



Evaluasi Dan Pengembangan Strategi Bisnis Perusahaan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Ryan Ardianto¹, Rina Kurniawati³

Jurnal Kalibrasi
Sekolah Tinggi Teknologi Garut
Jl. Mayor Syamsu No. 1 Jayaraga Garut 44151 Indonesia
Email: jurnal@gmail.ac.id

¹1503006@sttgarut.ac.id

²Hilmi_aulawi@sttgarut.ac.id

³rina_kurniawati@sttgarut.ac.id

Abstrak – Tujuan dari penelitian ini untuk mengevaluasi, membuat rancangan strategi agar dapat bersaing secara berkelanjutan serta menentukan ukuran keberhasilan kinerja perusahaan. Objek penelitian ialah PD. Anggia yang merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di industri makanan yaitu molen kering mini. Teknik dalam penelitian ini adalah dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan dengan Matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan Matrik *External Factor Evaluation* (EFE). Kemudian menentukan posisi perusahaan saat ini untuk mencari alternatif strategi dengan Matrik *Boston Consulting Group* (BCG), Setelah alternatif strategi diketahui disusunlah strategi perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC). Dari salah satu perspektif teknik yang digunakan adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada 150 responden dan 14 pernyataan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam lingkungan *internal external* berada pada sel II yang disebut strategi pertahankan dan pelihara, dari hasil matrik BCG diketahui bahwa PD. Anggia berada pada kuadran II (*Star*) yang berarti PD. Anggi berada pada posisi yang sangat kuat sebagai pemimpin dalam bisnis molen kering. Karena peluangnya sangat besar, maka pilihan terbaik bagi perusahaan adalah melaksanakan ekspansi dan meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap citra produk serta peningkatan kemampuan kinerja karyawan terhadap perusahaan, sehingga strategi perusahaan dapat dikatakan sangat baik.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, Matrik BCG, Matrik IFE & EFE.

I. PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil Menengah (UMKM) merupakan salah satu motor penggerak perekonomian di Indonesia [1]. UMKM merupakan tulang punggung perekonomian di Indonesia telah menyumbang sekitar 60% dari PDB (*Product Domestic Bruto*) [2]. Jadi, bisnis UMKM di Indonesia akan berkembang dan memberikan peluang usaha yang menguntungkan. Kabupaten Garut merupakan kota yang terletak di Provinsi Jawa Barat dengan segala kekayaan dan potensi daerah yang telah diakui ciri khasnya baik regional, nasional maupun internasional [3]. Kekayaan dan potensi yang menjadi ciri khas adalah industri argo dan hasil alam, industri logam dan bahan bangunan, industri kimia dan industri kecil, kulit dan pangan [4]. Pengembangan strategi bisnis adalah proses analisis tentang peluang pertumbuhan potensial, dukungan dan pemantauan pelaksanaan peluang pertumbuhan usaha, dan implementasi. Saat ini, pengembangan strategi menggunakan *Balanced Scorecard* menjadi fokus utama pengembangan perusahaan [5]. Alasan mengapa dipilihnya metode *Balanced Scorecard* karena metode ini merupakan salah satu metode yang sering digunakan perusahaan untuk mengetahui masalah *intenal* dan *external* dalam perusahaan dengan cara mengumpulkan data-data perusahaan seperti visi, misi tujuan serta strategi perusahaan saat ini, kemudian mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan [6].

Pengembangan strategi bisnis adalah untuk mendorong perusahaan agar bisa berkembang dalam persaingan dengan memperbaiki kondisi proses bisnis perusahaan yang dapat diketahui dengan *Balanced Scorecard* [7]. pengembangan strategi dengan membandingkan aspek dari manajemen sampai pemasaran perusahaan dengan melakukan analisa lingkungan *internal* dan *external* [8]. Perencanaan strategi pengembangan bisnis untuk mengidentifikasi faktor-faktor *internal* dan *external* agar dapat merumuskan dan merencanakan strategi untuk perusahaan [9]. mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan serta menentukan strategi perusahaan berdasarkan faktor *internal* dan *external* untuk mendapatkan strategi yang tepat agar perusahaan dapat mempertahankan eksistensinya [10]. Beberapa peneliti menyampaikan bahwa strategi pengembangan bisnis menggunakan *Balanced Scorecard* sudah terbukti secara efektif mampu meningkatkan empat perspektif di dalam perusahaan dan telah banyak yang mengkaji tentang strategi pengembangan bisnis [11] [12] [13]. Penelitian ini bertujuan untuk membuat rancangan strategi pada UMKM agar dapat bersaing secara berkelanjutan dan menentukan seberapa besar ukuran keberhasilan kinerja UMKM.

II. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dan kualitatif [14]. Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan pada perusahaan dan pelanggan penikmat molen. Data yang dibutuhkan dalam pengamatan ini adalah dengan melakukan analisa perusahaan untuk menentukan strategi model bisnis terbaik untuk meningkatkan keuntungan penjualan agar bisa bersaing secara berkelanjutan. Sumber data untuk analisis kuantitatif diperoleh dari hasil wawancara dan penyebaran kuesioner dalam bentuk pertanyaan dan pernyataan terhadap 15 karyawan dan 150 pelanggan. pengolahan data ini untuk mengetahui apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Kemudian diolah dengan pendekatan *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) untuk mengetahui nilai posisi perusahaan dan Matrik *Boston Consulting Group* untuk mengetahui pangsa pasar PD. Anggia, setelah itu dilakukan pemetaan menggunakan skor untuk setiap perspektif, agar diperoleh pemetaan perusahaan dengan *Balanced Scorecard*. Tahap selanjutnya adalah tahap menginterpretasikan data dan hasil penelitian dengan membandingkan diantara masing-masing perlakuan untuk dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan [15].

III. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

1.1 Analisa Lingkungan Perusahaan

Analisa pada penelitian ini dapat dimulai dari analisis lingkungan *internal* dan *external* yang berpengaruh pada bisnis perusahaan dan pengetahuan nilai posisi perusahaan saat ini Adapun hasil analisis lingkungan *internal* dan *external* yang diperoleh dari skor rata-rata pada matrik IFE sebesar 2,299 sedangkan, matrik EFE memperoleh total rata-rata skor sebesar 2,030.

Hasil ini menempatkan PD. Anggia pada sel II yang disebut strategi pertahankan dan pelihara. Pada posisi ini, dimungkinkan PD. Anggia melakukan strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar.

1.2 Analisa Posisi Perusahaan Berdasarkan Matrik *Boston Consulting Group*

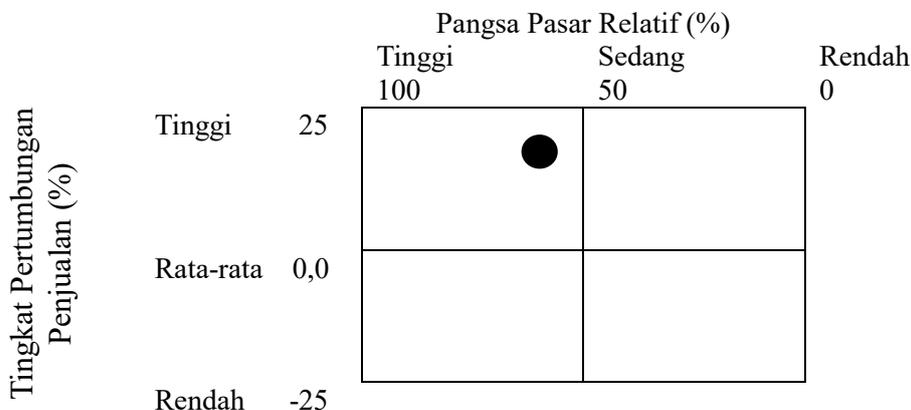
Matrik dilakukan untuk mengetahui posisi dari suatu organisasi atau perusahaan. *Boston Consulting Group* menggambarkan portofolio bisnis sebagai salah satu contoh pilihan strategi. Pada tabel 1 disajikan Tingkat pertumbuhan pasar Molen Kering Mini PD. Anggia bisa dilihat dari volume dan nilai penjualan 2 tahun terakhir:

Tabel 1. Volume Penjualan

Nama Produk	Tahun 2017		Tahun 2018	
	Volume (Kg)	Nilai (Rp/Juta)	Volume (Kg)	Nilai (Rp/Juta)
Molen Kering Isi Saley	2000	240	2500	300
Molen Kering Isi Kurma	1500	180	2000	240

Total	3500	420	4500	540
--------------	-------------	------------	-------------	------------

Berdasarkan data tersebut diketahui pangsa pasar PD. Anggia sebesar 65% dan tingkat penjualan dengan rata-rata 22% per tahun. Maka pada gambar 1 dibuatlah matrik *Boston Consulting Group* untuk mengetahui posisi PD. Anggia.



Gambar 1. Matrik *Boston Consulting Group*

Berdasarkan matrik BCG diketahui bahwa PD. Anggia berada pada posisi *Star* yang berarti PD. Anggi berada pada posisi yang sangat kuat sebagai pemimpin dalam bisnis molen kering dan menghasilkan sejumlah pasar uang. Karena peluangnya sangat besar, maka pilihan terbaik bagi perusahaan adalah melaksanakan ekspansi.

1.3 Analisa Hasil Pemetaan dengan *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan penulis menggunakan perhitungan *Revenue Growth* dapat dilihat bahwa pertumbuhan pendapatan PD. Anggia mengalami peningkatan dimana pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2018 sebesar 30%. Hal ini membuktikan bahwa PD. Anggia dalam meningkatkan pendapatan dengan nilai baik (1). Seharusnya, peningkatan pendapatan tersebut diikuti dengan menghasilkan laba pendapatan yang menyebabkan tingkat pengembalian dari modal yang ditanamkan dapat langsung diketahui.

2. Perspektif Pelanggan

Dengan melihat jumlah dari hasil kuesioner kepuasan pelanggan yang disebar yaitu sebesar 8307, maka dari hasil kepuasan pelanggan dikategorikan sangat puas (1). Pada kuesioner skor tertinggi berada pada pernyataan ke-2 dan ke-5 yaitu produk memiliki rasa yang enak dan harga produk yang terjangkau dan pada skor terendah berada pada pernyataan ke-4 yaitu produk memiliki kandungan yang bergizi. Dari hasil tersebut, tujuan dari pembuatan kuesioner kepuasan pelanggan ini adalah agar produk terjual dengan penerimaan yang optimal, terciptanya *brand* dan *image*. Meningkatnya *market share* serta meningkatnya kepuasan pelanggan yang cukup baik

3. Perspektif Bisnis Internal

Dalam pengukuran perspektif proses bisnis internal adalah proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purna jual. Dari perspektif ini dikatakan cukup baik, dari ketiga aspek mendapat nilai skor 0. Dalam proses inovasi dikatakan cukup baik (0) karena meningkatkan pendapatan dan minat pelanggan terhadap molen kering mini. Sedangkan pada proses operasi dikatakan baik (1) karena bisa mempertahankan biaya depresiasi dengan indikasi peralatan mesin yang digunakan masih dalam keadaan baik dan masih dalam umur pakai. Pelayanan purna jual di katakan kurang baik (-1) karena PD. Anggia masih belum bisa memaksimalkan penggunaan sistem informasi.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah tingkat retensi karyawan dan kapabilitas karyawan

cukup baik dengan total skor (0). Pada retensi karyawan bahwa tingkat retensi PD. Anggia dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 mengalami peningkatan. Hal ini membuktikan bahwa PD. Anggia dalam retensi karyawan dengan nilai baik (1). Bertambahnya karyawan disebabkan permintaan dari produk Molen meningkat setiap tahunnya. Sedangkan pada kapabilitas karyawan dikatakan kurang baik (-1), dikarenakan kurangnya informasi akan adanya pelatihan atau kurangnya sosialisasi perusahaan kepada karyawan mengenai pelatihan.

1.4 Pemetaan Strategik dengan *Balanced Scorecard*

Penentuan sasaran dan ukuran strategik untuk *balanced scorecard* perusahaan berdasarkan hasil analisa terhadap harapan perusahaan dalam meningkatkan masing-masing perspektif. Penentuan sasaran dan ukuran strategik ini diharapkan dapat membantu keberlangsungan perusahaan dalam menjalankan usahanya. Berikut tabel 2 menjelaskan secara lebih rinci sasaran dan ukuran strategik.

Tabel 2. Penentuan Sasaran dan Ukuran Strategik PD. Anggia

Perspektif	Sasaran Strategik	Key Performance Indicator (KPI)	
		Ukuran Hasil	Ukuran Pemicu Pekerja
Keuangan	Peningkatan pendapatan	<i>Return On Equity</i> (ROE)	Menghasilkan laba dengan ukuran yang langsung
Pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan dengan penerimaan yang optimal, terciptanya <i>brand</i> dan <i>image</i>	Peningkatan <i>market share</i>	Meningkatkan kepuasan pelanggan
	Proses inovasi berupa peningkatan <i>brand, image</i> dan varian rasa produk yang lebih banyak	Jenis kemasan dan data jenis produk yang dihasilkan	Meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap citra produk
Proses Bisnis Internal	Proses operasi berupa penetapan waktu baku pembuatan produk	Waktu pembuatan molen kering mini	Pembuatan produk tepat waktu
	Proses pelayanan purna jual berupa pengembalian produk yang <i>expired</i> atau kedaluwarsa	Data produk yang sudah kedaluwarsa	Meningkatkan kepuasan pelanggan
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Retensi karyawan berupa memancing rasa penasaran para karyawan	Karyawan dapat belajar dan terus berkembang	Peningkatan kemampuan karyawan
	Kapabilitas karyawan berupa memberikan pelatihan dan informasi dengan membangun profil kompetensi karyawan	Data identitas karyawan	Peningkatan kapabilitas karyawan

Berdasarkan tabel diatas, pemetaan dengan *Balanced Scorecard* pada PD. Anggia cukup Baik. Untuk melihat mana sasaran strategik seimbang disemua perspektif apabila *score* untuk setiap perspektif perusahaan baik [16]. Tetapi dapat dilihat bahwa PD. Anggia belum adanya keseimbangan perusahaan, bisa dilihat bahwa sasaran strategik yang dikatakan baik adalah adanya pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kinerja perusahaan saat ini berada pada posisi *Star* yang berarti PD. Anggi berada pada posisi yang sangat kuat sebagai pemimpin dalam bisnis molen kering dan menghasilkan sejumlah pasar uang karena peluangnya

sangat besar. Strategi yang cocok untuk posisi *Star* adalah strategi ekspansi: memperluas usaha dengan menciptakan pasar baru, perluasan fasilitas, perekrutan pegawai. *Balanced Scorecard* yang merupakan suatu alat manajemen yang menterjemahkan visi, misi serta strategi perusahaan kedalam tindakan nyata diperusahaan dengan berdasarkan perspektif dengan total bobot masing: Perspektif keuangan memiliki total bobot 1 dengan nilai baik, Perspektif pelanggan memiliki total bobot 1 dengan nilai baik, Perspektif proses bisnis internal memiliki total bobot 0 dengan nilai cukup baik, dan Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki bobot 0 dengan nilai cukup baik. Strategik untuk *balanced scorecard* PD. Anggia berdasarkan hasil analisa terhadap harapan perusahaan dalam meningkatkan keberhasilan kinerja berupa peningkatan pendapatan, tingkat kepuasan pelanggan dengan penerimaan yang optimal, proses inovasi berupa peningkatan *brand*, *image* dan varian rasa, penetapan waktu baku pembuatan produk, pengembalian produk yang *expired* atau kedaluwarsa, berupa memancing rasa penasaran para karyawan dan membangun profil kompetensi karyawan.

II. REFERENCES

- [1] M. Agus, "Arah Kebijakan Bidang Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah," Kementrian Koperasi UMKM Republik Indonesia, Denpasar, 2017.
- [2] H. Farah, "Ekonomi Digital Mempercepat Pembangunan Ekonomi," Kementrian Koordinator Bidang Perekonomian republik Indonesia, 2017.
- [3] W. Maizal, "bisnis umkm garut," 23 mei 2018. [Online].
- [4] rugiono, "usaha mikro kecil menengah," 13 07 2013. [Online].
- [5] S. M. C. R. C. Hery, "Balanced Scorecard for Business," Jakarta, PT Grasindo, 2017, p. 97.
- [6] R. Subeki and J. Mohammad, Pengantar Manajemen, Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher, 2015.
- [7] H. Priyanti, "Strategi Keberlanjutan Usaha Dodol Sarinah dengan Menggunakan Balanced Scorecard pada PD. Sarinah Garut," pp. 1-6, 2016.
- [8] N. D. Nyoman Ayu, "Rencana Pengembangan Strategi Perusahaan Untuk Meningkatkan Kualitas Perusahaan," STMIK STIKOM Bali, Denpasar, 2015.
- [9] A. Dewi, "Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard," Jurnal kalibrasi, Garut, 2013.
- [10] R. P. RD, "Pengembangan stratregi bisnis perusahaan menggunakan buisness model canvass," p. 23, 2017.
- [11] S. K. Robert and P. N. David, The Balanced Scorecard-Translating Strategy Into Action, Harvard Business Press, 1996.
- [12] S. Asep, "Analisis kinerja perusahaan dodol olympic garut dengan Balanced Scorecard," pp. 23-24, 2011.
- [13] G. Fajar, "Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard," pp. 1-4, 2018.
- [14] Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, Bandung: CV. Alfabeta, 2017.
- [15] N. Dewi, "Model Dasar Pengembangan Business Model Canvas ke Balanced Scorecard," pp. 11-12, 2018.
- [16] Mulyadi, "Alat MAnajemen Kontenpoler untuk Pelipat Gandaan Kinerja Keuangan Perusahaan," in *Balanced Scorecard*, Jakarta, Salemba Empat, 2001.