

## ***Balanced Scorecard Method : Analisis Pencapaian Strategi Perusahaan Jasa Manufaktur di Pasuruan***

**Muhamad Abdul Jumali<sup>1</sup>, Anita Kristina<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya

<sup>2</sup> Jurusan Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trunojoyo Madura

E-mail: [abduljumali@unipasby.ac.id](mailto:abduljumali@unipasby.ac.id)

### **ABSTRAK**

Persaingan bisnis bidang jasa manufaktur sangat berpotensi berkembang khususnya area timur wilayah Propinsi Jawa Timur, maka diperlukan kompetensi bidang jasa yang kompetitif, level terbaik, tahan persaingan, mengoptimalkan sumberdaya yang dipunyai secara maksimal dan tercapainya strategi perusahaan. Pemilihan perusahaan jasa manufaktur sebagai objek penelitian didasarkan pada *track record* terpercaya. Tujuan penelitian ini mengetahui 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhannya dengan kaidah *balanced scorecard*. Pengambilan responden ini menggunakan metode *proportionate stratified random sampling* dengan menggunakan rumus *slovin*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat beberapa variasi yang didominasi perencanaan total biaya proses manajemen yang dilakukan telah sesuai dengan standar pengukuran kinerja, 4 perspektif pengukuran kinerja ini telah dijamin dalam sistem audit eksternal dan perlu tumbuh kembang eksistensi perusahaan.

**Kata Kunci : Jasa Manufaktur, Kompetitif, Strategi Perusahaan, *Balanced Scorecard***

### **ABSTRACT**

*Business competition in manufacturing sector has potential to develop, especially in eastern area of East Java Province, so competency in service sector is needed, best level, resistant to competition, optimizing resources owned optimally and achieving company strategic. The selection of manufacturing service companies as research object is based on trusted track records. Aim of this study is to know 4 perspective, customer perspective, internal business perspective and growth learning with balanced scorecard rules. Using responden with proportionate stratified random sampling method using solving formula. Result of study is indicate that there are a number variations dominated by total planning cost management process carried out in accordance with performance measurement standards, 4 perspective of this performance measurement has been guaranteed in external audit system and needs to grow and develop the company's existence.*

**Keywords : Manufacturing Service, Competitive, Corporate Strategy, *Balanced Scorecard***

### **PENDAHULUAN**

Memasuki era 4.0, persoalan perubahan lingkungan bisnis dan industri semakin berat[1]. Nasib perusahaan ditentukan oleh tingkat kompetensinya dalam menyelesaikan segala permasalahan yang dihadapinya. Salah satunya adalah penentuan strategi dan solusi guna pencapaian tujuan serta eksistensinya dalam persaingan yang dihadapinya. Dalam pencapaian tujuan tersebut, terjadi perubahan lingkungan bisnis perusahaan. Sehingga pelaku bisnis di"paksa" untuk mengidentifikasi, mengolah dan memperbaiki *core business process*, guna memenangkan persaingan yang terjadi saat ini. Salah satu strategi bersaing yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan kepuasan konsumen loyal atau pelanggan dan mengembangkan pelayanan yang ditawarkan.

---

*Balanced Scorecard Method: Analisis Pencapaian Strategi Perusahaan Jasa Manufaktur di Pasuruan / Muhammad Abdul Jumali, Anita Kristina*

Peer reviewed under responsibility of Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.

© 2020 Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. All Right reserved. This is an open access article under the CC BY licence (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Hal rasional perlu dilaksanakan *holistic performance measurements*. Menurut [2], hal ini dimaksudkan agar proses kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang jasa diserahkan kepada pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan. Sehingga indikator keberhasilan dari kinerja organisasi tercermin dari kinerja yang dilakukan oleh organisasi itu sendiri. Menurut [1] berbagai pengaruh perubahan yang terjadi (bukan hanya perubahan teknologi) menuntut perusahaan untuk membuka diri terhadap perubahan dan berupaya untuk menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis akan bergantung pada kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan.

Menurut [3], penilaian ukuran keberhasilan kinerja organisasi terbaik atas 3 unsur penting yaitu penetapan ukuran kinerja secara kuantitatif, mengevaluasi hasil kinerja secara berkelanjutan dan mengintegrasikan hasil penetapan kinerja dan ukurannya ke dalam strategi perusahaan. Salah satu perusahaan di daerah pasuruan yang bergerak pada bidang jasa manufaktur, dengan mengutamakan kepuasan konsumen loyal / pelanggan dalam pelayanan jasa manufaktur. Hal ini dapat memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja dan tingkat keuntungan perusahaan [4]. Posisi perusahaan jasa manufaktur ini kian bersaing ketat karena banyak muncul perusahaan yang bergerak pada bidang garapan serta memiliki keunggulan masing – masing. Dalam mempertahankan eksistensinya perusahaan melakukan perbaikan kinerja secara terus menerus hingga mencapai tujuannya yaitu menjadi perusahaan jasa manufaktur yang berkualitas, profesional, handal dan terpercaya. Hal yang dilakukan perusahaan saat ini hanya menggunakan ukuran finansial sehingga tidak memberikan informasi yang akurat dan relevan. Hal itu disebabkan dianggap hal utama sebagai rujukan sudut pandang penetapan strategi perusahaan guna memenangkan persaingan yang terjadi saat ini, maka dari observasi yang telah dilakukan perlu adanya metode yang tepat dari sudut pandang teoritis dan aplikatif untuk memenangkan persaingan global yang terjadi saat ini. Sehingga menurut [5] tinjauan terhadap prinsip kualitas pada *total quality management* dapat digunakan sebagai sarana pemahaman pada penerapan prinsip – prinsip kualitas dalam berbagai organisasi, pemerintahan, organisasi nirlaba, transportasi, *logistic*, dan *industry*.

## METODE

Penelitian dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif, data dikumpulkan melalui observasi dan diskusi dengan karyawan dan pelanggan [6]. Menurut [7] deskriptif kualitatif adalah metode penelitian yang menggambarkan, meringkas berbagai kondisi, berbagai *variable* yang menjadi permasalahan, kemudian menarik ke permukaan sebagai ciri atau gambaran tentang kondisi, situasi ataupun *variable* tertentu. Menurut [8] penelitian kualitatif adalah penelitian tentang riset yang bersifat deskriptif, yang memberikan gambaran dan menjelaskan secara sistematis. Dalam artikel ini menggunakan *Balanced Scorecard Method*, dimana ditulis dalam artikel [9] bahwa *Balanced Scorecard* merupakan konsep manajemen yang dapat diterapkan pada organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun jasa. Menurut [10] *balanced scorecard* adalah suatu alat strategi *planning* yang sekaligus sebagai instrumen penilaian dan peningkatan kinerja tidak semata – mata *cost oriented aims*. *Balanced scorecard* dipandang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam ke empat perspektif tersebut [11]. Objek penelitian ini adalah pengukuran kinerja yang diukur melalui 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhannya. Menggunakan responden internal sebanyak 30 orang pegawai tetap perusahaan dan 33 orang konsumen loyal / pelanggan pengguna perusahaan jasa manufaktur secara langsung 5 tahun terakhir. Adapun tahapan penyelesaiannya dengan memilih perusahaan jasa manufaktur yang mempunyai *track record* jumlah konsumen loyal / pelanggan terbanyak dan terbaik se-pasuruan raya dengan kendali karyawan yang berpengalaman

*Balance Scorecard Method: Analisis Pencapaian Strategi Perusahaan Jasa Manufaktur di Pasuruan / Muhammad Abdul Jumali, Anita Kristina*

Peer reviewed under responsibility of Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.

© 2020 Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. All Right reserved. This is an open access article under the CC BY licence (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

di bidangnya selama 10 tahun lebih masa kerjanya sebagai objek penelitian. Pengambilan responden ini menggunakan metode *proportionate stratified random sampling* dengan menggunakan rumus *slovin*. Menurut [12] *proportionate stratified random sampling* adalah teknik untuk menentukan sampel bila populasi mempunyai anggota yang berstrata secara proporsional. Sedangkan metode *slovin* adalah metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel [13]. Alasan mendasar menggunakan metode *slovin* adalah ukuran populasi telah diketahui [14]. Metode pengumpulan data penelitian ini adalah dengan kuisioner (angket) bertujuan untuk memperoleh informasi data yang terkait dengan *customer satisfaction and employed motivation*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari data – data yang telah diperoleh, maka pengukuran kinerja perusahaan jasa manufaktur ini dengan membandingkan dari setiap periode dan target yang telah ditetapkan berdasarkan pada 4 perspektif *balance scorecard*. Sehingga hasil pengukuran kinerja secara holistik dapat disajikan dalam bentuk tabel sehingga dapat mudah mengetahui dan detail tersusun sesuai 4 perspektif *balance scorecard*, sebagai berikut :

Tabel 1. Hasil Pengukuran Kinerja Organisasi sesuai Kaidah *Balance Scorecard*

Prespektif <i>Balance Scorecard</i>	Indikator	Keterangan
<b>Prespektif Keuangan</b>		
a. Pertumbuhan pendapatan	a. Terjadi pertumbuhan pendapatan pada tahun 2014 – 2019	a. Terbukti dengan alur cash flow pada tahun 2014 –2019 sesuai dengan buku keuangan perusahaan
b. Realisasi anggaran pendapatan	b. Teralisasinya target anggaran pendapatan	b. Porsentase pencapaian target anggaran ditahun 2014 sebesar 43,76 % mengalami kenaikan sebesar 73,91 % pada tahun 2019 sesuai dengan laporan keuangan perusahaan per periode pertahun
<b>Prespektif Pelanggan</b>		
a. Pangsa pasar	a. Target pasar sesuai dengan yang ditetapkan pertahun	a. Letak kantor pemasaran berada didaerah padat industri dan pelaporan target order per tahun
b. Retensi pelanggan	b. Mempertahankan konsumen loyal / pelanggan	b. Jumlah konsumen loyal / pelanggan tetap dalam kurun 10 tahun terakhir tetap dan cenderung bertambah dikala “musim <i>project</i> ” sesuai dengan laporan pengguna jasa manufaktur per tahun
c. Akuisisi pelanggan	c. Peningkatan jumlah konsuen loyal / pelanggan	c. Mengalami peningkatan jumlah konsumen loyal / pelanggan dalam 5 tahun terakhir sebanyak 12 pelanggan sesuai dengan hasil pelaporan <i>user project</i>
d. Kepuasan pelanggan	d. Indeks Kepuasan Minimum masih dalam rentang PUAS (2692,8 – 3326,4)	d. Nilai Indeks Kepuasan sebesar 2694 sehingga masih masuk dalam kategori PUAS
<b>Prespektif Bisnis Internal</b>		
a. Proses inovasi	a. Peningkatan inovasi	a. Pemahaman akan teknologi baru berbasis digital yang terpantau secara <i>realtime</i> dan <i>mobile</i> untuk pelaporan <i>project progress</i>
b. Proses operasional pelayanan	b. Peningkatan mutu pelayanan	b. Pelayanan prima sesuai dengan standar operasional pelayanan perusahaan jasa yang handal dan professional, berbasis online dalam pelayanan, <i>stand by on work desk</i> dan penanganan <i>fast respond</i>
<b>Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>		

*Balance Scorecard Method: Analisis Pencapaian Strategi Perusahaan Jasa Manufaktur di Pasuruan / Muhammad Abdul Jumali, Anita Kristina*

Peer reviewed under responsibili of Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.

© 2020 Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. All Right reserved. This is an open access article under the CC BY licence (<http://creativecommons.org/licences/by/4.0/> )

a. Produktifitas Karyawan	a. Peningkatan produktifitas	a. Peningkatan produktifitas karyawan ditunjukkan hasil pengajian ditahun 2014 sebesar Rp. 48.000.000 / karyawan / tahun menjadi Rp. 57.600.000 / karyawan / tahun
b. Retensi karyawan	b. Penurunan tingkat retensi karyawan tetap	b. Tingkat retensi menunjukkan dalam 5tahun terakhir sebesar 0,01% mulai 2014 – 2019

Dari paparan tabel 1, diatas menunjukkan dari 4 prespektif sesuai kaidah *balance scorecard* menunjukkan tingkat strategi perusahaan jasa manufakturing lebih cenderung sangat baik sehingga perlunya peningkatan dan pengembangan program kerja yang jauh lebih baik guna memenangkan persaingan terjadi di era kompetensi yang ketat ini. Tingkat loyalitas konsumen dan karyawan saing memberikan sinergi positif pada tingkat kepercayaan bagi pemakai jasa, hal ini membuktikan bahwa kualitas pelayanan jasa yang telah dilakukan memenuhi standar kualitas dari pelanggan dan memenuhi kebutuhan dari karyawan sebagai *loyalilty stakeholders*.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa : (a) Perencanaan total biaya dan pekerjaan selalu berbanding lurus dan diperhitungkan secara matang sehingga dapat mengendalikan *over budgeting* di setiap proses pengerjaan *project* sesuai dengan pencapaian strategi perusahaan, (b) Tanpa disadari proses manajemen yang dilakukan telah sesuai dengan standar pengukuran kinerja berdasarkan kaidah teori *balanced scorecard*, sehingga permasalahan yang terjadi masih dalam *rules* pencapaian strategi yang telah ditetapkan dan disepakati oleh perusahaan jasa manufakturing di pasuruan ini, (c) Dari 4 prespektif pengukuran kinerja ini telah dijaminakan dalam sistem audit ekstenal perusahaan sehingga dapat menjadi portofolio perusahaan serta kompetensi guna mendapatkan kepercayaan dan loyalitas baik dari pelanggan dan karyawan tetap perusahaan, (d) Perusahaan jasa manufakturing ini perlu di tumbuh kembangkan dalam menunjukkan eksistensinya yang tercermin dalam strategi perusahaan sehingga tidak hanya memenangkan di daerah lokal pasuruan raya tetapi juga memenangkan persaingan di Jawa Timur sebagai bukti pencapaian strategi perusahaan khususnya di bidang jasa manufakturing.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] A. Kristina and M. A. Jumali, "Siapa yang diperkerjakan? : Memandang Ke Depan Kebutuhan Teknologi dan Tenaga Kerja," in *Prosiding Seminar Nasional Manajemen, Ekonomi & Akuntansi 2019*, 2019, pp. 235–239.
- [2] I. T. Robertson, A. Jansen Birch, and C. L. Cooper, "Job and work attitudes, engagement and employee performance: Where does psychological well-being fit in?," *Leadersh. Organ. Dev. J.*, vol. 33, no. 3, pp. 224–232, May 2012, doi: 10.1108/01437731211216443.
- [3] R. S. Kaplan and D. P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," 2005.
- [4] M. A. Jumali and Y. Utomo, "PERENCANAAN KEBUTUHAN KAPASITAS WAKTU PRODUKSI PRODUK SPON ALAS TIDUR (Studi Kasus: Perusahaan Alas Tempat Tidur Di Sidoarjo)," *J. Tek. WAKTU*, vol. 17, no. 01, pp. 45–49, 2019.
- [5] M. A. Jumali and A. Kristina, "Total Quality Management in Education Pada Perguruan Tinggi : Upaya Untuk Memenuhi Kebutuhan Ketenagakerjaan Pada Sistem Industri Modern Di Indonesia," *J. Tek. WAKTU*, vol. 15, no. 2, pp. 13–20, 2017.

*Balance Scorecard Method: Analisis Pencapaian Strategi Perusahaan Jasa Manufakturing di Pasuruan / Muhammad Abdul Jumali, Anita Kristina*

Peer reviewed under responsibili of Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.

© 2020 Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. All Right reserved. This is an open access article under the CC BY licence (<http://creativecommons.org/licences/by/4.0/>)

- [6] M. A. Jumali and E. B. Utomo, "CHANGE-ORIENTED LEADERSHIP: SAFETY COMMITMENT OR PERFORMANCE BEHAVIOR," *J. Tek. WAKTU*, vol. 16, no. 2, pp. 36–46, 2018.
- [7] V. Kurniasari, P. M. Bisnis, P. S. Manajemen, U. K. Petra, and J. Siwalankerto, "Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard ( Studi Kasus Pada PT . Aditya Sentana Agro )," *Agora*, vol. 5, no. 1, p. 7, 2017.
- [8] A. Alimudin, "Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balanced Scorecard," *J. Pendidik. Ekon. Dan Bisnis*, vol. 5, no. 2, pp. 194–205, 2017, doi: 10.21009/jpeb.005.2.6.
- [9] I. Ayu, P. Rika, and I. G. A. N. Budiasih, "E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Perusahaan ( PT . Gde Kadek Brothers Layar Antarnusa- Bounty Cruises ) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana ( Unud ), Bali , Indonesia Fakultas Ekono," vol. 25, pp. 635–666, 2018.
- [10] S. Fatimah and F. Indrawati, "Higeia Journal of Public Health," *Higeia J. Public Heal. Res. Dev.*, vol. 1, no. 3, pp. 84–94, 2018.
- [11] B. H. -, "Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard Pada Koperasi Karyawan Tirta Mahakam Di Bukuan," *Ekonomia*, vol. 6, no. 2, pp. 345–351, 2017.
- [12] F. Fellasari and Y. I. Lestari, "Hubungan Antara Pola Asuh Orangtua Dengan Kematangan Emosi Remaja," *J. Psikol.*, vol. 12, no. 2, p. 84, 2017, doi: 10.24014/jp.v12i2.3234.
- [13] N. . . Palar, P. A. . Pangemanan, and E. G. . Tangkere, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Harga Cabai Rawit Di Kota Manado," *Agri-Sosioekonomi*, vol. 12, no. 2, p. 105, 2016, doi: 10.35791/agrsosek.12.2.2016.12278.
- [14] E. Kristiningrum and D. A. Susanto, "Kemampuan Produsen Tempe Kedelai Dalam Menerapkan Sni 3144:2009," *J. Stand.*, vol. 17, no. 2, p. 99, 2016, doi: 10.31153/js.v17i2.309.