

EFEK *BALANCE SCORECARD* TERHADAP PENENTUAN STRATEGI PERUSAHAAN

Lila Retnani Utami
lilaretnani@yahoo.co.id

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nuswantoro

ABSTRAK

Industri kreatif merupakan kegiatan usaha yang berfokus pada kreatifitas dan inovasi. Industri kreatif yang berbasis pada kreatifitas dan inovasi ini akan semakin berkembang apabila didukung oleh teknologi yang memadai. Era New Wave yang ditandai dengan semakin pesatnya kemajuan di bidang Teknologi dan Komunikasi sangat mendukung perkembangan industri kreatif. Pengukuran kinerja perusahaan selama ini kebanyakan hanya dilihat dari sisi keuangan, padahal masih ada aset perusahaan yang sifatnya lebih ke intangible aset. Berdasarkan perkembangan dunia industri yang sekarang ini dan adanya aset perusahaan yang bersifat intangible, maka kinerja perusahaan tidak cukup kalau hanya diukur dari sisi finansial, kinerja perusahaan sebaiknya juga perlu menilai sisi non financial. Tujuan paper ini adalah menilai kinerja perusahaan dari sisi keuangan dan non keuangan. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif, menggunakan obyek usaha dengan nama BUCINI LEATHER CRAFT Yogyakarta, Data yang digunakan berupa dataprimer yang diperoleh dari wawancara dan data sekunder berupa data laporan keuangan 3 tahun terakhir dan studi literatur. Alat analisis untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan balance scorcard, balance scorcard adalah alat ukur manajemen untuk menilai kinerja atau kesehatan dari sisi keuangan maupun non keuangan. Penilaian balance scorcard selain aspek keuangan juga aspek kepuasan pelanggan, aspek proses bisnis internal, aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Prestasi manajemen juga dapat ditentukan dengan menggunakan alat ini, selain itu juga alat ini dapat digunakan untuk melakukan perbaikan-perbaikan menuju tercapainya visi dan misi perusahaan. Hasil yang dipeHasil yang diharapkan adalah memperoleh gambaran tentang strategi perusahaan untuk mencapai laba yang optimal baik dari sisi keuangan maupun non keuangan.

Kata Kunci: *Balance Scorecard*, kinerja, *industry* kreatif

ABSTRACT

the creative industry is a business activity that focuses on creativity and innovation. Creative industries based on creativity and innovation will grow if supported by adequate technology. New Wave era marked by the rapid progress in the field of Technology and Communications strongly supports the development of creative industries. Performance measurement of the company has been mostly only seen from the financial side, but there are still more assets of the company to the intangible assets. Based on the development of the current industrial world and the existence of intangible assets of corporate assets, the company's performance is not enough if only measured from the financial side, the company's performance should also need to assess the non-financial side. The purpose of this paper is to assess the performance of the company from the financial and non-financial side. The type of this research is quantitative descriptive, using business object with name BUCINI LEATHER CRAFT Yogyakarta, Data used in the form of obtained from interview and secondary data in the form of financial statement data of last 3 years and literature study. Analyzer to measure company performance by using balance scorcard, Balance scorcard is a measure of management to assess performance or health from side of finance and non finance. Assessment of balance scorecard in addition to financial aspects as well as aspects of customer satisfaction, internal business process aspects, aspects of learning and growth. Management achievement can also be determined by using this tool, but it can also be used to make improvements towards the achievement of the company's vision and mission. The expected result is expected to obtain a description of the company's strategy to achieve optimal profit both in financial and non-financial terms.

Keywords: *Balance Scorecard*, performance, creative industry

PENDAHULUAN

Perkembangan perekonomian menuju era *New Wave* mengakibatkan berkembangnya sektor industri kreatif. Industri kreatif merupa

kan kegiatan usaha yang berfokus pada kreatifitas dan inovasi. Perkembangan industri kreatif di Indonesia masih mempunyai peluang yang sangat besar. Industri kreatif yang berbasis pada kreatifitas dan inovasi ini akan semakin

berkembang apabila didukung oleh teknologi yang memadai. Era *New Wave* yang ditandai dengan semakin pesatnya kemajuan di bidang teknologi dan komunikasi sangat mendukung perkembangan industri kreatif. Pertumbuhan Industri Kreatif mengalami kenaikan sekitar 7% setiap tahun, tahun 2014 – 2015, nilai tambah dari sektor ekonomi kreatif diestimasi mencapai Rp. 111,1 triliun. Deretan industri kreatif yang memberikan sumbangan paling besar adalah pada sektor kerajinan, desain atau mode, cita rasa kuliner. Di Indonesia industri kerajinan berkembang dengan pesat, kerajinan ini meliputi *handycraf*, meubel. Bahkan industri kerajinan Indonesia yang sudah mendunia antara lain batik, wayang, ukiran, gerabah, anyaman, perak dan bahkan kulit yang dibuat menjadi tas, sepatu, dompet, dan lain sebagainya, kerajinan tersebut mampu menembus pasar dunia karena keunikan dan kekhasan budaya.

Industri kreatif yang di dukung dengan kemajuan teknologi dan komunikasi merupakan kekuatan baru yang dapat meningkatkan per ekonomian nasional. Berdasarkan hal tersebut maka kinerja dari perusahaan yang bergerak di bidang industri kreatif harus selalu ditingkatkan. Peningkatan kinerja tidak bisa lepas dari keterkaitannya dengan strategi bisnis perusahaan. Strategi merupakan cara unik perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, kinerja perusahaan merupakan representasi dari keunggulan bersaing. Formulasi strategi dan pelaksanaan strategi dengan memperhatikan aspek teknis dan non teknis merupakan cara untuk mencapai transformasi kinerja yang optimal. Dari aspek teknis dan non teknis, perusahaan harus juga memperhatikan aspek *intangible* input yang menjadi pilar dari strategi yaitu *Human Capital* yang ditandai dengan adanya sumber daya yang kompeten, *Information Capital* terutama teknologi dan sistem, dan *Organizational Capital* seperti budaya organisasi, kepemimpinan organisasi.

BUCINI LEATHER CRAFT merupakan salah satu industri kreatif di bidang kerajinan kulit yang berlokasi di kecamatan Berbah Sleman yang sudah memasarkan produknya di dalam negeri maupun luar negeri. BUCINI membuat tas, sepatu, dompet yang ber

bahan dasar kulit, pemasarannya mulai dalam negeri sampai luar negeri, sampai saat ini BUCINI sudah mempunyai *brand name* yang baik untuk pecinta kulit di Indonesia maupun manca. Untuk memproduksi barang, BUCINI masih mengutamakan produksi pesanan, namun produksi reguler tetap dibuat dan dipamerkan di *show room* BUCINI. Menurut hasil wawancara awal dengan pemilik, untuk penjualan barang setiap tahun mengalami peningkatan, permintaan juga demikian, hal tersebut dikarenakan BUCINI selalu menjaga kualitas serta desain-desain barang yang mengikuti selera pasar. BUCINI yang awalnya adalah CV saat ini sudah mulai mengurus perijinan untuk menaikkan usahanya menjadi Perseroan terbatas (PT). Walaupun BUCINI mengalami perkembangan pesat, namun sampai saat ini belum pernah dilakukan penilaian kinerja baik dari sisi keuangan maupun sisi non keuangan. Kesibukan produksi untuk pemenuhan pemesanan, serta tidak adanya konsultan bidang keuangan dan manajemenlah yang membuat BUCINI hanya melakukan pembuatan laporan keuangan yang seadanya tidak rinci, dan hanya berpikir yang penting ada keuntungan, walaupun dalam perhitungan keuntungan ini tidak dilakukan secara rinci.

Di Indonesia, khususnya di Daerah Istimewa Yogyakarta industri kerajinan pengolah kulit menjadi tas, sepatu, dan sejenisnya ini banyak sekali ada di sekitar. Aroma persaingan juga jelas terlihat diantara mereka, persaingan harga, model, kualitas. Perusahaan perlu melakukan berbagai upaya agar tidak kalah bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis dan tetap dapat beroperasi. Kondisi inilah yang mengharuskan perusahaan atau organisasi untuk mempersiapkan strategi bisnis yang handal, terutama di bidang strategi bersaing untuk dapat memenangkan persaingan tersebut.

Penilaian kinerja dengan *balance score card* adalah alat ukur manajemen untuk menilai kinerja atau kesehatan dari sisi keuangan maupun non keuangan. Penilaian *balance scorecard* selain aspek keuangan juga aspek kepuasan pelanggan, aspek proses bisnis internal, aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Prestasi manajemen juga dapat ditentukan dengan menggunakan alat ini, selain itu juga alat ini dapat digunakan

untuk melakukan perbaikan-perbaikan menuju tercapainya visi dan misi perusahaan dengan cara menetapkan strategi yang akan digunakan oleh perusahaan.

Penelitian terdahulu pernah dilakukan oleh Satria Widyatama Ramelan, Purnomo Sidhi, & Muhril Ardiansyah (2009) tentang analisis strategi bisnis dengan menggunakan pendekatan metode *balance scorecard* pada PT XYZ, hasil yang diperoleh adalah strategi yang paling cocok untuk diterapkan di PT XYZ adalah *concentric diversification*, *market penetration*, dan penghematan, membantu perusahaan untuk tetap berada dalam bisnis pemesinan (*machining*).

Berdasarkan Banyaknya pelaku bisnis yang bergerak di bidang yang sama dan upaya untuk memenangkan persaingan usaha inilah yang mendorong penulis untuk membuat penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balance Scorecard* untuk merumuskan strategi yang digunakan BUCINI LEATHER CRAFT dengan harapan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dimasa sekarang dan masa yang akan datang. Peneliti memilih judul “analisis strategi bisnis dengan menggunakan pendekatan metode *balance scorecard* pada PT XYZ”

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menjadi sangat penting karena kita hanya dapat mengetahui apa yang kita dapatkan melalui sesuatu yang terukur. Dalam *Jargon* yang populer dinyatakan sebagai “*You get what you measure*”. Seringkali orang akan berkonsentrasi pada hal-hal yang terukur tersebut khususnya jika terdapat konsekuensi finansial di dalamnya. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan (Kaplan dan Norton:2000,23). Namun ukuran finansial tidak cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan melalui yang kompetitif. Ukuran tersebut adalah “*lagging indicator*” yang tidak

akan mampu menangkap nilai yang telah diciptakan atau dihancurkan oleh berbagai tindakan manajer dalam periode akuntansi terakhir.

Oleh karena itu, untuk mencapai keberhasilan kompetitif, lingkungan abad informasi mensyaratkan adanya kemampuan baru yang harus dimiliki oleh perusahaan jasa maupun manufaktur. Kemampuan tersebut yakni menciptakan nilai masa depan melalui *investasi* yang ditanamkan pada pelanggan, pemasok, pekerja, proses teknologi, dan inovasi. Bentuk *investasi* tersebut tidak dapat diukur menggunakan ukuran *finansial* sehingga dikembangkan pula konsep pengukuran kinerja non-finansial.

Pengukuran Kinerja berdasarkan Konsep Tradisional

Pengukuran kinerja yang biasa digunakan pada perusahaan adalah pengukuran secara tradisional, yaitu dengan melakukan pengukuran kinerja personel hanya berdasarkan ukuran keuangan. Kinerja lain seperti peningkatan kompetensi dan komitmen personel, peningkatan produktivitas, dan proses bisnis yang digunakan untuk melayani pelanggan diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya. Pengukuran kinerja ini mudah dilakukan sehingga konsep penilaian ini banyak sekali digunakan oleh perusahaan, baik perusahaan berorientasi *profit* maupun tidak. Akan tetapi, penilaian menggunakan metode ini dinilai tidak relevan lagi jika dibandingkan dengan perkembangan yang terjadi saat ini.

Pengukuran kinerja keuangan cenderung mendorong para manajer lebih banyak memperhatikan kinerja jangka pendek dan mengabaikan tujuan jangka panjang. Kinerja keuangan yang baik saat ini adalah hasil dari mengabaikan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Sebaliknya kinerja keuangan yang kurang baik saat ini bisa terjadi karena perusahaan melakukan *investasi* demi kepentingan jangka panjangnya.

Berdasar kelemahan-kelemahan yang ada dalam sistem pengukuran kinerja tradisional mendorong Kaplan dan Norton (2000) untuk mengembangkan suatu sistem pengukuran kinerja yang memperhatikan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan,

perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. konsep ini secara umum dikenal dengan konsep *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* diterapkan berdasarkan visi dan misi yang telah dimiliki organisasi yang selanjutnya visi dan misi tersebut dituangkan dalam bentuk strategi untuk mencapai tujuan organisasi.

Strategi, Visi dan Misi

“Bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut? Suatu pertanyaan yang sesuai dengan istilah strategi. Strategi dari gerakan-gerakan dan pendekatan-pendekatan bisnis yang dikembangkan oleh manajemen untuk menarik dan menyenangkan pelanggan, melakukan operasi, menumbuhkan bisnis dan mencapai tujuan dari kinerja. Ada banyak macam strategi dari perusahaan yang diterapkan pada saat ini contoh : *Cost-based Advantage strategy, Differentiation-based Advantage strategy, narrow niche market strategy*. Dan banyak strategi lainnya.

Strategy Maps

Menurut Kaplan dan Norton (2004), saat ini aset berbasis pada *knowledge* semakin berkembang dan digunakan di seluruh industri dan bisnis. Ditambah pula dengan perkembangan dari pendekatan sistem manajemen strategik *Balanced Scorecard*. Dan pada saat ini tanggapan positif dari top manajemen sangat baik pada pendekatan sistem manajemen terbaru tersebut. Tetapi para top manajemen ingin menggunakan sistem terbaru tersebut supaya bisa diaplikasikan lebih kuat dari apa yang sebelumnya, dan mereka menginginkan agar sistem tersebut dapat memecahkan masalah lebih penting yang mereka hadapi yaitu bagaimana untuk mengimplementasikan strategi yang baru. Jadi top manajemen di seluruh dunia pada saat ini menghadapi dua tantangan yaitu bagaimana untuk menggerakkan sumber daya *human capital* dan *information*, dan bagaimana untuk mengubah organisasi mereka ke strategi terbaru, didorong oleh pelanggan yang terinformasi dan cerdas yang menginginkan kinerja perusahaan yang sangat baik.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), *Strategy maps* adalah representasi visual dari empat sudut pandang *Balance Scorecard* yang saling berhubungan satu sama lainnya dengan hubungan sebab dan akibat. *Strategy maps* memberikan cara yang seragam dan konsisten untuk menggambarkan strategi, sehingga tujuan dan pengukuran dan pengukuran dapat dibangun dan diatur. *Strategy map* memberikan penghubung yang hilang antara formulasi strategi dan eksekusi strategi.

Balanced Scorecard

Balanced scorecard terdiri dari dua kata, yaitu *balanced* dan *scorecard*. Adapun beberapa pengertian *balanced scorecard* menurut beberapa ahli di antaranya sebagai berikut:

- a. Menurut Kaplan dan Norton (2000: 7) *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yakni *Scorecard*: Nkarto yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya; dan *Balanced*: menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek, yaitu keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari segi intern maupun ekstern.
- b. Menurut Hansen dan Mowen (2005: 509), *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggung jawaban berdasarkan strategi.

Dengan melihat beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu instrumen pengukuran kinerja yang mengaitkan faktor keuangan dan nonkeuangan sebagai indikator pengukurannya demi kelangsungan jangka panjang perusahaan.

Balanced scorecard merupakan sekelompok tolok ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan di seluruh organisasi. Suatu

strategi pada dasarnya merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan organisasi. Dalam pendekatan *balanced scorecard*, mana jemen puncak menjabarkan strateginya kedalam tolok ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut.

Balanced scorecard merupakan suatu kerangka kerja, suatu bahasa yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa datang. Selain itu, *balanced scorecard* juga menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan maupun nonkeuangan tersebut haruslah merupakan bagian dari sistem informasi seluruh karyawan, baik manajemen tingkat atas maupun tingkat bawah. *Balanced scorecard* menekankan bahwa semua ukuran keuangan dan nonkeuangan harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balanced scorecard* berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya bertumpu pada ukuran kinerja finansial semata.

Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Empat perspektif *scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak (Kaplan dan Norton, 1996:22). Keempat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *balanced scorecard* antara lain:

Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis dibedakan menjadi tiga tahap :

1. Bertumbuh (*Growth*)

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini, suatu perusahaan

memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

2. Bertahan (*Sustain*)

Bertahan merupakan tahap kedua, yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan *investasi* dan *reinvestasi* dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik, perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Pada tahap ini, perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas *investasi* yang dilakukan.

3. Menuai (*Harvest*)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), yakni suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap *investasi* mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan *investasi* lebih jauh, kecuali hanya untuk memelihara dan memperbaiki fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari *investasi* dimasa lalu. Untuk setiap strategi pertumbuhan, bertahan, dan menuai, ada tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis (Kaplan dan Norton, 1996: 44) yaitu:

- a) Pertumbuhan pendapatan
- b) Penghematan biaya/peningkatan produktifitas
- c) Pemanfaatan aktiva

Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi konsumennya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen untuk mendapat produk dan jasa itu. Produk atau jasa tersebut akan semakin mempunyai nilai apabila manfaatnya mendekati ataupun melebihi daripada apa yang diharapkan oleh konsumen. Kelompok Perusahaan Inti Konsumen (*Customer Core Measurement Group*):

1. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*), Akuisisi berarti mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru. Akuisisi ini diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan dari tahun ke tahun.
2. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*), Kepuasan pelanggan berarti mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan. Kepuasan pelanggan mengandung umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnisnya.
3. Atribut-atribut Produk/Jasa (*Product/Service*), Atribut meliputi fungsi produk/jasa, harga, dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan. Hubungan dengan Konsumen (*Customer Relationship*) Penyampaian produk/jasa kepada pelanggan meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
 - Citra dan Reputasi (*Image and Reputation*), dalam dimensi ini termuat faktor-faktor yang membuat konsumen merasa tertarik pada perusahaan, seperti pengakuan yang baik dari konsumen mengenai produk/jasa yang dihasilkan serta hasil promosi secara personal (melalui pameran atau *door to door*) maupun lewat media massa atau elektronik dan

melalui ungkapan-ungkapan yang mudah diingat oleh konsumen.

Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*)

Menurut Kaplan dan Norton (2000: 83), manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukannya dengan baik karena proses bisnis internal mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

1. Inovasi

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap ini, tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, dan banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

2. Proses Operasional

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka. Tolok ukur yang digunakan antara lain *manufacturing cycle effectiveness (MCE)*, tingkat kerusakan produk prapenjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi, serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

3. Layanan Purna Jasa

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jasa kepada pelanggan. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses

bisnis internal karena pelayanan purna jasa akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

a. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Dalam kaitannya dengan sumber daya manusia, ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *balanced scorecard* (Kaplan dan Norton 1996: 112-114), yakni:

1. Tingkat Perputaran Pekerja (Retensi Karyawan)

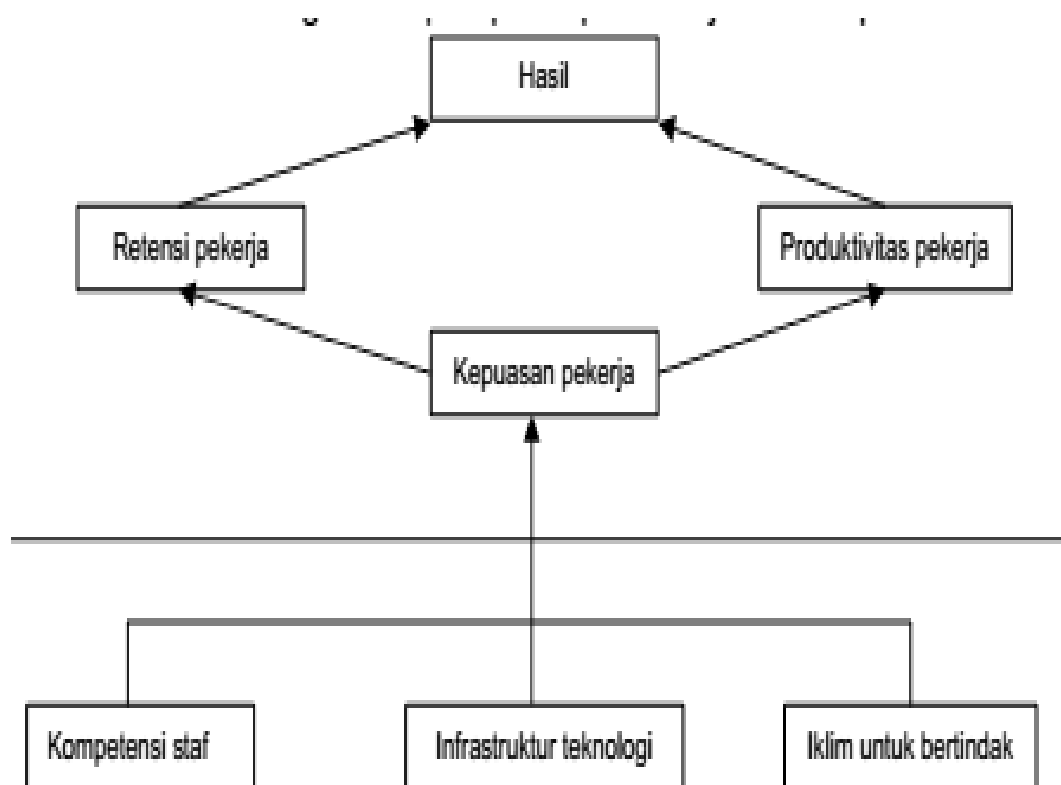
Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-

pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan *investasi* dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaan.

2. Produktivitas Pekerja

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dilakukan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

Gambar 1. Alur Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan



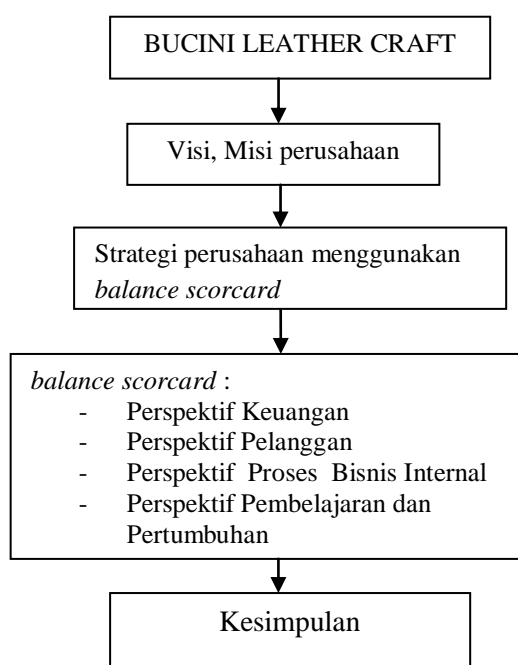
Sumber: Kaplan dan Norton, 2000:112

Perspektif diatas dianggap telah mewakili keseluruhan perusahaan. Tetapi keempat perspektif tersebut harus dipandang sebagai suatu “model (*template*)”, bukan seperti sebuah “baju yang ketat”. Tidak ada *teorema matematis* yang menyatakan bahwa keempat perspektif itu perlu dan memadai (Kaplan dan Norton: 2000,31). Pemilihan perspektif bergantung pada keadaan industri dan strategi unit bisnis, sehingga modifikasi perspektif mungkin terjadi.

Hubungan *Balance Scorecard* dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Sistem pengukuran kinerja harus dapat memotivasi paramater dan karyawan untuk mengimplementasikan strategi unit bisnisnya. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strateginya ke dalam system pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strategi tersebut, sebab mereka telah mengkonsumsikan tujuan dan targetnya kepada para pegawai. Komunikasi ini akan memfokuskan mereka pada pemicu-pemicu kritis, memungkinkan mereka untuk mengarahkan *investasi*, inisiatif, dan tindakan-tindakan dengan menyempurnakan tujuan-tujuan strategis.

Kerangka Berfikir



METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan merupakan penelitian deskriptif kuantitatif yang menggambarkan tingkat kinerja BUCINI LEATHER CRAFT dengan pendekatan metode *Balanced Scorecard*.

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian pada BUCINI LEATHER CRAFT yang merupakan perusahaan kerajinan kulit di Yogyakarta. Diperlukan adanya suatu metode pengukuran kinerja yang tepat untuk diterapkan pada perusahaan ini agar dapat dinilai baik atau tidaknya kinerja yang dicapai. Adapun waktu yang digunakan untuk melakukan penelitian di BUCINI LEATHER CRAFT diestimasikan berlangsung selama satu bulan.

Populasi

Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah pelanggan atau pengguna jasa dan karyawan BUCINI LEATHER CRAFT yang akan diminta untuk menilai kepuasan berdasarkan perspektif pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Sampel

Penentuan sampel yang menjadi *responden* adalah pelanggan yang terkait dengan penilaian yang akan dilaksanakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan serta karyawan BUCINI LEATHER CRAFT terkait dengan infrastruktur yang harus dibangun di perusahaan. Metode yang digunakan dalam penarikan sampel adalah *simple random sampling*. Dikatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan sampel dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut.

Data Primer

Data primer diperoleh dari hasil jawaban *responden* melalui wawancara langsung kepada pelanggan dan pemilik.

Data Sekunder

Data sekunder yang digunakan merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui perantara (di peroleh dan dicatat orang lain). Data sekunder pada umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan. Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan berasal dari data BUCINI LEATHER CRAFT, data personel/karyawan, gambaran umum organisasi, dan kebijakan organisasi yang terkait dengan proses kinerja BUCINI LEATHER CRAFT.

Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk ngumpulan data pada penelitian ini antara lain:

a. Dokumentasi

Metode dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dokumen-dokumen tertulis terkait BUCINI LEATHER CRAFT, yakni: visi dan misi, profil perusahaan.

b. Wawancara

Management dari BUCINI LEATHER CRAFT yang dipilih untuk menjadi nara sumber diharuskan memiliki kriteria:

1. Subyek berkaitan dengan aktivitas yang menjadi sasaran peneliti.
2. Subyek masih aktif terlibat di lingkungan aktivitas yang menjadi sasaran peneliti.
3. Subyek mempunyai waktu untuk di mintai informasi.

c. *Observasi* Langsung

Dimana peneliti mengadakan kunjungan lapangan untuk melihat secara langsung proses bisnis yang berlangsung di BUCINI LEATHER CRAFT. Bukti *observasi* bermanfaat untuk memberikan informasi tambahan yang dapat membantu dan lebih memahami kondisi sesungguhnya.

Teknik Analisis Data

Analisis kuantitatif yang dilakukan untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif menggunakan rumusan sebagai berikut:

Menilai kinerja perusahaan secara *balance scorecard*.

Menilai kinerja perusahaan dengan menggunakan 4 perspektif yaitu:

a. Mengukur Kinerja Perspektif Keuangan

1. Pertumbuhan Pendapatan
2. *Asset Utilization*
3. *Cost Effectiveness*

b. Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan

1. Kepuasan pelanggan
2. Kepuasan Produk

c. Mengukur Kinerja Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal diukur dengan:

1. Diversifikasi Produk
2. Kualitas produk yang bagus
3. Kualitas Pelayanan yang baik
4. Produktifitas karyawan
5. Pemeliharaan aset

d. Mengukur Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dengan:

1. *Human Capital* dengan meningkatkan ke trampilan karyawan dan kepuasan karyawan.
2. Peningkatan penggunaan teknologi
3. *Organizational Capital*, dengan menciptakan budaya organisasi

ANALISIS DATA

Gambaran Perusahaan

BUCINI merupakan usaha kerajinan tangan yang bergerak dibidang kulit. Usahanya dimulai dari tahun 1997 yang awalnya hanya memproduksi dompet dan barang kerajinan lainnya. BUCINI bukan hanya merek, melainkan sebuah filosofi keaslian yang nyata yang berasal dari keahlian tradisional. Koleksi BUCINI masih sepenuhnya buatan tangan dan diproduksi hanya dari kulit sapi penuh. Proses penyamakan *eksklusif* dari kulit ini membutuhkan waktu beberapa minggu untuk mendapatkan tampilan yang alami, sehingga diperoleh kulit dengan *efek two tone*, daya tahan, lebih cemerlang dan akhirnya merupakan produk yang unik.

Setiap bagian dari kulit unik seperti sidik jari, tidak ada dua tas yang sama. BUCINI selalu berusaha untuk membuat barang-barang kulit asli, fungsional dan bergaya kasual.

Sehingga dalam waktu yang relatif singkat BUCINI telah menempatkan dirinya sebagai merek terkemuka di dalamnya sektor.

Visi perusahaan: Menjadi perusahaan tas kulit yang mengedepankan "THE BEAUTY OF LEATHER" (dibuat secara *handmade*, menggunakan kulit terbaik dengan desain klasik dan elegan sehingga dari keindahan kulit tersebut akan memberikan kenyamanan dan gaya).

Misi perusahaan :

1. Membangun kualitas produksi
2. Mempunyai desain yang unik
3. Menciptakan produk yang nyaman dan *elegance*

Strategi yang digunakan perusahaan adalah :

1. Strategi Diferensiasi (Menggunakan kulit terbaik yang membutuhkan proses penyamakan alami)
2. Strategi Inovasi (Desain klasik dan elegan)

Analisis *Balance Scorecard*

Balance scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang digunakan perusaha-

an untuk mengelola strategi jangka panjang per usahaan, sehingga perusahaan mampu bersaing dengan industri lain yang sejenis dan agar dapat terus bertahan (*survive*). Dalam pelaksanaan *balance scorecard*, perusahaan harus memilih tolak ukur yang digunakan dan harus memperhatikan keterkaitan antara visi, misi dan strategi difahami oleh seluruh bagian perusahaan paling tidak oleh pegawai yang bertanggung jawab terhadap maju tidaknya perusahaan. Setelah melakukan wawancara langsung dengan pemilik, karyawan, maupun konsumen maka penulis bisa merekomendasikan analisis *balance scorecard* sebagai berikut:

PENUTUP

BUCINI LEATHER CRAFT, untuk sekarang ini masih harus banyak melakukan perbaikan pengukuran kinerja untuk mencapai visi misi perusahaan. Pengukuran kinerja tidak hanya dari sisi keuangan, tetapi juga dari sisi non keuangan. Kondisi perekonomian sekarang ini membuat BUCINI LEATHER CRAFT harus melakukan usaha ekstra untuk memperoleh laba yang diinginkan. Kurs dolar yang naik turun menjadikan kendala ekspor sehingga harus mengubah orientasi pasar ke dalam negeri, dengan menetapkan laba yang lebih rendah untuk memperoleh kuantitas penjualan yang lebih banyak. Strategi *Balance Scorecard* merupakan salah satu cara untuk mencapai visi dan misi BUCINI LEATHER CRAFT. *Balance scorecard* perusahaan dapat melakukan evaluasi terhadap perusahaannya secara lebih akurat baik dari sisi keuangan, konsumen, internal bisnis, maupun learning and growth, sehingga perusahaan menjadi lebih bisa bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis.

DAFTAR PUSTAKA

- Hanuma S., Kiswara E., (2011), Analisis *Balance Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan, Universitas Diponegoro
- Hansen dan Mowen, (2005), *Management Accounting*, Buku 2, Edisi ke 7, Jakarta: Salemba Empat.

- Kairu E, dkk., (2013), Effect Of *Balance Scorecard* On Performance Of Firm In The Service Sector, *European Journal Of Business and Management, Volume 5, No. 9*
- Kaplan, R.S., dan Norton D.P., (1996), *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan Yosi. Jakarta: Erlangga
- Kaplan R.S. dan Norton D.P., (2000), *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Aksi*, Jakarta: Erlangga
- Kaplan R.S., (2010), *Conceptual Foundation of Balance Scorecard*, Harvard Business School
- Malgwi, A.A., Dahiho, H, (2014), Balanced Scorecard financial measurement of organizational performance: A review, *IOSR Journal Of Economic and Finance, Volume 3, Elsevier.*
- Poureisa, Arman, Ahmadgourabi, M.B dan Efteghar, Ako, (2013), *Balanced Score card: A new Tool for Performance Evaluation*, IJCRB, Iran
- Zizlavsky, Ondrej, (2014), *The Balance Score card: Innovative Performance Measurement and Management Control System*, *Journal of Technology Management & Innovation, Volume 9, Issue 3*

www.kemenperin.go.id, Agustus 2015

Balance Scorecard BUCINI LEATHER CRAFT					
Strategy Map		Balanced Scorecard		Action Plan	
Perspective	Objectives	Measurement	Target/ KPI	Initiative	Budget
FINANCIAL PERSPECTIVE	Net Rp Growth	% pertumbuhan penjualan per tahun	20 % per year		
	Asset Utilization	ROI & EVA	ROI 18 % per year/ EVA (+)		
	Cost Effectiveness	% pengurangan biaya per unit	8% in normal capacity of production		
CUSTOMER PERSPECTIVE	Kepuasan Pelanggan	On time delivery	mak 1 bulan	Quality Management	10 juta/tahun
		Keterangan produk	Informasi mengenai ukuran, warna dan detail produk		
		Jumlah complain per tahun	0%		
	Kepuasan Produk	Pembelian ulang	> 2 kali pembelian ulang, 20% per tahun	Quality Management	20 juta/tahun
		Penjualan produk	5 % per year		
		Pengembalian produk yang dibeli	0%		
Environmental effort	Workshop yang nyaman dan menarik	Luas, kaca besar, tempat duduk	Quality Management	30 juta/tahun	
	Pemajangan produk yang menarik	Meja pajang yang memungkinkan konsumen memilih secara detail			
	Suasana workshop yang unik	Luas, ditambah nuansa koleksi vw dan meja bilyard			
INTERNAL BUSINESS PERSPECTIVE	Diversifikasi Produk	Jumlah desain baru	> 2 new innovations per year	R&D Program	40 juta/tahun
	Kualitas Produk	Kualitas kulit yang bagus	Premium	Quality Management	30 juta/tahun
		Kualitas Pelayanan	Jumlah karyawan yang ikut pelatihan		
	Produktifitas Karyawan	Banyaknya pelatihan yang diadakan	> 2 per tahun	Quality Management	
		Jumlah tas yang bisa dihasilkan per bulan	min 100 tas per bulan		
Pemeliharaan aset	rata rata umur ekonomis peralatan	5 tahun	Asset Maintenance	20 juta/tahun	
LEARNING AND GROWTH PERSPECTIVE	Meningkatkan ketrampilan karyawan	Jumlah pelatihan yang diikuti	2 pelatihan per tahun	Reward Loyalty Program	20 juta/tahun
	Kepuasan Karyawan	turn over karyawan	< 5% per tahun	Performance Appraisal System	20juta/tahun
		lama kerja karyawan	> 5 tahun periode kerja		
		tingkat ketidakhadiran karyawan	< 5 % per bulan		
	Meningkatkan Penggunaan Teknologi	Jumlah Mesin baru yang dipakai	1 per tahun	Quality Management	150 juta/tahun
Menciptakan Budaya Organisasi	Teamwork	Solid	Training motivation	100 juta/tahun	
	Pengembangan SDM	Sosialisasi buday organisasi			

STRATEGY MAP

