



ANALISIS STRATEGI PEMASARAN UNTUK PENINGKATAN DAYA SAING SERTA KUALITAS PRODUK DENGAN INTEGRASI SWOT DAN *BALANCE SCORECARD* (STUDI KASUS PT. PURNAMAJAYA BHAKTI UTAMA)

Sugiyarto^{*)}, Sarwani^{**)}

Email : Sugiyarto_01722@unpam.ac.id, sarwani3082@yahoo.com

ABSTRAK

Tujuan Penelitian ini untuk menentukan pilihan strategi dengan melakukan integrasi SWOT dan *Balance Scorecard* sebagai upaya meningkatkan daya saing perusahaan serta meningkatkan kualitas produk. Metode Penelitian ini digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah data sekunder yang diambil dari penelitian kepustakaan serta dari data perusahaan. Sedangkan data primer diperoleh langsung dari responden melalui penelitian lapangan atau observasi dan wawancara. Berdasarkan hasil yang diperoleh untuk penentuan kriteria *balance scorecard* untuk PT Purnamajaya Bhakti Utama, total skor nilai 75%, persentase tersebut menunjukkan kondisi PT. Purnamajaya Bhakti Utama berada pada kondisi sehat dengan kategori A. Sedangkan dari hasil FGD diperoleh nilai bobot kinerja keuangan berada pada posisi sangat sehat dengan kategori AAA dengan nilai skor tertimbang sebesar 91% dan untuk perspektif pelanggan pada posisi sehat dengan kategori AA dengan nilai skor tertimbang sebesar 81.25%. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa Strategi pemasaran dengan Integrasi SWOT dan *Balance Scorecard* yang diterapkan manajemen PT. Purnamajaya Bhakti Utama dapat meningkatkan daya saing dan kualitas produk.

Kata Kunci : Strategi Pemasaran, Analisis SWOT, *Balance Scorecard*

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the choice of management strategy by integrating the SWOT and Balance Scorecard as an effort to improve the competitiveness of the company and improve product quality. This research method used is descriptive qualitative method. Data collection methods used are secondary data taken from library research as well as from company data. Whereas primary data were obtained directly from respondents through field research or observation and interviews. Based on the results obtained for the determination of the balance scorecard criteria for PT Purnamajaya Bhakti Utama, the total score is 75%, the percentage shows the condition of PT. Purnamajaya Bhakti Utama is in a healthy condition with category A. While from the FGD results, the weighted value of financial performance is in a very healthy position with the AAA category with a weighted score of 91% and for the perspective of customers in a healthy position with the AA category with a weighted score of 81.25%. Based on these results it can be concluded that the marketing strategy with SWOT integration and Balance Scorecard applied by the management of PT. Purnamajaya Bhakti Utama can improve competitiveness and product quality.

Keywords: Marketing Strategy, SWOT Analysis, *Balance Scorecard*

*) dan **) Dosen Universitas Pamulang

I. PENDAHULUAN



Setiap organisasi memerlukan sebuah manajemen dalam organisasinya untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengontrol tujuan tujuannya agar organisasi mencapai visi dan misinya melalui konsep strategi atau kebijakan yang dilaksanakan dalam bisnisnya baik organisasi komersial maupun bukan komersial. Manajemen diperlukan untuk mencapai tujuan, menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan serta untuk mencapai efisiensi dan efektifitas. Manajemen sangat flexible (luwes) dan ia memiliki cakupan yang sangat luas, ia dapat diterapkan dalam keuangan, pemasaran, sumberdaya, serta dijadikan sebagai perumusan strategi. Menurut Bryson dan Alston (2005:27), Perencanaan strategi merupakan sekumpulan konsep untuk membantu perusahaan agar dapat mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui sumber daya yang dimilikinya, serta membawa organisasi kearah yang belum dipetakan agar organisasi dapat meningkatkan kualitas produk dari melalui peta strategi yang dibuat atau direncanakan.

Berdasarkan definisi tersebut di atas maka dapat penulis simpulkan bahwa strategi merupakan sebuah proses memetakan konsep untuk mencapai tujuan organisasi agar dapat menjalankan proses bisnisnya sesuai yang diharapkan oleh seluruh lapisan pemangku kepentingan yang ada dalam perusahaan baik pada level *top*, *middle* maupun *low management* sehingga organisasi tersebut dapat menyampaikan nilai yang dibawa untuk dapat diterima oleh konsumennya secara berkelanjutan.

Menurut Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia (2017) menyatakan "Ada seratus empat puluh empat jasa konsultan yang teregistrasi pada kementerian lingkungan hidup dan kehutanan Republik Indonesia dan baru ada delapan puluh sembilan organisasi perusahaan yang telah tersertifikasi dan salah satunya adalah PT. Purnamajaya Bhakti Utama yang merupakan perusahaan penyedia jasa konsultansi lingkungan yang telah tersertifikasi. Untuk menjawab tantangan persaingan global dan peningkatan kualitas produk jasa dalam bisnis jasa konsultansi lingkungan maka perumusan strategi berkualitas yang akan ditawarkan kepada market share (pangsa pasar) sangat perlu dilakukan sebagai langkah awal dalam mengatasi permasalahan persaingan bisnis tersebut. Strategi yang dimaksud disini adalah strategi bagaimana menyampaikan nilai manfaat terhadap bauran pemasaran yang dimiliki oleh PT. Purnamajaya Bhakti Utama lalu menyampaikannya dengan meningkatkan kualitas layanan terhadap produknya sehingga konsumen merasakan kepuasan terhadap bauran pemasaran yang dikonsumsi melalui perumusan dan integrasi strategi dengan alat ukuran kinerja perusahaan Balance Scorecard dan SWOT. Berdasarkan permasalahan tersebut penulis membuat penelitian dengan judul "Manajemen Strategi Pemasaran Pada PT. Purnamajaya Bhakti Utama Dengan Integrasi SWOT dan Balance Score-card Untuk Meningkatkan Daya Saing Serta Kualitas Produk".

II. TEORI

A. Manajemen Strategi



Keberhasilan manajemen strategi sering ditentukan dengan perencanaan strategi yang matang agar visi dan misi suatu organisasi dapat diaktualisasikan dengan baik dan mejunjung tinggi profesionalisme pengelolaan strategi atau sumber daya yang dimilikinya itu sendiri dalam menghadapi tantangan pasar bebas yang menjadi momok besar bagi organisasi komersial lokal yang siap atau tidak siap harus mampu bersaing dengan organisasi perusahaan global lainnya.

Menurut Fred R. David dan Forest R. David (2015: 50) mengatakan bahwa "Perencanaan strategis adalah proses yang terlibat, rumit, dan kompleks yang membawa sebuah organisasi ke wilayah yang belum dipetakan. Ini tidak memberikan resep siap pakai untuk sukses; Sebagai gantinya, dibutuhkan organisasi melalui sebuah perjalanan dan menawarkan kerangka kerja untuk menjawab pertanyaan dan memecahkan masalah. Menyadari potensi jebakan dan siap untuk menghadapinya sangat penting untuk kesuksesan." (*Strategic planning is an involved, intricate, and complex process that takes an organization into uncharted territory. It does not provide a ready-to-use prescription for success; instead, it takes the organization through a journey and offers a framework for addressing questions and solving problems. Being aware of potential pitfalls and being prepared to address them is essential to success*). Sedangkan Menurut Bryson dan Alston (2005:27) mengatakan bahwa "Perencanaan strategi adalah bukan satu benda namun sekumpulan konsep, prosedur, dan alat yang dapat membantu masyarakat dan organisasi non profit dan komunitas menjadi lebih sukses dalam mencapai misi dan visi mereka dan menciptakan nilai bagi khalayak umum". (*Strategic planning is also not one thing but a set of concepts, procedures, and tools that can help public and nonprofit organizations and communities become more successful in achieving their mission or vision and creating public value*).

Dari kedua pendapat ahli tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategi dalam organisasi profit dan non profit harus dibuat dengan memerlukan kedisiplinan dan keluwesan untuk menunjang kinerja sumber daya yang merupakan alat yang dimiliki suatu organisasi untuk memenuhi tujuan tujuannya dengan menciptakan nilai yang bermanfaat dari produk yang disampaikan ke konsumennya sesuai dengan visi dan misi perusahaan dengan kualitas produk dan layanan yang terintegrasi baik dalam pemasaran, proses bisnis internal, dll.

B. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan alat perumusan strategi yang sederhana yang mengelola hal-hal yang bersifat internal dan eksternal dalam suatu organisasi perusahaan untuk menentukan strategi yang akan dilakukan baik untuk strategi jangka pendek maupun jangka panjang. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis:



1. Strategi SO (*strengths-opportunities* / kekuatan-peluang)
Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
2. Strategi ST (*strengths-threats* / kekuatan-ancaman)
Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
3. Strategi WO (*weaknesses-opportunities* / Kelemahan- peluang)
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
4. Strategi WT (*weaknesses-threats* / kelemahan- ancaman)
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

C. Formulasi Strategi/ Strategi Map

Menurut Kaplan dan Norton (2004), 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. Menurut Kaplan dan Norton (2004) Strategy maps berdasarkan beberapa prinsip :

1. *Strategy balances contradictory forces*
Pada masalah ini, strategi harus bisa menyeimbangkan antara tujuan jangka pendek dari segi finansial untuk cost reduction dan productivity improvements dengan tujuan jangka panjang untuk pertumbuhan revenue.
2. *Strategy is based on a differentiated customer value proposition*
Memuaskan pelanggan adalah sumber dari penciptaan value yang dapat bertahan. Strategi harus memiliki kejelasan dalam apa segmen pelanggan yang ditargetkan dan value proposition apa yang dapat menyenangkan mereka. Ada empat value proposition dan strategi pelanggan yang biasa organisasi gunakan : a. *low total cost*, b. *product leadership*, c. *complete customer solution*, d. *system lock-in*.
3. *Value is created through internal business process*
Perspektif finansial dan customer dari balance scorecard menggambarkan hasil yang akan dicapai dan didapat, sedangkan untuk perspektif *internal business process* dan *Learning & Growth* adalah sesuatu yang menggerakkan strategi, perspektif tersebut menggambarkan bagaimana organisasi akan mengimplementasikan strategi.

Internal process yang efektif dan selaras menentukan bagaimana *value* diciptakan dan dijaga. *Internal process* dibagi menjadi 4 bagian :

- a. Manajemen Operasi : produksi dan pengiriman barang dan jasa pada pelanggan.
- b. Manajemen Pelanggan membangun dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan.



- c. Inovasi : Mengembangkan barang, jasa, proses, dan hubungan yang baru.
 - d. Sosial dan Peraturan: mematuhi peraturan dan harapan sosial, dan membangun komunitas yang lebih kuat.
4. *Strategy consists of simultaneous, complementary themes*
Strategi harus seimbang, memasukkan setidaknya satu strategic theme dari setiap cluster. Dengan memiliki strategic themes untuk meningkatkan proses pada keempat internal cluster, organisasi akan menyadari keuntungan dengan sejalan waktu, dan menghasilkan pertumbuhan yang bertahan pada shareholders value.
5. *Strategic alignment determines the value of intangible assets*
Perspektif keempat dari *balance score card* menggambarkan tentang *intangible assets* dari organisasi dan peran *intangible assets* tersebut pada strategi.
Ada 3 pendekatan yang ditargetkan untuk menyelaraskan intangible assets pada strategi:
- a. *strategic job families* yang menyelaraskan modal tenaga kerja pada *strategic themes*.
 - b. *strategic IT portfolio* yang menyelaraskan modal informasi pada *strategic themes*.
 - c. *Organization capital* : budaya, kepemimpinan, keselarasan pekerja, kerjasama, dan manajemen pengetahuan.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif, dimana data-data diperoleh akan dianalisis dan akan dideskripsikan secara kualitatif.

Metode deskriptif kualitatif ini untuk menggambarkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan dari variabel SWOT kemudian data dari SWOT diolah sebagai masukan (*input*) untuk *Balance Scorecard* sehingga akan dirumuskan alternatif kebijakan dalam pembuatan *cascading Balance Scorecard* sebagai bentuk manajemen strategi dari integrasi teori ahli yang telah dibuat dan kemudian di implementasikan untuk PT. Purnamajaya Bhakti Utama sebagai perusahaan penyedia jasa.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah data sekunder yang diambil dari penelitian kepustakaan serta dari data perusahaan. Sedangkan data primer diperoleh langsung dari responden melalui penelitian lapangan atau observasi dan wawancara.

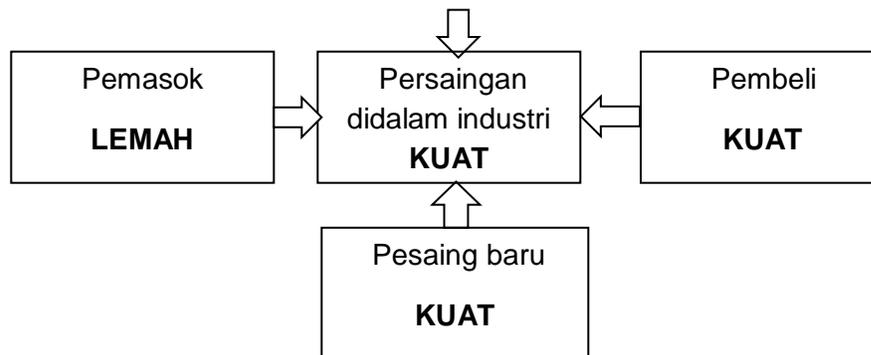
Unit analisis yang digunakan adalah PT. Purnamajaya Bhakti Utama yang terdiri dari tempat (*place*), pelaku yaitu pemimpin dan Karyawan (*actors*), dan aktivitasnya.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Analisis kondisi internal dan eksternal PT. Purnamajaya Bhakti Utama dengan model lima kekuatan bersaing (*Five-forces competitive model porter*)

Dari analisis kondisi eksternal PT Purnamajaya Bhakti Utama dengan model lima kekuatan bersaing (*Five-forces competitive model porter*) maka dapat digambarkan sebagai berikut:

Ancaman Produk Pengganti LEMAH



Gambar 1. : *five-forces competitive model* untuk analisis internal dan eksternal industri jasa konsultansi lingkungan Hasil FGD

B. Analisis kondisi internal dan eksternal PT. Purnamajaya Bhakti Utama dengan SWOT Matrix

Hasil analisis kondisi internal dan eksternal PT. Purnamajaya Bhakti Utama dengan SWOT Matrix seperti pada Tabel 1. :

Tabel 1. : Matrix SWOT PT. Purnamajaya Bhakti Utama

	Kekuatan	Kelemahan
/	1. Loyalitas pelanggan baik 2. Rata-rata order yang di terima mencapai Rp. 1 Milyar 3. Moral karyawan sangat baik 4. Rasio keuangan perusahaan cukup stabil 5. Di dukung dengan SDM berpendidikan tinggi 6. Lokasi dekat dengan pelang 7. Memiliki Armada yang cukup untuk pengiriman 8. Sudah memiliki sertifikasi ISO	1. Pemeriksaan terhadap kualitas produk yg di dihasilkan 2. Kurang Promosi 3. Kurang Komunikasi antar lini 4. Sistem dan prosedur belum dijalankan dengan baik 5. Penggunaan teknologi dan informasi tidak maksimum 6. Sumber daya yang ada masih kurang memadai
Peluang	SO Strategi	WO Strategi
1. Pembangunan sarana dan fasilitas mulai merata 2. Persaingan semakin terbuka 3. Posisi pesaing tidak berdekatan 4. Tingkat <i>turn-over</i> rendah 5. Adanya Kemudahan pemanfaat teknologi	1. Menambah bauran Pemasaran melalui promosi secara aktif 2. Meningkatkan kualitas pelayanan 3. Melakukan kunjungan secara berkala 4. Memberikan pendidikan dan pelatihan pada SDM baru	1. Melakukan pengendalian dan pemeriksaan terhadap system dan proses produksi secara ketat 2. Melakukan promosi melalui iklan elektronik melalui platform yang sedang berkembang saat ini 3. Melakukan pendekatan sebagai partner kerja



dan informasi	maupun yang lama	
Ancaman	ST Strategi	WT Strategi
1. Banyaknya pesaing bisnis 2. Standart kualitas yang tinggi dari pelanggan 3. Produktivitas karyawan rendah	1. Meningkatkan kualifikasi tenaga kerja 2. Menerapkan zero defect 3. Memberikan dorongan untuk kerja efektif dan efisien	1. Melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap mutu dan kualitas produk 2. Menerapkan dan menjalankan sisdur dengan baik 3. Memberikan pemahaman <i>self-belonging</i> terhadap tanggung jawab pada sumber dayanya.

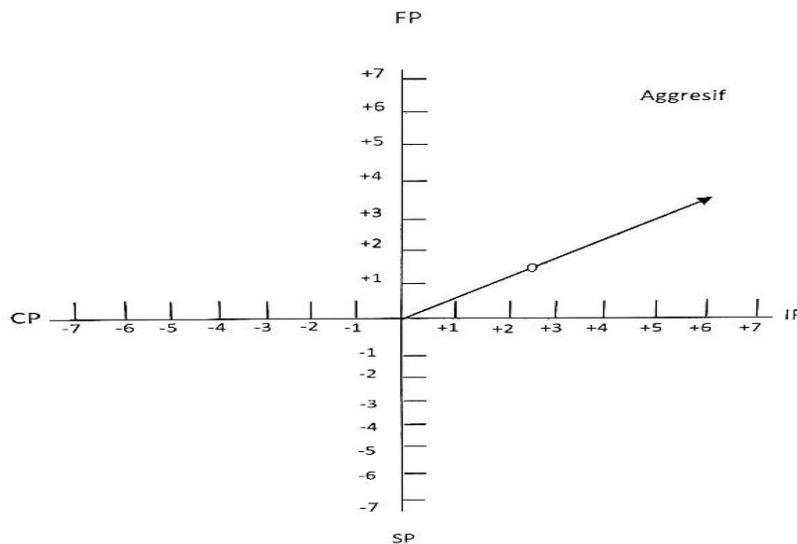
Dengan *matriks SWOT* tersebut maka perusahaan bisa mengembangkan empat strategi yang di ingin sebagai berikut:

1. *Strategy Strength and Opportunity (SO)*, strategi ini di gunakan untuk memanfaatkan dan menangkap peluang yang ada saat ini dengan mengoptimalkan kekuatan yang di miliki oleh internal perusahaan.
2. *Strategy Weakness and Opportunity (WO)* strategi ini bisa di gunakan untuk memperbaiki kelemahan internal perusahaan agar bisa mengambil peluang yang ada.
3. *Strategy Strength and Threat (ST)* strategi ini di gunakan untuk memperkecil ancaman dengan memanfaatkan kekuatan internal persauhaan itu sendiri.
4. *Strategy Weakness and Threat (WT)* strategi ini digunakan untuk memperbaiki kelemahan internal perusahaan dan untuk memperkecil ancaman sebagai strategi bertahan perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Dari hasil analisis matriks SWOT maka dapat disusun tema strategis strategi SO (Strategi pengembangan pasar), ST (Strategi pengembangan pasar dan Penetrasi Pasar), WO (Strategi Pengembangan produk dan peningkatan kualitas dan mutu), dan WT (Strategi diatas disusun atas pertimbangan sebagai berikut:

1. Strategi diferensiasi dan pengembangan pasar ,yaitu dengan meningkatkan mutu dan kualitas sebagai penyedia jasa konsultansi lingkungan dengan memperluas segmentasi,target dan posisi perusahaan dalam pengadaan barang jasa elektronik maupun semi-elektronik serta memperluas jaringan kerja perusahaan dalam bisnis nasional dan internasional.
2. Strategi harga rendah, yaitu dengan meningkatkan kerjasama dengan berbagai pihak serta memangkas biaya non-variabel tetap produksi perusahaan.
3. Strategi penetrasi pasar, yaitu meningkatkan market share dari produk yang ada saat ini pada pasar yang ada saat ini melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih gencar.
4. Strategi integrasi horizontal, yaitu meningkatkan kendali atas perusahaan pesaing dengan cara konsorsium dan join venture dengan perusahaan sejenis.

Sedangkan *Matriks SPACE analisi* pada PT. Purnamajaya Bhakti Utama mengacu pada kekuatan keuangan yang meliputi nilai pengembalian investasi atau *RoI*, leverage dan Likuiditas. Sedangkan kekuatan industry analisisnya meliputi pasngsa pasar, kualitas produk, siklus hidup produk, loyalitas pelanggan, teknologi dan control pemasok serta distribusi. Sementara analisa stabilitas lingkungan ini meliputi perubahan teknologi, harga, *barrier market*, tingkat persaingan, kemudah keluar dari persaingan pasar dan elastisitas harga dari permintaan. Berikut hasil matriks Space PT. Purnamajaya Bhakti Utama pada Gambar 2., berikut ini :



Gambar 2. : Posisi space matrik PT Purnamajaya Bhakti Utama

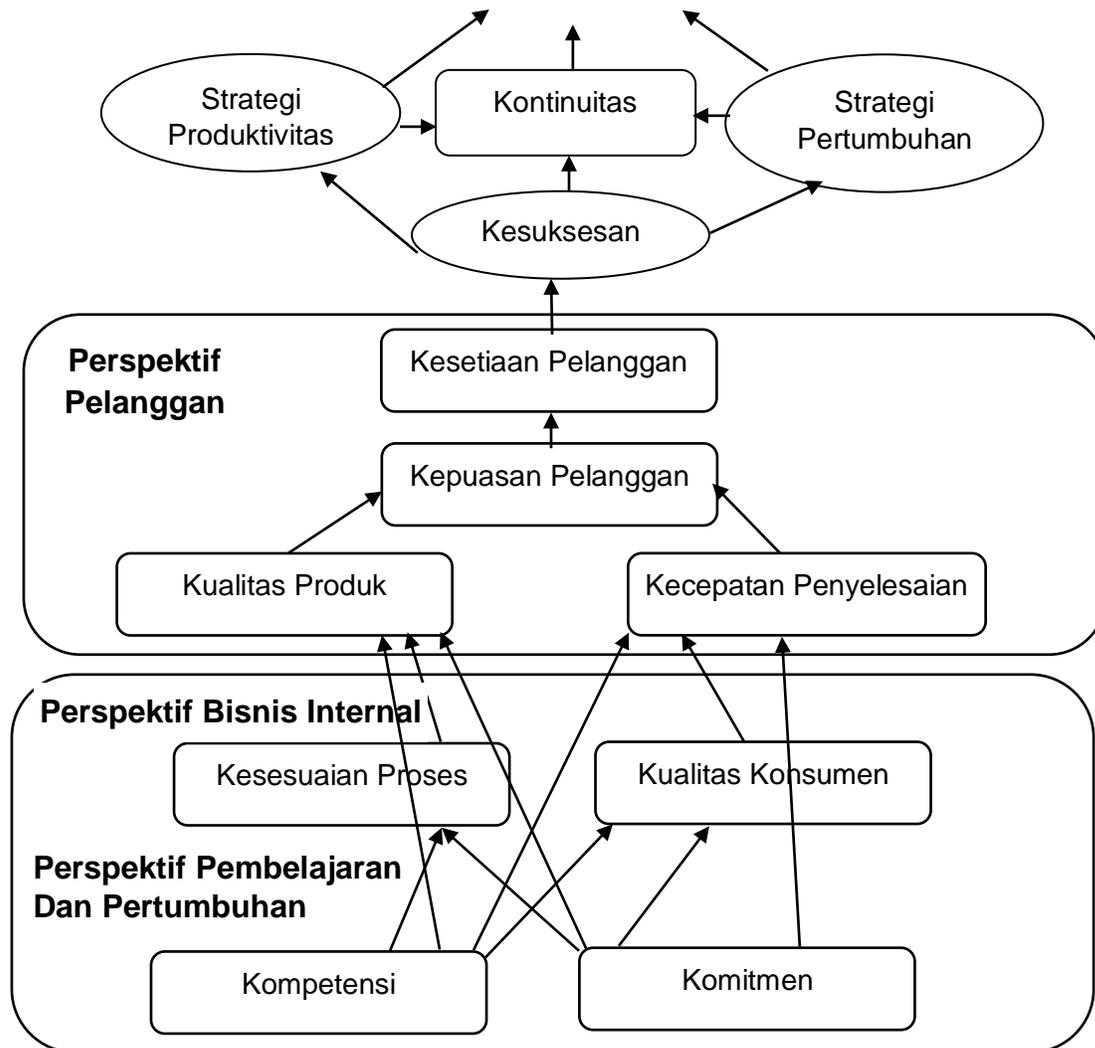
C. Sistem pengukuran kinerja perusahaan PT. Purnamajaya Bhakti Utama

Saat ini PT. Purnamajaya Bhakti Utama masih belum memiliki sistem pengukuran kinerja perusahaan. Evaluasi kinerja dari bisnis jasa konsultansi yang dilakukan ditinjau pada rapat umum anggota setiap satu tahun sekali dan rapat mingguan seluruh jajaran manajemen perusahaan. Dari hasil pengamatan menunjukkan bahwa pengukuran kinerja perusahaan hanya dilakukan melalui evaluasi neraca perusahaan terkait laba dan rugi pada setiap tahunnya dan selalu disampaikan pada rapat manajemen.

D. Cascading Balance Scorecard PT PT. Purnamajaya Bhakti Utama

Berdasarkan analisis integrasi dari *five competitive model's porter*, *SWOT* dan *space matrik* maka strategi yang ditetapkan adalah strategi biaya harga terendah dengan biaya rendah pada produksinya, differensiasi produk, strategi integrasi horizontal dan strategi pengembangan pasar maka analisa bisnis strategi akan disusun map strategi PT. Purnamajaya Bhakti Utama seperti pada gambar 3.





Sumber olahan peneliti

Gambar 3. : **Peta Stratejik** Peningkatan Daya Saing & Kualitas Produk

E. Bentuk balance scorecard untuk PT Purnamajaya Bhakti Utama

Berikut ini adalah rancangan balance scorecard untuk PT Purnamajaya Bhakti Utama berdasarkan peta stratejik yang telah dibuat.

Tabel 2. : Tema Strategis dan Sasaran Strategis

Perspektif	Sasaran Strategis	Sub. Sasaran Strategis
Keuangan	1. Kesejahteraan	1.1 Kepuasan pemangku kepentingan 1.2 Peningkatan kesejahteraan



	2. Kesuksesan	2.1 Meningkatkan pemasukan atau pendapatan 2.2 Meningkatkan profit perusahaan
	3. Kontinuitas	3.1 Pengendalian biaya pengeluaran usaha 3.2 Peningkatan budget kemajuan usaha
Pelanggan	1. Kesetiaan pelanggan	1.1 Pelanggan kembali/ retensi klien 1.2 Pengulangan pembelian secara kontinu
	2. Kepuasan pelanggan	2.1 Kesehatan partner bisnis 2.2 Fungsi dan kualitas kajian dokumen sesuai dengan eksekusi para pemangku kepentingan
	3. Pendapatan proyek/ tender baru	3.1 Akuisisi pelanggan
Proses bisnis internal	1. Kualitas proses penyusunan dokumen	1.1 Peningkatan kualitas penyusunan dokumen 1.2 Kriteria seleksi penyusun
	2. Kualitas Instrumen	2.1 Peningkatan kualitas sistem informasi 2.2 Peningkatan kualitas sisdur 2.3 Peningkatan sarana dan prasarana
Proses pembelajaran & pertumbuhan	1. Kompetensi	1.1 Kualitas pengetahuan produk 1.2 Kualitas teknologi <i>know-how</i>
	2. Komitmen	2.1 Motivasi dan tanggung jawab

Sumber olahan peneliti

F. Sasaran Strategis dan Pengukuran Kinerja PT Purnamajaya Bhakti Utama

Berdasarkan target rancangan Balance Scorecard yang telah dibuat maka hasil dari target atau sasaran yang ingin dicapai haruslah memiliki ukuran (Rangkuti, 2011:134). Oleh karena itu Setelah *Balanced scorecard terbentuk*, kemudian dibentuk *Sasaran Strategis dan Pengukuran Kinerja* yang melakukan pembahasan terperinci mengenai tujuan, ukuran/*measurement*, rumus/*formula* dan cara untuk mengukur tujuan tersebut. (Subekty, 2011:45). Pada tahap ini disusun target, program kerja serta anggaran untuk mewujudkan kondisi masa depan yang diinginkan (Rangkuti, 2011:237), maka Sasaran Strategis dan Pengukuran Kinerja untuk PT. Purnamajaya Bhakti Utama adalah sebagai berikut :

1. Sasaran Strategis, Pengukuran Kinerja dan Program Kerja Untuk PT Purnamajaya Bhakti Utama

Tabel 3. : Sasaran Strategis, ukuran Kinerja dan Program Kerja Untuk PT. Purnamajaya Bhakti Utama



Perspektif	Sub Sasaran Strategis	Ukuran Kinerja	Bentuk Pengukuran	Lag/Lead Indikator	Program Kerja
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Kepuasan Stakeholder ➢ Peningkatan Kesejahteraan Stakeholder ➢ Megelola resiko Keuangan (<i>Risk Financial</i>) ➢ Pengendalian biaya perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Return On Investment (ROI) ➢ Return On Equity ➢ Risk Keuangn ➢ Persentase total biaya dengan pendapatan 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Persentase ➢ Persentase ➢ Persentase ➢ Persentase 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Lag ➢ Lag ➢ Lag ➢ Lag 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Jumlah pengembalian investasi / thn ➢ Dampak nyata perubahan pendapatan stakeholder ➢ Meminimalisi Resiko Keu. ➢ Efisiensi ➢ Efektifitas ➢ Transparansi ➢ Sisdur
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Retensi pelanggan ➢ Pengulangan pembelian secara kontinu ➢ Kesehatan partner bisnis ➢ Pendapatan proyek pada tender baru 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Evaluasi <i>customer satisfaction</i> ➢ Evaluasi pelanggan tetap/ Retensi Pelanggan ➢ Evaluasi profitabilitas ➢ Akuisisi pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Survei ➢ Persentase ➢ Ratio ➢ Persentase 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Lag ➢ Lag ➢ Lag ➢ Lag 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Sistem dan proaedur ➢ Peningkatan pelayanan ➢ Sistem dan prosedur
Proses Bisnis Internal	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Peningkatan kualitas penyusunan dokumen ➢ Kriteria seleksi penyusun ➢ Peningkatan sarana dan prasarana ➢ Peningkatan kecepatan penyelesaian 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Kualitas ➢ Kemudahan sarana prasarana ➢ Kecepatan ➢ Pengiriman 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Persentase ➢ Evaluasi ➢ Persentase ➢ Persentase 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Lead ➢ Lead ➢ Lead ➢ Lead 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Diklat ➢ Penyempurnaan kriteria seleki ➢ Penyempurnaan sarana dan prasarana ➢ Peningkatan kualitasproses
Pembelajaran dan pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Kualitas pengetahuan produk ➢ Kualitas tech <i>know-how</i> ➢ Motivasi dan tanggung jawab 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Evaluasi keahlian ➢ Evaluasi pengetahuan tech ➢ Evaluasi kepuasan SDM dan Loyalitas 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Angka ➢ Angka ➢ Angka 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Lead ➢ Lead ➢ Lead 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Peningkatan kualitas SDM

Sumber olahan peneliti

2. Pembobotan Balance Scorecard Untuk PT Purnamajaya Bhakti Utama



Tabel 4. : Mengukur Bobot dan Bobot Indikator

Perspektif	KPI	Jumlah Indikator	Bobot	Bobot Indikator
Keuangan	Return On Investment (ROI)	4	26	6.5
	Return On Equity			
	Risk Keuangan			
	Persentase total biaya dengan pendapatan			
Pelanggan	Market Share	4	25	6.25
	Retensi Pelanggan			
	Kepuasan Pelanggan			
	Akuisisi pelanggan			
Proses bisnis internal	Kualitas	4	25	6.25
	Kemudahan Sarana & Pras.			
	Kecepatan			
	Pengiriman Dokumen			
Pembelajaran dan pertumbuhan	Kualitas pengetahuan produk	4	24	6
	Kualitas tech <i>know-how</i>			
	kepuasan SDM			
	Loyalitas			
TOTAL			100	

Sumber olahan peneliti

3. Pengukuran Skor Tertimbang Maksimum

Tabel 5. : Pengukuran Skor Tertimbang Maksimum

Perspektif	Jumlah Indikator	Skor Indikator Maks	Bobot Indikator	Skor Tertimbang Maks
Keuangan	4	4	6.5	104
Pelanggan	4	4	6.25	100
Proses bisnis internal	4	4	6.25	100
Pembelajaran & pertumbuhan	4	4	6	96
Total				400
Rumus skor tertimbang maksimum = Jumlah indikator x skor indikator maksimum x bobot indikator				

Sumber olahan peneliti

4. Pengukuran Jumlah Skor Indikator

Tabel 6. : Ukuran Jumlah Skor Indikator

Perspektif	KPI	Nilai	Skor Indikator
Keuangan	Return On Investment (ROI)	A	4
	Return On Equity	A	4
	Risk Keuangan	B	3



	Persentase total biaya dengan pendapatan	B	3
	Total		14
Pelanggan	Market Share	B	3
	Retensi Pelanggan	B	3
	Kepuasan Pelanggan	B	3
	Akuisisi pelanggan	A	4
	Total		13
Proses bisnis internal	Kualitas	C	2
	Kemudahan Sarana dan Prasarana	C	2
	Kecepatan	C	2
	Pengiriman Dokumen	B	3
	Total		9
Pembelajaran dan pertumbuhan	Kualitas pengetahuan produk	B	3
	Kualitas tech <i>know-how</i>	A	4
	kepuasan SDM	C	2
	Loyalitas	B	3
	Total		12

5. Ukuran Nilai Akhir Komponen

Tabel 7. : Ukuran Nilai Akhir Komponen

Perspektif	Skor Tertimbang Maksimum	Skor Tertimbang	Nilai Akhir Komponen
Keuangan	104	91	88%
Pelanggan	100	81.25	81%
Proses bisnis internal	100	56.25	56%
Pembelajaran dan pertumbuhan	96	72	75%
Rumus nilai akhir komponen (0-100) = (skor tertimbang/ skor tertimbang maksimum) 100%			

Sumber olahan peneliti

6. Perhitungan Nilai Akhir Total

Tabel. 8. : Perhitungan Nilai Total Akhir

Perspektif	Jumlah Skor Indikator	Bobot Indikator	Skor Tertimbang
Keuangan	14	6	91
Pelanggan	13	6	81.25
Proses bisnis internal	9	6	56.25
Pembelajaran dan pertumbuhan	12	6	72
Jumlah Skor Tertimbang			300.5
Rumus nilai akhir total = (Jmlh skor tertimbang/ Jmlh skor tertimbang maksimum) 100% = (300.5/400) 100% = 75%			

Sumber olahan peneliti



7. Penentuan Kriteria Standar Balance Scorecard PT Purnamajaya Bhakti Utama

Tabel 9. : Kriteria Standar

Kondisi	Kategori	Total Skor
Sangat Sehat	AAA	≥ 95
	AA	$80 < TS < 95$
	A	$65 < TS < 80$
Kurang Sehat	BBB	$50 < TS < 65$
	BB	$40 < TS < 50$
	B	$30 < TS < 40$
Tidak Sehat	CCC	$20 < TS < 30$
	CC	$10 < TS < 20$
	C	$TS < 10$

Sumber: Rangkuti, 2011:147

Berdasarkan hasil yang diperoleh untuk penentuan kriteria balance scorecard untuk PT Purnamajaya Bhakti Utama, total skor nilai 75%, persentase tersebut menunjukkan kondisi PT Purnamajaya Bhakti Utama berada pada kondisi sehat dengan kategori A. Dengan demikian, PT Purnamajaya Bhakti Utama diharapkan terus mengevaluasi kinerja pada setiap variabel BSC pada perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan.

Pada hasil FGD yang dilakukan, nilai bobot kinerja keuangan, pelanggan berada pada posisi sangat sehat dengan kategori AAA untuk perspektif keuangan dengan nilai skor tertimbang sebesar 91% dan AA untuk perspektif pelanggan dengan nilai skor tertimbang sebesar 81.25%. Namun, pada variabel lainnya kategori sangat perlu dipertimbangkan untuk dievaluasi dan terus dikembangkan karena pada perspektif proses bisnis internal perusahaan PT. Purnamajaya Bhakti Utama mendapat kategori BBB dengan nilai skor tertimbang sebesar 56.25% dimana pada angka ini kondisi tersebut dikatakan kurang sehat. Sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kategori A dengan nilai skor tertimbang sebesar 72%, kondisi ini menunjukkan hal tersebut pada kondisi sangat sehat namun masih bisa untuk terus dilakukan pengembangan agar dapat mencapai lebih tinggi lagi untuk meningkatkan kualitas produk dan daya saing perusahaan.

V. KESIMPULAN

Setelah melakukan analisis studi kasus di PT Purnamajaya Bhakti Utama, penelitian ini telah memberikan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Strategi yang digunakan oleh manajemen dalam menghadapi segala macam bentuk permasalahan yaitu dengan menggunakan teori kontingensi yang dikembangkan oleh Fred E. Fiedler (teori situasional) karena kepemimpinan yang dilakukan oleh manajemen PT Purnamajaya Bhakti Utama berdasarkan situasi dan kondisi yang sedang dihadapi perusahaan, jika menghadapi hal demikian, barulah manajemen



- mengambil keputusan berdasarkan laporan yang dikemukakan oleh tingkat manajemen PT Purnamajaya Bhakti Utama.
2. Peningkatan daya saing perusahaan melalui peningkatan mutu dan standardisasi pada suatu produk menjadi hal yang mutlak yang harus diperhatikan oleh suatu manajemen agar nilai produk yang dikomunikasikan perusahaan sesuai dengan ekspektasi pelanggan.
 3. *Strategy maps* dibuat bermanfaat untuk mengvisualisasi secara representatif dari visi, misi, dan strategi yang ditetapkan, serta sistem manajemen yang sesuai dengan pendekatan integrasi *five competitive model porter analysis*, *SWOT analysis*, *space matrix* dan *Balanced Scorecard* yang memiliki 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.
 4. Kriteria standar dari olah data melalui Balance Scorecard secara menyeluruh menghasilkan kondisi perusahaan pada saat ini dengan total skor 75% atau dengan kata lain berada pada posisi sehat dengan kategori A. maka hal tersebut dapat menjadi pertimbangan dasar untuk manajemen PT. Purnamajaya Bhakti Utama untuk menetapkan strategi korporat dalam meningkatkan daya saing dan kualitas produk untuk jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Aida Fitris, 2014. *Penerapan Metode Balance Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan*. Laporan Tugas Akhir. Jurusan Asuransi Syariah Studi Muamalat Syariah dan Hukum. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Ali Alghatani, Dr., 2014. "Are Leadership and Management Different? A Review". *Journal of Management Policies and Practices*, Vol.2, No. 3., pp. 71-82
- Ali, S. (2016). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Score Card Dan SWOT. *Tekmapro: Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(1).
- Bryson, John M dan Alston, Farnum K. 2005. *Creating and Implementing Your Strategic Plan*, 2nd ed. PB Printing.
- David, Fred R dan David, Forest R. 2015. *Strategic Management*, 15th ed. Pearson
- Dwicahyani, E. (2019). Analisis Kinerja Agroindustri Kelapa Sawit PT ABC Di Kabupaten Mesuji Menggunakan Metode Balanced Scorecard.
- Feldberger, Madita, 2008. *Modern Human Capital management*. Thesis Management Technology. Blekinge Institute.
- Kaplan, R. S., dan Norton, D. P. 1996. *Balance Scorecard; Translating Strategy Into Action*, Boston: Havard Business School Press.
- Kaplan, R. S dan Norton, D. P. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Bosyon: Havard Business School Press.
- Kotler, Philip. 2008. *Manejemen Pemasaran*. Edisi ke-12. Jakarta: Erlangga
- Moloeng, Lexy J. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya



- Nurunnobi, Ripon Kumar Prasad, Md Arifuzzaman. 2016. *Buying Behaviour of Young Customer Satisfaction in Banking Industry*. Journal of Science and Technology, Vol. 8, No.8, pp. 199-206
- Pearce, J. A and Robinson, R. B. 1998. *Strategic management: Strategy Formulation and Implementation*, 3rd ed. USA: Richard D. Irwin, Inc.
- Rangkuti, Freddy. 2011. *Swot Balance Scorecard Teknik Menyusun Strategi korporat Yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. Jakarta: Gramedia
- Subekty, 2011. Perancangan Balance Scorecard Induk Koperasi ABC: Laporan Tugas Akhir. Jurusan Ekonomi Magister Manajemen Universitas Indonesia.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R & D*. Jakarta: CV Alfabeta.
- Sunardi, N. (2017). Pengaruh Profitabilitas, Firm Size, Risiko Bisnis, Asset Growth, Leverage, Kebijakan Dividen Terhadap Institutional Ownership (Perusahaan Property & Real Estate yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2011–2014). *INOVASI*, 2(2).
- Tran Van Quyet, Nguyen Quang Vinh and Taikoo Chang, 2016. Service Quality Effects On Customer Satisfaction In Banking Industry, Journal of Science and Technology, Vol. 8, No. 8, pp. 199-206
- Wisnianingsih, N. (2019). Analisis Swot Produk Teh Wangi Pada PT. NSP. *JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik dan Manajemen Industri)*, 1(2), 117-121.
- Yogie, M., Wisnubroto, P., & Oesman, T. I. (2017). Evaluasi Kesehatan & Keselamatan Kerja (K3) untuk Penilaian Produktivitas dengan Metode SWOT dan Balanced Scorecard pada PT. Mitra Rekatama Mandiri. *Jurnal Rekavasi*, 5(1), 32-37.