

PERACANGAN INSTRUMEN PENGUKURAN KINERJA USAHA UKM KALEM COFFEE DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Nur Elisa Faizaty, Yanuar Trisnowati, Atika Anthony, Eka Desy Aminah Sari
Departemen Manajemen, Universitas Internasional Semen Indonesia
nur.faizaty@uisi.ac.id

Abstract

Performance management is intended to improve the strategic focus and effectiveness of the company by ensuring continuous improvement in individual and team performance. The most popular approach used is the BSC (Balanced Scorecard). Coffee shop "Kalem Coffee" wants to develop their business, therefore in this study we want to design a performance measurement instrument Kalem Coffee using BSC. The initial stage in designing a performance instrument is to conduct internal and external analysis in order to know the business position in the industry and what strategies should be used. The SWOT approach is used in internal and external environmental analysis. From the SWOT analysis, it is known that Coffee Sugar is in quadrant IV position. The strategy that should be applied is diversification. This strategy requires Kalem Coffee to make a difference with similar businesses to bring greater opportunities for business to take place. The next stage is the formulation of strategic objectives. The strategic objectives designed are; (1) increase in profit, (2) increase customer loyalty, (3) improve relations with new customers, (4) develop quality products with innovation, (5) develop good and quality services, (6) increase employee job satisfaction, (7) improvement of employee skills, and (8) Knowledge of employee knowledge. The eight strategic objectives are translated into 2 financial perspective Key Performance Indicators (KPI), 3 KPI internal business processes, 4 KPI customer perspectives, and 5 KPI growth and learning perspectives, with the target of each KPI set based on discussions with Kalem Coffee owners.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance Management, Designing Performance Measurement Instruments

PENDAHULUAN

Kegiatan mengelola dan mengawasi performa tersebut yang dinamakan manajemen kinerja. Manajemen kinerja dimaksudkan untuk memperbaiki fokus strategis dan efektivitas perusahaan melalui memastikan perbaikan secara berkelanjutan dalam kinerja individual dan kelompok (Philpott dan Sheppard, 1992). Manajemen kinerja dijalankan untuk mengetahui kualitas kinerja seseorang dan sebuah tim perlu dilakukan pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja inilah yang menentukan apakah kinerja dari karyawan dan tim telah baik atau masih kurang.

Pengukuran kinerja ini dilakukan untuk mengetahui deviasi antara pelaksanaan kinerja dengan rencana yang telah ditentukan serta untuk mengetahui kesesuaian hasil kinerja yang diharapkan. Untuk menentukan derajat atau tingkat kualitas dari sebuah kinerja, harus ditetapkan sebuah standar yang mengacu pada tujuan perusahaan.

Perusahaan perlu membuat instrument pengukuran kinerja. Standar tersebut yang kemudian digunakan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja karyawan dan tim untuk kemudian dilakukan sebuah tindakan lebih lanjut terkait performa mereka.

Sebagai kota wisata, Malang memiliki banyak UKM yang bergerak di berbagai macam sektor terutama kuliner. Salah satu UKM yang juga mudah didapati di Malang adalah UKM kedai kopi. Mulai dari warung kecil yang sederhana hingga kafe dengan bangunan besar dan modern dapat ditemui dengan mudah di kota ini. “Kalem *Coffee*” merupakan sebuah UKM yang bergerak pada sektor kuliner. Sesuai dengan namanya, “Kalem *Coffee*” merupakan sebuah kedai kopi yang ingin mengajak para pengunjungnya bersantai. Kedai kopi ini tidak terlalu kecil, namun juga tidak begitu besar. Meskipun hanya sebuah UKM, namun kedai “Kalem *Coffee*” perlu untuk mengembangkan bisnis mereka. Salah satu caranya yakni dengan terlebih dahulu mengevaluasi internal bisnis yang dimiliki melalui penerapan manajemen kinerja yang tersebut mencakup pengukuran kinerja.

Salah satu cara yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah *Balanced Scorecard (BSC)*. *BSC* merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. *BSC* ialah salah satu sistem pengukuran yang dapat membantu perusahaan melalui proses merencanakan, memfokuskan serta mengelola strateginya. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melakukan perancangan kinerja dengan pendekatan *BSC* pada UKM “Kalem *Coffee*”.

LANDASAN TEORI

Kinerja

Menurut Sutrisno (2010) Kinerja adalah hasil kerja seseorang atau sekelompok orang yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika dalam suatu organisasi, Kinerja menurut Moeheriono (2012) yaitu tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis organisasi. Kinerja adalah hasil seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan selama periode tertentu (Veithzal, 2005).

Manajemen Kinerja

Manajemen Kinerja menurut Fahmi (2013) adalah suatu ilmu yang memadukan seni dalam upaya menerapkan suatu konsep manajemen dengan tingkat fleksibilitas yang representatif dan aspiratif guna mewujudkan visi dan misi perusahaan. Cara yang digunakan untuk mewujudkannya adalah dengan mempergunakan orang yang ada di organisasi tersebut secara maksimal. Menurut Udekusuma (2007) Manajemen kinerja merupakan suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan perusahaan dapat bertemu.

Balanced Score Card

Pengertian *Balanced Scorecard* menurut Sukardi (2003) adalah sebuah sistem pengukuran kinerja pada aspek keuangan dan non keuangan dengan menggunakan 4 perspektif *balanced scorecard*, yaitu keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, serta proses bisnis internal.

Metode *balanced scorecard* menunjukkan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategi. Sasaran-sasaran strategi yang komprehensif dapat dirumuskan karena metode *balanced scorecard* (Kaplan dan Norton, 1992) menggunakan empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Ringkasan penjabaran dari keempat perspektif itu adalah sebagai berikut :

1. *Financial perspective*, memberikan sasaran keuangan perlu dicapai untuk mewujudkan visi organisasi.
2. *Customer perspective*, memberikan gambaran segmen pasar dan pelanggan serta tuntutan kebutuhan yang dilayani sebagai upaya untuk mencapai sasaran keuangan.
3. *Internal and Proses Business Perspective*, memberikan gambaran proses yang dilakukan untuk melayani pelanggan dan mencapai sasaran keuangan tertentu.
4. *Learning and Growth perspective*, merupakan pemacu terbangunnya kompetensi personel, pra sarana sistem informasi dan suasana lingkungan kerja untuk mewujudkan sasaran keuangan, pelanggan, proses bisnis internal.

Key Performance Indicator

Menurut Iveta (2012), *key performance indicator* merupakan sebuah pengukuran berbagai perspektif bersifat kuantitatif berbasis data konkret dan menjadi titik awal penyusunan tujuan dan mengeksekusi visi strategis organisasi. Visi strategis yang dimaksud merujuk kepada bagaimana strategi organisasi secara interaktif terintegrasi dalam strategi organisasi secara menyeluruh.

Dalam setiap proses pengukuran kinerja dibutuhkan suatu ukuran untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau capaian dari kinerja perusahaan tersebut. Salah satu ukuran yang digunakan dalam proses pengukuran kinerja adalah Indikator Kinerja Utama/*Key Performance Indicator* (KPI). *Key Performance Indicator* (KPI) juga memiliki sejumlah kriteria lain, meliputi: *Specific*, *Achievable*, *Realistic*, dan *Timely*, yang jika digabungkan dengan kriteria *Measurable* dapat diringkas dalam akronim SMART.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Tahap awal dalam perancangan instrument pengukuran kinerja adalah melakukan analisis internal dan eksternal agar dapat mengetahui unit bisnis yang dianalisis di dalam industri. Dari analisis internal dan eksternal tersebut barulah dapat dirumuskan strategi yang sesuai. Analisis internal dan eksternal yang digunakan adalah analisis SWOT. Analisis internal meliputi analisis kekuatan dan kelemahan, sedangkan analisis lingkungan meliputi peluang dan ancaman. Pada Tabel 1 ditunjukkan analisis internal dan eksternal dari Kalem Coffee.

Tabel 1. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dengan Pendekatan SWOT

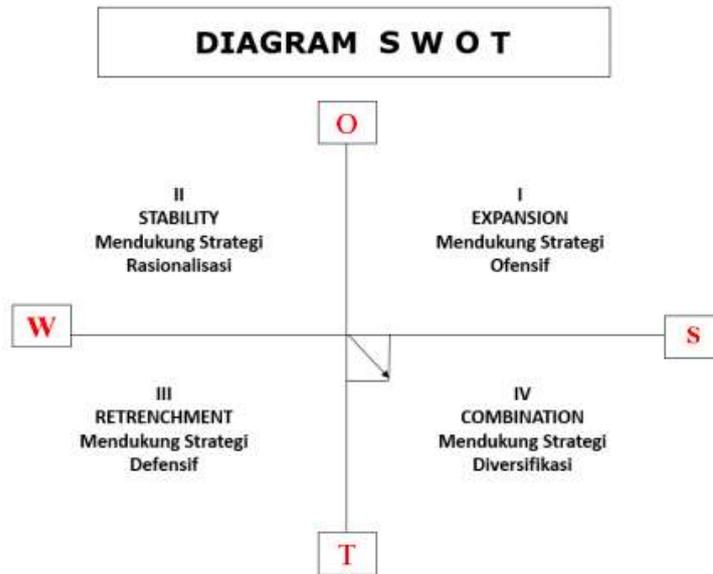
Lingkungan Internal	
Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
<ul style="list-style-type: none"> + Menyajikan pemandangan alam + Keramahan staff kedai + Rasa kopi yang unik + Harga yang terjangkau + Lokasi strategis, dekat dengan penginapan dan objek wisata 	<ul style="list-style-type: none"> – Luas kedai yang kecil – Kalau malam tercium bau pupuk kandang – brand yang belum banyak dikenal karena sebagai <i>new comer</i>
Lingkungan Eksternal	
Peluang (<i>Opportunities</i>)	Ancaman (<i>Threats</i>)
<ul style="list-style-type: none"> + Dapat merangkul komunitas yang mencari tempat berkumpul + Menggandeng pedagang kaki lima di sekitar kedai + Meningkatnya budaya ngopi 	<ul style="list-style-type: none"> – Adanya proyek pelebaran jalan – Muncul kompetitor yang mengusung konsep yang mirip – Masalah dengan pemasok – Perubahan preferensi konsumen

Setelah diperoleh hasil analisis internal dan eksternal, kemudian hasil tersebut dituangkan ke dalam diagram matriks untuk mengetahui posisi bisnis saat ini. Berdasarkan Tabel 1 di atas, diperoleh hasil sebagai berikut: (1) Internal : Terdapat 5 plus dan 3 minus, jadi netto: 2 plus. Ini berarti Strength lebih besar daripada Weakness. (2) Eksternal : Terdapat 3 plus dan 4 minus, jadi netto: 1 minus. Ini berarti Threat lebih besar daripada Opportunity. Dari hasil kondisi internal 2 plus dan kondisi eksternal 1 minus diatas, angka tersebut kemudian dituangkan ke dalam diagram matriks SWOT. Diagram tersebut ditunjukkan pada Gambar 1 di bawah ini.

Dari diagram yang ditunjukkan pada Gambar 1, dapat diketahui bahwa Kalem Coffee berada di posisi kuadran IV. Pada posisi ini, strategi yang sebaiknya diterapkan ialah strategi diversifikasi. Strategi ini mengharuskan Kalem Coffee membuat pembeda dengan bisnis-bisnis serupa untuk memunculkan

peluang yang lebih besar bagi berlangsungnya bisnis. Adapun strategi-strategi yang dapat diterapkan oleh Kalem Coffee adalah:

1. Mengembangkan produk yang dijual di Kalem Coffee, seperti membuat inovasi kopi yang baru untuk konsumen bersamaan dengan memberikan produk pendamping (camilan, jajanan) yang menarik perhatian konsumen.
2. *Market development*, yakni mengembangkan pasar Kalem Coffee dengan memberikan promosi dan memperbesar wilayah produksi jika Kalem Coffee sudah berkembang dengan baik usahanya.
3. Diversifikasi, dalam hal ini Kalem Coffee bisa membuat produk baru atau mengembangkan produk yang lama supaya lebih besar lagi, jika ingin membuat produk baru maka Kalem Coffee bisa memiliki peluang untuk mendapatkan pangsa pasar yang berbeda sesuai produk yang telah dibuat.



Gambar 1. Pemetaan Strategi Prioritas berdasarkan Analisis SWOT

Perumusan Sasaran Strategi dan Pemetaan Peta Strategi

Peta perencanaan strategis merupakan paparan atau gambaran tentang keterkaitan antara sejumlah sasaran strategis dalam sebuah bentuk hubungan, dimana menjelaskan perjalanan strategi sebuah organisasi.

Penyusunan peta strategis menggambarkan hubungan yang jelas antara empat perspektif pada Kalem Coffee yaitu dimulai dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan yang berdasarkan strategi diversifikasi.



Gambar 2. Peta Strategi (Strategy Map) Kalem Coffee

Mengacu pada Gambar 2, Kalem Coffee yang merupakan perusahaan baru maka memiliki fokus utama pada profit yang didapatkan sehingga sasaran strategis dalam perspektif keuangan yakni meningkatkan profit Kalem Coffee, dalam hal ini semakin tinggi nilai profit yang didapatkan akan semakin baik dampaknya untuk Kalem Coffee.

Dalam perspektif pelanggan, sasaran strategis untuk meningkatkan loyalitas pelanggan sangat penting untuk Kalem Coffee, karena dengan adanya loyalitas yang tinggi dari pelanggan akan memiliki keterikatan terhadap produk dari Kalem Coffee dan dengan adanya loyalitas yang tinggi maka pelanggan kita akan bisa memasarkan produk yang di miliki kalem Coffee ke pelanggan lain melalui mulut ke mulut.

Meningkatkan hubungan dengan pelanggan baru yakni Kalem Coffee memberikan pelayanan atau mampu membuat hubungan yang baik dengan pelanggan baru melalui produk maupun pelayanan yang diberikan. Dalam perspektif proses bisnis internal, sasaran strategisnya yakni sesuai dengan strategi diversifikasi yakni pengembangan produk Kalem Coffee yang berkualitas dengan melakukan inovasi supaya bisa meningkatkan penjualan dan meningkatkan pangsa pasar yang dimiliki Kalem Coffee.

Pengembangan layanan yang baik dan bermutu dalam prespektif proses bisnis internal juga sangat diperlukan karena dengan pelayanan yang baik serta bermutu memiliki

dampak yang besar terhadap kepuasan pelanggan. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di Kalem Coffee, maka hal ini difokuskan kepada karyawan yang ada di Kalem Coffee yakni dengan sasaran strategis yang meliputi: Meningkatkan kepuasan kerja karyawan Kalem Coffee, meningkatkan keterampilan yang dimiliki karyawan serta Mengembangkan pengetahuan yang telah dimiliki karyawan Kalem Coffee. Setelah tergambar peta strategis, kemudian dari strategi-strategi tersebut dijabarkan pada table BSC beserta target pencapaiannya. Poin-poin KPI tersebut disusun di dalam tabel seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2 berikut.

Perumusan *Key Performance Indicator* pada setiap Perspektif

Setelah menetapkan sasaran strategis dan model peta strategi, maka langkah berikutnya adalah menentukan indikator kunci pengukuran (*Key Performance Indicator/KPI*) bagi masing-masing sasaran strategis tersebut. KPI untuk masing-masing sasaran strategis dijelaskan pada Tabel 2 KPI yang disajikan merupakan hasil dan Studi Literatur KPI yang pada umumnya sering dipakai di perusahaan-perusahaan yang menggunakan metode *Balanced scorecard* sebagai alat ukur kesuksesan perusahaan dalam mencapai target yang kemudian dikonfirmasi kepada pemilik Kalem Coffee, beserta target yang direncanakan pada setiap KPI.

Tabel 2. Key Performance Indicator (KPI) setiap Perspektif BSC Kalem Coffee

Sasaran Strategis	Kode	KPI	Target
Perspektif Keuangan			
Meningkatkan Keuntungan	F1	Peningkatan Persentase Penjualan	10%
	F2	Peningkatan Persentase Keuntungan	20%
Perspektif Proses Bisnis Internal			
Pengembangan produk yang berkualitas dengan melakukan inovasi	B1	Jumlah produk baru yang diinovasikan	3 produk
	B2	Persentase produk kurang diminati pelanggan	Menurun 3%
	B3	Persentase respon komplain pelanggan teratasi	100%
Perspektif Pelanggan			
Meningkatkan Loyalitas Pelanggan	C1	Indeks kepuasan pelanggan	100%
	C2	Persentase penambahan pembelian pelanggan	30%
Meningkatkan hubungan dengan pelanggan baru	C3	Jumlah kegiatan (event, pameran) yang diikuti	3 event
	C4	Persentase pembelian pelanggan baru	20%
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran			
Meningkatkan kepuasan kerja karyawan	P1	Persentase tingkat <i>turnover</i> karyawan	0%
	P2	Tingkat kepuasan karyawan	100%
Meningkatkan keterampilan yang dimiliki karyawan	P3	Jumlah pelatihan untuk mengembangkan keterampilan karyawan	1x
	P4	Persentase keikutsertaan karyawan pelatihan	100%
Mengembangkan pengetahuan yang telah dimiliki karyawan	P5	Persentase pengetahuan karyawan terhadap tugasnya masing-masing	100%

PENUTUP

Kesimpulan

Pengukuran kinerja berbasis BSC tidak hanya dapat diterapkan pada perusahaan besar saja, namun juga UKM dapat memanfaatkan BSC untuk memperbaiki kinerja di internal bisnis serta sebagai alat bantu dalam mengembangkan bisnis kedepannya. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan penulis, hasil yang diperoleh adalah:

1. Pengukuran kinerja dengan BSC dapat diterapkan di UKM Kalem Coffee. Penggunaan BSC dapat memudahkan manajemen UKM untuk melihat aspek yang lebih unggul serta aspek yang perlu ditingkatkan.
2. Berdasarkan analisis kondisi internal dan eksternal bisnis, Kalem Coffee berada pada posisi dimana perusahaan dapat berkembang namun harus menerapkan strategi diversifikasi sebagai pembeda dengan bisnis-bisnis lain yang serupa.

3. Kalem Coffee dapat menerapkan pengukuran kinerja berbasis BSC sebagai media dalam membantu pengembangan bisnis.

Saran

Berdasarkan hasil dan kesimpulan yang diperoleh, beberapa saran yang penulis rekomendasikan untuk Kalem Coffee yakni sebagai berikut:

1. Hasil perancangan yang diperoleh penulis bisa menjadi *baseline* bagi Kalem Coffee untuk menerapkan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balance Scorecard*
2. Dengan adanya peta strategi dan perancangan kinerja, Seluruh pihak yang terkait dengan Kalem Coffee, perlu membuat target-target jangka pendek dan jangka panjang untuk mengembangkan Kalem Coffee sebagai kedai yang memiliki kualitas baik dengan inovasi baru yang diberikan kepada konsumen, dan digunakan untuk meningkatkan kinerja Kalem Coffee.

DAFTAR PUSTAKA

Fahmi, Irham. 2013. *Analisis Laporan Keuangan*. Bandung: Alfabeta.

Iveta, G. 2012. *Human resources key performance indicators*. Journal of Competitiveness, 4(1), 117-128.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1992. *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review, January-February: 1.

Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat.

Philpott, L and L Sheppard, 1992. *Managing for improved performance*, in Armstrong, M (Ed) *Strategies For Human Resource Management*. London: Kogan Page.

Sukardi. 2003. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta from Accounting 101 at Terbuka University.

Sutrisno. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.

Udekusuma. 2007. *Performance Manajement*. Depok: University of Indonesia.