

**ANALISIS PERUMUSAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*
(Studi kasus di CV. PIPET (Distro) DI Yogyakarta)**

Whydiantoro, S.E., M.T.

Fakultas Teknik, Universitas Majalengka
widicool@yahoo.com

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar luar biasa dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan. CV. PIPET (Distro) adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang konveksi yang bekerja berdasarkan pesanan. Produk yang dihasilkan adalah pakaian seperti kaos, baju, celana panjang, celana pendek, topi, tas dan asesoris lainnya. Sebagai upaya untuk mengokohkan kemampuan perusahaan (CV. PIPET) dalam persaingan bisnis tersebut adalah dengan menyusun strategi dan program yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini, digunakan konsep *Balanced Scorecard*, dimulai dengan perumusan Visi dan Misi, analisis lingkungan internal dan eksternal, serta tema strategis sesuai dengan kondisi perusahaan. Metode analisa SWOT juga digunakan sebagai metode analisa yang paling dasar yang berguna untuk melihat suatu permasalahan dari empat sisi yang berbeda.

Untuk mewujudkan hal tersebut, maka pada persektif pelanggan, perusahaan berupaya meningkatkan nilai bagi pelanggan yaitu cepat tanggap terhadap respon yang diberikan pelanggan. Pihak manajemen diharapkan memberikan kebijakan yang mendukung pencapaian target dengan berdasarkan masukan yang berupa inisiatif strategi yang telah disiapkan sebagai suatu kesatuan dari alat ukur ini. Pada perancangan direncanakan pelaksanaan pengukuran yang dilakukan secara periodik sebagai pembanding pihak manajemen untuk dapat mengetahui benar adanya perubahan

Kata Kunci : *Pelanggan, Kepuasan, Pelayanan, Balanced Scorecard, SWOT, KPI.*

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar luar biasa dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain. Hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat dunia yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan efektif dalam segi ongkos (Mulyadi, 1997). Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi sebuah organisasi. Pengukuran tersebut, dapat digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi serta sebagai

dasar penyusunan imbalan (*reward*) dalam organisasi yang bersangkutan.

Selama ini yang umum dipergunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Untuk mengatasi masalah tersebut, Kaplan dan Norton menciptakan suatu metode pengukuran kinerja organisasi dengan mempertimbangan 4 aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan berkembang. Metode tersebut dinamai *Balance Scorecard*.

2. Perumusan Masalah

CV. PIPET (Distro) merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang konveksi yang bekerja berdasarkan pesanan. Produk yang dihasilkan adalah pakaian seperti kaos, baju, celana panjang, celana pendek, topi, tas dan asesoris lainnya. Saat ini CV. PIPET (Distro) memasok barang produknya ke distro-distro lain di sekitar Yogyakarta. Salah satu upaya untuk mengokohkan kemampuan perusahaan dalam persaingan bisnis adalah dengan menyusun strategi dan program yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan demikian perumusan masalah pada penelitian ini adalah 1). Bagaimana kinerja perusahaan saat ini, 2). Bagaimana strategi perusahaan untuk mencapai visi tahun 2020, 3). Indikator kinerja mana yang sebaiknya dijadikan *Key Performance Indicator* (KPI) dan bagaimana menetapkan target capaian untuk setiap KPI, 4) Program inisiatif apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja Perusahaan.

3. Maksud, Tujuan dan Manfaat Pemecahan Masalah

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja perusahaan saat ini dan menentukan strategi apa yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka pencapaian visi perusahaan tahun 2020.

4. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk; 1). Melakukan assessment terhadap kinerja perusahaan saat ini melalui analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan, (analisis *SWOT*), 2). Menetapkan strategi perusahaan untuk mencapai visi 2020, 3). Merumuskan *Key Performance Indicator* (KPI) dan target pencapaian, 4). Menetapkan program inisiatif untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah; 1). Memberikan usulan alternatif penilaian kinerja perusahaan yang komprehensif dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dalam menyempurnakan strategi yang sudah ada sehingga diperoleh strategi serta program kerja yang lebih baik dimasa yang akan datang, 2). Mempermudah pihak manajemen dalam menilai, memonitor, dan mengontrol kerja yang telah dilaksanakan, 3).

Meningkatkan atau memperbaiki kinerja perusahaan.

B. LANDASAN TEORI

1. Manajemen Pemasaran

Pemasaran adalah suatu fungsi organisasi dan seperangkat proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan menyerahkan nilai kepada pelanggan dan mengelola hubungan pelanggan dengan cara menguntungkan organisasi dan para pemilik saham (*Kotler & Keller, 2007:6*). Manajemen pemasaran terjadi dengan sekurang-kurangnya satu pihak pada pertukaran potensial berfikir tentang makna dari pencapaian tanggapan yang diinginkan dari pihak lain.

Tujuan pemasaran adalah mengetahui dan memahami pelanggan sedemikian rupa sehingga produk atau jasa cocok dengan pelanggan dan selanjutnya menjual dirinya sendiri. Idealnya pemasaran hendaknya menghasilkan seorang pelanggan yang siap untuk membeli. Untuk mengasikkan pelanggan yang siap sebagai pembeli dibutuhkan strategi bersaing yang disusun berdasarkan target atau sasaran yang akan dihadapi.

2. Analisis SWOT

Menurut Robbins dan Coulter (1999, p294), analisis SWOT merupakan suatu penilaian terhadap sumber daya internal dan kemampuan organisasi tersebut dan peluang-peluang di lingkungan luarnya. Analisis ini meliputi kekuatan-kekuatan (*strengths*) dan kelemahan-kelemahan (*weaknesses*) organisasi tersebut serta peluang-peluang (*opportunities*) dan ancaman-ancaman (*threat*) dari lingkungan, yang dikumpulkan untuk mengidentifikasi suatu celah strategis yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi tersebut. Dalam analisa SWOT terdapat dua hal yang perlu dianalisa yaitu analisa sumber daya internal organisasi dan analisa lingkungan eksternal organisasi.

Yang termasuk dalam analisa sumber daya internal organisasi adalah penilaian terhadap hal-hal yang ada di dalam organisasi, misalnya keterampilan dan kemampuan yang dimiliki para karyawan organisasi, sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, apakah organisasi telah berhasil melakukan inovasi produk baru, bagaimana arus tunai organisasi, bagaimana para konsumen merasakan organisasi itu, mutu produk dan jasanya dan sebagainya.

Dengan melakukan analisis sumber daya internal organisasi, maka kita akan dapat menganalisis kekuatan dan kelemahan dari organisasi. Kekuatan (strength) suatu organisasi dapat didefinisikan sebagai kegiatan yang dapat dilakukan dengan baik oleh organisasi tersebut atau setiap sumber daya yang dimilikinya, sedangkan kelemahan (weakness) suatu organisasi adalah kegiatan-kegiatan yang tidak dapat dilakukan dengan baik oleh organisasi tersebut atau sumber daya yang dibutuhkan tapi tidak dimilikinya.

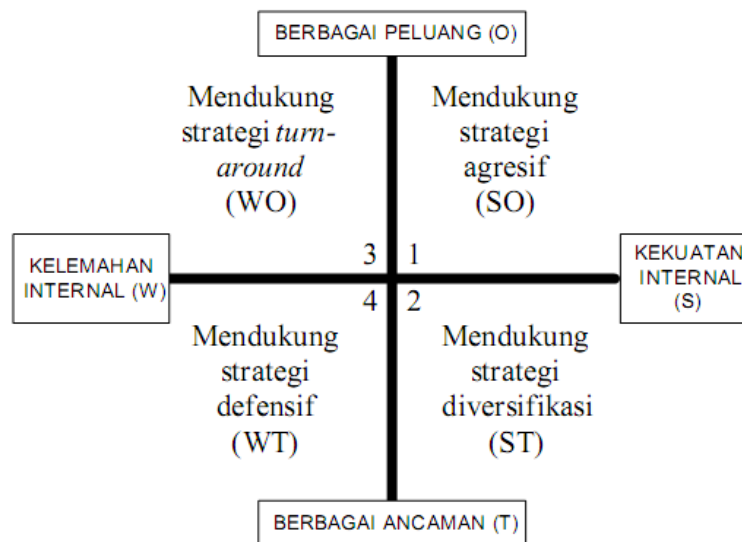
Dengan melakukan analisis lingkungan eksternal kita dapat menganalisis peluang-peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang harus dihadapi. Peluang (opportunities) adalah faktor-faktor lingkungan luar yang bernilai positif, sedangkan ancaman (threat) merupakan faktor-faktor lingkungan luar yang bernilai negatif. Lingkungan yang sama dapat merupakan peluang bagi suatu organisasi dan dapat menjadi ancaman bagi orang lain dalam industri yang sama oleh sebab perbedaan sumber daya manajemen mereka.

3. Matriks Analisis SWOT

Matriks analisis SWOT digunakan untuk memformulasikan strategi berdasarkan analisis yang

diperoleh dari penerapan model SWOT, dimana dalam menggunakan matriks ini terdapat beberapa tahapan, yaitu antara lain:

- Menentukan faktor-faktor strategis Internal (IFAS).
- Menentukan faktor-faktor strategis eksternal (EFAS).
- Merumuskan alternatif strategi dengan membuat matriks analisis SWOT seperti yang terlihat pada grafik 2.1.



Gambar 2.1 Model Matriks Analisis SWOT

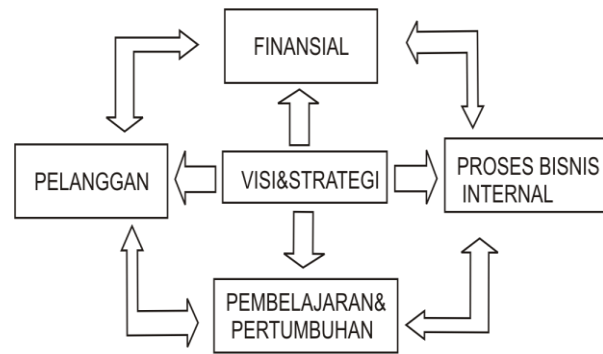
Sumber: Rangkuti, F. 2004, p19

4. Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu

periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya (Fauzi, 1995 : 207).

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Mulyadi (1997 : 419) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai penentu secara periodic efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.



Sumber : Husein, Umar 2000 : 170

Gambar 2.2

Empat Perspektif dalam *Balance Scorecard*

5. Balance Scorecard

Balanced Scorecard menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1997:7) merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi. Tujuan dan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha, misi dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata (Teuku Mirza, 1997 : 14). Menurut Kaplan dan Norton (2000:22) mengatakan bahwa di dalam *Balance Scorecard* terdapat 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

6. Balance Scorecard Menuju Sistem Manajemen Strategik Baru

Tujuan dan pengukuran dalam BSC dijabarkan dari visi dan strategi dari perusahaan, sehingga tujuan penyempurnaan akuntansi manajemen agar terkait langsung dengan strategi perusahaan dapat tercapai. Setelah menilai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi kompetisi dalam sebuah industri dan penyebab yang mendasarinya, ahli strategi perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan dan kelemahan yang terpenting dilihat dari sudut pandang strategik adalah postur perusahaan berkaitan dengan penyebab yang mendasari dari masing-masing kekuatan. Dimana posisinya terhadap pengganti? Terhadap sumber hambatan masuk? Kemudian ahli strategi dapat membagi sebuah rencana tindakan yang dapat memasukkan;

1. *Positioning* perusahaan sehingga kemampuannya memberikan pertahanan terbaik terhadap kekuatan kompetitif.
2. Mempengaruhi keseimbangan kekuatan melalui langkah strategi sehingga meningkatkan posisi perusahaan, dan
3. Pengantisipasi pergeseran dalam faktor-faktor yang mendasari kekuatan dan meresponnya, dengan harapan perubahan eksploitasi dengan pemilihan sebuah strategi yang memadai untuk keseimbangan

kompetitif baru sebelum lawan menyadarinya.

Tujuan dan pengukuran tersebut memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan pertumbuhan. BSC memberikan kerangka pemikiran untuk menjabarkan strategi kedalam segi operasionalnya. Dengan BSC tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam ukuran finansial, melainkan dijabarkan lebih lanjut kedalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan dimasa yang akan datang dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya serta investasi pada manusia, sistem, prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dimasa mendatang.

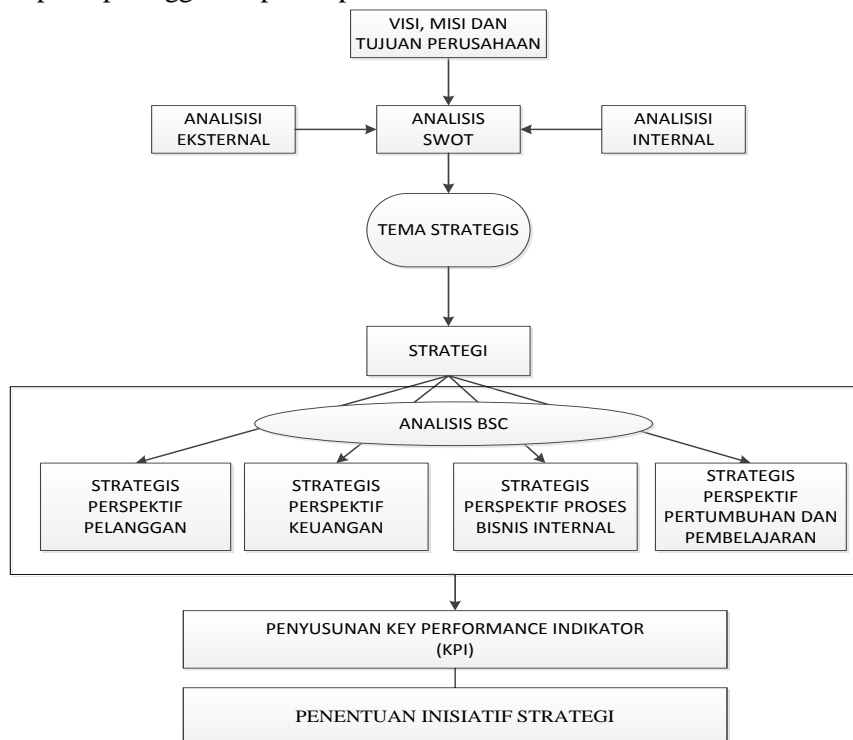
sesuai dengan yang diinginkan secara optimal. Jika upaya yang dilakukan dapat memperoleh hasil sesuai yang diinginkan, maka upaya ini dapat dikatakan sebagai upaya perusahaan dalam meningkatkan pelayanan, dan jika masih memungkinkan perusahaan dapat mengembangkan pelayanannya bahkan jika lebih memungkinkan lagi dapat memperkuat struktur keuangan perusahaan dalam upaya melakukan investasi baru.

Dalam penelitian ini, digunakan konsep *Balanced Scorecard*. Dimulai dengan perumusan Visi dan Misi, analisis lingkungan internal dan eksternal, tema strategis yang diterjemahkan ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sesuai dengan kondisi perusahaan sebagaimana yang digambarkan dalam Gambar 3.1.

C. METODOLOGI PENELITIAN

1. Model Pemecahan Masalah

Tujuan pemecahan permasalahan adalah agar pelayanan kepada pelanggan dapat terpenuhi



Gambar 3.1. Pengembangan model *Balanced Scorecard*

2. Langkah-langkah Pemecahan Masalah

Tahapan proses yang dilakukan di CV. PIPET (Distro) adalah seperti pada Gambar 3.2. berikut :



Gambar 3.2.

Langkah-Langkah Pemecahan Masalah

D. DATA DAN ANALISIS

1. Analisis Internal

a) Kekuatan CV. PIPET (Distro)

- Lokasi CV. PIPET (Distro) dekat dengan suplier bahan baku sehingga dapat meminimumkan kekurangan bahan baku yang memiliki kekuatan sedang
- Menguasai 30% pasar, memiliki kekuatan lemah.
- Memiliki kemampuan untuk mengikuti trend mode dan memenuhi keinginan konsumen, memiliki kekuatan sedang.
- Memiliki fleksibilitas dan kemudahan dalam bertransaksi, memiliki kekuatan sedang.

b) Kelemahan CV. PIPET (Distro)

- Manajemen perusahaan yang terkesan “one man show”, (kelemahan tinggi).
- Belum memiliki aliansi strategi dengan perusahaan lain, (kelemahan tinggi).
- Belum memiliki pengolahan data yang baik, (kelemahan tinggi).
- Belum menjadi trend image baik di Yogyakarta maupun di daerah lain, (kelemahan tinggi).

3. Analisis Eksternal

a) Kesempatan yang dimiliki CV. PIPET (Distro)

- Yogyakarta merupakan daerah wisata yang potensial, (kesempatan lebih tinggi).
- Pertumbuhan industri pakaian cukup baik, (kesempatan sedang).
- Daya beli wisatawan cukup tinggi, (kesempatan lebih tinggi).
- Adanya kebebasan untuk berkreasi, (kesempatan sedang).

b) Ancaman yang dihadapi CV. PIPET (Distro)

- Berkembangnya produk pesaing yang mengikuti kebutuhan pasar melalui perubahan volume dan corak /motif yang lebih menarik, (ancaman rendah).
- Fluktuasi harga bahan baku yang bergantung pada nilai mata uang asing (*kurs*), (ancaman rendah).
- Meningkatnya jumlah pedagang kecil yang berjualan ditempat-tempat wisata sehingga persaingan menjadi semakin ketat, (ancaman sedang).
- Tidak ada perlindungan terhadap hak cipta design, sehingga penjiplakan design bisa bebas dilakukan, (ancaman rendah).

4. Analisis kinerja perusahaan pada tahun 2011.

a. Analisis Perspektif Keuangan

Memperbaiki struktur harga adalah untuk menentukan harga pokok penjualan yang didasarkan pada jumlah bahan baku yang masuk proses dengan produk yang dihasilkan dengan bergantung pada kapasitas produksi yang paling tinggi diantaranya:

1. Kinerja perusahaan pada saat ini belum dapat memaksimalkan penurunan harga pokok penjualan disebabkan sering terjadinya kerusakan mesin produksi yang mengakibatkan hasil produk tidak mencapai sesuai target yang ditetapkan.
2. Perawatan dan perbaikan mesin untuk menghasilkan target dari harga pokok penjualan mulai dilakukan dengan baik.
3. Strategi pencapaian visi 2012 dengan adanya perawatan yang berkelanjutan terhadap mesin produksi sehingga dapat menekan cost produksi dapat menghasilkan harga jual yang berdaya saing.
4. Inisiatif strategi yang belum tercapai adalah meminimalkan bahan baku yang terbuang dalam pembentukan pola pakaian, namun masih dapat dimanfaatkan sebagai bahan daur ulang.

Penjualan silang sebagai peningkatan terhadap laba operasi dari kemampuan perusahaan yaitu dengan membaca kebutuhan pasar saat ini dan akan datang sehingga perusaah dapat memaksimalkan potensi yang ada.

1. Kinerja perusahaan dalam mempersiapkan penjualan berbagai produk dapat meningkatkan keuntungan, untuk saat ini perusahaan tidak hanya menjual pakaian kaos namun sudah merambah model batik yang bermotif yang sedang tren saat ini sehingga model penjuaaan silang ini cukup menjanjikan.
2. Berkembangnya kebutuhan pelannggan untuk mencapai visi 2020 perusahaan membuat berbagai jenis pakai yang berkualitas sebagai pasar silang sehingga kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi.
3. Keberhasilan dari sasaran strategi terlihat dari motif pakaian yang dirancang diminati pelanggan.
4. Inisiatif target tercapai dengan baik dengan bertambahnya permintaan.

Peningkatan model dan matif baru sangat penting dalam dunia bisnis pakaian, untuk memperkenalkan model dan motif pakaian yang diluncurkan perusahaan melalui jalur promosi.

1. Kinerja perusahaan dalam promosi cukup baik dalam memperkenalkan produk produk baru dengan membuat majalah mode yang dibuat dan disalurkan melalui agen pemasaraan sehingga permintaan model dan motif baru meningkat. Pada saat ini perusahaan belum dapat membuat percontohan rumah mode yang dapat menarik minat pelanggan yang dapat dilihat langsung dengan menggunakan patung dengan gaya berfariatif.
 2. Strategi pencapaian visi 2020 perusahaan mempersiapkan SDM yang selalu mengikuti iven – iven mode dalam menjalankan strategi promosi untuk dpt bersaing.
 3. Keberhasilan perusahaan adalah meningkatnya permintaan model dan motif baru melalui jalur promosi.
 4. Inisiatif strategi yang tercapai adalah perusahaan selalu membuat majalah mode yang dapat dikonsumsi agen konsumen, yang belum tercapai dari inisiatif strategi pembuatan rumah mode yang menggunakan patung patung sebagai ajang dalam memperkenalkan produk baru perusahaan.
- Peningkatan jumlah pelanggan sebagai strategi dalam meningkatkan pertumbuhan dan pendapatan, kinerja perusahaan dalam meningkatkan pangsa pasar dengan cara meranik minat agen untuk memasarkan produk perusahaan.
1. Pada saat ini kurang maksimal dikarenakan banyak sekali produk yang masuk dari luar daerah Yogyakarta sehingga cukup sulit untuk memperluas jumlah agen yang berada pada daerah strategis dalam pemasaran, namun kinerja perusahaan dalam melakukan promosi cukup efektif dalam menangkapi yaitu bekerja sama dengan pedagang keliling sehingga cara ini lebih efektif.
 2. Strategi pencapaian dari visi 2020 yaitu mempersiapkan agen agen keliling pada kawasan – kawasan wisata yang strategis melalui jalur promosi.
 3. Keberhasilan perusahaan dalam perluasan jaringan pemasaran yaitu mempersiapkan

kendaraan operasional mini sehingga agen tertarik dalam memasarkan produk.

4. Inisiatif strategi perusahaan dalam meningkatkan jaringan pemasaran belum tercapai dalam pemenuhan kebutuhan agen dalam promosi yaitu unit kendaraan operasional.

b. Analisis Perspektif Pelanggan

Untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan yang berorientasi pada sejumlah pemenuhan kebutuhan pelanggan sehingga perusahaan menjadi perhatian penting bagi perusahaan dalam mengembangkan kemasan produk.

1. Pengalaman belanja perusahaan terhadap konsumen yaitu bagaimana menyelesaikan persoalan-persoalan yang dihadapi diantaranya pemecahan masalah pengiriman produk yang sering terlambat diakibatkan unit transportasi terbatas. Yang tercapai kinerja perusahaan saat ini adalah pemenuhan permintaan agen yang rendah biaya sehingga biaya operasional dapat ditekan.
2. Ketersediaan fasilitas layanan pengaduan dengan memiliki sarana dan prasarana yang lengkap dan *on time* hal ini akan mencerminkan Kualitas Proses Layanan yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada para pelanggannya. Kualitas proses layanan dapat dilihat dari aspek kepuasan pelanggan yang diberikan dari proses layanan yang diberikan oleh pihak CV. PIPET (Distro) kepada pelanggan. Sejauh mana pemenuhan pelanggan dari kualitas proses layanan pihak perusahaan.
3. Pencapaian ukuran hasil tersebut dibutuhkan ukuran pendorong kinerja yaitu ketersediaan fasilitas layanan pengaduan yang dimiliki oleh CV. PIPET (Distro) Sehingga hal ini akan mendorong terciptanya peningkatan pelayanan.
4. Inisiatif Strategi yang dapat dicapai perusahaan adanya layanan 24 jam melalui pesan singkat maupun via sistem informasi yang dibangun perusahaan.

Ketersediaan bahan baku dan produk jadi sebagai stok perusahaan dalam memenuhi

permintaan pelanggan merupakan sasaran strategi perusahaan dalam pemenuhan kebutuhan pelanggan yang prosesnya dipadukan dengan jadwal maupun jalur yang efisien diantaranya;

1. Kinerja perusahaan belum dapat memenuhi kebutuhan pelanggan pada daerah wisata yang berada di Yogyakarta.
2. Strategi pencapaian pada dekade 2020 sesuai dengan visi dan misi perusahaan adalah pemenuhan kebutuhan pelanggan yang sudah terjadwal sesuai dengan ketersediaan bahan baku dan produk jadi
3. Keberhasilan perusahaan dalam ketersediaan bahan baku maupun produk jadi belum maksimal baik dalam pemilihan bahan baku dari pemasok maupun pemenuhan pelanggan yang diluar jangkauan jalur distribusi.
4. Inisiatif strategi yang harus dilakukan perusahaan adalah penjadwalan pesanan pelanggan dari jalur distribusi terjauh sampai terdekat sehingga perusahaan dapat menentukan jalur distribusi yang efektif dan rendah biaya.

Peningkatan mutu dari produk yang dihasilkan perusahaan bergantung kepada pemasok bahan baku dan SDM sebagai alat proses untuk menghasilkan produk jadi hal ini dapat dilihat dari:

1. Kinerja perusahaan dalam menentukan pemasok adalah melakukan pengecekan berkala dari bahan baku, hal ini dapat mempengaruhi dalam menentukan pola pakaian pada bahan baku sehingga bahan yang tidak terpakai berkurang dari setiap proses pembuatan.
2. Pencapaian perusahaan di tahun 2020 yang berlandaskan pada visi dan misi adalah peningkatan keterampilan SDM dalam membuat pola yang rendah riak bahan baku.
3. Kunci keberhasilan dari sasaran strategi yang dikembangkan dalam jumlah produk yang dihasilkan 1000 per rol bahan baku dengan peningkatan maupun penentuan pola gambar pada bahan baku mencapai 90 %.

4. Inisiatif strategi untuk mencapai target yang ditentukan pencapaian saat ini adalah membuat pola dan sistem pemotongan yang bervariasi terhadap bahan baku per sol yang digunakan.

Produk jadi yang dihasilkan perusahaan harus mempunyai harga jual yang tinggi hal ini harus di jawab melalui sasaran strategi yang dapat dilihat dari ketercapaian kinerja diantaranya:

1. Kinerja perusahaan yang tercapai dalam menjawab sasaran strategi harga jual adalah membuat kemasan yang dapat mempuat proses pelayanan menjadi lebih menari yang dihalikan dari bahan baha rijk dari proses pemolaan.
2. Strategi pencapaian visi dan misi perusahaan di tahun 2020 proses inovasi dalam menentukan kemasan produk harus berkesinambungan sehingga pelanggan merasa tertarik.
3. Kunci keberhasilan dari sasaran strategi harga jual produk perusahaan adalah meningkatnya jumlah prosuk dengan kemasan dan tampilan baru dibandingkan produk lama.
4. Inisiatif strategi dari target yang ditetapkan perusahaan saat ini perusahaan selalu berinovasi sehingga proses peningkatan terhadap pelanggan bersifat dinamis dan meningkat.

Meningkatkan jumlah model yang bervariasi dari produk yang dihasilkan merupakan kiat perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga dapat di jabarkan kedalam proses sebagai berikut:

1. Kinerja perusahaan yang terjadi pada saat ini bertambahnya model dan motif maupun corak yang dihasilkan perusahaan, yang belum tercapai pada proses pengembangan model dan motif dalam bagaimana meminimalisasi bahan yang terbuang dalam produk jadi.
2. Strategi pencapaian visi dan misi 2020 adalah membuat pola yang bervariasi baik model maupun corak dalam satu rol bahan baku sehingga waktu proses lebih baik.

3. Keberhasilan indikator yang dicapai perusahaan peningkatan skil pemola dalam meminimalisasi bahan baku yang sisa.
4. Inisiatif strategi dari target adalah membuat pola yang bercorak dan bermotif dalam satu kali proses.

c. Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal.

Meningkatkan kualitas dan fungsi produk adalah menciptakan proses bisnis yang lebih baik dilakukan oleh perusahaan adalah pemilihan pemasok, jalur pengiriman standarisasi proses dapat dilihat pada sasaran strateginya. Pemilihan pemasok yang handal dimaksudkan agar bahan baku yang dipasok untuk mencapai kondisi 100 % tanpa inspeksi sesuai dengan standar produksi sehingga dapat dijadikan rating tertinggi dari setiap pemasok untuk menentukan pemasok mana yang menjadi prioritas sebagai pemasok bahan baku sehingga target produksi adalah:

1. Kinerja perusahaan pada saat ini selektif pada dua pemasok yang konstan sesuai dengan standar produksi, yang belum tercapai adalah menentukan harga standar bahan baku karena harga bahan baku fluktuatif mengikuti harga luar.
2. Strategi pencapaiannya 2020 yaitu memaksimalkan bahan baku dalam satu rol lebih baik sehingga mutu proses produksi terjaga dengan baik.
3. Kunci keberhasilan dari pemilihan pemasok adalah menentukan standarisasi bahan baku kepada pemasok sehingga pemasok taat terhadap standar produksi perusahaan.
4. Inisiatif strategi perusahaan memberikan menentukan kriteria melalui sistem inspeksi yang berkelanjutan.

Jalur pengiriman dalam proses pemenuhan kebutuhan pelanggan dilihat dari kinerja perusahaan :

1. Perusahaan dalam proses penjadwalan permintaan pelanggan dari jalur distribusi terjauh hingga jalur distribusi yang terjangkau.
2. Strategi pencapaian dari visi dan misi 2020 dapat terpecahkan distribusi jalur yang rendah biaya.

3. Keberhasilan dari target yang ingin dicapai oleh perusahaan adalah tertenuhinya permintaan pejanggan dengan proses pemilihan jalur distribusi rendah biaya.
4. Inisiatif strategi yang sudah dicapai perusahaan adalah Penjadwalan dengan unit kendaraan yang sesuai dengan kapasitas.

Standarisasi produk yang digunakan pelanggan adalah ukuran yang ditetapkan secara nasional sehingga ukuran tersebut sesuai dengan target pasar, hal ini dapat dilihat kinerjanya dari :

1. Kinerja perusahaan pada saat ini lebih banyak membuat ukuran standar dewasa dan anak-anak, yang belum tercapai adalah penentuan standar ukuran all size.
2. Strategi pencapaian 2020 sesuai dengan visi dan misi perusahaan adalah membuat standar yang lengkap dari standar anak – anak hingga ukuran all size.
3. Keberhasilan dari target ayng akan dicapai perusahaan yaitu menentukan berapa jumlah yang ideal perbandingan antara produk pakaian anak – anak, dewasa dan all size.
4. Inisiatif strategi yang sudah tercapai adalah rasio jumlah produk anak – anak dan dewasa baik pria maupun wanita.

d. Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Salah satu faktor yang dianggap penting dalam kemajuan sebuah perusahaan, yaitu dengan memberikan kesempatan pada karyawan untuk meningkatkan kompetensinya melalui pendidikan lanjut, pelatihan, dilihat dari performa perusahaan yaitu:

1. Kinerja perusahaan pada saat ini menciptakan SDM yang mampu mengikuti perkembangan mode melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan perusahaan.
2. Strategi pencapaian visi dan misi 2020 adalah meningkatnya skill dan kemampuan pada unit produksi baik pemotong dan pemola.
3. Keberhasilan dalam mencapai target perusahaan sangat konsen sehingga proses produksi berjalan dengan baik

4. .Inisiatif strategi saat ini yang tercapai adalah jumlah pegawai sesuai dengan unit kerja bertambah, sedangkan yang belum tercapai adalah menciptakan pola yang sesuai dengan bahan baku.

Sitem informasi yang akurat dalam perusahaan (penggunaan sistem komputerisasi, jaringan internet dan link komunikasi antar cabang), sangat berperan hal ini dapat terlihat dari :

1. Kinerja perusahaan saat ini sudah menggunakan sistem informasi melalui jaringan internet maupun pesat singkat sehingga dapat memotong waktu proses pendistribusian produk, hal ini menguntungkan bagi perusahaan.
2. Strategi pencapaian sesuai dengan visi dan misi tahun 2012, perusahaan sudah menjadwalkan setiap pemesana sesuai dengan kemampuan pelanggan, sehingga perusahaan dapat menentukan perapa jumlah pemesanan dalam satu perioda.
3. Keberhasilan untuk mencapai target yang ditentukan perusahaan yaitu dengan membuka jaringan pemesanan 24 jam.
4. Inisiatif strategi yang dicapai adalah mempersingkat waktu proses tunggu pelanggan.

Peningkatan kesejahteraan dengan sistem pemberdayaan pegawai melalui peningkatan kompetensi dan promosi, penempatan tugas sesuai dengan keahliannya dan menciptakan iklim kerja yang kondusif akan memberikan dampak positif bagi pihak perusahaan. Stantarisasi sistem dan prosedur kerja yang diterapkan perusahaan adalah sesuai dengan aturan pemerintah mengenai ketenaga kerjaan, hal ini menunjang aspek berorganisasi pekerja sesuai dengan tugas dan fungsi masing masing sehingga dapat dilihat dari :

1. Kinerja perusahaan pada saat ini sudah sesuai dengan peraturan pemerintah dengan menggunakan standar gaji pegawai sesuai dengan UMR yang berlaku.
2. Strategi pencapaian dari visi dan misi tahun 2020 memaksimalkan jumlah tenaga sesuai dengan unit produksi yang dilandasi melalui

dedikasi pekerja dalam berorganisasi dalam mencapai produktifitas.

3. Keberhasilan dari target yang akan dicapai yaitu dengan mendirikan organisasi pekerja sehingga kendala dan masalah yang dihadapi pekerja dapat terakomodir dengan baik.
4. Inisiatif yang tercapai adalah hubungan yang baik antara pekerja dan perusahaan.

e. Analisis Kebijakan dan Sasaran Pengembangan CV. PIPET (Distro).

Strategi pengembangan perusahaan disusun dengan memperhatikan kondisi yang ada saat ini serta peluang dan tantangan yang akan dihadapi. Dengan kondisi yang ada sesuai dengan tantangan dan peluang yang akan dihadapi tersebut, CV. PIPET (Distro) berkeinginan untuk menjadi satu-satunya perusahaan sebagai penyedia kebutuhan produk secara umum dan mendapatkan keuntungan dan mampu memberikan pelayanan yang prima dan memperluas jaringan pelayanan dengan citra yang baik dan tingkat produktivitas tinggi dan memberikan produk kepada pelanggan yang berkualitas dan kontinuitas.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data mengenai strategi pengembangan Perusahaan CV. PIPET (Distro) dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat diperoleh:

- a. Berdasarkan visi, misi dan peta strategi yang telah diterjemahkan dan dikembangkan melalui empat perspektif *balanced scorecard* menghasilkan tema strategi yang dijabarkan melalui perumusan strategi dan objek strategi yang dikembangkan menjadi sasaran sasaran strategi untuk mencapai keberhasilan dalam menjalankan aktivitas atau kinerja perusahaan. Perusahaan dapat mengambil langkah – langkah yang lebih baik dalam mengambil kebijakan strategi yang komprehensif dari indikator kunci keberhasilan dengan memperhatikan kondisi yang ada saat ini serta peluang dan tantangan yang akan dihadapi

yaitu pada perspektif keuangan, dimana dalam hal ini kemampuan Perusahaan CV. PIPET (Distro) dalam meningkatkan keuntungan melalui optimalisasi produktifitas yang dapat dikembangkan melalui :

- Perbaiki struktur harga mengenai efisiensi harga pokok penjualan yaitu memaksimalkan bahan baku menjadi produk jadi dan perawatan mesin produksi yang berkesinambungan.

Optmalisasi pertumbuhan dapat dikembangkan melalui:

- Peningkatan jumlah dan fariatif model dapat menarik minat pelanggan.
- Peningkatan keuntungan melalui pengukuran efektifitas manajemen yang dihasilkan terhadap penjualan silang.
- Promosi masih berperan penting dalam peningkatan jumlah pelanggan.

Untuk mewujudkan hal tersebut maka pada persektif pelanggan, perusahaan berupaya meningkatkan nilai bagi pelanggan yaitu cepat tanggap terhadap respon yang diberikan pelanggan yang melalui :

- Produktivitas produk yaitu peningkatan kualitas dan fungsi produk.
- Hubungan pelanggan yaitu ketersediaan fasilitas bagi pelanggan.
- Pengalaman belanja yaitu mampu mengelola hubungan dengan konsumen sehingga pada akhirnya CV. PIPET (Distro) mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan dalam berbagai aspek .

Oleh karena itu pada pada perspektif proses internal bisnis perusahaan harus mampu meningkatkan melalui manajemen proses yaitu :

- Manajemen produksi melalui pemilihan pemasok handal yang sesuai dengan standar produksi.
- Manajemen pemasok dalam seleksi pemasok.
- Proses inovasi untuk menentukan jalur yang rendah biaya dan efisien

Ketiga perspektif di atas dapat terwujud dengan dukungan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dimana dalam hal ini perusahaan mampu meningkatkan:

- Kompetensi dan pemberdayaan pegawainya sehingga akan tercipta sumber daya manusia yang berkualitas.
- Sistem informasi yang terintegrasi.
- Pengembangan Operasi yang menjembatani antara pekerja dan perusahaan.
 1. Dalam meningkatkan kinerja CV. PIPET (Distro) dilakukan suatu penerjemahan sasaran strategi menjadi indikator kunci keberhasilannya, untuk mencapai keberhasilan tersebut dilakukan penentuan target yang didukung dengan pembuatan inisiatif strategi, maka pada langkah selanjutnya adalah menjadikan hasil pengukuran dalam mengambil keputusan. Pihak manajemen diharapkan memberikan kebijakan yang mendukung pencapaian target dengan berdasarkan masukan yang berupa inisiatif strategi yang telah disiapkan sebagai suatu kesatuan dari alat ukur ini. Untuk mengetahui apakah inisiatif strategi yang diambil telah diimplementasikan dan mengetahui apakah inisiatif strategi sekarang memang dapat meningkatkan kinerja maka pada suatu periode waktu tertentu harus dilakukan pengukuran ulang sehingga saat dimonitor apakah kinerjanya meningkat, tetap atau sebaliknya dengan target baru dan inisiatif strategi yang disusun. Disamping itu juga harus didata kapan inisiatif dilaksanakan sehingga ada pengukuran berikutnya diketahui efek dari pelaksanaan inisiatif strategi. Pada analisa selanjutnya dapat diketahui inisiatif yang baik dan berakibat peningkatan kinerja dan inisiatif yang gagal. Pada perancangan direncanakan pelaksanaan pengukuran dilakukan secara periodik sebagai pembandingan pihak manajemen untuk dapat mengetahui benar adanya perubahan.

2. Saran

Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data serta kesimpulan, adapun saran-saran yang disampaikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Pihak CV. PIPET (Distro) dapat meningkatkan pelayanan dan keuntungan kepada pelanggan sesuai visi, misi dan tujuannya dengan meningkatkan kompetensi dan pemberdayaan karyawan sehingga akan tercipta sumber daya manusia yang berkualitas. peningkatan kualitas sumber daya manusia ini akan mendorong terhadap proses bisnis internal perusahaan, pelanggan dan keuangan, yang semuanya dijabarkan pada peta strategi.
- b. Sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan Daerah . Sebagai Perusahaan Daerah yang sehat harus mampu mencapai keuntungan usaha baik dari segi peningkatan produktivitas dan peningkatan pertumbuhan juga dapat memberikan:
 - Memproduksi dan mendistribusikan produk yang memenuhi persyaratan standarkesehatan kepada masyarakat.
 - Pelayanan kepada konsumen baik secara kualitas maupun secara kuantitas.
 - Dapat memberikan Kontribusi kepada daerah dalam bentuk PAD.
 - Dapat menghidupi perusahaannya serta mampu meningkatkan kesejahteraan pegawai sesuai UMR yang diberlakukan.

Untuk itu perlu adanya sistem penilaian kinerja yang komprehensif, koheren dan seimbang serta mampu memberikan perencanaan strategis untuk menjawab tantangan dan ancaman di masa yang akan datang. Salah satu *tool* untuk menjawab hal di atas adalah metode *balanced scorecard* yang tidak hanya dipandang sebagai alat ukur kinerja semata tetapi paling penting adalah juga dipandang sebagai instrumen strategis bagi pengambilan keputusan di masa mendatang.

F. DAFTAR PUSTAKA

1. Ati, Mayang Sari, 2006, “ Penerapan Balanced Scorecard di Perusahaan Roti & Kue Merdeka”, Bandung.
2. Gaspersz, Vincent, 2006, “Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard

- dengan Six Sigma”, PT. Gramedia Pustaka Gramedia, Jakarta.
3. Jauch, Lawrence R. and Glueck, William F., 1998 “Manajemen dan Kebijakan Perusahaan”, Erlangga, Jakarta.
 4. Kotler, Philip, 2007, “Manajemen Pemasaran Edisi Sebelas”, PT. Indeks, Jakarta
 5. Kotler, Phillip, K. L. Keller, 2007, “Manajemen Pemasaran” edisi dua belas, PT. Indeks.
 6. Kaplan, Robert S., David P. Norton, 2000, “Menerapkan Strategi menjadi aksi Balanced Scorecard”, Erlangga, Jakarta.
 7. Mulyadi, “Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard” edisi pertama 2007
 8. Munawaroh, 2007, “Pengembangan Rantai Nilai (Value Chain)”, Universitas Padjadjaran, Jatinangor.
 9. Nadi, Agus, 2006, “Pengembangan Sistem Penilaian Balanced Scorecard di PT. Pos Indonesia, Bandung
 10. Porter, Michael E. , 2007, “Strategi Bersaing (Competitive S)”, Karisma Publishing Group, Tangerang.
 11. Syafaruddin, Alwi, MS, 2003, “ Alat-alat Analisa dalam Pembelian”, Andi, Yogyakarta.