implementasi *Balanced Scorecard* di PT ABC, Periode 2010 - 2014 dari hasil kuesioner adalah 245. Hal ini berarti bahwa implementasi *Balanced Scorecard* di PT ABC baru mencapai 75.42%. Dibandingkan dengan nilai hasil evaluasi

implementasi Tahun 2010 dengan nilai 243 atau 74,77%, maka hasil tersebut tidak mengalami peningkatan yang berarti, sehingga perlu terus dilakukan perbaikan sehingga visi perusahaan dapat diwujudkan.

Kondisi perusahaan saat ini berada pada Kuadran III dengan nilai pada sumbu Y (0.21) dan sumbu X minus pada nilai (-0.12). Posisi Kuadran III ini berarti bahwa PT ABC mempunyai kelemahan/kendala internal walaupun peluang pasar sangat besar. Pada posisi ini perusahaan direkomendasikan mengubah strategi dengan memilih strategi pengembangan kekuatan internal yang dimiliki dan usaha-usaha memperbaiki kelemahannya, maka perusahaan akan mampu memanfaatkan peluang-peluang bisnis yang ada, sehingga perusahaan optimis terhadap peningkatan posisi perusahaan 5 tahun mendatang dengan target Kuadran I.

Usulan perencanaan strategik perbaikan kinerja PT ABC, diantaranya: (1) Pengembangan tenaga kerja dengan membuat *Blue Print Man Power Planning*, peningkatan produktivitas, kompetensi dan skill tenaga kerja, (2) Menekan *operation cost* yang tinggi dengan melakukan audit keuangan, program efisiensi dan *cost saving*, (3) Peningkatan kualitas hubungan pelanggan dengan meningkatkan frekuensi mengikuti pameran kelistrikan, *On Time Delivery*, memperluas jaringan distribusi, program *After Sales Service dan Customer Relation Management serta Old Customer Maintenance*.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. 2009. **Manajemen Strategis: Konsep edisi 12**, Jakarta: Salemba Empat.
- Gaspersz, Vincent. 2013. **All ini one 150 Key Performance Indicators and Balanced Scorecard, Malcolm Baldrige, Lean Six Sigma Supply Chain Management**, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. **Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi, Bagaimana meneliti dan menulis tesis?**, Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. 2012. **Sistem Terpadu Pengelolaan Personil Berbasis Balanced Scorecard**, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan.
- Rangkuti, Freddy. 2013. **Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis**, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Robert S. Kaplan and David Norton. 1996. **Menerapkan Strategi Menjadi Aksi BALANCED SCORECARD**, Jakarta: Erlangga
- Umar, Husein. 2008. **Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis**, Edisi Kedua, Jakarta: Rajawali Pers.
- Yuwono, Sony; Sukarno, Edy; Ichsan, Muhammad. 2007. **Petunjuk Praktis Penyusunan, Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus pada Strategi**, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wibisono, Dermawan. 2006. **Manajemen Kinerja: Konsep Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan**, Jakarta: Erlangga.