

Pengukuran Kinerja Tenant IBT-POLMAN Bandung Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

Supriyadi Sadikin¹; Dede Sujana²; Dini Hadiani³

Politeknik Manufaktur Bandung^{1,2,3}

Email : isoer@polman-bandung.ac.id¹; dede_edo@polman-bandung.ac.id²;
dinibhs@polman-bandung.ac.id³

ABSTRAK

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dalam mengevaluasi kinerja dan perencanaan suatu *tenant* inkubator bisnis. Metode *Balanced Scorecard* diyakini sebagai salah satu metode yang bisa mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk mendapatkan gambaran tentang pengukuran kinerja *tenant* Inkubator Bisnis Teknologi (IBT) perguruan tinggi menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Dengan menggunakan metode deskriptif, subyek penelitian ini yang merupakan *tenant* IBT Politeknik Manufaktur Bandung dipilih berdasarkan kategori exit sebuah *tenant* inkubator bisnis yang telah ditetapkan sebelumnya. Teknik pengumpulan data diperoleh melalui kuesioner serta observasi langsung pada subyek penelitian. Hasil analisa menunjukkan bahwa kinerja *tenant* IBT-POLMAN Bandung termasuk dalam kategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa metode *Balanced Scorecard* mampu mengukur kinerja *tenant* inkubator bisnis.

Kata Kunci: pengukuran kinerja; Tenant IBT; *Balanced Scorecard*, *Start-up*, UKM

ABSTRACT

Performance measurement is a vital part in evaluating the performance of an incubator business tenant. It has been believed that Balanced Scorecard is a proper method to measure the performance of a company comprehensively. Therefore, this research was attempted to get a description of the performance measurement of Technology Business Incubator (IBT) Tenant by employing Balanced Scorecard method. By employing descriptive method, the subjects of this study were 2 Tenants of Technology Business Incubator (IBT) in Politeknik Manufaktur Bandung based on the strategy exit categories. Data were taken from questinnaires and direct observation to each subject. The findings show that the performance measurement of Tenants of Technolgy Bussiness Incubator in Polman Bandung was in good category. The result of the study indicates that Balanced Scorecard can be used to measure the performance of an incubator business tenant.

Keywords: Performance Measurement; Technology Business Incubator, Balanced scorecard, Start-up, Small and Medium-Sized Enterprises.

LATAR BELAKANG

Fenomena inkubator bisnis teknologi saat ini menjadi pusat perhatian masyarakat Indonesia. Para pelaku bisnis, Industri Kecil Menengah (IKM) serta Kementerian dan Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) mulai memberikan dukungan serta perhatian lebih pada jenis usaha tersebut. Hal ini disebabkan oleh

maraknya persoalan yang berkaitan dengan pengangguran dan ketenagakerjaan di Indonesia. Inkubator bisnis teknologi dipercaya dapat memberikan harapan baru sebagai alternatif solusi dalam mengembangkan pengusaha kecil dalam upaya penyerapan tenaga kerja di Indonesia.

Inkubator bisnis dapat didefinisikan sebagai suatu badan atau wadah yang memperlengkapi suatu usaha baru dengan infrastruktur serta pelayanan sehingga bisa memiliki kualitas yang lebih baik (Bank Indonesia, 2006). Dengan mengusung gagasan serta pemikiran yang diadopsi dari "*technopreneurs*" inkubator bisnis bisa dijadikan sebagai upaya pengembangan usaha baru dengan pendampingan dalam perencanaan serta implementasinya. Suatu inkubator bisnis bisa dinyatakan efektif jika mampu memberikan dampak positif bagi masyarakat serta mampu mencapai kemandirian (Gunadi, 2012). Peran inkubator bisnis dinyatakan sangat strategis dalam upaya pengembangan suatu Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang inovatif (Mahani, 2015). Oleh karena itu, inkubator bisnis dibutuhkan keberadaannya terutama untuk membantu mengembangkan suatu usaha baru di masyarakat.

Inkubator bisnis terbagi menjadi beberapa jenis (Campbell dalam Supangkat dkk, 2005), yaitu *Industrial Incubator*, *University-related Incubator*, *For Profit Property Development Incubators*, *For-Profit Investment Incubator*, serta *Corporate Venture Incubator*. Hal ini menjelaskan bahwa inkubator bisnis bisa dijalankan oleh siapa saja selama tujuannya adalah meningkatkan peluang usaha bagi masyarakat. Salah satu jenis inkubator bisnis adalah inkubator bisnis yang dilakukan oleh lembaga perguruan tinggi. Inkubator Bisnis di Perguruan Tinggi berpeluang dalam pembentukan wirausaha baru sebagai bentuk pelaksanaan Tri Darma Perguruan Tinggi dalam bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (Supangkat, dkk, 2005). Inkubator bisnis yang berada di lingkungan perguruan tinggi diharapkan dapat mewadahi tumbuhnya kegiatan wirausaha bagi seluruh civitas akademika, baik itu dosen ataupun mahasiswa (Hamdan, 2013; Baumassepe, 2018). Hal tersebut menunjukkan bahwa Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi berperan penting dalam menumbuhkan iklim wirausaha di kalangan kampus.

Politeknik Manufaktur Bandung mulai mendirikan Unit Inkubator Bisnis (UIB) pada tahun 2004. Selanjutnya pada tahun 2009 s.d 2014, organisasi tersebut (UIB) mendapat hibah Program Mahasiswa Wirausaha (PMW) dari Ristekdikti, dan tahun 2019 Inkubator Bisnis Teknologi (IBT) POLMAN Bandung mendapat hibah pengembangan dari Ristekdikti. Sejak 2004 IBT-POLMAN Bandung melakukan inkubasi kepada para tenant dengan target lulusan yang menjadi wirausahawan baru antara 2-3 orang/tahun namun belum pernah memiliki alat ukur keberhasilan tenant tersebut.

Selama ini *tenant* IBT-POLMAN Bandung menerapkan konsep keuntungan yang digunakan sebagai parameter keberhasilan suatu *tenant*, namun belum bisa menilai parameter lainnya seperti kepuasan karyawan, kepuasan pelanggan, ataupun proses produksi. Hal ini merupakan penyebab *tenant* IBT-POLMAN Bandung merasakan kesulitan dalam mengidentifikasi penyebab terjadinya penurunan kinerja perusahaan tenant tersebut terutama dari perspektif non-finansial misalnya menurunnya tingkat produktivitas karyawan serta berkurangnya jumlah pelanggan. Untuk mengatasi masalah ini, tenant IBT-POLMAN perlu menggunakan alat pengukuran kinerja yang meliputi aspek finansial serta non finansial. Oleh karena itu, metode *Balanced Scorecard* (BSC) dianggap sesuai dengan kebutuhan tenant IBT-POLMAN saat ini karena pengukuran kinerja dengan metode BSC dapat mengetahui keberhasilan organisasi dalam melakukan aktivitas baik dari segi finansial maupun nonfinansial.

Hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan dasar kebijakan perusahaan untuk melakukan perbaikan (Mulyadi, 2007). Maka penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran mengenai metode *Balanced Scorecard* (BSC) dalam mengukur kinerja tenant IBT-POLMAN Bandung. Hasil penelitian diharapkan dapat diaplikasikan sebagai salah satu kajian dalam pembaruan strategi kebijakan pada tenant IBT-POLMAN Bandung.

LANDASAN TEORITIS

Inkubator Bisnis Teknologi

Salah satu upaya untuk meningkatkan serta memajukan perekonomian Indonesia yaitu dengan meningkatkan jumlah wirausaha. Wirausaha atau yang lebih dikenal dengan istilah *entrepreneur* menjadi suatu konsep yang sangat populer di tanah air saat ini seiring maraknya pertumbuhan wirausaha serta pengelola Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang mampu bertahan menghadapi krisis nasional yang terjadi. Selain itu, wirausaha dianggap sebagai salah satu bentuk usaha yang mampu menghadirkan lapangan pekerjaan, menyajikan berbagai macam inovasi, serta diversitas (keberagaman) yang menawarkan kesempatan bagi para individu untuk mengekspresikan dirinya. Pengembangan wirausaha tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk inkubator bisnis.

Inkubator bisnis di Indonesia dirintis sejak tahun 1993, namun perkembangannya belum memuaskan (Idris, 2012). Sekarang hanya tersisa 50-an inkubator di Indonesia, sementara lainnya redup bahkan gagal. Jika dibandingkan dengan pengembangan inkubator bisnis di dunia, fenomena inkubator bisnis di Indonesia sangatlah rendah. Perkembangan bisnis inkubator di Cina tercatat sangat tinggi sehingga konsep ini telah dijadikan instrumen penting dalam pembangunan bidang ekonomi dan teknologi di negara tersebut dan menjadikan Cina berada pada urutan kedua setelah Amerika Serikat dan paling berhasil di kawasan Asia (Chandra dan Chao, 2011).

Dalam pelaksanaannya, dibutuhkan dua faktor penting yang saling mendukung. Faktor pertama yaitu proses inkubasi yang berarti upaya penumbuhan wirausaha berupa usaha binaan (*tenant*) yang memiliki kapasitas serta kapabilitas tinggi dan dikelola oleh institusi dengan istilah inkubator. Faktor kedua, yaitu inkubator dapat didefinisikan sebagai suatu lembaga yang mendukung bisnis tersebut melalui serangkaian program sampai mereka mandiri dalam mengembangkan usahanya (Hewick, 2006). Di Indonesia, pemberian program inkubasi pada umumnya ditujukan bagi perusahaan pemula yang telah berjalan kurang dari 2 tahun. Program ini banyak diadopsi oleh berbagai inkubator bisnis.

Model inkubasi yang diselenggarakan oleh IBT-POLMAN Bandung terdiri dari *Stakeholders*, *SDM*, *Tenant*, *Networking* dan *Teknologi*. Pilar-pilar tersebut menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam menggerakkan inkubator. Secara keseluruhan proses inkubasi *tenant* dilakukan dalam waktu tiga tahun (IBT-Polman Bandung, 2019). Dalam melakukan inkubasi *tenant*, IBT-POLMAN Bandung menjalankan tiga proses utama yaitu pra-inkubasi, masa-inkubasi dan paska-inkubasi.

Proses pra-inkubasi dilakukan melalui kegiatan-kegiatan seperti sosialisasi & publikasi awal, proses seleksi calon tenant, penilaian terhadap tenant (*need assesment*) dan melakukan perjanjian kontrak kerjasama apabila tenant dinyatakan layak untuk di inkubasi.

Terdapat tiga tahapan proses masa-inkubasi yaitu tahap awal dilakukan kegiatan-kegiatan seperti pelatihan teknis & manajemen, legalitas usaha, dan pembuatan serta penyempurnaan *business plan*. Selanjutnya memasuki tahap pengembangan dilakukan kegiatan-kegiatan standarisasi dan sertifikasi produk, pasar lanjutan, pendampingan HKI, pendaftaran legalitas.

Tahap terakhir adalah paska-inkubasi dimana tenant diharapkan sudah mulai mampu melakukan *scaling* usahanya dengan proses produksi yang dilakukan lebih masif, dipertemukan dengan jaringan yang sesuai dalam hal pemasaran atau permodalan. Adapun kegiatan-kegiatan seperti *mentoring* atau *coaching* sesuai kebutuhan tenant dapat diadakan pada ketiga tahap tersebut. Periode inkubasi dilakukan selama tiga tahun meliputi konsultasi dan pendampingan, teknologi produksi, manajemen akses pasar (IBT-Polman Bandung, 2019).

Berbagai penelitian yang berkaitan dengan inkubator bisnis teknologi menyatakan bahwa program ini telah memberikan banyak manfaat bagi masyarakat (Agustina, 2011; Gunadi, 2012; Hamdan, 2013; Hasbullah et. al, 2015; serta Baumassepe, 2018). Inkubator bisnis perguruan tinggi merupakan sarana untuk mencetak wirausaha baru didalam institusi pendidikan, meskipun masih memiliki permasalahan yaitu yang berkenaan dengan inkubator didalam proses menginkubasi *tenant* serta permasalahan dalam *tenant* itu sendiri (Agustina, 2011). Inkubator bisnis perguruan tinggi juga diyakini dapat meningkatkan proses pemberdayaan masyarakat (Gunadi, 2012) serta mampu mendorong ketrampilan wirausaha mahasiswa (Hamdan, 2013; Baumassepe, 2018). Selain itu inkubator bisnis perguruan tinggi memainkan peranan penting terhadap keberhasilan kinerja suatu perusahaan pangan, yang bisa meningkatkan omzet, jumlah tenaga kerja, jumlah legalitas usaha, serta meningkatkan akses ke sumber modal (Hasbullah et.al, 2015). Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut dapat dikatakan bahwa inkubator bisnis perguruan tinggi telah memberikan hasil yang positif bagi pengembangan dunia usaha. Namun, keberlangsungan inkubator bisnis masih terkendala beberapa masalah diantaranya inkubator bisnis masih perlu meningkatkan kinerjanya terutama berkaitan dengan perbaikan aspek manajemen inkubator, peningkatan mutu proses pendampingan terhadap badan usaha baru, serta keikutsertaan dalam perhimpunan inkubator bisnis.

Untuk mengetahui keberhasilan suatu *tenant*, diperlukan alat ukur yang mampu mengevaluasi kinerja badan usaha tersebut secara rinci berupa informasi finansial serta informasi nonfinansial. Kedua jenis informasi tersebut dapat diperoleh melalui metode *Balanced Scorecard* (BSC).

Balanced Scorecard

Metode *Balanced Scorecard* (BSC) telah dinyatakan sebagai suatu metode yang mampu mengukur kinerja perusahaan. Konsep BSC pertama kali dikemukakan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1993. *Balanced scorecard* dapat didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja serta proses evaluasi yang bisa digunakan oleh satu perusahaan berdasarkan empat perspektif yang saling terkait satu sama lain, yaitu perspektif kinerja keuangan (finansial), perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000; David, 2009). Hal ini didukung oleh pernyataan Atkinson et.al (2012) bahwa BSC mampu mengukur kinerja suatu badan usaha berdasarkan perspektif yang merupakan turunan dari visi, strategi, dan tujuan suatu badan usaha tersebut (Atkinson et al.,2012). Konsep BSC memadukan pengukuran kinerja keuangan dengan paramater lainnya berupa penafsiran misi dan strategi perusahaan dalam jangka panjang secara komprehensif (Kaplan dan

Norton, 2000). Melalui penggunaan alat ukur yang utuh ini, pengukuran kinerja suatu badan usaha diharapkan dapat dilakukan secara lengkap dan global sehingga mampu memberikan data perbaikan bagi perusahaan yang meliputi kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, serta tingkat kepuasan karyawan. Dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan sebuah upaya yang disusun secara sistematis untuk memperoleh nilai pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan hasil penafsiran visi, misi, dan strategi organisasi suatu perusahaan yang dituangkan menjadi tujuan, pengukuran, serta inisiatif yang nyata.

Lebih lanjut, Werner (2012) menyebutkan bahwa tujuan penggunaan *Balanced Scorecard* meliputi: (Lihat Tabel 1)

Dari pembahasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa metode *BSC* dipercaya mampu mengukur kinerja sebuah perusahaan yang meliputi aspek keuangan (finansial) serta aspek non keuangan sehingga perusahaan dapat menentukan tidak hanya kebijakan jangka pendek namun juga kebijakan jangka panjang.

Berbagai penelitian yang berkenaan dengan penggunaan metode *Balanced Scorecard* dalam perusahaan telah banyak dilakukan (Putra, 2006; Zailani, 2009; Erwin dan Prabowo, 2015; Haeruddin, 2018). Metode *BSC* dapat memberikan hasil penilaian kinerja perusahaan yang bisa dijadikan usulan perbaikan bagi kemajuan perusahaan tersebut (Putra, 2006). Dengan melakukan penelitian serupa, Zailani (2009) dan Haeruddin (2018) menyatakan bahwa metode *BSC* dapat mengukur kinerja perusahaan dari aspek finansial dan aspek non finansial. Penggunaan *BSC* telah memberikan hasil yang kongkrit dan memberikan feedback bagi para pemangku jabatan untuk menentukan kebijakan perusahaan selanjutnya (Erwin dan Prabowo, 2015). Metode *BSC* juga telah diaplikasikan dalam Usaha Kecil dan Menengah (UKM) serta Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Penelitian yang dilakukan oleh Witanti dan Hadiana (2018) memperoleh gambaran tentang pengukuran kinerja UMKM menggunakan metode *BSC*. Sementara Sukmawati (2015) berhasil merancang pengukuran kinerja pada UKM dengan pendekatan *BSC*. Hasil beberapa penelitian tersebut menunjukkan bahwa metode *BSC* telah memberikan hasil yang memuaskan bagi pemenuhan informasi mengenai penilaian keberhasilan suatu perusahaan.

Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

Metode *Balanced Scorecard (BSC)* memiliki beberapa keunggulan untuk mengukur kinerja sebuah perusahaan, yaitu metode ini dianggap mampu menciptakan rencana strategis suatu badan usaha dengan karakteristik tertentu. Mulyadi (2007) menjelaskan beberapa karakteristik metode *BSC* diantaranya:

- 1) Komprehensif. Metode ini mampu mengevaluasi kinerja suatu badan usaha secara keseluruhan yang mencakup segi finansial dan nonfinansial.
- 2) Koheren. Setiap target dalam pengukuran kinerja perusahaan mempunyai hubungan kausalitas secara langsung dan tidak langsung.
- 3) Terukur. Setiap sasaran strategic dibuat alat ukurnya sehingga mudah untuk menganalisisnya.

- 4) Seimbang. Sasaran strategic baik segi keuangan maupun non keuangan disusun sedemikian rupa agar memiliki keseimbangan.

Sebaliknya, metode *Balanced scorecard* pun memiliki beberapa kelemahan. Atkinson et al. (2012) menyebutkan bahwa proses membuat serta memilih alat ukur serta sistem baru dalam suatu badan usaha memiliki beberapa kelemahan, diantaranya yaitu:

- 1) Kurangnya komitmen dari manajemen
- 2) Dalam pelaksanaannya *Balanced Scorecard* kurang tersosialisasi terutama untuk pegawai.
- 3) Adanya kebutuhan untuk mencari solusi yang berulang kali.
- 4) Seringkali *Balanced Scorecard* digunakan sebagai proyek konsultasi.

Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif Keuangan (Finansial)

Didalam *Balanced Scorecard*, perspektif yang pertama adalah perspektif keuangan. Perspektif ini dinyatakan sebagai sasaran strategis perusahaan yang sangat penting. Sebuah perusahaan dapat dikategorikan baik jika memiliki kondisi keuangan yang baik pula. Pengukuran kinerja keuangan dapat mengungkapkan dengan jelas keuntungan suatu perusahaan berdasarkan perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan tersebut (Kaplan dan Norton, 2000). Pendapat ini didukung oleh Atkinson et al. (2012) yang menyebutkan bahwa beberapa sub-tujuan perspektif dapat mendorong peningkatan kinerja keuangan suatu perusahaan secara keseluruhan, yaitu cara meningkatkan pendapatan; peningkatan *Gross Operating Profit* (GOP); serta peningkatan keuntungan perusahaan. Namun perlu diingat bahwa faktor pendukung dalam perspektif keuangan akan menyesuaikan dengan bidang industri yang dipilih, pola persaingan, serta tata kelola masing-masing unit bisnis.

Perspektif Pelanggan

Perspektif kedua dalam metode *BSC* adalah perspektif pelanggan. Perspektif ini memiliki fungsi agar perusahaan selaras dengan kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000). Selain itu Atkinson et al. (2012) menambahkan bahwa perspektif pelanggan dalam metode *BSC* dapat dilihat melalui tingkat kepuasan pelanggan, tingkat akuisisi pelanggan, serta nilai retensi pelanggan. Pengukuran perspektif pelanggan ini diharapkan dapat berkontribusi terhadap kemajuan perusahaan serta keuntungan yang paling besar yang diperoleh perusahaan. Perspektif pelanggan diperlukan agar perusahaan selalu bisa menjadi supplier utama bagi pelanggan, sehingga bisa menopang keberhasilan pada perspektif keuangan (Novirani dan Arijanto, 2013).

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ketiga dalam metode *BSC* adalah perspektif proses bisnis internal, perspektif ini berawal pada peningkatan jumlah proses inovasi yang dapat mengeksplorasi kebutuhan pelanggan setiap saat. Hasil yang diperoleh dari proses inovasi diharapkan dapat mengembangkan solusi pemenuhan kebutuhan, proses pelaksanaan inovasi, pelayanan produk atau jasa pada pelanggan serta layanan purna jual (Kaplan dan Norton, 2000). Atkinson et al. (2012), menambahkan bahwa perspektif proses bisnis internal adalah proses untuk mengidentifikasi operasi penentu keberhasilan suatu perusahaan yang diawali dengan proses manajemen pelanggan, inovasi pelayanan

prosuk atau jasa, serta aturan dan proses sosial yang baik agar bisa meningkatkan kepuasan pelanggan, menambah pertumbuhan pendapatan perusahaan, serta meningkatkan keuntungan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam metode BSC adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif ini adalah proses mengidentifikasi tujuan perusahaan dalam berbagai hal yang mengintegrasikan orang, sistem, serta badan usaha yang mampu mewujudkan kemajuan dan keberhasilan perusahaan tersebut. Perspektif ini menitikberatkan pada peningkatan ketrampilan serta kecakapan karyawan, teknologi, serta keterpaduan kedua hal tersebut sehingga mampu memajukan perusahaan (Atkinson et al., 2012). Hal ini bertujuan agar perusahaan dapat mengetahui kepuasan karyawan yang secara langsung berkaitan dengan kemajuan perusahaan. Karyawan adalah suatu aset penting dan berharga dalam sebuah perusahaan yang harus mendapatkan perhatian khusus agar puas dan nyaman selama bekerja. Beberapa kajian menunjukkan bahwa pemberian insentif serta kompensasi langsung dan tidak langsung dapat memotivasi karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka (Zulkarnaen, W., & Herlina, 2018). Fenomena ini mengindikasikan bahwa pemenuhan hak serta kebutuhan karyawan yang meliputi aspek materil (misalnya mendapatkan gaji serta kompensasi atau insentif) dan imateril (dihargai, diperlakukan adil, pengembangan karir, dll) harus terlaksana dengan baik karena akan berdampak besar terhadap peningkatan kinerja karyawan dan tentu saja pada akhirnya berpengaruh pada kemajuan perusahaan

Dari penjelasan tentang empat perspektif utama dalam metode BSC dapat dinyatakan bahwa setiap aspek memiliki hubungan kausalitas yang penting bagi satu sama lain. Hubungan antara setiap perspektif tersebut bisa terwujud jika satu sama lain saling terpadu sehingga pada akhirnya perusahaan bisa memperoleh hasil berupa kinerja keuangan serta kinerja nonkeuangan. Hal ini diperlukan oleh suatu badan usaha yang akan memasuki dunia bisnis yang kompetitif sehingga perusahaan tersebut dapat bertahan serta lebih berkembang lagi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada tenant IBT-POLMAN Bandung yang berada di Jalan Kanayakan No. 21 Bandung. Penilaian kinerja IBT-POLMAN selama ini menggunakan sistem profitabilitas yang lebih terfokus pada kinerja finansial saja. Namun, untuk mengukur kinerja perusahaan yang komprehensif baik segi finansial serta nonfinansial diperlukan metode yang mengukur keduanya. Oleh karena itu, dengan pertimbangan bahwa di tenant IBT-POLMAN tersebut belum menggunakan alat pengukuran kinerja untuk menilai keberhasilan perusahaan tenant, maka penelitian ini berfokus pada pengukuran kinerja tenant IBT-POLMAN Bandung menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC),

Menggunakan pendekatan deskriptif. Deskriptif adalah metode yang bertujuan untuk mencatat, mengolah, menyajikan dan menginterpolasi data untuk memberikan gambaran yang nyata dan jelas mengenai perusahaan. (Zulkarnaen, W., & Suwarna, A., 2017:45).

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai kinerja Tenant IBT-POLMAN Bandung dengan metode *Balanced Scorecard (BSC)* berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2000). Ada empat perspektif yang diukur, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Subyek dalam penelitian ini adalah tenant IBT-POLMAN Bandung. Penentuan subyek berdasar pada ketentuan strategi *exit* bagi *tenant* yang telah ditentukan oleh IBT-POLMAN Bandung. Strategi itu meliputi:

a. Dinyatakan lulus, jika:

- Tenant sudah diinkubasi selama 3 tahun;
- Tenant telah memiliki legalitas usaha;
- Omset telah berkembang tiap tahun dan memmanage keuangan secara mandiri
- Telah mampu mendapat dukungan dari Lembaga keuangan;

b. Dinyatakan *drop out*, jika :

- Melanggar perjanjian yang tertulis dalam perjanjian kerjasama;
- Merusak fasilitas utama yang dimiliki IBT-POLMAN Bandung;
- Melakukan kegiatan yang dapat mencoreng nama instansi POLMAN Bandung.

Berdasarkan informasi tersebut ada 2 tenant IBT POLMAN Bandung yang memenuhi kriteria. Deskripsi subjek penelitian dapat dilihat pada tabel 2.

Untuk memperoleh gambaran mengenai kinerja tenant IBT-POLMAN BANDUNG, data diperoleh dari berbagai sumber, diantaranya yaitu:

1. Kuesioner

Kuesioner yang telah disusun serta diuji validitas serta reliabilitasnya disebar kepada karyawan dan pelanggan tenant IBT-POLMAN Bandung. Bobot dari penilaian kuesioner terhadap karyawan dan pelanggan dihitung menggunakan skala Likert yang memuat 4 pernyataan dengan pilihan “Sangat Puas”, “Puas”, “Tidak Puas”, dan “Sangat Tidak Puas”. Skala Likert ini berkaitan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap kepuasan pelanggan tenant IBT-POLMAN terhadap kinerja perusahaan, serta kepuasan karyawan terhadap kinerja Tenant IBT-POLMAN Bandung.

2. Observasi

Observasi dilakukan dengan cara mencari serta mempelajari literatur yang relevan dengan konsep pengukuran kinerja menggunakan metode *BSC* serta observasi langsung pada subyek penelitian. Informasi yang diperoleh adalah data laporan keuangan serta proses bisnis internal Tenant IBT-POLMAN Bandung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisa data berikut ini berkaitan dengan empat (4) perspektif dalam metode *BSC*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif Keuangan

Berdasarkan perspektif keuangan, kinerja tenant IBT-POLMAN Bandung diukur melalui aspek pertumbuhan pendapatan, peningkatan *Gross Operating Profit (GOP)*,

dan peningkatan keuntungan perusahaan (*Net Profit Margin*). Data dapat dilihat dalam Tabel 3.

Tabel 3 menunjukkan bahwa kinerja Tenant IBT-POLMAN Bandung berdasarkan perspektif keuangan dapat mencapai nilai **75%**. Hal ini berarti bahwa kinerja Tenant IBT Polman Bandung dalam mencapai sasaran strategis perusahaan dalam perspektif keuangan (finansial) adalah “baik”.

Perspektif Pelanggan

Berdasarkan perspektif pelanggan dalam metode *BSC*, meliputi kepuasan, retensi, dan akuisisi pelanggan, hasil analisa dapat dilihat dalam tabel 4.

Berdasarkan Tabel 4 di atas, diperoleh data bahwa kinerja tenant IBT POLMAN Bandung berdasarkan perspektif pelanggan mencapai nilai **75%**. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja Tenant IBT- POLMAN Bandung dalam mencapai sasaran strategis perusahaan dalam perspektif pelanggan adalah “baik”. Hal ini berarti bahwa kinerja Tenant IBT berada pada kategori baik sehingga pelanggan dapat bertahan dan menjadi pelanggan loyal.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Berkaitan dengan perspektif proses bisnis dalam metode *BSC*, yang meliputi peningkatan pelayanan, proses manajemen pelanggan, serta peningkatan inovasi produk diperoleh data yang menyatakan bahwa kinerja tenant IBT-POLMAN Bandung berada dalam kategori ‘cukup baik’. Data selengkapnya dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5 menunjukkan bahwa kinerja Tenant IBT-POLMAN Bandung berdasarkan perspektif proses bisnis internal dapat mencapai nilai 66,7%. Tenant IBT-POLMAN Bandung mampu memberikan proses pelayanan yang baik bagi pelanggan serta mampu menjaga proses manajemen pelanggan yang cukup baik sehingga pelanggan bertahan. Pencapaian nilai ini juga didukung oleh kemampuan tenant IBT-POLMAN Bandung untuk selalu memberikan proses inovasi yang baik dalam meningkatkan mutu layanan terhadap pelanggan. Hal ini berarti bahwa kinerja Tenant IBT-POLMAN Bandung dalam mencapai sasaran strategis perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal adalah “cukup baik”.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam metode *BSC*, yang meliputi aspek pelatihan karyawan, produktivitas karyawan, serta turn over karyawan. Hasil analisa disajikan dalam tabel 6.

Hasil analisa dalam tabel 6 menunjukkan bahwa kinerja Tenant IBT-POLMAN Bandung dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencapai nilai **75%**. Tenant IBT-POLMAN senantiasa berupaya untuk menjaga kepuasan karyawan dengan memberikan kompensasi yang sesuai, serta meningkatkan kapabilitas karyawannya dengan memberikan pelatihan karyawan sehingga produktivitas karyawan meningkat. Data tersebut menunjukkan bahwa kinerja Tenant IBT-POLMAN Bandung dalam mencapai sasaran strategis perusahaan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah “baik”.

Pengukuran Kinerja Tenant IBT POLMAN Bandung dengan Metode *Balanced Scorecard (BSC)*

Data mengenai pengukuran kinerja Tenant IBT POLMAN Bandung secara keseluruhan diperoleh melalui cara menjumlah hasil pencapaian nilai dari setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yang selanjutnya dapat memperoleh nilai rerata dari keseluruhan aspek yang diukur. Hasil perhitungan tersebut adalah sebagai berikut: (Lihat Tabel 7)

Hasil perhitungan dari setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa kinerja Tenant IBT-POLMAN Bandung dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* mencapai nilai **72,9%**. Hal ini menunjukkan bahwa Tenant IBT-POLMAN Bandung memiliki kinerja yang “baik”. Hasil ini mengindikasikan bahwa tenant IBT-POLMAN telah berupaya untuk menjadi tenant yang baik dalam aspek finansial maupun nonfinansial.

KESIMPULAN

Penelitian ini telah menggambarkan pengukuran kinerja Tenant IBT-POLMAN Bandung menggunakan metode *Balanced Scorecard (BSC)*. Hasil analisa menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja Tenant IBT-POLMAN Bandung dapat dikategorikan baik berdasarkan perspektif keuangan, perspektif kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya, diperoleh kesimpulan bahwa metode *Balanced Scorecard (BSC)* dapat digunakan untuk menganalisa kinerja Tenant IBT-POLMAN Bandung baik dalam segi keuangan serta segi lainnya. Namun, beberapa kendala yang terjadi adalah kesulitan untuk memperoleh data lengkap tentang laporan keuangan karena hal ini bersifat data pribadi yang masih sulit untuk dibagi bagi pihak luar, sehingga perlu dibuat teknik khusus dalam hal ini pembuatan data isian berbentuk rentang nilai keuangan sehingga data keuangan tersebut akhirnya diperoleh. Peneliti selanjutnya disarankan untuk membuat kajian khusus tentang pengukuran kinerja tenant inkubator bisnis perguruan tinggi dengan metode yang berbeda sehingga diperoleh model penilaian kinerja yang lebih sederhana untuk tenant IBT perguruan tinggi serta perusahaan *start-up* lainnya.

PENGHARGAAN

Terima kasih kepada Politeknik Manufaktur Bandung yang telah memberikan pendanaan melalui Hibah Penelitian Internal 2019 sehingga penelitian ini dapat dilaksanakan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, Tri Siwi. 2011. Peran Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi Dalam Meminimalkan Resiko Kegagalan Bagi Wirausaha Baru pada Tahap Awal (Start-Up). *Majalah Ekonomi*. Tahun XXI No.1 Hal 64 – 74.
- Atkinson, Anthony A., Kaplan, Robert S., Matsumura, Ella Mae, dan Young, S. Mark. 2012. *Akuntansi Manajemen*, Edisi Kelima, Jilid 2. Jakarta: Indeks.
- Bank Indonesia. 2006. *Kajian Inkubator Bisnis dalam Rangka Pengembangan UMKM*. Jakarta: Bank Indonesia.

- Baumassepe, Andi Nur. 2018. Sinergi Demi Inkubator Bisnis. *Majalah Marketeers*. Edisi Juli hal 34-35.
- Chandra, A dan Chao, C. 2011. Growth and evolution of high-technology business incubation in China. *Human Systems Management*. 30(12): 55-59
- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis: Konsep*, Edisi 12, Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Erwin dan Prabowo, Haritwi. 2015. Analisis Pengukuran Kinerja menggunakan Balanced Scorecard Pada PT. Bahtera Utama. *BINUS Business Review*. Vol.6 No.1 Hal 35 – 45.
- Gunadi, Trida. 2012. Model Inkubator Bisnis Dalam Pendidikan Luar Sekolah Perintisan Pengembangan Desa Agroekowisata Berbasis Pemberdayaan Masyarakat. *Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*. Vol.8 No.1.
- Hamdan. 2013. Model Inkubator Bisnis Untuk Menumbuhkan Kompetensi Kewirausahaan. *Jurnal Penelitian Pendidikan*. Vol.13. No.1.
- Haeruddin, M. Ikhwan Maulana. 2018. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard pada PT Pegadaian (PERSERO) Cabang Talasalampang di Kota Makassar. *Jurnal Aplikasi*
- Hasbullah, Rokhani., Surahman, Memen., Yani, Ahmad., Almada, Deva Primadia., Faizaty, Elisa Nur. 2015. Peran Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi dalam Peningkatan Kinerja Usaha usaha Pangan. *Jurnal Ilmu Pertanian Indonesia*. 20(1): 59-65.
- Hewick, Laurence. 2006. Canadian Business Inkubator. *Proceedings Seminar International Best Practices For Increasing Inkubator Efficiencies*, Jakarta (ID).
- IBT-Polman Bandung. 2019. *Business Plan*. Politeknik Manufaktur Bandung.
- Idris, Indra. 2012. *Panduan Model Pengembangan Inkubator Bisnis*. Jakarta: Kementerian Koperasi dan Tenant.
- Kaplan, Robert, S., & Norton, David, P. 2000. “*The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*”, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Mahani, Septiana Ayu Estri. 2015. Tinjauan Model Inkubator Bisnis Rintisan (Bisnis Start-Up) di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis (Performa)*. Vol. XII No.1.
- Mulyadi. 2007. *Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan PERUSAHAAN TENANT*. Jakarta: Salemba Empat
- Novirani, Dwi dan Arijanto, Sugih. 2013. Analisis Perspektif Pelanggan Dengan Sasaran Strategis Pendekatan Balanced Scorecard (BSC). *Reka Integra*. Vol.1 No.2.
- Putra, Boy Isma. 2006. Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard di CV MCH Sidoarjo. *Tekmapro*. Vol.1 No.2.
- Supangkat, Suharso H. 2005, Tahapan Pembentukan Inkubator Bisnis, Makalah, Dipresentasikan pada *Seminar Nasional Promoting Local Economy Through Business Incubation*, Institut Teknologi Bandung, 22 Desember, Bandung

- Sukmawati, Anggraini. 2015. Perancangan Balanced Scorecard Untuk Mengembangkan Modal Insani dan Meningkatkan Keinerja pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol.13 No. 3 hal 446 -456.
- Werner, Michael.L. 2012. Executing Strategy With The Balanced Scorecard. *International Journal of Financial Research*. Vol.3 No.1. DOI: 10.5430/ijfr.v3n1p88.
- Witanti, Wina., Hadiana, Asep Id. 2018. Pengukuran Kinerja pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dengan Balanced Scorecard (BSC). *Jurnal Ilmiah Program Studi Manajemen Informatika (JAMIKA)*. Vol. 1 No.12.
- Zailani, Abdullah. 2009. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard. *Performance* Vol. 9 No.2. Hal 67 – 87). *Manajemen Ekonomi dan Bisnis*. Vol.2 No.2 Hal 94 – 111.
- Zulkarnaen, W., & Suwarna, A. (2017). Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Di Bagian Mekanik PT. Erlangga Aditya Indramayu. *Jurnal Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi*, 1(1), 33-52. DOI: <https://doi.org/10.31955/mea.vol1.iss1.pp33-52>
- Zulkarnaen, W., & Herlina, R.2018. Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung terhadap Kinerja Karyawan Bagian Staff Operasional PT Pranata Jaya Abadi Banjaran. *Jurnal Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi*, 2(2), 90-114. DOI: <https://doi.org/10.31955/jimea.vol2.iss2.pp90-114>

GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL



Gambar 1 Model Inkubator

Tabel 1. Tujuan Balanced Score Secara Lengkap (Werner, 2012)

Perspektif	Tujuan Lengkap
Finansial	Untuk berhasil secara finansial
Pelanggan	Untuk memperoleh gambaran tentang bagaimana seharusnya perusahaan terhadap pelanggan
Internal	Untuk mendapatkan proses bisnis yang unggul untuk memuaskan shareholder serta pelanggan
Inovasi dan Pembelajaran	Untuk menopang kemampuan dalam perubahan dan inovasi

Tabel 2. Deskripsi Tenant IBT-POLMAN Bandung

Tenant	Bidang Usaha	Masa Inkubasi	Status
T1	Mechanical Engineering	3 tahun	Pasca Inkubasi
T2	Control	2 tahun	Lanjutan

Tabel 3. Penilaian Kinerja Tenant IBT Polman Bandung dari Perspektif Keuangan

Jenis pengukuran	Rerata hasil yang dicapai		Skala skor penilaian	Hasil penilaian
	T1	T2		
Pertumbuhan pendapatan	18%	16%	4=>20% 3=16%-20% 2=11%-15% 1=<10%	3 (Baik)
<i>Gross Operating Profit (GOP)</i>	17%	16%	4=>20% 3=16%-20% 2=11%-15% 1=<10%	3 (Baik)
<i>Net Profit Margin (NPM)</i>	16%	14%	4=>20% 3=16%-20% 2=11%-15% 1=<10%	3 (Baik)
Skor yang dicapai				9
Total Skor				12
Skor Kinerja Tenant				75%
Kesimpulan				Baik

Tabel 4. Penilaian Kinerja Tenant IBT POLMAN Bandung dari Perspektif Pelanggan

Jenis pengukuran	Rerata hasil yang dicapai		Skala skor penilaian	Hasil penilaian
	T1	T2		
Kepuasan Pelanggan	Baik	Baik	4= Memuaskan 3=Baik 2=Cukup 1= Kurang	3 (baik)
Retensi Pelanggan	Baik	Baik	4=76%-100% 3=51%-75% 2=26%-50% 1=<25%	3 (baik)
Akuisisi Pelanggan	Baik	Baik	4=>8%	3 (baik)

	3=6%-8%
	2=3%-5%
	1<2%
Skor yang dicapai	9
Total Skor	12
Skor Kinerja Tenant	75%
Kesimpulan	Baik

Tabel 5. Penilaian Kinerja Tenant IBT POLMAN Bandung dari Perspektif Proses Bisnis Internal

Jenis pengukuran	Rerata hasil yang dicapai		Skala skor penilaian	Hasil penilaian
	T1	T2		
Proses Pelayanan	19%	16%	4=>20% 3=16%-20% 2=11%-15% 1=<10%	3 (Baik)
Proses Manajemen Pelanggan	15%	14%	4=>20% 3=16%-20% 2=11%-15% 1=<10%	2 (Cukup Baik)
Proses Inovasi	18%	16%	4=>20% 3=16%-20% 2=11%-15% 1=<10%	3 (Baik)
Skor yang dicapai				8
Total Skor				12
Skor Kinerja Tenant				66,7 %
Kesimpulan				Cukup Baik

Tabel 6. Penilaian Kinerja Tenant IBT Polman Bandung dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Jenis pengukuran	Rerata hasil yang dicapai		Skala skor penilaian	Hasil penilaian
	T1	T2		
Pelatihan Karyawan	13%	11%	4=>15% 3=11%-15% 2=6%-10% 1=<5%	3 (Baik)
Produktivitas karyawan	28%	22%	4=>30% 3=21%-30% 2=11%-20% 1=<10%	3 (Baik)
<i>Turn Over</i> Karyawan	87%	86%	4=>95% 3=86%-95% 2=76%-85% 1=<75%	3 (Baik)

Skor yang dicapai	9
Total Skor	12
Skor Kinerja Tenant	75%
Kesimpulan	Baik

Tabel 7. Penilaian Kinerja Tenant IBT POLMAN Bandung dengan *Balanced Scorecard (BSC)*

Perspektif	Hasil yang dicapai	Kriteria
Perspektif Keuangan	75%	Baik
Perspektif Pelanggan	75%	Baik
Perspektif Proses Bisnis Internal	66,7%	Cukup Baik
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	75%	Baik
Rerata Hasil yang Dicapai	72,9%	Baik