

PENGUKURAN KINERJA DENGAN BALANCED SCORECARD DAN
PENYUSUNAN STRATEGY MAP UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
PERUSAHAAN
(SEBUAH STUDI KASUS DI CV. XYZ)



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar Sarjana
Ekonomi

Oleh

Olivia Jayanugraha Husada

2013120132

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
(Terakreditasi Berdasarkan Keputusan BAN-PT
No.227/SK/BAN-PT/Ak-XVII/S/XI/2013)
BANDUNG
2017

PERFORMANCE MEASUREMENT WITH BALANCED SCORECARD AND
STRATEGY MAP ARRANGEMENT TO IMPROVE COMPANY'S PERFORMANCE
(A CASE STUDY AT CV. XYZ)



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete the requirements of
A Bachelor Degree in Economics

By

Olivia Jayanugraha Husada

2013120132

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
MANAGEMENT STUDY PROGRAMME
(Accredited based on the decree of BAN-PT
No.227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013)

BANDUNG

2017

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN



Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard dan Penyusunan Strategy Map
untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan
(Sebuah Studi Kasus di CV.XYZ)

Oleh :
Olivia Jayanugraha Husada
2013120132

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Januari 2017

Ketua Jurusan Manajemen,

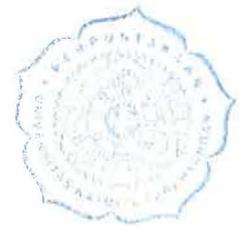
Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

Pembimbing,

Catharina Tan Lian Soei, Dra.,MM

Ko-Pembimbing,

Dr. Budi Tjahja Halim, MM, CWM



PERNYATAAN :

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,
Nama (sesuai akte lahir) : Olivia Jayanugraha Husada
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 10 April 1995
No. Pokok Mhs / NPM : 2013120132
Program studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

JUDUL

Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard dan Penyusunan Strategy Map untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Sebuah Studi Kasus di CV.XYZ)

dengan,

Pembimbing : Catharina Tan Lian Soei, Dra., MM
Ko-Pembimbing : Dr. Budi Tjahja Halim, MM, CWM

SAYA MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri ;

1. Apapun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak manapun.

Pasal 25 Ayat (2) / UU. No. 20 Tahun 2003:
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70 : Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,
Dinyatakan tanggal : 18 Januari 2016
Pembuat pernyataan :



(Olivia Jayanugraha Husada)

ABSTRAK

Objek penelitian ini adalah CV. XYZ yang merupakan perusahaan tas berskala nasional, menghasilkan 3 merek tas yakni X, Y, dan Z. Permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah tidak tercapainya target penjualan selama 3 tahun berturut-turut dan kurangnya *brand awareness* dan *brand knowledge* masyarakat terhadap produk perusahaan. Permasalahan ini perlu diselesaikan agar perusahaan mampu mencapai visi, misi, tujuan dan targetnya. Untuk itu, tujuan penelitian ini adalah membantu perusahaan menyelesaikan masalah tersebut dengan membentuk strategi-strategi yang tepat bagi perusahaan.

Untuk menyelesaikan permasalahan, peneliti menggunakan *Balanced Scorecard* dan *Strategy Map* sebagai suatu sistem evaluasi yang komprehensif. Dalam menyusun *Strategy Map*, peneliti menggunakan hasil pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard*, dan hasil analisa *SWOT*.

Untuk perspektif finansial, diukur melalui fluktuasi data keuangan seperti omzet, laba dan biaya. Untuk perspektif pelanggan, peneliti menyebarkan kuesioner yang mengukur kepuasan pelanggan. Untuk perspektif proses bisnis internal, peneliti mengukur tingkat inovasi perusahaan. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, peneliti menyebarkan kuesioner kepada 30 orang pegawai untuk mengecek kepuasan mereka bekerja di perusahaan. Kuesioner yang disebarkan menggunakan skala likert.

Hasil pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa hasil keuangan perusahaan normal, namun masih kurang memuaskan dan dapat ditingkatkan lagi. Pengukuran terhadap kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa pelanggan cukup puas terhadap produk dan pelayanan yang diberikan perusahaan sehingga dapat mendorong pelanggan untuk loyal. Namun, untuk menarik lebih banyak pelanggan baru dan meningkatkan pangsa pasar, perusahaan harus meningkatkan pemasarannya. Untuk pengukuran proses bisnis internal, inovasi perusahaan sudah cukup tinggi, dan hal ini baik. Hanya saja, pemasaran produk baru masih kurang dan perlu ditingkatkan. Pengukuran terhadap kepuasan pegawai yang bekerja di perusahaan menunjukkan hasil yang cukup baik sehingga *turn over* pegawai perusahaan rendah, namun ada beberapa hal yang harus ditingkatkan perusahaan, seperti pelatihan, fasilitas, dan perlindungan terhadap karyawan, sehingga mampu membuat karyawan lebih produktif dan nyaman bekerja di perusahaan. Melalui hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* dan analisa *SWOT*, telah disusun strategi-strategi di dalam *Strategy Map* yang dapat dilaksanakan perusahaan agar mampu meningkatkan kinerjanya sehingga visi, misi, dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Kata kunci : *Balanced Scorecard*, *SWOT*, *Strategy Map*

ABSTRACT

The object of this research is CV. XYZ, a nationwide bag company, produce 3 brands named X, Y, and Z. The problems facing by the company are not achieving the target sales for last three years and the lack of society brand awareness and brand knowledge. These problems need to be resolved so that the company is able to achieve its vision, mission, goals and targets. Therefore, the purpose of this research is to help company solve these problems by establishing appropriate strategies for the company.

To solve problems, researcher used the Balanced Scorecard and Strategy Map as a comprehensive evaluation system. In preparing the Strategy Map, researcher used the results of the Balanced Scorecard performance measurement, and the results of SWOT analysis.

For financial perspective, measured through fluctuations of financial data such as sales, profit and cost. For the customer's perspective, researcher distributed questionnaires that measure customer satisfaction. For internal business processes perspective, the researcher measured the level of innovation of the company. For learning and growth perspective, researcher distributed questionnaires to 30 employees to measure their satisfaction with the company. Questionnaires were distributed using a Likert scale.

The results using the Balanced Scorecard performance measurement showed that the company's financial results are normal, but still unsatisfactory and could be improved further. Measurement of customer satisfaction shows that customers are quite satisfied with the products and services provided by the company in order to encourage customers to be loyal. However, to attract more new customers and increase market share, the company must improve its marketing and more creation of new unique products. For the measurement of internal business processes, the company's innovation is already high, and this is good. However, the marketing of new products is still lacking and need to be improved. Measurement of the satisfaction of employees working in the company shows good results so that the turn over of employees of the company are low, but there are some things that should be improved, such as training, facilities, and the protection of employees, so these things can make employees more productive and comfortable working in the company. Through the measurement of company performance with the Balanced Scorecard and the SWOT analysis, has been prepared strategies in the Strategy Map that can be implemented by the company to be able to improve its performance so that the vision, mission, goals and objectives can be achieved.

Keywords: Balanced Scorecard, SWOT, Strategy Map

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas segala rahmat, berkat, dan kasih-Nya sehingga peneliti memiliki kekuatan, kesehatan, serta semangat dalam menyelesaikan skripsi untuk memperoleh kelulusan dari Universitas Katolik Parahyangan dengan gelar S1, dengan judul skripsi “Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* dan Penyusunan *Strategy Map* untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Sebuah Studi Kasus di CV. XYZ)”

Peneliti akui bahwa dalam tahap menyelesaikan skripsi ini banyak tantangan dan kesulitan yang dihadapi. Namun, banyak dukungan, doa, dan bantuan baik moril maupun materiil yang diberikan kepada peneliti, sehingga peneliti mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Orang tua peneliti, Wiguna dan Dewi, adik peneliti yakni Winston, yang senantiasa mendoakan dan memberikan semangat kepada peneliti dalam proses menyelesaikan skripsinya.
2. Bapak Dr. Budi Tjahja Halim, MM, CWM selaku ko-pembimbing yang dalam penyusunan skripsi ini telah memberikan waktu, tenaga, masukan, kritik, koreksi yang bermanfaat bagi peneliti dalam proses mengerjakan skripsi hingga selesai.
3. Ibu Catharina Tan Lian Soei, Dra., MM selaku pembimbing dan dosen seminar peneliti yang menjawab pertanyaan yang diajukan peneliti saat mengerjakan skripsinya.
4. Ibu Dr. Maria Merry Marianti, Dra., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
5. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si. selaku Ketua Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
6. Ibu Ria Satyarini selaku dosen wali peneliti yang telah memberikan bantuan, nasihat, dan saran dari semester awal sampai akhir sehingga peneliti dapat berkuliah dengan baik.
7. Kepada teman-teman peneliti yakni Felicia, Amadea, Viona, Hanna, Stella, dll yang telah memberikan dorongan agar peneliti tetap semangat dan termotivasi dalam mengerjakan skripsi.

8. Seluruh dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan ilmu yang berharga bagi peneliti.
9. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu yang telah membantu peneliti secara langsung maupun tidak langsung selama masa perkuliahan dan penyusunan skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam skripsi ini. Akan tetapi peneliti berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak khususnya CV. XYZ dan mahasiswa yang melakukan penelitian sejenis.

Bandung, Januari 2017

Olivia Jayanugraha Husada

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Kegunaan Penelitian	8
1.5. Kerangka Pemikiran	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	16
2.1. Manajemen Stratejik	16
2.2. Strategi	21
2.3. Kinerja	23
2.4. Strategic Evaluation	25
2.5. Manajemen Kinerja	26
2.6. Pengukuran Kinerja	27
2.7. <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.8. <i>SWOT</i>	40
2.9. <i>Strategy Map</i>	41
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	44
3.1. Metode Penelitian	44
3.2. Objek Penelitian	49
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	53
4.1. Analisis Visi, Misi, Dan Tujuan Perusahaan	53
4.2. Pengukuran Kinerja Dari Keempat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Dan Hasilnya	54
4.3. <i>SWOT Analysis</i>	69
4.4. Kinerja Yang Perlu Ditingkatkan Perusahaan	71
4.5. <i>Strategy Map</i>	72

DAFTAR ISI

	Hal.
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	76
5.1 Kesimpulan	76
5.2. <i>Saran</i>	79
5.3. <i>Keterbatasan Penelitian</i>	82
<i>DAFTAR PUSTAKA</i>	83
<i>LAMPIRAN</i>	85
<i>RIWAYAT HIDUP</i>	104

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 1.1. Data Omzet CV. XYZ Tiga Tahun Berturut-turut	2
Tabel 1.2. Data Hasil <i>Survey</i> Pendahuluan Mengenai <i>Brand Awareness</i>	3
Tabel 1.3. Penelitian Sebelumnya	13
Tabel 3.1. Skala Likert	48
Tabel 4.1. Data Omzet, Laba, dan Biaya CV. XYZ Tiga Tahun Berturut-turut	55
Tabel 4.2. Gambaran Distribusi Kuesioner kepada Pelanggan CV. XYZ	56
Tabel 4.3. Hasil <i>Survey</i> Kepuasan Pelanggan CV. XYZ	57
Tabel 4.4. Gambaran Distribusi Kuesioner kepada Karyawan CV. XYZ	64
Tabel 4.5. Tabel Hasil <i>Survey</i> Kepuasan Pegawai di CV. XYZ	65

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 1.1. Improvement Circle	5
Gambar 1.2. Bagan Kerangka Pemikiran	12
Gambar 2.1. Model Manajemen Stratejik	18
Gambar 2.2. Keuntungan Perusahaan yang Menerapkan Manajemen Stratejik	19
Gambar 2.3. Level Strategi	23
Gambar 2.4. Proses Manajemen Kinerja	27
Gambar 2.5. <i>Hubungan kausal antara perspektif Balanced Scorecard</i>	31
Gambar 2.6. Perspektif Balanced Scorecard	32
Gambar 2.7. Proses Bisnis Internal	38
Gambar 2.8. Ilustrasi Sistem <i>Balanced Scorecard</i>	39
Gambar 2.9. Contoh <i>Strategy Map</i>	41
Gambar 3.1. Struktur Organisasi Perusahaan	50
Gambar 4.1 <i>Strategy Map</i>	72

DAFTAR LAMPIRAN

	Hal.
LAMPIRAN 1 Survey Kepuasan Pegawai Di CV. XYZ	85
LAMPIRAN 2 Survey Kepuasan Pelanggan CV. XYZ	86
LAMPIRAN 3 Rekap Hasil Survei Brand Awareness	87
LAMPIRAN 4 Rekap Hasil Survei Kepuasan Pelanggan	89
LAMPIRAN 5 Rekap Hasil Survei Kepuasan Pegawai	91
LAMPIRAN 6 Grafik Hasil Survei Brand Awareness	92
LAMPIRAN 7 Grafik Hasil Survei Kepuasan Pelanggan	96
LAMPIRAN 8 Grafik Hasil Survei Kepuasan Karyawan	100

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG PENELITIAN

Tas merupakan produk yang dibutuhkan masyarakat luas dalam menjalani berbagai aktivitas sehari-hari. Kebanyakan orang saat keluar rumah membawa tas untuk mendukung aktivitasnya. Seperti tas laptop dibawa saat berangkat kerja atau kuliah, tas punggung dibawa saat sekolah, kuliah atau kerja, tas koper dipakai saat ingin berpergian jauh, tas gunung dipakai saat ingin mendaki, dan sebagainya. Tas merupakan produk yang dibutuhkan banyak orang untuk mendukung mereka dalam melakukan berbagai aktivitasnya, ini dilihat sebagai peluang bagi pebisnis, sehingga bermunculan perusahaan tas berskala kecil, menengah maupun besar di Indonesia. Perusahaan tas berlomba-lomba menghasilkan tas yang trendi, awet, dan fungsional. Hal ini membuat persaingan dalam industri tas semakin meningkat. Tak hanya penghasil tas dalam negeri yang menjadi kompetitor sebuah perusahaan tas, penghasil tas luar negeri yang produknya diimpor ke Indonesia pun menjadi kompetitor mereka. Jadi, dalam menghadapi persaingan global yang ketat, supaya tidak kalah saing, perusahaan perlu memiliki visi, misi dan tujuan yang jelas yang ingin dicapai dan sistem manajemen yang tepat dan komprehensif yang mampu mendukung pencapaian visi, misi dan tujuan tersebut. Perusahaan perlu adaptif mengikuti tren perkembangan zaman agar tidak tertinggal sehingga kinerjanya dapat terus ditingkatkan. Mengevaluasi kinerja perusahaan adalah hal yang penting agar perusahaan mengetahui kinerja apa saja yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan.

CV. XYZ merupakan sebuah perusahaan swasta manufaktur tas yang berlokasi di kota Bandung. Perusahaan CV. XYZ memproduksi 3 merek tas, yakni X, Y, dan Z. Perusahaan telah menjual produknya ke seluruh wilayah Indonesia. Target perusahaan adalah dewasa muda, remaja dan anak-anak. CV. XYZ menggunakan ukuran finansial dalam pengukuran kinerja perusahaan. Tujuan yang ingin dicapai perusahaan saat ini adalah meningkatkan penjualan produk sehingga mampu mencapai target penjualan yang ditetapkan dan meningkatkan *brand awareness* masyarakat Indonesia terhadap merek produk yang diproduksi perusahaan agar perusahaan mampu bersaing dengan merek tas lainnya.

Saat ini, masalah utama yang dihadapi perusahaan adalah belum tercapainya target penjualan. Pada tabel 1.1. dapat dilihat bahwa penjualan CV. XYZ selama 3 tahun berturut-turut mengalami peningkatan, namun belum berhasil mencapai target yang diinginkan.

Tabel 1.1.
Data Omzet CV. XYZ Tiga Tahun Berturut-turut

Periode	Omzet (Rp)	Target (Rp)	%
Maret 2013- Maret 2014	22.189.238.700	25.280.000.000	Tercapai 87,77%
Maret 2014- Maret 2015	22.263.837.300	27.750.000.000	Tercapai 80,23%
Maret 2015- Maret 2016	24.138.239.800	27.830.000.000	Tercapai 86,73%

Sumber : CV. XYZ

Selain itu, melalui hasil wawancara yang dilakukan peneliti di CV. XYZ diketahui bahwa, kinerja non-keuangan perusahaan belum maksimal seperti di bagian operasional, pemasaran, sumber daya manusia, dan sistem informasinya. CV. XYZ belum memiliki *software* yang mendukung pencatatan *stock* sehingga pencatatan cenderung tidak akurat, terjadinya *human errors*, pemasaran melalui media sosial untuk *target marketnya* belum dimanfaatkan secara maksimal, dan tata kelola gudang kurang baik.

Kinerja *non* keuangan perusahaan yang belum maksimal berhasil dibuktikan oleh data yang diperoleh peneliti saat melakukan *survey* pendahuluan *Brand Awareness*. *Survey* terdiri dari 10 pernyataan dan menggunakan skala likert. Berikut merupakan 10 pernyataan tersebut :

1. Saya mengetahui ada tas dengan merek X/Y/Z.
2. Saya pernah membeli tas dengan merek X/Y/Z.
3. Target pasar tas X/Y/Z adalah orang muda dan anak-anak.
4. Saya mengetahui tempat dimana tas X/Y/Z dijual.
5. Saya pernah melihat orang menggunakan tas dengan merek X/Y/Z.
6. Menurut saya tas merek X/Y/Z sudah cukup dikenal (sdh tidak asing lagi).
7. Saya telah mengetahui bahwa tas X/Y/Z dapat dibeli secara *online*.
8. Saya mengetahui bagaimana kualitas tas merek X/Y/Z.
9. Informasi pemasaran tas X/Y/Z sampai kepada saya.
10. Tas X/Y/Z cukup disukai orang.

Responden diminta untuk merespon pernyataan dengan skala 1-5 sesuai dengan pendapat yang mereka miliki, berikut penjelasannya :

1 = sangat tidak setuju

2 = tidak setuju

3 = *netral*

4 = setuju

5 = sangat setuju

Survey pendahuluan ini direspon oleh 72 orang responden anak muda yang merupakan target market CV. XYZ. Data hasil *survey* pendahuluan disajikan dalam tabel 1.2. berikut. Jawaban mayoritas responden dicetak tebal.

Tabel 1.2.

Data Hasil *Survey* Pendahuluan Mengenai *Brand Awareness*

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	Absent	Total
1	Saya mengetahui ada tas dengan merek X/Y/Z.	12 orang = 16,7%	12 orang = 16,7%	13 orang = 18,1%	24 orang = 33,3%	11 orang = 15,3%	0 orang = 00,0%	72 orang = 100%
2	Saya pernah membeli tas dengan merek X/Y/Z.	39 orang = 54,2%	13 orang = 18,1%	7 orang = 9,7%	7 orang = 9,7%	6 orang = 8,3%	0 orang = 00,0%	72 orang = 100%
3	Target pasar tas X/Y/Z adalah orang muda dan anak-anak.	13 orang = 18,1%	13 orang = 18,1%	23 orang = 31,9%	19 orang = 26,4%	4 orang = 5,6%	0 orang = 00,0%	72 orang = 100%
4	Saya mengetahui tempat dimana tas X/Y/Z dijual.	30 orang = 41,7%	13 orang = 18,1%	11 orang = 15,3%	13 orang = 18,1%	5 orang = 6,9%	0 orang = 00,0%	72 orang = 100%
5	Saya pernah melihat orang menggunakan tas dengan merek X/Y/Z.	17 orang = 23,6%	12 orang = 16,7%	13 orang = 18,1%	20 orang = 27,8%	10 orang = 13,9%	0 orang = 00,0%	72 orang = 100%

6	Menurut saya tas merek X/Y/Z sudah cukup dikenal.	18 orang = 25%	18 orang = 25%	20 orang = 27,8%	11 orang = 15,3%	5 orang = 6,9%	0 orang = 00,0%	72 orang = 100%
7	Saya telah mengetahui bahwa tas X/Y/Z dapat dibeli secara <i>online</i> .	32 orang = 44,4%	23 orang = 31,9%	10 orang = 13,8%	2 orang = 2,7%	4 orang = 5,5%	1 orang = 1,4%	72 orang = 100%
8	Saya mengetahui bagaimana kualitas tas merek X/Y/Z.	27 orang = 37,5%	15 orang = 20,8%	16 orang = 22,2%	10 orang = 13,9%	4 orang = 5,6%	0 orang = 00,0%	72 orang = 100%
9	Informasi pemasaran tas X/Y/Z sampai kepada saya.	38 orang = 52,8%	20 orang = 27,8%	7 orang = 9,7%	8 orang = 8,3%	1 orang = 1,4%	0 orang = 00,0%	72 orang = 100%
10	Tas X/Y/Z cukup disukai orang.	15 orang = 20,8%	18 orang = 25%	30 orang = 41,7%	6 orang = 8,3%	3 orang = 4,2%	0 orang = 00,0%	72 orang = 100%

Dilihat dari tabel 1.2., dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden telah mengetahui keberadaan tas merek X,Y, dan Z, namun mereka tidak tahu dimana lokasi untuk membeli tas dengan merek tersebut. Ketidaktahuan itu menjadi masalah sehingga mayoritas mereka belum pernah membeli tas dengan merek X,Y, dan Z. Lalu, dilihat dari hasil survei, ketiga merek yang dikeluarkan perusahaan masih kurang dikenal oleh masyarakat secara luas, informasi pemasaran yang dilakukan perusahaan belum tersampaikan kepada *target marketnya*, dan mereka belum mengetahui kualitas produk perusahaan karena mayoritas dari mereka belum pernah membeli merek tas yang diproduksi perusahaan. Hal-hal ini menjadi bukti bahwa kinerja *non* finansial perusahaan belum maksimal, khususnya dalam pemasaran produknya kepada target market perusahaan. Kinerja pemasaran yang belum maksimal menjadi salah satu faktor yang membuat perusahaan belum

berhasil dalam mencapai target penjualannya. Maka dari itu, penting dilakukan penelitian ini supaya perusahaan mengetahui secara jelas dan terperinci mengenai kinerja apa saja yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan, serta mengembangkan strategi-strategi tepat yang perlu dilakukan perusahaan demi mencapai visi, misi, dan targetnya. Dalam upaya untuk mengidentifikasi kinerja yang masih kurang dan memerlukan koreksi, harus dilakukan proses pengukuran kinerja perusahaan.

Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian/evaluasi proses-proses yang telah dilakukan perusahaan untuk mengetahui hal apa saja yang telah sesuai dan hal apa saja yang masih kurang sesuai dengan apa yang ingin dicapai perusahaan. Gambar 1.1. menunjukkan bahwa *Improvement Circle* pada perusahaan terdiri dari 4 tahap yaitu *plan*, implementasi dari *plan* yang telah ditetapkan, mengevaluasi *plan* yang telah diimplementasikan dan memperbaiki hal-hal yang masih harus ditingkatkan perusahaan demi kemajuannya dan kembali lagi ke tahap *plan*. Pengukuran kinerja berada pada tahap evaluasi. Hasil pengukuran kinerja dapat digunakan perusahaan sebagai dasar untuk melakukan perbaikan/*improvement* yang diperlukan untuk kemajuan perusahaan. Dengan dilakukannya pengukuran kinerja, selain perusahaan dapat mengetahui apa saja yang masih harus dikembangkan, perusahaan pun dapat membandingkan kinerja perusahaan dengan perusahaan lain sebagai antisipasi supaya perusahaan tidak kalah saing di persaingan global yang ketat saat ini. Proses *improvement* merupakan proses yang berkelanjutan yang perlu dilakukan setiap perusahaan secara terus menerus.

Gambar 1.1.
Improvement Circle



Sumber : 123rf.com

Dilihat dari masalah yang ada di perusahaan, CV XYZ memerlukan sebuah sistem pengukuran kinerja yang komprehensif untuk mengetahui kinerja apa saja yang perlu ditingkatkan. *Balanced Scorecard* merupakan sebuah sistem manajemen dan pengukuran kinerja yang mampu secara efektif membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya dan mencapai tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Di dalam bukunya, Kaplan dan Norton (2008) mengungkapkan bahwa *Balanced Scorecard* terdiri dari 4 perspektif yakni *Financial*, *Customers*, *Internal Business Processes*, dan *Learning and Growth*, memiliki keunggulan karena pertimbangan pengukurannya yang seimbang dan menyeluruh antara indikator keuangan dengan *non* keuangan, kinerja masa lalu, masa kini dan masa depan, unsur eksternal dan internal perusahaan, dan indikator sebab akibat, sehingga dapat digunakan perusahaan untuk membantu mencapai tujuan yang diinginkan.

Alasan peneliti menggunakan *Balanced Scorecard* dan *Strategy Map* untuk menangani permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah sebagai berikut :

1. *Balanced Scorecard* dan *Strategy Map* efektif dalam membantu pencapaian misi dan *strategic objectives* perusahaan, membantu perusahaan dalam mencapai target yang ditetapkan karena terdiri dari 4 perspektif yang seimbang sehingga dapat menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik. Pengukuran kinerja dengan hanya menggunakan perspektif finansial saja memiliki kelemahan karena data berdasarkan data historis yang tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.
2. *Balanced Scorecard* dan *Strategy Map* dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang ada di perusahaan karena *Balanced Scorecard dan Strategy Map* membantu perusahaan menentukan aksi apa yang perlu dilakukan agar perusahaan mampu menjadi lebih baik ke depannya.
3. Pengimplementasian *Balanced Scorecard* dan *Strategy Map* mampu mengarahkan perusahaan agar sukses menghadapi persaingan masa depan.

Hasil dari pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* dan analisa SWOT digunakan untuk membuat *Strategy Map* yang di dalamnya tersusun strategi-strategi yang harus dilakukan perusahaan mulai dari perspektif *learning and growth* hingga perspektif finansial. Menurut Kaplan dan Norton (2008), *strategy map* adalah sebuah *tools* berbentuk diagram yang menggambarkan hubungan sebab akibat antara empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu: *Financial*

Perspective, Customer Perspective, Internal-Business-Process Perspective, dan Learning and Growth Perspective.

Peneliti tertarik untuk menulis penelitian skripsi ini dengan judul: **“Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* dan Penyusunan *Strategy Map* untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (sebuah Studi Kasus di CV. XYZ)”**

1.2. IDENTIFIKASI MASALAH PENELITIAN

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian, berikut merupakan *problem statement* dari penelitian ini :

- a. Apa visi, misi, dan tujuan CV. XYZ?
- b. Bagaimana pengukuran kinerja CV. XYZ dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?
- c. Apa saja kelebihan, kekurangan, kesempatan, dan ancaman CV. XYZ?
- d. Apa saja kinerja yang harus ditingkatkan perusahaan?
- e. Apa saja strategi di dalam *strategy map* yang harus dilaksanakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja keuangan dan *non* keuangannya.

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam melakukan penelitian ini adalah :

- a. Mengetahui apa visi, misi, dan tujuan CV. XYZ.
- b. Mengetahui bagaimana pengukuran kinerja CV. XYZ dengan pendekatan *Balanced Scorecard*
- c. Mengetahui apa saja kelebihan, kekurangan, kesempatan, dan ancaman CV. XYZ.
- d. Mengetahui kinerja apa saja yang harus ditingkatkan perusahaan.
- e. Mengetahui strategi apa saja dalam *strategy map* yang harus diimplementasi perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja keuangan dan *non* keuangannya.

1.4. KEGUNAAN PENELITIAN

Penulis mengharapkan penelitian ini mampu memberikan beberapa manfaat, diantaranya :

a. Kontribusi Teoritis

1. Untuk peneliti sendiri, untuk menambah pengetahuan dan sekaligus dapat lulus dengan mendapat gelar S1.
2. Untuk mahasiswa Fakultas Ekonomi khususnya Mahasiswa Jurusan Manajemen, penelitian ini bermanfaat sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya dan pembanding untuk menambah ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan *Balanced Scorecard dan Strategy Map*.
3. Bagi peneliti berikutnya, sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang akan melaksanakan penelitian lebih lanjut mengenai *pengukuran kinerja dengan metode Balanced Scorecard dan Strategy Map*.
4. Bagi peneliti, sebagai sarana untuk memperluas wawasan serta menambah referensi mengenai *pengukuran kinerja dengan metode Balanced Scorecard dan Strategy Map*.

b. Kontribusi Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat membantu perusahaan agar mampu meningkatkan kualitas manajemen kinerja sehingga target dan tujuan perusahaan dapat terlaksana. Dengan terlaksananya target dan tujuan perusahaan secara otomatis juga meningkatkan kemampuan perusahaan dalam bersaing.

1.5. KERANGKA PEMIKIRAN

Kinerja perusahaan merupakan hal yang secara terus menerus harus dipantau dan dievaluasi oleh perusahaan. Biasanya perusahaan memantau kinerja dalam setiap periode tertentu seperti setiap bulan sekali, setiap tiga bulan sekali, setiap setengah tahun sekali, setiap satu tahun sekali dan sebagainya tergantung perusahaannya dan jenis kinerja yang dipantau dan dievaluasi. Kalau kinerja

keuangan biasanya 1 tahun sekali dibuat laporan keuangannya dan diperbandingkan dengan kinerja tahun sebelumnya atau dengan perusahaan lain yang sejenis untuk melihat sudah seberapa baik kinerja perusahaan. Menurut Mulyadi (2001) kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode. Menurut Ghazali (2005) kinerja perusahaan dapat diukur dengan menggunakan informasi keuangan atau juga menggunakan informasi *non* keuangan. Informasi *non* keuangan ini dapat berupa kepuasan pelanggan atas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Meskipun begitu, kebanyakan kinerja perusahaan diukur dengan rasio keuangan dalam periode tertentu.

Bagus atau tidaknya kinerja perusahaan ditentukan oleh kualitas dari proses-proses yang telah dilakukan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya seperti pemasaran, penjualan, produksi, distribusi, pemberian kompensasi kepada pegawai, cara memperlakukan pelanggan, layanan pelanggan, layanan purna jual, dan lain sebagainya. Kinerja yang dinilai dan dievaluasi apakah telah sesuai atau tidak dengan apa yang perusahaan ingin capai, istilah ekonominya yaitu pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan proses yang penting untuk dilakukan setiap perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, untuk terus maju dan berkembang. Menurut Whittaker (1993), pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran.

Pengukuran kinerja ada beberapa jenis, yang paling umum adalah pengukuran kinerja perusahaan menggunakan ukuran finansial. Namun dipercaya oleh peneliti dan juga para penemu dari *Balanced Scorecard* yakni Kaplan dan Norton bahwa jika perusahaan hanya menggunakan ukuran finansial dalam mengukur kinerjanya maka sulit hasil pengukuran kinerja tersebut membawa perusahaan ke kinerja masa depan yang lebih baik. Karena diperlukannya sebuah sistem manajemen dan pengukuran kinerja yang menyeluruh terhadap setiap proses yang dilakukan perusahaan, maka dibentuklah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan dengan 4 perspektif, yakni *Financial*, *Customers*, *Internal Business Processes*, dan *Learning and Growth*. *Balanced Scorecard* mempertimbangkan keseimbangan antara indikator keuangan dengan non keuangan, kinerja masa lalu, masa kini, dan masa depan, unsur pokok eksternal dan internal perusahaan, indikator faktor penyebab dan akibatnya.

Perusahaan yang mengadopsi *Balanced Scorecard* benar-benar merasakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan sebuah sistem yang baik untuk mengukur kinerja perusahaan karena memperhitungkan juga aspek non finansial yang sangat mempengaruhi hasil finansial yang diraih perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (2008), *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen yang menyalurkan energi, kemampuan, dan pengetahuan yang dimiliki oleh para pegawai secara menyeluruh ke seluruh perusahaan untuk mencapai goal jangka panjang perusahaan. Definisi *Balanced Scorecard* menurut Hannabarger, Buchman, & Economy (2007) adalah sistem manajemen yang mendorong perusahaan untuk menetapkan, memantau, dan mencapai strategi dan tujuan perusahaan. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja saat ini untuk dapat menargetkan kinerja masa depan yang ingin dicapai perusahaan. Dengan *Balanced Scorecard* perusahaan dapat meningkatkan kinerja dengan menggeser fokus dari ukuran *finansial ke ukuran non finansial*. Fungsi *Balanced Scorecard* adalah membantu perusahaan mencapai pengukuran kinerja yang efektif dan membantu pengimplementasian strategi perusahaan. Pengimplementasian *Balanced Scorecard* dapat secara efektif dilakukan pada perusahaan sektor publik maupun perusahaan *non for profit dan Balanced Scorecard* mampu untuk mengarahkan perusahaan pada kesuksesan bersaing di masa depan. Saat ini, perusahaan bersaing dalam lingkungan yang serba kompleks, sehingga memahami goal yang ingin dicapai perusahaan dan bagaimana cara mencapai goal tersebut adalah penting.

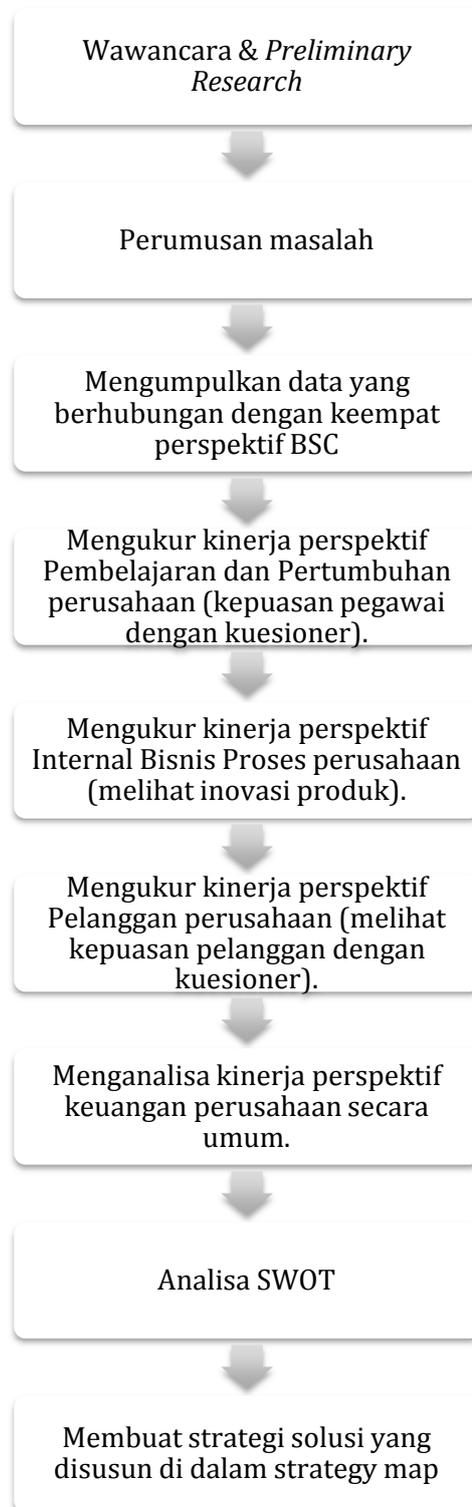
Tahap penilaian kinerja dimulai dengan mewawancara manajer dan melakukan penelitian pendahuluan (*preliminary research*). Setelah diketahui secara jelas masalah yang ada di perusahaan, peneliti menggunakan keempat perspektif *Balanced Scorecard* untuk mengetahui keadaan perusahaan dengan lebih mendalam, seperti bagaimana keadaan keuangan perusahaan, bagaimana perusahaan menarik konsumennya, bagaimana perusahaan mempertahankan konsumennya, apakah pelanggan perusahaan sudah puas, apakah pegawai perusahaan telah puas, bagaimana inovasi produk perusahaan, dll.

Setelah tahap pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard*, wawancara dengan manajer perusahaan, dan mengeksplorasi keadaan ekonomi, secara jelas untuk mengetahui apa yang menjadi Kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), kesempatan (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) yang dimiliki perusahaan. Kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) bersumber dari lingkungan internal perusahaan. Sedangkan, Kesempatan (*opportunity*) dan

ancaman (*threat*) bersumber dari lingkungan eksternal perusahaan. Peneliti membuat daftar yang di dalamnya tersusun kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman perusahaan. Analisa SWOT bertujuan untuk membantu peneliti dalam membuat *strategy-strategy* penting untuk dilakukan perusahaan yang disusun di dalam *strategy map*.

Hasil pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* yang menyeluruh di semua perspektifnya dan hasil analisa SWOT dapat menjadi dasar dalam pembuatan solusi dari permasalahan yang dihadapi perusahaan. Solusi dalam bentuk strategi-strategi apa saja yang perlu dilaksanakan perusahaan tersusun di dalam *Strategy map*. Strategi-strategi yang tersusun di dalam *Strategy Map* memiliki hubungan sebab akibat pada setiap perspektif yang ada di dalam *Balanced Scorecard*. Menurut Kaplan dan Norton (2008), *Strategy map* adalah arsitektur generik untuk menjelaskan suatu strategi yang menjelaskan proses transformasi aset tak berwujud menjadi hasil yang berwujud berupa pelanggan dan keuangan. Empat perspektif dari *balanced scorecard* dapat dilihat sebagai logika sebab-akibat yang membangun hipotesis strategi. Setelah selesai disusun, *Strategy Map* digunakan untuk mengarahkan perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Untuk memudahkan penelitian, maka dibuat bagan kerangka pemikiran dibawah ini.

Gambar 1.2.
Bagan Kerangka Pemikiran



Tabel 1.3.
Penelitian Sebelumnya

Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan	Alat Analisis	Hasil
Wayan Adithya Nugroho (2013)	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep <i>Balance Scorecard</i> (Studi Kasus PT. Wijaya Karya)	Objek yang diteliti adalah Wijaya Karya dan hanya mengukur kinerja, tanpa menggunakan <i>Strategy Map</i>	Penelitian menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	Penelitian Deskriptif dan menggunakan Uji Validitas dan Realibilitas	Kinerja PT. Wijaya Karya sudah cukup baik. Untuk meningkatkan kinerjanya, PT. Wijaya Karya perlu meningkatkan pula manajemen yang baik
Soraya Hanuma (2010)	Analisis <i>Balance Scorecard</i> sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Astra Honda Motor)	Objek yang diteliti PT. Astra Honda Motor, hanya mengukur kinerja, tanpa menggunakan <i>Strategy Map</i>	Penelitian menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	Metode Deskriptif dan menggunakan Uji Validitas dan Realibilitas	Hasil penelitian menunjukkan kinerja PT. Astra Honda Motor sudah cukup baik

Aditya Arisudhana (2014)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Salah Satu Tolok Ukur dalam Pengukuran Kinerja tahun 2013 (Studi Kasus Pada Rumah Sakit X)	Objek yang diteliti yaitu Rumah Sakit X, hanya mengukur kinerja, tanpa menggunakan <i>Strategy Map</i>	Penelitian menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	Penelitian deskriptif dengan metode pengambilan data : wawancara dan dokumentasi	Kinerja Rumah Sakit X dapat dikatakan cukup baik
Kristianingsih Trihastuti (2011)	Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang)	Objek penelitian adalah Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo, hanya mengukur kinerja, tanpa menggunakan <i>Strategy Map</i>	Penelitian menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	Penelitian deskriptif, metode pengambilan data : dokumentasi, wawancara, kuesioner	Kinerja telah meningkat dari tahun sebelumnya (2009), namun perlu untuk dilakukan peningkatan kinerja dengan memperbanyak pelatihan dan pengembangan karyawan.

Asriyani (2012)	Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar	Objek Penelitian adalah PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar, hanya mengukur kinerja, tanpa menggunakan <i>Strategy Map</i>	Penelitian menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	Penelitian deskriptif, metode pengambilan data : kuesioner, studi <i>literature</i> , penelitian lapangan. Untuk analisis menggunakan <i>Critical Success Factor</i>	Kinerja PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar sudah sangat baik
--------------------	---	---	--	--	--