

PERUMUSAN PETA STRATEGI DENGAN METODE BALANCED SCORECARD

Nanang Alamsyah¹, Ansyar Bora², Topik Haryono³
^{1,2,3}STT Ibnu Sina, Jl. Teuku Umar, Lubuk Baja, Batam
^{1,2,3}Program Studi Teknik Industri, STT Ibnu Sina, Batam
 e-mail: ¹nanang@stt-ibnusina.ac.id; ²ansyar@stt-ibnusina.c.id;
³Topikharyono25@yahoo.co.id

ABSTRAK

Perumusan peta strategi merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan oleh semua perusahaan, karena dengan merumuskan peta strategi yang ada di lingkungan perusahaan tersebut, perusahaan dapat melihat performansi kerja perusahaan selama ini. CV. Tri Putra Mandiri yang bergerak dibidang jasa, yaitu perbaikan dan penjualan Air Conditioner (AC) yang terletak di Green Town, Batam. Pencapaian visi dan misi merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh setiap perusahaan, termasuk CV. Tri Putra Mandiri. Visi dan misi dapat dicapai dengan menerapkan strategi yang baik. Strategi yang baik dapat diukur dengan indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja tersebut. Masalah-masalah yang ada dalam CV. Tri Putra Mandiri yaitu saat ini mengalami penurunan dalam segi keuangan dan juga segi pelanggan. Hal tersebut dapat dilihat dari data tahunan perusahaan yang diambil dari tahun 2015 -2016. Tujuan penelitian ini supaya perusahaan mampu meningkatkan profit serta performa perusahaan dengan menjalankan strategi yang tepat, sehingga perusahaan kembali mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan jasa service AC yang telah ada. Untuk melakukan penelitian ini peneliti menggunakan metode balanced scorecard yang mempunyai kelebihan dari metode lain yaitu lebih menyeluruh, tidak hanya dari segi finance tapi juga segi pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Sehingga mampu mengukur kinerja perusahaan yang lebih kompleks dan menyeluruh. Hasil dari penelitian ini perusahaan CV. Tri Putra Mandiri mampu meningkatkan profit perusahaan, lebih setabil dan lebih meningkat untuk kedepannya. Karena untuk sekarang ini perusahaan jasa service AC semakin banyak, maka perlu adanya kreatifitas dan strategi-strategi yang matang. Sehingga perusahaan tetap stabil dan terus berkembang untuk kedepannya.

Kata Kunci: Kinerja, Peta Strategi, Balanced Scorecard.

ABSTRACT

The formulation of a strategy map is a very important thing to be done by all companies, Because by formulating a strategy map that is in the enterprise environment, companies can see the work performance of companies over the years. CV. Tri Putra Mandiri engaged in service, the repair and sale of Air Conditioner (AC) the roomates is located in Green Town, Batam. Achieving the vision and mission of the objectives to be Achieved by each company, Including CV. Tri Putra Mandiri. The vision and mission can be accomplished by implementing a good strategy. A good strategy can be measured by the indicators used in the performance measurement. The problems that exist in the CV. Tri Putra Mandiri is currently experiencing a decline in financial terms and Also in terms of customers. It can be seen from the data taken from the annual company in 2015 -2016. The purpose of this study that the company is Able to improve the profitability and performance of the company to execute the right strategy, so the company back to Compete with service firms existing AC service. To conduct this study Researchers used the balanced scorecard method has the advantage of other methods are more thorough, not only in terms of finance but Also in terms of customers, internal business processes and learning and

growth. So as to measure the performance of companies is more complex and thorough. The results of this research company CV. Tri Putra Mandiri is Able to Increase the profits of the company, and further more stable se Increased to next to her. Due to the current air-conditioning service company service more and more, the need for creativity and mature strategies. So the company remains stable and continues to evolve to the next.

Keywords: *Performance, Strategy Map, Balanced Scorecard.*

4. PENDAHULUAN

Seiring perkembangan zaman dan teknologi, maka kebutuhan hidup manusia juga akan semakin bertambah. Hal ini mendorong munculnya perusahaan-perusahaan baru, khususnya perusahaan yang bergerak dibidang jasa yang semakin bertambah dan berkembang untuk memenuhi kebutuhan manusia, maka akan terjadi daya saing antara perusahaan tersebut. Kondisi seperti ini menuntut setiap perusahaan untuk terus mencari inovasi dan strategi bersaing untuk mendapatkan daya tarik konsumen yang lebih banyak. Perumusan peta strategi merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Didalam sistem pengendalian manajemen pada suatu perusahaan, merumusan peta strategi merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan masing-masing pusat penanggung jawab yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah diterapkan. CV. Tri Putra Mandiri merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa, yaitu service air conditioner (AC), jual beli AC dan perawatan AC. Perusahaan ini belum lama berdiri akan tetapi pelayanan maupun service yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan cukup memuaskan sehingga memberikan dampak positif terhadap perusahaan. Dengan demikian meski persaingan ketat antara perusahaan service AC, perusahaan ini tetap bisa bertahan dengan keadaan tersebut. Akan tetapi periode tahun 2015 perusahaan ini mengalami permasalahan dari segi keuangan maupun pelanggan. Permasalahan yang ditemui dari segi pelanggan yang mengalami penurunan sekitar 30% dari tahun sebelumnya, hal ini disebabkan karena marketing pemasarannya hanya bertumpu pada direktur saja. Untuk itu perlu adanya perbaikan dari segi pemasaran agar pelanggan lebih banyak dan bisa bersaing dengan perusahaan lain. Selain dari segi pelanggan masalah yang timbul adalah dari segi keuangan yang mengalami kenaikan pengeluaran yang sangat signifikan, hal tersebut disebabkan karena kontrol pengeluaran yang tidak baik.

CV. Tri Putra Mandiri selama ini belum melakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan dari berbagai aspek yang ada di lingkungan perusahaan. Pengukuran kinerja suatu perusahaan ini ditujukan untuk mengetahui integrasi antar semua orang atau kegiatan yang ada di dalam perusahaan CV. Tri Putra Mandiri. Setelah mendapatkan hasil pengukuran kinerja perusahaan, diharapkan perusahaan dapat mengevaluasi kekurangan-kekurangan yang ada untuk menghadapi persaingan bisnis dimasa yang akan datang. Salah satu metode pengukuran kinerja yang bersifat terintegrasi adalah metode *Balanced Scorecard* (BSC). Metode ini sangat menyeluruh tidak hanya mengukur dari segi keuangan saja akan tetapi dari segi non keuangan juga masuk dalam pengukurannya. Selain itu metode ini bersifat menyeluruh, terukur, dan seimbang. Pengukuran metode ini meliputi segi keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Hal ini merupakan keunggulan BSC dibandingkan dengan metode pengukuran kinerja lainnya.

Rumusan masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana merumuskan peta strategi perusahaan pada CV. Tri Putra Mandiri dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Sedangkan untuk batasan masalah dalam penelitian ini yaitu perumusan peta strategi yang dilakukan di CV. Tri Putra Mandiri, yaitu dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah perumusan peta strategi perusahaan diambil dari data-data perusahaan pada tahun 2015. Tujuannya yaitu untuk

merumuskan peta strategi perusahaan CV. Tri Putra Mandiri dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard (BSC)*. Manfaat yang nantinya dirasakan yaitu mampu meningkatkan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuannya serta mampu meningkatkan profit dari perusahaan tersebut.

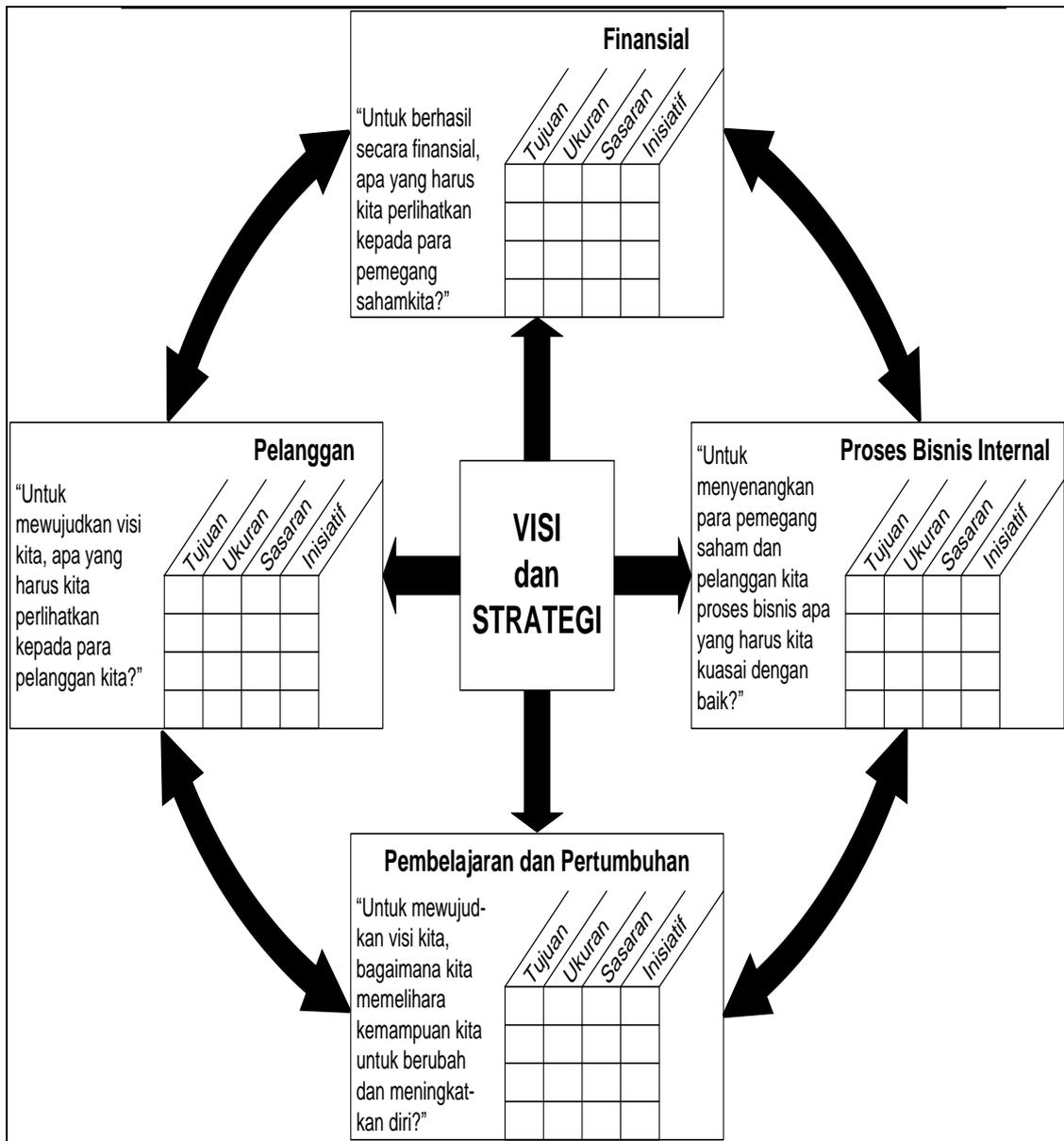
5. METODE PENELITIAN

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Berkaitan dengan pengukuran kinerja, pemilihan ukuran-ukuran kinerja yang tepat dan berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis perusahaan adalah sangat penting dan menentukan. Pada umumnya tujuan utama dari perusahaan adalah untuk meningkatkan keuntungan yang setinggi-tingginya, sehingga bentuk pengukuran kinerja yang diterapkan perusahaan adalah pengukuran kinerja keuangan saja. Meskipun aspek keuangan merupakan hal yang paling penting untuk diperhatikan dan merupakan aspek yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan, namun metode pengukuran kinerja keuangan memiliki kelemahan, yaitu ketidakmampuannya dalam mengukur kinerja harta-harta tak nampak dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) yang dimiliki oleh perusahaan. Melihat banyak perusahaan yang hanya mengukur kinerja dari satu aspek saja, yaitu aspek keuangan, maka dipilihlah suatu metode yang pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yaitu metode *Balanced Scorecard (BSC)*.

Metode yang digunakan untuk penelitian ini yaitu metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kemajuan perusahaan dalam meliputi gandakan kinerja keuangan, kinerja pemasaran, kinerja proses bisnis internal, dan kinerja sumber daya manusianya (karyawan). Oleh karena perusahaan pada dasarnya adalah institusi pencipta kekayaan, penggunaan BSC dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan. Pada awalnya BSC diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya, BSC mengalami perkembangan implementasinya, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik. Pada dasarnya BSC merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang, yaitu untuk pelanggan (*customer*), pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) karyawan, termasuk manajemen, dan proses bisnis internal demi memperoleh hasil-hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis dimasa yang akan datang. Terdapat empat perspektif BSC yang dikaitkan dengan visi dan strategi perusahaan, yaitu: perspektif finansial (*shareholders*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) karyawan, manajemen, dan organisasi. Keunggulan dari metode *Balanced Scorecard* itu sendiri yaitu komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Dimana diantara empat perspektif yang ada dalam metode BSC tersebut saling berkaitan satu dengan yang lainnya, sehingga mampu meningkatkan performa perusahaan tidak hanya dari segi keuangannya saja tetapi dari segi non keuangannya pun ikut meningkat. Adapun langkah-langkah dalam metode BSC yaitu menentukan visi, misi dan strategi perusahaan, langkah selanjutnya menentukan perspektif, dimana dalam langkah ini mengelompokkan visi, misi dan strategi perusahaan kedalam masing-masing perspektif, langkah selanjutnya menentukan ukuran strategis, selanjutnya menentukan indikator strategis langkah yang terakhir yaitu membuat peta strategi. Dimana dalam penelitian ini hanya membatasi masalah hanya pada peta strategi. Peta strategi merupakan alat komunikasi yang digunakan untuk menceritakan bagaimana nilai dibangun dalam organisasi. Peta strategi menggambarkan proses pengubahan *intangible assets* menjadi *tangible assets* melalui hubungan sebab akibat antara sasaran strategis di perspektif *financial*, perspektif *internal business proses*, perspektif *customer*, dan perspektif *learning and growth*. Dalam peta strategi akan ditunjukkan langkah demi langkah yang menghubungkan

sasaran-sasaran strategis antar perspektif. Perusahaan memerlukan peta strategi untuk menunjukkan pola hubungan sebab akibat di antara aspek-aspek dalam BSC secara visual. Peta strategi menunjukkan bagaimana perusahaan akan mengkonversi aset-aset yang dimilikinya ke *outcome* yang diharapkan. Pada peta strategi digambarkan bahwa karyawan atau operator memerlukan pengetahuan, keterampilan, dan sistem (perspektif *learning and growth*) untuk membuat inovasi dan membangun strategi yang efisien (perspektif *internal business proces*) sehingga mereka dapat memberikan nilai lebih kepada pasar (perspektif *customer*), yang pada akhirnya akan meningkatkan *return* dan nilai pemegang saham (perspektif *financial*).

2.1 Gambar dan tabel



Gambar 2.1 Kerangka Kerja *Balanced Scorecard* (BSC)
(Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996)

Tabel 2.1 Indikator-indikator dalam perspektif *balanced scorecard*

No	Perspektif	Indikator
1	Pelanggan	a. Meningkatkan kepuasan pelanggan
2	Keuangan	a. Peningkatan profit perusahaan
3	Proses bisnis internal	a. Perbaiki manajemen perusahaan b. Mengembangkan pangsa pasar
4	Pembelajaran & pertumbuhan	a. Adanya pelatihan terhadap karyawan

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Langkah pertama dalam metode *balanced scorecard* yaitu menentukan visi, misi dan strategi perusahaan. Berikut visi, misi dan strategi yang ada dalam CV Tri Puta Mandiri:

Visi: “Menjadi perusahaan penyedia jasa service AC yang handal, profesional, dan selalu memberi pelayanan terbaik pada konsumen”

Misi: 1. Melakukan perbaikan berkelanjutan untuk mencapai kualitas terbaik dan memenuhi kepuasan konsumen.

2. Meningkatkan kemampuan sumber daya manusia (SDM) yang produktif dan inovatif, penuh kreasi untuk menunjang pelayanan yang terbaik kepada konsumen.

Strategi:

1. Meningkatkan kualitas dan produktivitas sumber daya manusia.
2. Memberikan pelatihan terhadap karyawan.
3. Meningkatkan pendapatan perusahaan.
4. Meningkatkan sasaran promosi.
5. Selalu berinovasi dalam pekerjaan.
6. Meningkatkan kepuasan pelanggan.
7. Memberikan jaminan kualitas dan kuantitas pelayanan.
8. Tepat waktu dalam pelayanan.
9. Mengembangkan dan memperluas pangsa pasar.
10. Memberikan buku-buku tentang wawasan service AC kepada para karyawan.
11. Menjalinkan MOU (kontrak kesepakatan) kepada perusahaan-perusahaan produksi sparepart AC agar mendapat potongan harga sparepart.

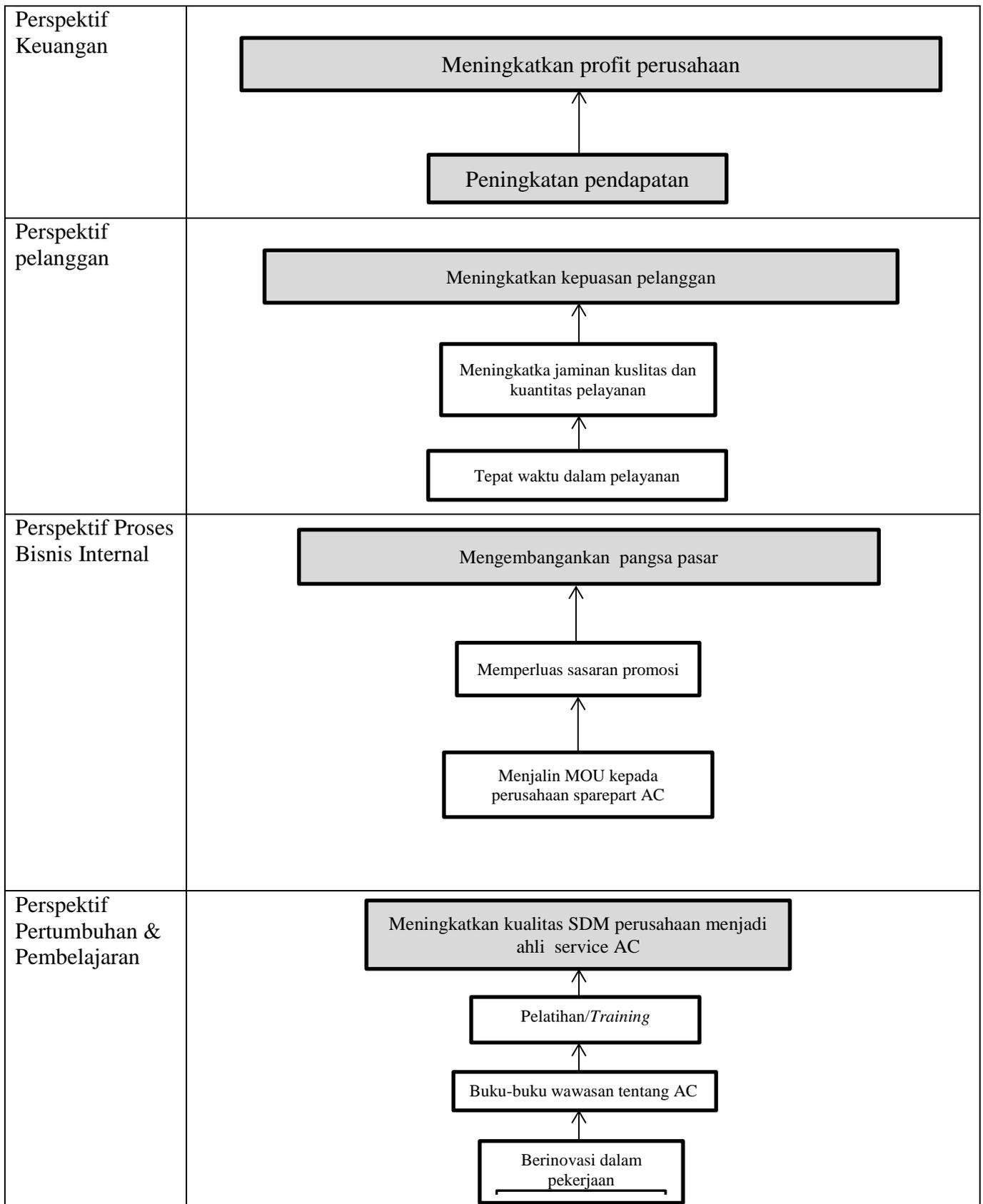
Setelah menentukan visi, misi dan strategi perusahaan tahapan selanjutnya yaitu menentukan ke dalam masing-masing perspektif yang ada dalam BSC. Langkah selanjutnya yaitu setelah melihat keterkaitan antara visi dan misi serta strategi perusahaan yang digunakan sebagai alat untuk mencapai visi dan misi perusahaan dimasa yang akan datang, maka dapat ditarik kesimpulan dalam sasaran strategis CV.Tri Putra Mandiri yang terdapat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Rekapitulasi Visi, Misi, dan Strategi Dalam Pembentukan Sasaran Strategis

Visi dan Misi		Uraian Penjelasan	Strategi	Sasaran Strategis
Visi	Menjadi perusahaan penyedia jasa service AC yang handal, profesional, dan selalu memberi pelayanan terbaik pada konsumen	Mampu memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan, memiliki SDM yang berkualitas tinggi sehingga mampu menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya.	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas dan produktivitas sumber daya manusia. • Memberikan pelatihan terhadap karyawan. • Meningkatkan pendapatan perusahaan. • Selalu berinovasi dalam pekerjaan • Meningkatkan kepuasan pelanggan. • Memberikan Jaminan kualitas dan kuantitas pelayanan. • Mengembangkan dan memperluas pangsa pasar • Tepat waktu dalam pelayanan • Memberikn buku-buku tentang wawasan perbaikan AC terhadap karyawan • Menjalin MOU (kontrak kesepakatan) kepada perusahaan sparepart agar mendapat pemotongan harga sparepart • Meningkatkan sasaran promosi 	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan kualitas SDM • Pelatihan terhadap karyawan • Peningkatan profit perusahaan • Inovasi dalam bekerja • Peningkatan kepuasan pelanggan • Jaminan kualitas terbaik • Perluasan pemasaran • Selalu tepat waktu • Penyediaan buku tentang wawasan servicea AC • Kerja sama pada perusahaan penyedia sparepart AC • Perluasan promosi
Misi	Melakukan perbaikan berkelanjutan untuk mencapai kualitas terbaik dan memenuhi kepuasan konsumen.	Perbaikan secara berkala menghasilkan kualitas terbaik untuk kepuasan pelanggan yang berdampak positif bagi finansial perusahaan.		

Langkah selanjutnya yaitu membuat peta strategi. Dari peta strategi tersebut menghasilkan indikato-indikator untuk pembuatan KPI (*Key Performance Indicatore*) pada masing-masing perspektif dalam BSC, Berikut gambar peta strategi:

Gambar 2.1 Peta Strategi



4. KESIMPULAN

Kesimpulan yang didapatkan pada tugas akhir ini adalah mengusulkan rancangan peta strategis yang terdiri dari sasaran strategis yang terdapat pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sasaran strategis yang digunakan pada rancangan peta strategis ini adalah sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan
 - a. Meningkatkan profit perusahaan
 - b. Peningkatan pendapatan
2. Perspektif pelanggan
 - a. Meningkatkan kepuasan pelanggan
3. Perspektif proses bisnis internal
 - a. Mengembangkan pangsa pasar
4. Perspektif pertumbuhan & pembelajaran
 - a. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia menjadi ahli service AC

Sasaran strategis yang terdapat pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan mempengaruhi sasaran strategis pada masing-masing perspektif yang terdapat pada metode *balanced scorecard*. Hal ini menunjukkan bahwa BSC merupakan suatu metode pengukuran kerja yang mengintegrasikan seluruh perspektif ke dalam suatu ukuran menyeluruh. Sebagai gambaran umum bahwa seluruh perspektif di dalam BSC saling terintegrasi atau saling berkaitan adalah untuk menghasilkan kinerja keuangan yang baik (perspektif finansial), tenaga kerja harus mewujudkan sasaran dari perspektif pelanggan. Perusahaan harus mampu menghasilkan produk dan jasa yang menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan). Produk dan jasa yang memiliki *value* tersebut harus dihasilkan dari proses bisnis yang produktif (perspektif proses bisnis internal) dan selanjutnya proses bisnis yang produktif tersebut harus dijalankan oleh tenaga kerja yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

5. SARAN

Pada bagian ini terdapat dua saran, yaitu saran bagi perusahaan dan yang kedua adalah saran bagi peneliti yang akan melakukan penelitian selanjutnya.

1. Saran Bagi Perusahaan

Saran yang diberikan kepada CV. Tri Putra Mandiri sebagai perumusan peta strategi diharapkan perusahaan mampu meningkatkan profit serta performa perusahaan, selain itu perusahaan mampu mewujudkan visi dan misi yang telah ada secara lebih kompleks, sehingga perusahaan dapat terus berkembang dan dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan jasa service AC yang telah ada.
2. Saran Bagi Penulis

Karena keterbatasan waktu peneliti, maka peneliti hanya melakukan penelitian ini sampai peta strategi. Untuk selanjutnya peneliti dapat melanjutkan penelitian sampai pengukuran kinerja.

UCAPAN TERIMA KASIH

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua yang telah membesarkan dan membimbing saya sampai saat ini, ayahku mujiran dan Ibuku waris yang selalu mengingatkan dan mendoakan saya untuk menyelesaikan jenjang pendidikan S-1 saya, serta tidak lupa untuk semua keluarga yang telah mendukung saya.
2. Bapak Ir. Larisang, MT., selaku Ketua Sekolah Tinggi Teknik Ibnu Sina Batam.

3. Bapak Nanang Alamsyah, ST, MT., selaku Ketua Prodi Teknik Industri sekaligus pembimbing penelitian.
4. Bapak Ansyar Bora, ST, MT selaku pembimbing selama penelitian

DAFTAR PUSTAKA

- Bambang Wisanggeni, Maret, 2010. *Analytical Hierarchy Process (AHP)*
- Dessler, 2004. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”* Jilid I, Edisi Kesepuluh, Jakarta : PT. Index.
- Firdaus Maulanan, 2016. *“Analisi Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada perusahaan Penerbit Buku Deepublish (Studi Kasus CV. Budi Utama Yogyakarta)”*. Penelitian Skripsi, Yogyakarta.
- Gaspersz, Vincent, Prof. Dr. 2002, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi : Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. 1996, *“Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action”*, Harvard Business School Press, Boston. Massachusetts.
- Lukman Hikmah, 2014. *“Pengukuran Kinerja Pada PT Mega Jaya Batam Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard”*. Penelitian Skripsi, Batam.
- Mathis, dan Jackson, 2012 *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Edisi Pertama Cetakan Pertama, Yogyakarta : Salemba Empat
- Maslow, Abraham. 2006, *On Dominance, Self Esteem and Self Actualization*, Maurice Basset. New York.
- Moehersono. 2011, *Perencanaan, Aplikasi, dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama Bisnis dan Publik*, PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Mulyadi. 2001, *“Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan”*, Edisi kedua, Salemba Empat. Jakarta.
- Niven, Paul R. 2002, *Balanced Scorecard Step By Step Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc. Canada.
- Singarimbun, Masri. 1989, *Metode Penelitian Survei*, Lembaga Penelitian dan Pendidikan. Jakarta.
- Sri Murtini. 2016 *“penerapan metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Pada Perusahaan Jasa (Studi Kasus Rsi Hidayatullah Yogyakarta)”*, Penelitian Skripsi Yogyakarta
- Walpole, Ronald., Myers, Raymond. 1985, *Probability and Statistics for Engineers and Scientist, 3rd edition*, Mc. Milan Publishing Company. New York.

