

PENYUSUNAN RENCANA STRATEGIS DI PT. PANAIRSAN PRATAMA MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*

Amer Farhan, Dwi Kurniawan, Lisye Fitria

Jurusan Teknik Industri
Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Email: amerfrhn@gmail.com

ABSTRAK

PT. Panairsan Pratama merupakan perusahaan terkemuka dalam penyediaan peralatan pengujian material, peralatan laboratorium dan rekayasa teknik. Dalam menghadapi era yang kompetitif, maka PT. Panairsan Pratama dituntut untuk mampu menyusun manajemen strategis dalam rangka mengembangkan perusahaannya agar mampu bertahan dan memenangkan persaingan. Dalam menyusun suatu manajemen strategis, perusahaan harus mengetahui secara tepat tingkat kinerjanya. Saat ini PT. Panairsan Pratama hanya menggunakan laporan keuangan sebagai satu-satunya tolak ukur kinerja bisnisnya. Pengukuran kinerja yang dilakukan hanya pada sektor keuangan, memiliki beberapa kekurangan yang perlu diperhitungkan, diantaranya tidak menggambarkan proses bisnis secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* merupakan metode yang dapat diimplementasikan dalam perancangan alat ukur kinerja perusahaan secara menyeluruh yang mengandung ukuran finansial dan non finansial. Hasil dalam penelitian ini menghasilkan rancangan pengukuran kinerja dengan 17 sasaran strategis dan 28 indikator serta inisiatif strategis untuk mencapai sasaran strategis.

Kata kunci: *Pengukuran kinerja, Balanced Scorecard, Visi dan Misi*

ABSTRACT

PT. Panairsan Pratama is a leading company on material testing equipments, laboratory equipments and engineering system. In the face of competitive era, then the company is required to preparing a strategic management plan for develop the company to be able to survive and win the competition. In preparing a strategic management, companies must know exactly the level of performance. Currently PT. Panairsan Pratama only uses financial reports as the sole benchmark business performance. Performance measurement is performed only on the financial sector has some shortcomings that need to be taken into account, of which does not describe the overall business processes. Balanced Scorecard is a method that can be implemented to contrive overall companies performance measurement tools containing financial and non financial measures. This research resulted in the design of performance measurement with 17 targeting strategic and 28 indicators and strategic initiatives.

Keywords: *Performance measurement, Balanced Scorecard, Vision and Mission*

1.PENDAHULUAN

1.1 Pengantar

Berkembangnya industri manufaktur dewasa ini memunculkan banyak perusahaan-perusahaan kompetitor sehingga suasana persaingan di dunia industri manufaktur lebih kompetitif. Perusahaan yang ingin tetap eksis dalam dunia usaha harus mampu mengikuti segala perkembangan yang ada dan memiliki kebijakan sendiri dalam manajemen perusahaannya. Oleh karena itu, untuk tetap eksis dalam percaturan dunia bisnis sekarang ini, perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang handal dan terampil untuk menyempurnakan strategi bisnis mereka agar dapat berkompetisi dengan baik.

PT. Panairsan Pratama adalah sebuah perusahaan yang bergerak pada industri manufaktur dan jasa. PT. Panairsan Pratama merupakan perusahaan terkemuka dalam penyediaan peralatan pengujian material, peralatan laboratorium dan rekayasa teknik. Perusahaan tersebut menyediakan *one-stop-solution* bagi pelanggan: konsultasi, pengadaan, Instalasi & *Training, After Sales Service*. Dalam menghadapi era yang kompetitif, maka PT. Panairsan Pratama dituntut untuk mampu menyusun manajemen strategis dalam rangka mengembangkan perusahaannya agar mampu bertahan dan memenangkan persaingan. Dalam menyusun suatu manajemen strategis, perusahaan harus mengetahui secara tepat tingkat kinerjanya. Untuk itu maka dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat membantu perusahaan dalam peningkatan kinerjanya.

PT. Panairsan Pratama membutuhkan rancangan alat ukur kinerja perusahaan yang dapat mengukur seluruh aspek. Salah satu metode yang telah banyak digunakan untuk mengukur kinerja bisnis perusahaan adalah metode *Balanced Scorecard* (BSC) yang diakui sebagai sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi karena mempertimbangkan aspek-aspek yang terkait secara lebih mendalam antara faktor finansial dan faktor non finansial.

1.2 Identifikasi Masalah

Proses pengukuran kinerja harus dilakukan secara menyeluruh, karena dalam sistem pengukuran kinerja yang dilakukan PT. Panairsan Pratama saat ini masih terdapat aspek-aspek penting yang tidak diperhatikan sehingga perusahaan merasa sistem pengukuran kinerja yang dilakukan belum maksimal. PT. Panairsan Pratama sebaiknya menggunakan sistem pengukuran kinerja yang bersifat universal dan terintegrasi, sehingga hasil kinerja yang diukur nantinya dapat dijadikan proses pengambilan keputusan dan perumusan manajemen strategis yang bermanfaat bagi perusahaan.

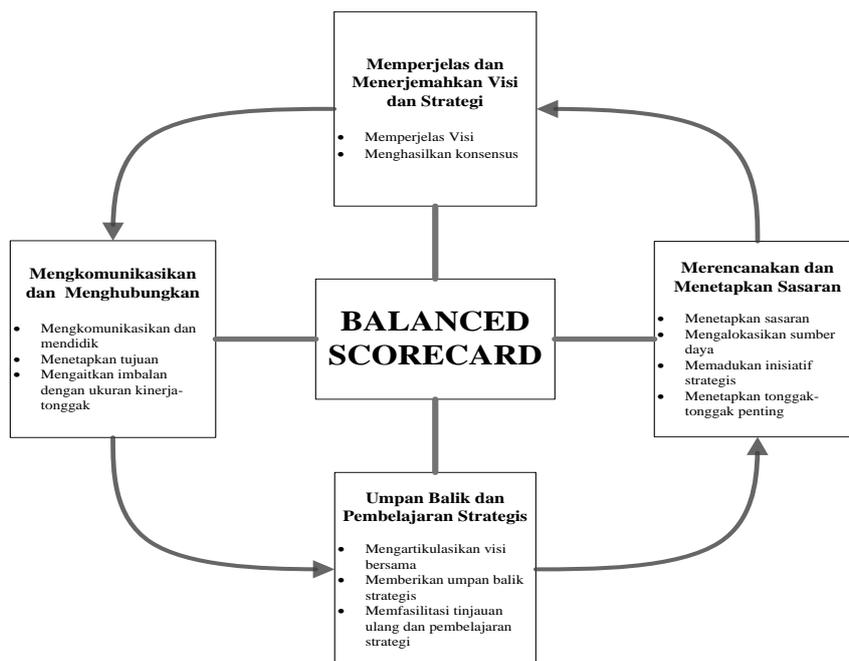
Balanced Scorecard merupakan konsep manajemen yang dapat diterapkan pada organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun jasa. *Balanced Scorecard* (BSC) memiliki keistimewaan karena mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* memiliki kelebihan dibandingkan dengan metode lain yaitu *Balanced Scorecard* dapat mencakup empat perspektif yang koheren, komprehensif, terukur dan seimbang (Mulyadi, 2001).

2.STUDI LITERATUR

2.1 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara *performance* keuangan dan non keuangan, *performance* jangka panjang dan *performance* jangka pendek, antara *performance* yang bersifat internal dan *performance* yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* seseorang. Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi misi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. *Balanced Scorecard* sebagai suatu kerangka kerja tindakan strategis dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 *Balanced Scorecard* sebagai suatu kerangka kerja tindakan strategis

2.2 *Perspektif Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Perspektif Finansial

Pembentukan sebuah *Balanced Scorecard* akan mendorong unit bisnis untuk mengaitkan tujuan finansial dengan strategi korporasi. Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan bagian dari

hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Bagi sebagian besar perusahaan, tema finansial berupa peningkatan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, peningkatan pemanfaatan aktiva dan penurunan resiko dapat menghasilkan keterkaitan yang diperlukan diantara keempat perspektif *scorecard*.

Tujuan finansial sangat berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis. Kaplan dan Norton (1996) mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*) dan menuai (*harvest*). Setiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya berbeda pula.

2. Perspektif Pelanggan.

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmentasi pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting yaitu kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi dan profitabilitas, dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Proposisi nilai merupakan faktor pendorong, *leading indicator*, untuk ukuran pelanggan penting.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal.

Sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan yang ada memfokuskan kepada peningkatan proses operasi saat ini. Namun dalam *Balanced Scorecard*, lebih disarankan agar manajer menentukan rantai nilai internal lengkap yang diawali dengan proses inovasi, mengenali kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang serta mengembangkan pemecahan kebutuhan tersebut, dilanjutkan dengan proses operasi, menyampaikan produk dan jasa saat ini kepada pelanggan saat ini, dan diakhiri dengan layanan purna jual yang menawarkan layanan sesudah penjualan, yang memberi nilai tambah kepada produk dan jasa yang diterima pelanggan. Proses penetapan tujuan dan ukuran perspektif bisnis internal inilah yang menjelaskan perbedaan yang mencolok antara *Balanced Scorecard* dengan sistem pengukuran kinerja tradisional.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Perspektif keempat dan terakhir pada *Balanced Scorecard* mengembangkan ukuran dan tujuan yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat tercapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *scorecard* yang pertama.

3.METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Rumusan Masalah

Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan adalah perusahaan tidak mengetahui sejauh mana tingkat kinerjanya sampai saat ini sehingga perusahaan kesulitan untuk melakukan

evaluasi terhadap hasil kinerja perusahaan selama ini. Selain itu dalam menghadapi era persaingan yang kompetitif, PT. Panairsan Pratama dituntut untuk mampu menyusun manajemen strategis dalam rangka mengembangkan organisasinya agar mampu bertahan dan memenangkan persaingan. Dalam menyusun suatu manajemen strategis tersebut, suatu perusahaan harus mengetahui secara tepat tingkat kinerjanya. Untuk mengukur kinerja dari PT. Panairsan Pratama, maka dibutuhkan suatu alat analisis yang tepat. Salah satu alat tersebut adalah *Balanced Scorecard* yang dicetuskan oleh Kaplan dan Norton (1996).

3.2 Studi Literatur

Studi literatur digunakan untuk lebih memahami metoda *Balanced Scorecard* yang digunakan dalam usulan perancangan pengukuran kinerja perusahaan, oleh karena itu diharapkan agar tahapan-tahapan yang ada dalam *Balanced Scorecard* dapat lebih terarah sesuai dengan literatur yang ada. Teori-teori dan hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* dijadikan landasan teori sebagai kerangka berpikir untuk menyelesaikan permasalahan yang ada.

3.3 Penentuan Metode Pemecahan Masalah

Metode yang akan digunakan dalam pemecahan masalah ini adalah *metode Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. Kinerja perusahaan dinilai dari empat perspektif: perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

3.5 Penjabaran Visi Dan Misi Perusahaan

Berdasarkan penjabaran visi dan misi perusahaan maka dapat dikembangkan kerangka pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*. Visi dan misi perusahaan tersebut yang diterjemahkan menjadi faktor-faktor kunci kritis penentu keberhasilan dan tolak ukurnya berdasarkan masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*.

3.6 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu metode yang digunakan untuk menentukan strategi suatu perusahaan, dalam analisa SWOT faktor internal dan faktor eksternal perusahaan dipadukan untuk menciptakan suatu matriks strategi yang terdiri 4 (empat) buah elemen, yaitu: *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (kesempatan) dan *Threats* (ancaman).

3.7 Identifikasi Sasaran Strategis

Sasaran strategis merupakan gambaran jangka pendek yang hendak dicapai oleh perusahaan, yang telah dirumuskan sebelumnya berdasarkan hasil penurunan tujuan (*goals*) dari penjabaran penjabaran visi misi perusahaan serta penurunan strategi berdasarkan analisis SWOT. Sasaran strategis tersebut kemudian dikelompokkan kedalam setiap perspektif sesuai dengan bentuk kerangka *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* idealnya memiliki 4 perspektif diantaranya perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

3.8 Penyusunan Strategic Map

Peta strategi adalah interpretasi visual dari tujuan organisasi dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Peta strategi dibuat berdasarkan sasaran strategis yang telah dikelompokkan kedalam tiap-tiap perspektif *Balanced Scorecard*. Peta strategi digambarkan seperti *bubble* yang dihubungkan dengan panah.

3.10 Penentuan Key Performance Indicators Untuk Setiap Sasaran Strategis.

Key Performance Indicators (KPI) merupakan indikator-indikator yang dibuat untuk mengukur kinerja sebuah perusahaan terkait pencapaian sasaran strategis yang telah dirumuskan sebelumnya. Oleh karena itu untuk setiap sasaran strategis perlu ditetapkan paling tidak satu KPI yang menjadi indikator keberhasilan sebagai penyebab pencapaian sasaran strategis. Pada tahap ini penentuan *Key Performance Indicators* (KPI) didasarkan terhadap penyesuaian sasaran strategis dan memiliki hubungan yang jelas dan selaras dengan sasaran strategis serta melalui pembahasan bersama dengan pihak perusahaan.

3.12 Pengukuran Kinerja Untuk Setiap Perspektif

Pada tahap ini akan dilakukan usulan pengukuran kinerja PT. Panairsan Pratama berdasarkan dari hasil perhitungan baseline dan penentuan target untuk setiap perspektif.

3.13 Analisis

Pada tahap ini yaitu melakukan analisis terhadap perancangan yang telah dilakukan. Analisis yang dilakukan meliputi :

- Analisis inisiatif-inisiatif strategis yang diusulkan untuk mengukur indikator yang ada.
- Analisis usulan inisiatif-inisiatif program yang dapat digunakan perusahaan.

3.14 Kesimpulan dan Saran

Setelah dilakukan tahap pengolahan data dan analisis selanjutnya sebagai tahapan akhir dilakukan tahap kesimpulan dan saran yang berisi hasil dari usulan perancangan pengukuran kinerja atas PT. Panairsan Pratama dari setiap perspektif *Balanced Scorecard*. Kesimpulan merupakan hasil akhir untuk menjawab apa yang menjadi tujuan penelitian ini, sedangkan saran merupakan masukan untuk perusahaan terhadap masalah yang sedang diteliti.

4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dilakukan untuk mengetahui data apa saja yang digunakan untuk penelitian ini diantaranya adalah visi dan misi perusahaan, faktor internal dan eksternal perusahaan berdasarkan hasil wawancara dan data yang mencakup untuk kebutuhan keempat perspektif *Balanced Scorecard*.

4.2 Penentuan Sasaran Strategis

Penentuan sasaran strategis merupakan langkah awal dalam penyusunan *strategic map* yang dilakukan untuk memperjelas gambaran kondisi masa depan yang hendak diwujudkan. Langkah awal yang dilakukan adalah menerjemahkan visi dan misi perusahaan ke dalam sasaran strategis. Berdasarkan pembahasan bersama dengan pihak perusahaan didapatkan beberapa sasaran strategis yang sesuai dengan kondisi dari perusahaan.

4.2.1 Penjabaran Visi PT. Panairsan Pratama

Berdasarkan pembahasan bersama terdapat beberapa poin yang dapat dibagi-bagi kedalam beberapa bagian yang memiliki arti penting sebagai tujuan (*goals*) dari perusahaan. Penguraian visi PT. Panairsan Pratama dapat dilihat pada Tabel 1.

*Penyusunan Rencana Strategis Di PT. Panairsan Pratama
Menggunakan Metode Balanced Scorecard*

Tabel 1 Penguraian visi ke dalam sasaran strategis

Visi PT. Panairsan Pratama	Uraian (Penjelasan)	Sasaran Strategis
Menjadikan perusahaan yang terkemuka di bidang peralatan pengujian laboratorium dan lapangan serta peralatan <i>trainer</i> dengan cara memberikan nilai terbaik dan menyajikan kualitas produk, dalam rangka mencapai kepuasan klien/pelanggan	Perusahaan mampu meningkatkan pendapatan perusahaan dari para pesaingnya	<i>Sustainable Outstanding Financial Returns</i>
		Pertumbuhan pendapatan
		Peningkatan laba bersih
		Pengurangan biaya
	Perusahaan meningkatkan citranya di mata para pelanggan/ <i>customer</i>	Meningkatnya citra perusahaan (<i>merk</i>)
		Meningkatnya jumlah pelanggan
	Melakukan suatu cara terbaik agar dapat bersaing dengan para pesaingnya (meningkatkan daya saing)	Peningkatan proses inovasi produk
		Meningkatnya kualitas pelayanan terhadap <i>customer</i>
	Perusahaan mampu meningkatkan kualitas produk untuk memenuhi kebutuhan dari pelanggan/ <i>customer</i>	Meningkatnya mutu produk
		Meningkatnya kepuasan pelanggan
	Perusahaan mampu memberikan kepuasan pelayanan dan meningkatkan kepuasan pelanggan	Meningkatnya kualitas pelayanan terhadap <i>customer</i>
		Terbangunnya loyalitas pelanggan

4.2.2 Penjabaran Visi PT. Panairsan Pratama

Dalam pernyataan misi PT. Panairsan Pratama akan dijabarkan arti dari masing-masing misi tersebut sebagai proses penjabaran misi kedalam tujuan (*goals*) perusahaan. Penjabaran misi PT. Panairsan Pratama dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Penguraian misi ke dalam sasaran strategis

Misi PT. Panairsan Pratama	Uraian (Penjelasan)	Sasaran Strategis
1. Memberikan solusi untuk kebutuhan pelanggan	Menciptakan produk dan jasa yang akan memenuhi kebutuhan pelanggan dan sesuai dengan harapan pelanggan	Peningkatan proses inovasi produk
		Meningkatnya mutu produk
2. Menyediakan peralatan pengujian laboratorium dan lapangan serta peralatan <i>trainer</i> yang terjamin kualitasnya	Perusahaan mampu meningkatkan kualitas produk untuk memenuhi kebutuhan dari para pelanggan/ <i>customer</i>	Meningkatnya mutu produk
3. Melakukan instalasi, <i>training</i> , dan <i>after sales service</i> yang memenuhi harapan pelanggan	Mengoptimalkan pelayanan yang diberikan perusahaan kepada pelanggan	Meningkatnya layanan purna jual
		Meningkatnya kualitas pelayanan terhadap <i>customer</i>

4.2.1 Analisis SWOT

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan pihak perusahaan, analisis SWOT untuk PT. Panairsan Pratama berdasarkan faktor *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (kesempatan) dan *Threats* (ancaman) dapat dilihat pada Tabel 3.

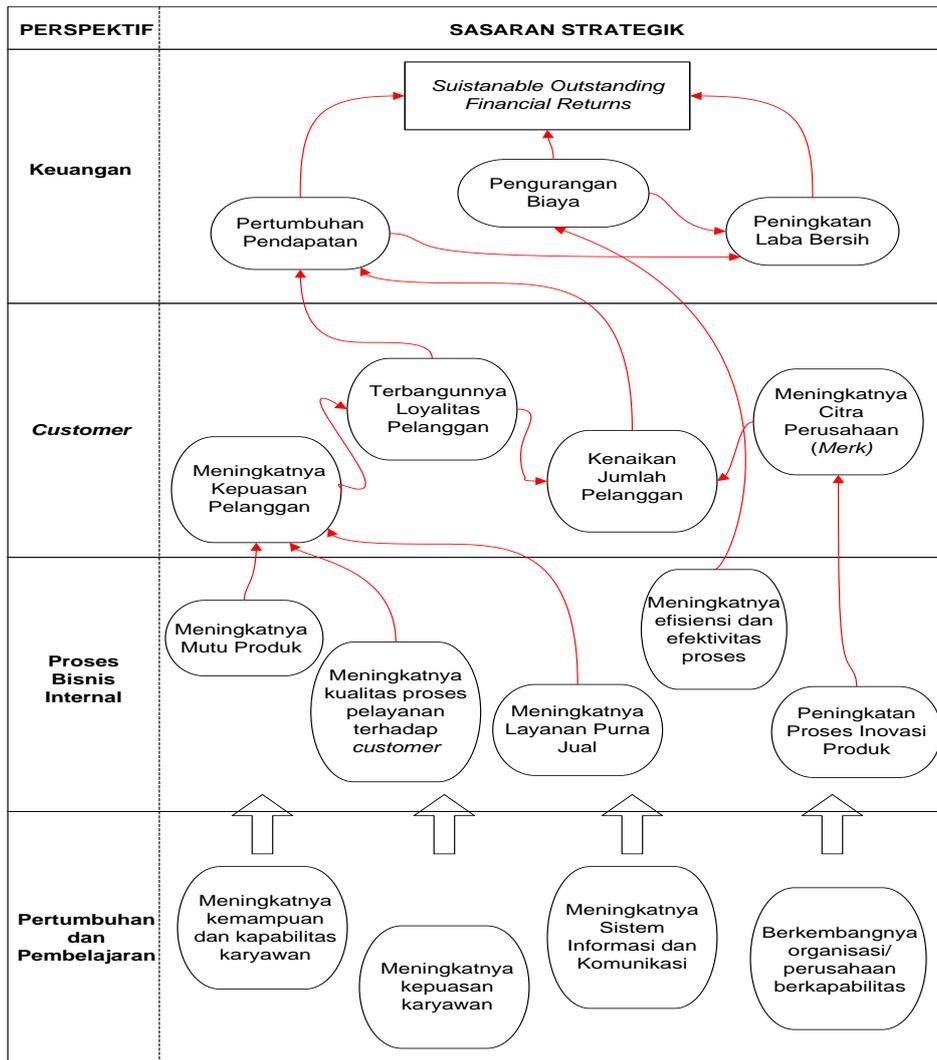
Tabel 3 Tabel SWOT

Internal External	Strengths (S)	Weaknesses (W)
Opportunities (O)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia sebagai upaya dalam pengembangan produk ke arah yang lebih luas (S1, S2, O1) 2. Perluasan <i>market share</i> (S6, O4, O5) 3. Meningkatkan citra perusahaan (S3, O2, O3, O4, O5) 4. Meningkatkan hubungan kerjasama perusahaan dengan perusahaan sebagai mitra kerjasama (S9, O2, O3) 5. Meningkatkan promosi usaha dan memperluas kerjasama dengan perusahaan distribusi sebagai upaya peningkatan penjualan (S3, S5, O2, O3, O4, O5) 6. Menciptakan budaya pembelajaran dalam suasana kekeluargaan agar tercipta lingkungan kerja yang nyaman dan terbuka terhadap usulan (ide) baru (S7, O1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui program-program dan pelatihan dan pendidikan yang diberikan perusahaan dalam pencapaian pengembangan produk lebih luas (W2, W5, O1) 2. Peningkatan keahlian dan kemampuan karyawan (<i>trainer</i>) melalui <i>training</i> dari perusahaan asing sebagai mitra kerjasama perusahaan (W5, O2, O3) 3. Menciptakan mekanisme transfer pengetahuan dan teknik kerja yang unggul didalam struktur bisnis (W2, W5, W7, O1) 4. Peningkatan teknologi dan sistem informasi sebagai upaya penyediaan kebutuhan informasi dalam pengembangan produk dan perluasan pasar (W6, O1, O4, O5) 5. Menciptakan struktur organisasi yang efektif dan efisien (penambahan divisi <i>Research and Development</i>) dalam upaya pencapaian pengembangan produk dan pemenuhan kebutuhan pelanggan (W1, W2, O1, O4) 6. Peningkatan kepuasan kerja karyawan (W7, W8, O1)
Threats (T)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan mutu dan kualitas produk dalam rangka peningkatan penjualan (S1, T1, T2) 2. Melakukan efisiensi biaya proses produksi dan distribusi (S1, S4, T1, T2) 3. Pemanfaatan kemajuan teknologi untuk meningkatkan mutu dan pelayanan terhadap pelanggan (S3, S5, T1, T2, T3) 4. Meningkatkan loyalitas pelanggan (S8, T1, T2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kualitas SDM melalui program-program pendidikan dan pelatihan untuk mewujudkan <i>Total Quality Service</i> (W5, T1, T2) 2. Meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan sejalan dengan perkembangan dan kemajuan teknologi (W2, W5, T1, T2, T3) 3. Peningkatan sistem informasi dan komunikasi (W6, T3) 4. Pemanfaatan kemajuan teknologi untuk meningkatkan mutu dan pelayanan terhadap pelanggan (W6, T1, T2, T3) 5. Peningkatan proses inovasi dan pengembangan produk (W1, T1, T2, T3) 6. Peningkatan kepuasan kerja karyawan (W7, W8, T1)

4.3 Peta Strategi (*Strategic Map*)

Sasaran-sasaran strategis tersebut kemudian disajikan kedalam bentuk peta yang sistematis berupa peta strategi sehingga dapat terlihat hubungan sebab akibat antara satu sasaran strategis dengan sasaran strategis yang lain. Berikut ini merupakan peta strategi yang telah dibuat dapat dilihat pada Gambar 2.

*Penyusunan Rencana Strategis Di PT. Panairsan Pratama
Menggunakan Metode Balanced Scorecard*



Gambar 2 Peta Strategi

4.4 Penentuan Key Performance Indicators (KPI) Setiap Perspektif

Sasaran strategis yang telah dirumuskan untuk mewujudkan visi dan tujuan perusahaan tersebut perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Keberhasilan pencapaian sasaran strategis ditunjukkan dengan ukuran tertentu berupa *Key Performance Indicators* (KPI). Oleh karena itu untuk setiap sasaran strategis perlu ditetapkan paling tidak satu KPI yang menjadi indikator keberhasilan sebagai penyebab pencapaian sasaran strategis. Perumusan KPI untuk PT. Panairsan Pratama dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4 Key Performance Indicators

PERSPEKTIF	SASARAN STRATEGIK	KPI (<i>Key Performance Indicators</i>)	Formula
<i>Finance</i>	<i>Sustainable Outstanding Financial Returns</i>	Tingkat pengembalian investasi (ROI)	$\frac{\text{Laba atau Rugi Usaha}}{\text{Total Modal}} \times 100\%$
	Pertumbuhan Pendapatan	Persentase Pertumbuhan Pendapatan	$\frac{\text{Pendapatan tahun } t - \text{Pendapatan tahun } t - 1}{\text{Pendapatan tahun } t - 1} \times 100\%$
	Pengurangan Biaya	Rasio Biaya Operasi	$\frac{\text{Cost of Goods Sold}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$
	Peningkatan Laba bersih	<i>Profit Margin on Sales</i>	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$

Tabel 4 Key Performance Indicators (lanjutan)

PERSPEKTIF	SASARAN STRATEGIK	KPI (Key Performance Indicators)	Formula
Customer	Meningkatnya Kepuasan Pelanggan	<i>Complaint handled</i> (%)	$\frac{\text{Jumlah Keluhan Terlayani}}{\text{Total Jumlah Keluhan}} \times 100\%$
		<i>Delivery On Time</i> (%)	$\frac{\text{Jumlah Pengiriman Tepat Waktu}}{\text{Jumlah Seluruh Pengiriman}} \times 100\%$
	Terbangunnya Loyalitas Pelanggan	Retensi pelanggan (%)	$\frac{\text{Customer Lama}}{\text{Jumlah Customer}} \times 100\%$
	Kenaikan Jumlah Pelanggan	Pertumbuhan jumlah pelanggan (%)	$\frac{\text{Pelanggan tahun } t - \text{Pelanggan tahun } t - 1}{\text{Jumlah Pelanggan tahun } t - 1} \times 100\%$
		Profitabilitas pealanggan	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$
	Meningkatnya Citra Perusahaan (<i>Merk</i>)	<i>Market share</i> (persentase peningkatan jumlah pasar yang dimasuki)	$\frac{\text{Jumlah transaksi terhadap perusahaan asing}}{\text{Total transaksi}} \times 100\%$
Akuisisi pelanggan (%)		$\frac{\text{Customer Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$	
Proses Bisnis Internal	Meningkatnya Mutu Produk	<i>Conformity Product</i> (%)	$\frac{\text{Jumlah alat yang masuk kategori "failed" pada form UAT}}{\text{Jumlah keseluruhan alat}} \times 100\%$
	Meningkatnya kualitas proses pelayanan terhadap <i>customer</i>	<i>Production on Time</i> (%)	$\frac{\text{Jumlah alat yang selesai sesuai jadwal produksi}}{\text{Jumlah alat pada jadwal produksi}} \times 100\%$
		Permintaan atau transaksi tidak terpenuhi (%)	$\frac{\text{Jumlah transaksi yang tidak dapat terpenuhi}}{\text{Jumlah keseluruhan transaksi}} \times 100\%$
	Meningkatnya Layanan Purna Jual	Rata-rata waktu merespon keluhan pelanggan (penanganan garansi)	Rata-rata waktu merespon keluhan pelanggan
	Meningkatnya efisiensi dan efektivitas	<i>Conformity Purchase</i> (%)	$\frac{\text{Jumlah pembelian yang sesuai PO}}{\text{Total pembelian}} \times 100\%$
		Jumlah pengerjaan ulang produk	Jumlah produk <i>rework</i>
Peningkatan Proses Inovasi Produk	Jumlah inovasi produk baru (%)	$\frac{\text{Jumlah inovasi/pengembangan produk baru}}{\text{Jumlah produk yang diproduksi}} \times 100\%$	
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatnya kemampuan dan kapabilitas karyawan	Persentase karyawan yang ikut serta dalam <i>training</i> (frekuensi)	$\frac{\text{Jumlah karyawan yang mengikuti training}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$
		<i>Employee Turnover</i> (%)	$\frac{\text{Jumlah karyawan dari karyawan lama tahun } t}{\text{Total jumlah karyawan tahun } t} \times 100\%$
		Tingkat produktivitas karyawan	$\frac{\text{Jumlah pendapatan per tahun}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$
	Meningkatnya kepuasan karyawan	Indeks kepuasan karyawan	Nilai indeks kepuasan karyawan
		Jumlah ide/saran karyawan yang di implementasikan	$\frac{\text{Jumlah saran karyawan yang diimplementasikan}}{\text{jumlah saran}} \times 100\%$
	Meningkatnya Teknologi Sistem Informasi dan Komunikasi	Persentase ketersediaan jaringan yang terintegrasi	$\frac{\text{Jumlah jaringan yang terintegrasi}}{\text{Total kebutuhan jaringan yang terintegrasi}} \times 100\%$
		Jumlah <i>visitors</i> yang mengunjungi <i>web company</i>	Jumlah <i>visitors web company</i>
	Pengembangan perusahaan/organisasi berkapabilitas	Jumlah pelatihan yang diikuti karyawan	Jumlah pelatihan
		Persentase jumlah hasil <i>training</i> yang berhasil diimplementasikan	$\frac{\text{Jumlah hasil training di implementasikan}}{\text{Total training}} \times 100\%$
		<i>Absenteeism</i> (Persentase tingkat kehadiran karyawan)	<i>Absence reporting</i>

4.5 Penentuan *Baseline* dan Target

Setelah menentukan indikator berupa *keys performance indicators* (KPI) untuk setiap sasaran strategis maka langkah selanjutnya adalah menentukan *baseline* dan target. *Baseline* ini adalah nilai awal sebagai nilai perbandingan untuk periode selanjutnya. Target merupakan suatu ukuran yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Penentuan nilai *baseline* dan target dapat dilihat pada Tabel 5.

*Penyusunan Rencana Strategis Di PT. Panairsan Pratama
Menggunakan Metode Balanced Scorecard*

Tabel 5 Penentuan *Baseline* dan Target

PERSPEKTIF	SASARAN STRATEGIK	KPI (Key Performance Indicators)	Baseline	Target		
			2015	2016	2017	2018
<i>Finance</i>	<i>Sustainable Outstanding Financial Returns</i>	Tingkat pengembalian investasi (ROI)	TBC	-	-	-
	Pertumbuhan Pendapatan	Persentase Pertumbuhan Pendapatan	TBC	-	-	-
	Pengurangan Biaya	Rasio Biaya Operasi	TBC	-	-	-
	Peningkatan Laba bersih	<i>Profit Margin on Sales</i>	TBC	-	-	-
<i>Customer</i>	Meningkatnya Kepuasan Pelanggan	<i>Complaint handled (%)</i>	71%	80%	90%	100%
		<i>Delivery On Time (%)</i>	96%	100%	100%	100%
	Terbangunnya Loyalitas Pelanggan	Retensi pelanggan (%)	39,4%	42,6%	45,6%	50,2%
	Kenaikan Jumlah Pelanggan	Pertumbuhan jumlah pelanggan (%)	8,4%	15,5%	20,1%	27,9%
		Profitabilitas pelanggan	TBC	-	-	-
	Meningkatnya Citra Perusahaan (<i>Merk</i>)	<i>Market share</i> (persentase peningkatan jumlah pasar yang dimasuki) (%)	3,1%	4,7%	5,1%	6,5%
Akuisisi pelanggan (%)		68,9%	71,2%	72,5%	74,8%	
Proses Bisnis Internal	Meningkatnya Mutu Produk	<i>Conformity Product (%)</i>	98,8%	100%	100%	100%
	Meningkatnya kualitas proses pelayanan terhadap <i>customer</i>	<i>Production on Time (%)</i>	92%	98%	100%	100%
		Pemintaan atau transaksi tidak terpenuhi (%)	1,0%	0%	0%	0%
	Meningkatnya Layanan Prima Jual	Rata-rata waktu merespon keluhan pelanggan (penanganan garansi)	30 hari	21 hari	14 hari	10 hari
	Meningkatnya efisiensi dan efektivitas	<i>Conformity Purchase (%)</i>	98%	100,0%	100%	100%
		Jumlah pengerjaan ulang produk	NA	-	-	-
Peningkatan Proses Inovasi Produk	Jumlah inovasi produk baru (%)	3,0%	4,50%	5,00%	6,00%	
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatnya kemampuan dan kapabilitas karyawan	Persentase karyawan yang ikut serta dalam <i>training</i> (frekuensi) (%)	9,7%	19,2%	28,8%	40%
		<i>Employee Turnover (%)</i>	9,4%	3,7%	0,0%	0,00%
		Tingkat produktivitas karyawan	NA	-	-	-
	Meningkatnya kepuasan karyawan	Indeks kepuasan karyawan	NA	-	-	-
		Jumlah ide/saran karyawan yang diimplementasikan (%)	50,0%	60,0%	66,7%	83,3%
	Meningkatnya Teknologi Sistem Informasi dan Komunikasi	ketersediaan jumlah jaringan yang terintegrasi (%)	0,0%	22,2%	44,4%	66,7%
		Jumlah <i>visitors</i> yang mengunjungi <i>web company</i>	4446	5000	5500	6000
	Pengembangan perusahaan/organisasi berkapabilitas	Jumlah pelatihan yang diikuti karyawan	3	4	5	6
		Jumlah hasil <i>training</i> yang berhasil diimplementasikan (%)	33%	50%	75%	80%
<i>Absentecism (%)</i>		98,0%	99%	99%	99%	

5. ANALISIS

Perancangan strategis pada dasarnya mengacu pada bagaimana untuk memperbaiki setiap indikator yang telah dibuat sebelumnya. Inisiatif strategis merupakan langkah strategis untuk mewujudkan sasaran strategis yang telah dirumuskan sebelumnya. Inisiatif strategis dirumuskan dengan membuat suatu pernyataan kualitatif yang berupa langkah besar yang akan dilaksanakan di masa mendatang untuk mewujudkan sasaran strategis perusahaan.

Inisiatif strategis yang diusulkan terdiri dari beberapa usulan diantaranya adalah meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan dengan menyelesaikan komplain sebaik dan secepat mungkin, meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan berupa pengiriman produk yang tidak melebihi *deadline* pengiriman dalam kontrak, mempertahankan jumlah pelanggan yang sudah ada sebelumnya, meningkatkan kualitas hubungan dengan pelanggan, melaksanakan hubungan jangka panjang dengan pelanggan, meningkatkan proses promosi yang *functionable* dan *affordable*, meningkatkan citra perusahaan, meningkatkan persepsi positif pelanggan terhadap perusahaan, meningkatkan mutu produk dengan menghasilkan produk dan jasa yang sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan dan diharapkan pelanggan, mengembangkan *customer relationship management*, meningkatkan informasi yang akurat dan dapat diandalkan tentang ukuran pasar dan preferensi pelanggan, meningkatkan kecepatan proses komersialisasi inovasi, memberdayakan karyawan, membangun infrastruktur informasi, meningkatkan jumlah waktu pelatihan karyawan, dan menerapkan sistem *reward* berupa imbalan/penghargaan terhadap karyawan yang memiliki performansi baik.

6. KESIMPULAN

Kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Usulan rencana strategis untuk PT. Panairsan Pratama melalui pendekatan metode *Balaced Scorecard*.
2. Rancangan alat pengukuran kinerja PT. Panairsan Pratama yang dihasilkan dari berbasikan pada metode *Balanced Scorecard* untuk tujuan pengukuran kinerja perusahaan oleh Kaplan dan Norton (1996) yang telah disesuaikan dengan karakteristik dan kondisi PT. Panairsan Pratama sebagai sebuah perusahaan manufaktur dan jasa.
3. Proses implementasi hasil perancangan alat ukur kinerja dengan *Balanced scorecard* perlu memperhatikan pula kesiapan sumber daya perusahaan, dan faktor-faktor yang diperlukan sesuai dengan karakteristik perusahaan yang mengimplementasikannya.

REFERENSI

Kaplan, Robert S., Norton, David P. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga, Jakarta.

Mulyadi. (2014). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. UPP STIM YKPN, Yogyakarta.

Gasparz, Vincent. 2011. *All In One Management Toolbook*. Tri-Al-Bros Publishing, Bogor.