

PENILAIAN KINERJA CERAH JAYA ABADI DENGAN METODE BALANCED SCORECARD

Gabriella Olga Lia Damara

Universitas Ciputra Surabaya
E-mail: jeannegabriella22@gmail.com

Abstract: The purpose of this research is to assess the performance of Cerah Jaya Abadi (CJA) which is included in SMEs category using the Balanced Scorecard (BSC) method with four assessment perspectives. This type of research is descriptive qualitative with interview and documentation as data collection method. The documentation is CJA's financial report in February 2014 – June 2016 period that are used as the assessment object in financial perspective. Interviews are conducted at eight informants: four customers, two members, and two employees of CJA as informants in customer, internal business, and learning and growth perspectives. The sampling technique is carried out using purposive sampling to select samples of customers and CJA's members, and saturation sampling to select samples of employees. Membercheck method is used as validity test. Data analysis is performed to determine indicators, which CJA can achieve, and later is proven or strengthened by the results of documentation. The results of this study conclude that CJA's performance can be said as good because CJA is able to achieve 13 of 15 assessment indicators that have been established or with the percentage of success rate over 75%, amounting to 86.7%.

Keywords: Performance Assessment, Balanced Scorecard, SMEs Performance Assessment

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menilai kinerja Cerah Jaya Abadi (CJA) yang termasuk dalam kategori UMKM dengan menggunakan metode Balanced Scorecard (BSC) dengan empat perspektif penilaian. Metode BSC dapat digunakan sebagai alat perencanaan serta penilaian yang strategis dengan memperhatikan lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan metode pengumpulan data berupa wawancara dan dokumentasi. Dokumentasi berupa laporan keuangan CJA pada periode Februari 2014 – Juni 2016 yang digunakan sebagai objek penilai dalam perspektif keuangan. Wawancara dilakukan pada 8 informan, yaitu 4 pelanggan CJA sebagai informan dalam perspektif pelanggan, 2 anggota CJA sebagai informan dalam perspektif bisnis internal, dan 2 karyawan CJA sebagai informan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling yang digunakan untuk memilih subjek pelanggan dan anggota CJA, serta sampling jenuh untuk memilih subjek karyawan. Uji validitas yang digunakan pada penelitian adalah membercheck. Analisis data dilakukan untuk mengetahui indikator-indikator yang dapat dicapai CJA serta dibuktikan atau diperkuat dengan hasil dokumentasi. Hasil dari penelitian menyimpulkan bahwa kinerja CJA dapat dikatakan baik karena mampu memenuhi 13 dari 15 indikator penilaian yang telah ditetapkan atau dengan persentase tingkat keberhasilan lebih dari 75%, yaitu sebesar 86,7%.

Kata kunci: Penilaian Kinerja, Balanced Scorecard, Penilaian Kinerja UMKM

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan Negara kepulauan terluas di dunia yang memiliki 18.000 pulau di dalamnya dengan jumlah penduduk sebanyak 252,2 juta jiwa (bps.go.id) yang membutuhkan kebutuhan primer setiap harinya. Kebutuhan primer tersebut salah satunya adalah kebutuhan pangan yang digunakan sebagai sumber energi dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Jumlah penduduk sebanyak 255 juta jiwa tersebut memberikan potensi

pasar yang besar serta membuat industri makanan dan minuman Indonesia terus bertumbuh dan berkembang. Perkembangan tersebut disikapi secara bijak oleh masyarakat Indonesia sebagai salah satu lahan untuk menghasilkan uang. Terbukti dengan banyaknya jumlah UMKM di Indonesia yang pada tahun 2012 tercatat berjumlah 56.534.592 unit (bps.go.id).

Kontribusi industri makanan dan minuman (termasuk tembakau) terhadap PDB industri non-migas pada triwulan III tahun 2015 sebesar 31 persen. Sedangkan laju pertumbuhan industri mamin pada triwulan III tahun 2015 mencapai 6,95 persen atau lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan industri non migas sebesar 5,21 persen dan pertumbuhan PDB sebesar 4,73 persen (Kemenperin, 2016). Industri makanan berupa *snacks* atau makanan ringan diproyeksikan dapat tumbuh hingga lebih dari 12 persen hingga tahun 2017, dimana produk makanan ringan masih sangat berpotensi menjadi pasar yang menjanjikan. Jumlah nilai penjualan produk makanan minuman yang mencapai angka 1000 triliun rupiah serta jumlah usaha di bidang makanan dan minuman yang lebih dari 39,2 juta UMKM (PresidenRI, 2016) dan terus meningkat merupakan jawaban atas kemampuan wirausaha yang mengakibatkan persaingan antar produk / merek makanan dan minuman itu sendiri. Untuk dapat memenangkan kompetisi, pemilik usaha makanan dan minuman perlu mengembangkan strategi dan manajemen yang dapat membawa target dan tujuan dari usaha tersebut tercapai.

Perusahaan “Cerah Jaya Abadi” (CJA) adalah sebuah usaha yang didirikan pada tanggal 18 Februari 2014 yang bergerak dibidang manufaktur makanan dan minuman dengan konsep utama berupa produk kesehatan yang berbahan dasar buah merah dari Wamena, Papua. Selama 2.5 tahun CJA berdiri, terdapat beberapa masalah yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kinerja CJA. Menurut Hubeis (2011), permasalahan UMKM dapat dijelaskan dengan 7 faktor yaitu kesulitan pemasaran, keterbatasan finansial, keterbatasan SDM, masalah bahan baku, keterbatasan teknologi, *skill* manajerial, dan juga permasalahan kemitraan yang juga dialami oleh CJA. Masalah-masalah tersebut mempengaruhi kinerja CJA sehingga kinerja CJA tidak efektif. Kinerja CJA juga berpengaruh terhadap keberhasilan CJA sendiri. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa para anggota CJA selama ini juga berjalan tanpa adanya sebuah tolak ukur keberhasilan.

Selama ini memang dapat dikatakan bahwa kinerja CJA baik yang ditandai dengan angka penjualan yang terus meningkat. Namun, bukan hanya peningkatan penjualan yang mengindikasikan baik buruknya suatu kinerja. Banyaknya persaingan menuntut UMKM termasuk CJA untuk lebih produktif dan inovatif. CJA berusaha untuk tidak lengah karena pasar terus bertumbuh setiap harinya. CJA perlu melakukan peninjauan terhadap departemen-departemen seperti keuangan, produksi, dan operasional agar dapat mengetahui kekurangan yang ada dalam CJA dan memperbaikinya. Untuk menunjang hal tersebut, diperlukan suatu penilaian sistem kinerja yang dapat memberikan informasi untuk melakukan *continuous improvement*.

Kinerja yang baik harus mempunyai sistem pengukuran kinerja yang handal dan berkualitas, sehingga diperlukan penggunaan ukuran kinerja yang tidak hanya mengandalkan aspek keuangan namun juga aspek non keuangannya. Hal ini mendorong Kaplan dan Norton (2000) untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan *Balanced Scorecard* (BSC). Rompho (2011) menjelaskan bahwa telah banyak dilakukan penelitian berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) pada perusahaan-perusahaan besar, namun hanya sedikit pustaka yang meninjau implementasi metode BSC pada unit-Usaha Kecil Menengah dan Mikro (UMKM). Para peneliti menyatakan bahwa BSC dapat digunakan pada organisasi yang hanya beranggotakan 5 orang atau bahkan digunakan pada perusahaan yang memiliki 5000 pekerja (Gumbus dan Johnson 2003; Green *et al.*, 2002).

LANDASAN TEORI

Penilaian Kinerja

Menurut Bangun (2012:231), kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Bernardin dan Russel (dalam Rivai, 2011:5) penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi kepada organisasi tempat bekerja. Tujuan penilaian kinerja menurut Rivai (2011:10) adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja setiap individu. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya, serta pemberian penghargaan baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Menurut Rivai (2011:44), ada 3 manfaat penilaian kinerja yaitu bagi organisasi, bagi penilai, dan bagi yang dinilai. Manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah: a) Peningkatan kinerja melalui organisasi; b)

Peningkatan peninjauan pelaksanaan tugas dari setiap anggota staff; c) Identifikasi ide untuk pengembangan; d) Peramalan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan; e) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan dapat diidentifikasi lebih jelas; f) Budaya yang potensial dapat diidentifikasi dan formulasi rencana pengembangan karier untuk kebutuhan staff yang akan datang; g) Menanamkan kesan bahwa personil adalah bernilai dan aset bagi organisasi atau perusahaan.

Banyak hasil pengembangan dan aplikasi dari sistem pengukuran kinerja baru yang telah dipublikasikan oleh para peneliti. Para peneliti dengan latar belakang yang berbeda-beda menggunakan pendekatan yang berbeda untuk merancang sistem pengukuran kinerja baru. Metode-metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja diantaranya adalah *Corporate Vision and Strategy*, Pendekatan Kebutuhan *Stakeholder*, *Performance Prism*, *Integrated Performance Measure System*, *Balanced Scorecard*, dan lain-lain.

Balanced Scorecard

Istilah *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari 2 sisi yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal. Sedangkan pengertian kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang maupun untuk perencanaan masa depan (Rangkuti, 2011:4). Menurut Rivai (2011:679), *Balanced Scorecard* sistem adalah sistem pengukuran kinerja berimbang yang merupakan pengukuran efektif yang menjadi bagian integral proses manajemen yang dapat memotivasi peningkatan dibidang-bidang penting seperti produk, proses produksi, kepuasan konsumen, serta pengembangan pasar.

Sasaran Strategik dan Indikator Kinerja Utama

Sasaran strategik merupakan suatu bentuk pernyataan ringkas dan juga padat, dimana menjelaskan apa yang sebaiknya dan seharusnya dilakukan UMKM dalam rangka mencapai kinerja yang maksimal. Indikator kinerja utama (IKU) adalah ukuran yang dipakai untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja terhadap sasaran strategi dan juga peta strategi yang telah ditentukan. Penentuan Sasaran strategik dan IKU yang dipakai oleh penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Erwina, Sukmawati, dan Sumertajaya (2015) yang didapat dengan FGD (*Focus Group Discussion*) yang dihadiri oleh beberapa pengelola UMKM, perwakilan dari dinas, dosen dan juga mahasiswa Bogor. Kemudian hasil diskusi tersebut dievaluasi melalui wawancara mendalam dengan beberapa pihak yang dianggap memiliki pengetahuan tentang UMKM dan *Balanced Scorecard*. IKU pada penelitian ini berjumlah 15 pengukuran, yang sudah dianggap ideal karena sesuai dengan jumlah IKU yang disarankan oleh Kaplan dan Norton yang tidak melebihi 20 IKU.

Penelitian ini menggunakan penelitian Erwina, Sukmawati, dan Sumertajaya (2015) karena penelitian tersebut dapat digunakan sebagai *baseline* bagi pengelola UMKM untuk menerapkan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Namun ada beberapa modifikasi yang disesuaikan dengan kemampuan CJA dan kondisi usaha CJA. Berikut pada Tabel 1 adalah daftar perspektif *Balanced Scorecard* beserta sasaran strategis yang akan dinilai dari CJA.

Tabel 1 Perspektif dalam BSC dan Sasaran Strategik

No	Perspektif BSC	Sasaran Strategis
1.	Perspektif Keuangan	Meningkatkan <i>profit</i>
2.	Perspektif Pelanggan	Meningkatkan loyalitas pelanggan Meningkatkan hubungan dengan pelanggan baru
3.	Perspektif Bisnis Internal	Pengembangan produk berkualitas Pengembangan layanan bermutu
4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan keterampilan karyawan Meningkatkan kepuasan kerja karyawan

Sumber: Data diolah, 2016

Perspektif Keuangan

Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda, yakni menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi, dan menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif *scorecard* lainnya (Rivai, 2011:684). Untuk mengukur bagaimana keuangan yang ada di UMKM digunakan indikator persentase *profit*, volume penjualan, dan jumlah omzet yang dihasilkan UMKM.

Volume penjualan belum tentu memiliki hubungan linear dengan *profit*. Volume penjualan bisa saja meningkat namun *profit* tidak selalu meningkat dengan angka yang sama karena adanya biaya lain yang harus dikeluarkan yang menyebabkan keuntungan bersih bisa lebih kecil dari yang diharapkan pada volume penjualan, sehingga *profit* dan volume penjualan dipisahkan. Omzet yang dihasilkan UMKM diperlukan untuk mengetahui berapa besarnya total penjualan yang dihasilkan oleh UMKM. Efisiensi biaya dilakukan UMKM untuk mengurangi HPP dan akan berimbas pada peningkatan *profit*.

Tabel 2 Penilaian pada Perspektif Pelanggan

Perspektif	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target
Keuangan	Meningkatkan <i>profit</i>	Jumlah <i>profit</i>	33.000.000
		Volume penjualan (jumlah)	1813 <i>packs</i>
		Jumlah omzet	40.294.892
		Efisiensi biaya	HPP berkurang 400 rupiah

Sumber: Data diolah, 2016

Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, pertanyaan yang muncul adalah bagaimana UMKM berusaha untuk memahami dan mengerti apa yang menjadi kemauan pelanggan. Penambahan pembelian oleh pelanggan utama atau pelanggan yang sudah ada digunakan untuk melihat seberapa besar persentase pembelian berulang yang dilakukan pelanggan utama serta menunjukkan kepuasan pelanggan. Jumlah event / pameran yang diikuti UMKM menjadi indikator pengukuran untuk meningkatkan dan menjalin hubungan dengan pelanggan baru. Pameran atau event tertentu yang diadakan oleh dinas, perguruan tinggi, kementerian dan umum sangat penting untuk UMKM karena UMKM mampu memperkenalkan produknya dan mampu menarik pelanggan baru.

Tabel 3 Penilaian pada Perspektif Pelanggan

Perspektif	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target
Pelanggan	Meningkatkan loyalitas pelanggan	Penambahan pembelian oleh pelanggan utama (%)	10%
	Meningkatkan hubungan dengan pelanggan baru	Jumlah <i>event</i> / pameran yang diikuti UMKM	1
		Penambahan <i>customer</i> baru	600

Sumber: Data diolah, 2016

Perspektif Bisnis Internal

Ada dua sasaran strategik yang digunakan untuk menilai perspektif bisnis internal, yaitu pengembangan produk berkualitas dan pengembangan layanan bermutu. Indikator penambahan jumlah produk baru menunjukkan bahwa UMKM tersebut terus berinovasi dalam menciptakan produk-produknya. Penilaian tentang persentase order produksi yang dapat dipenuhi tepat waktu memberikan nilai layanan tersendiri bagi pelanggan yang menunjukkan bahwa UMKM tersebut bertanggungjawab untuk memenuhi pesanan.

Tabel 4 Penilaian pada Perspektif Bisnis Internal

Perspektif	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target
Bisnis Internal	Pengembangan produk yang berkualitas	Jumlah produk baru	2 produk

	Pengembangan layanan bermutu	Persentase order produksi yang dapat dipenuhi sesuai dengan jadwal (%)	100%
--	------------------------------	--	------

Sumber: Data diolah, 2016

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Widia, Hidayat, Dewi (2013), tujuan perusahaan dalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan pada 3 perspektif lain. Sasaran 2 strategis yang digunakan yaitu meningkatkan ketrampilan karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Adanya pelatihan membuat karyawan lebih mengerti dan memahami jodesknya dan sekaligus meminimalisir kesalahan dalam proses produksi. Persentase turn-over menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang diukur berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan.

Tabel 5 Penilaian pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan ketrampilan karyawan	Jumlah <i>coaching</i> (pelatihan) untuk mengembangkan ketrampilan karyawan	1 kali
	Meningkatkan kepuasan kerja karyawan	Persentase <i>turn-over</i> (tingkat keluar masuknya karyawan)	0%

Sumber: Data diolah, 2016

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah kualitatif deskriptif. Menurut Sugiyono (2016:9) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci. Objek dalam penelitian ini adalah Cerah Jaya Abadi (CJA). Subjek penelitian dapat disebut sebagai informan / narasumber. Ada tiga narasumber dalam penelitian ini, yaitu anggota CJA, pelanggan CJA, dan karyawan CJA yang seluruhnya ditentukan dengan *purposive sampling*.

Menurut Sugiyono (2016:224), teknik pengumpulan data merupakan langkah paling strategis dalam penelitian karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa wawancara dan dokumentasi. Wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur yang bertujuan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana narasumber diminta pendapat dan idenya. Sedangkan sumber dokumentasi diperoleh dari dokumentasi CJA atau data-data CJA yang berupa laporan keuangan dan transkrip data pegawai serta pelanggan. Selain itu, bukti dokumentasi lainnya diperoleh dari hasil wawancara yang terbagi dalam rekaman wawancara dan transkrip hasil wawancara.

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *membercheck*. Menurut Sugiyono (2016:268), *membercheck* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data yang bertujuan untuk mengetahui bahwa apa yang diperoleh peneliti sesuai dengan apa yang didapat dari pemberi data. Apabila data yang ditemukan oleh peneliti dengan berbagai penafsirannya disepakati oleh pemberi data, maka data tersebut valid dan semakin kredibel.

Reliabilitas atau *dependability* berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Dalam penelitian kualitatif, uji reliabilitas dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Caranya dilakukan oleh auditor yang independen, atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian (Sugiyono, 2016:277).

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada metode Miles dan Hubberman dalam Sugiyono (2014:402; Afrizal, 2015:178; dan Creswell, 2010:276-284) terdapat beberapa metode analisis data yang terbagi dalam 4 bagian besar, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan

Tabel 6 Analisis Perspektif Keuangan

Indikator	Target per Semester	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Keterangan
Jml <i>profit</i> (Rp)	33.000.000	6.315.130	15.677.176	33.148.529	33.930.496	Tercapai
Vol. penjualan	1320	171	978	2130	2109	Tercapai
Jml omzet (Rp)	39.673.434	7.314.500	21.469.000	39.852.000	43.548.000	Tercapai
HPP (Rp)	Turun 400	8.011	8.011	7.748	7.503	Tercapai

Sumber: Data diolah, 2016

Dari target yang telah ditetapkan pada perspektif keuangan, semua target dapat dicapai oleh CJA. Jumlah omzet yang ditargetkan dalam BSC mengikuti volume penjualan dengan harga *cookies* kecil Rp6.000,00 dan *cookies* besar Rp25.000,00. Dalam Tabel 6 terlihat bahwa *profit* CJA terus mengalami peningkatan dan meningkat pesat pada semester 4 dan 5 dimana terjadi peningkatan 100%. Pada semester 3 sendiri *profit* sangat kecil karena pada saat itu CJA baru *running* dan hanya menjual *cookies* dalam *pack* kecil yang seharga 8 ribu untuk memperkenalkan produknya ke masyarakat. Sedangkan di semester 4 dan 5, CJA sudah mulai melakukan konsinyasi di beberapa tempat dengan *pack* kecil dan menjual langsung secara *online* untuk *pack* besar seharga 25 ribu.

CJA melakukan efisiensi biaya dengan cara melakukan pembelian dalam jumlah banyak untuk mendapat potongan, namun hal tersebut hanya sedikit mengurangi HPP (hanya sekitar 5 ribu per produksi). Hal tersebut disebabkan karena harga bahan baku yang tinggi. Bahan baku yang dipakai CJA tidak memiliki substitusi dengan kualitas yang sama. Selain itu, CJA yang pada semester 4 dan 5 menyewa rumah untuk tempat produksi, dan pada semester 6 menggunakan rumah salah satu anggota CJA sebagai tempat produksi untuk menghilangkan beban sewa.

Volume penjualan CJA terus meningkat dengan pesat karena selain menjual secara *online*, CJA juga menerima pesanan dalam jumlah besar. Omzet penjualan CJA mengalami lonjakan di semester 4 dan 5, dan hanya mengalami sedikit kenaikan di semester 6. Walaupun volume penjualan pada semester 5 lebih besar daripada semester 6, namun omzet penjualan di semester 6 lebih besar dari semester 5. Hal ini dikarenakan banyaknya jumlah penjualan *cookies pack* kecil selama pameran. Sedangkan di semester 6, CJA tidak mengikuti pameran sama sekali dan hanya menjual secara *online*.

Perspektif Pelanggan

Tabel 7 Analisis Perspektif Pelanggan

Sasaran Strategis	Indikator	Target	Keterangan
Meningkatkan Loyalitas Pelanggan	Penambahan pembelian oleh pelanggan utama	10%	Tercapai
Meningkatkan Hubungan dengan Pelanggan Baru	Jumlah pameran yang diikuti UMKM	1	Tidak tercapai
	Penambahan <i>customer</i> baru	600	Tercapai

Sumber: Data diolah, 2016

Penambahan pembelian oleh pelanggan utama menunjukkan kepuasan pelanggan. Dari 4 pelanggan narasumber, mereka mengatakan puas dengan PAPIONE karena produk dan pelayannya. Untuk menciptakan kepuasan bagi pelanggan, CJA sendiri memiliki SOP (Standard Operating Procedures) dalam produksi, logistik, keuangan, maupun pelayannya. Dengan SOP yang disusun terstruktur dan melakukan segala prosedur sesuai dengan SOP, CJA berusaha untuk bekerja secara profesional dan membuat pelanggan puas dengan PAPIONE. Seperti contohnya untuk menarik kembali pelanggan lama, CJA memberikan after service seperti menyapa pelanggan dan menanyakan feedback agar pelanggan “tidak lupa” dan memperbesar kemungkinan untuk melakukan pembelian ulang PAPIONE. Selain itu, CJA juga berupaya untuk menjalin hubungan atau relasi dengan pelanggan agar CJA semakin dekat dengan pelanggan dan pelanggan merasa “nyaman” dengan CJA, karena menurut CJA pelanggan yang telah puas dan nyaman dengan suatu produk akan susah untuk pindah ke produk lain.

Pameran merupakan salah satu cara untuk memasarkan produk. CJA menargetkan untuk mengikuti 1 pameran setiap semesternya, namun pada semester 6 CJA tidak mengikuti pameran karena diluar alasan kuliah, CJA juga tidak berfokus pada penjualan secara offline. Ketika pameran, CJA biasanya hanya mengadakan show

case dengan men-display produk serta memberikan kartu nama. Showcase tersebut bertujuan mengenalkan PAPIONE ke masyarakat dan sebagai ajang untuk bertemu dengan pembeli maupun calon pembeli. CJA sendiri ingin memfokuskan pada sektor online ketimbang offlinenya. Maka dari itu CJA sendiri hanya menargetkan 1 pameran per semesternya

Pada semester 6, jumlah pelanggan baru CJA sebanyak 683 orang. Cara CJA untuk menarik pelanggan baru selain dengan pameran adalah dengan memasang foto produk yang menarik serta rajin memberikan promo atau give away. Di era digital seperti saat ini, orang mencari segala sesuatu lewat media sosial dan foto produk yang menarik akan menciptakan atau meningkatkan keinginan seseorang untuk membeli produk tersebut. Dan lapak atau toko yang memiliki produk menarik meninggalkan kesan premium, trusted, dan terkonsep.

Perspektif Bisnis Internal

Tabel 8 Analisis Perspektif Bisnis Internal

Sasaran Strategis	Indikator	Target	Keterangan
Pengembangan Produk Berkualitas	Jumlah produk baru	2 produk	Tidak tercapai
Pengembangan Layanan Bermutu	Persentase order produksi yang dapat dipenuhi sesuai dengan jadwal	100%	Tercapai

Sumber: Data diolah, 2016

Selama 2 tahun, CJA hanya memiliki 1 varian rasa yaitu original untuk mempermudah pengenalan PAPIONE ke masyarakat. Dengan berjalannya waktu, pelanggan CJA meningkat dan PAPIONE semakin dikenal masyarakat. Hal yang sangat mungkin terjadi adalah pelanggan jenuh dengan varian PAPIONE yang hanya satu, apalagi jika pelanggan memakannya secara berkala. Hal tersebut membuat CJA menciptakan varian baru sebagai bentuk inovasi dan memberikan refreshment pada pelanggan. Pada semester 6, CJA mencoba mengeluarkan varian green tea dan masih melakukan percobaan dan trial error untuk menciptakan resep yang pas dan sesuai. Proses menciptakan resep yang pas serta proses menemukan bahan-bahan yang tepat memakan waktu sangat lama dan membutuhkan banyak trial error membuat CJA tidak berhasil untuk memenuhi target penambahan 2 produk baru.

Seiring berjalannya waktu, dalam proses produksi CJA juga meningkatkan ke higienisan dalam proses produksi saat ini sudah jauh lebih baik dibandingkan semester 2 dan 3. Awalnya, CJA hanya melakukan dengan sekeadarnya, namun sejak semester 4 karena jumlah permintaan semakin banyak dan semakin besarnya bisnis, CJA semakin memperhatikan ke higienisan dalam proses produksinya. Saat ini, CJA selalu melakukan sterilisasi dan menggunakan perlengkapan seperti sarung tangan dan masker. CJA juga selalu menggunakan bahan baku dengan kualitas terbaik karena target pasar CJA adalah masyarakat yang sadar akan pentingnya kesehatan dan sejak awal memang membidik pasar menengah keatas sehingga menyediakan cookies yang berkualitas premium. Bahan dengan kualitas terbaik biasanya dijual dengan harga yang relatif mahal menyebabkan tingginya HPP PAPIONE yang berdampak pada harga jual PAPIONE yang lebih mahal jika dibandingkan dengan cookies pada umumnya.

Selama ini, CJA selalu memenuhi 100% order sesuai dengan jadwal karena CJA selalu menyesuaikan dengan kapasitas produksi harian. Jika ada order yang melebihi kapasitas produksi harian CJA, maka order akan dikerjakan pada hari sebelumnya. CJA sendiri selalu berusaha untuk memenuhi order agar CJA memiliki track record yang baik di mata pelanggan. Dalam melayani pelanggan, CJA memposisikan diri sebagai pelanggan agar CJA mengerti apa yang diinginkan pelanggan dan cara menyikapi pelanggan. CJA selalu mengutamakan keramahan serta fast response untuk menciptakan kesan yang baik kepada pelanggan. CJA berusaha untuk menciptakan relasi yang baik dengan pelanggan dengan salah satu caranya adalah menanyakan feedback. CJA juga memberikan diskon atau potongan harga sebagai reward atas kesetiannya pada produk PAPIONE serta sebagai jalan lain untuk mendekati diri pada pelanggan serta memaintain pelanggan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 9 Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran Strategis	Indikator	Target	Keterangan
-------------------	-----------	--------	------------

Meningkatkan Ketrampilan Karyawan	Jumlah pelatihan untuk mengembangkan ketrampilan karyawan	1 kali	Tercapai
Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan	Tingkat <i>turn-over</i> karyawan	0%	Tercapai

Sumber: Data diolah, 2016

Untuk meningkatkan dan mengembangkan ketrampilan karyawan, perlu dilakukan coaching atau pelatihan. Tiap semesternya, CJA menargetkan setidaknya satu kali pelatihan. Pelatihan tersebut berkaitan dengan proses produksi CJA agar karyawan semakin terlatih dan meminimalisir keikutsertaan CPO dalam proses produksinya. Pelatihan juga bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kinerja karyawan dan memberikan kemampuan atau skill baru pada karyawan CJA. Bagi CJA, karyawan yang sedikit namun terampil dan mampu meng-handle beberapa pekerjaan jauh lebih baik daripada memposisikan banyak karyawan tidak terampil di tiap pekerjaan.

Untuk meminimalisir tingkat *turn-over* karyawan, CJA berupaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik seperti tempat kerja yang bersih. CJA berusaha untuk berbaur dengan karyawan dan bersikap sopan, ramah, serta menghormati karyawan. Selain itu, CJA juga memberi upah yang sesuai dan memberi uang untuk lembur. CJA juga berusaha untuk sebisa mungkin tidak memarahi karyawan jika karyawan melakukan kesalahan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dari hasil wawancara dan dokumentasi serta analisis yang telah dilakukan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* serta pedoman dari penelitian Erwina, Sukmawati, dan Sumertajaya (2015), hasil kinerja dari perspektif keuangan CJA dapat dikatakan baik karena dapat mencapai semua target yang telah ditetapkan sebanyak 4 indikator. Pada perspektif pelanggan, CJA tidak dapat mencapai 1 dari 3 target yang telah ditetapkan, yaitu tentang keikutsertaan CJA dalam pameran atau event, sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja CJA cukup baik. Sedangkan pada perspektif bisnis internal, hasil kinerja CJA juga dikatakan cukup baik. CJA tidak dapat mencapai 1 dari 2 target yang telah ditetapkan, yaitu tentang penambahan varian baru. Pada perspektif terakhir yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja CJA dinilai baik karena berhasil mencapai 2 target yang telah ditetapkan.

Secara keseluruhan dari 4 perspektif penilaian dalam *Balanced Scorecard*, CJA dapat mencapai 9 dari total 11 indikator penilaian kinerja atau IKU. Persentase pencapaian target CJA sebesar 81.9%. Dengan hasil persentase tingkat keberhasilan diatas 75%, maka dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan kinerja CJA dinilai baik.

Keterbatasan dan Saran

Keterbatasan dari penelitian ini adalah penetapan target dan hasil dengan metode *Balanced Scorecard* dalam penelitian ini tidak aplikatif pada perusahaan lain dan hanya berlaku pada perusahaan Cerah Jaya Abadi.

Saran bagi perusahaan adalah perusahaan perlu menilai kinerjanya secara simultan di periode selanjutnya untuk melihat apakah target masih relevan dengan perkembangan dan perbaikan yang telah dilakukan, serta untuk menentukan apakah ada dan memungkinkan untuk menambahkan ukuran strategis baru supaya lebih dapat mewakili keempat perspektif yang ada di BSC, namun tetap aplikatif bagi UMKM; perusahaan dapat merancang BSC baru dengan berpedoman pada BSC yang lama karena target pada BSC yang lama terlalu rendah atau dangkal sehingga mudah dicapai.

Saran bagi penelitian selanjutnya adalah penelitian ini dapat digunakan sebagai baseline bagi pengelola UMKM untuk melakukan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*; indikator kinerja serta sasaran strategis yang digunakan pada penelitian ini dapat diubah sesuai dengan kondisi UMKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif*. Rajawali Pers.
 Badan Pusat Statistik. (2012). *Tabel Perkembangan UMKM pada Periode 1997 - 2002*. Diambil pada September 30, 2016, dari www.bps.go.id: <https://www.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/1322>

- Badan Pusat Statistik. (2014). *Perkiraan Penduduk Beberapa Negara, 2000-2014*. Diambil pada September 30, 2016, dari www.bps.go.id: <https://www.bps.go.id/linkTableDinamis/view/id/960>
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Chimawani, P. M., Nyamwange, O., & Otuya, R. (2013). Application of Strategic Performance Measures in Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprise in Kenya: the Use of Balanced Scorecard Perspectives. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 2(6).
- Creswell. (2010). *Research Design. Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (Vol. 3). (Terjemahan, Ed.) Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Erwina, Sukmawati, A., & Sumertajaya, I. M. (2015). Perancangan Balanced Scorecard untuk Mengembangkan Modal Insani dan Meningkatkan Kinerja pada Usaha Kecil Menengah (UKM). *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, 13(3).
- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E., & Cleanthous, S. (2013, June 14). The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *International Journal of Business and Management*, 8(14).
- Hubeis, M. (2011). *Prospek Usaha Kecil dalam Wadah Inkubator Bisnis*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Ibrahim. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Iqbal, M. (2016, Februari 4). *Menakar Prospek Industri Makanan dan Minuman*. Diambil pada Agustus 22, 2016, dari www.kemenperin.go.id: <http://www.kemenperin.go.id/artikel/14292/Menakar-Prospek-Industri-Makanan-dan-Minuman>
- Lasdi, L., Mulia, T. W., & Widyarini, L. A. (2014). Pengembangan Model Penilaian Kinerja Berbasis Strategi bagi Peningkatan Kinerja Masa Depan dan Daya Saing UKM di Surabaya dan Sidoarjo. *Economics and Business Research Festival*, 3.
- Munthe, M. G. (2013, Juni 6). *Balanced Scorecard Dapat Meningkatkan Kinerja Koperasi*. (S. Zuhri, Editor) Diambil pada Agustus 19, 2016, dari www.industri.bisnis.com: <http://industri.bisnis.com/read/20131106/87/184805/balanced-scorecard-dapat-meningkatkan-kinerja-koperasi>
- PresidenRI. (2016). *Potensi Besar UMKM Industri Makanan dan Minuman*. Diambil pada Agustus 29, 2016, dari www.presidentri.go.id: <http://presidenri.go.id/topik-aktual/potensi-besar-UMKM-industri-makanan-minuman.html>
- PresidenRI.go.id*. (2016, 6 8). Diambil pada 8 29, 2016, dari <http://presidenri.go.id/topik-aktual/potensi-besar-ukm-industri-makanan-minuman.html>
- Republika. (2016, 8 22). *Kemenperin.go.id*. Diambil pada dari <http://www.kemenperin.go.id/artikel/14292/Menakar-Prospek-Industri-Makanan-dan-Minuman>
- Rivai, V., Karya, D., Elfindri, Basuki, J., Mulyadi, D., Panjialam, R. R., & Haryadi. (2011). *Corporate Performance Management dari Teori ke Praktik*. Ghalia Indonesia.
- Rungkuti, F. (2011). *SWOT Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2014). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Widia, R., Hidayat, A., & Dewi, I. A. (2013). Perencanaan Strategis untuk Pengembangan Usaha Sari Apel dengan Metode Balanced Scorecard.
- Widyaningrum, D. L., & Kabul, I. (2014, Desember). Implementasi Balanced Scorecard. *ComTech*, 5(2).