ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT BANTU DALAM PENETAPAN STRATEGI BISNIS PADA BENGKEL ULI MOTOR

Oleh :
Laila Surayya
Fakultas Pendidikan Ilmu Sosial dan Bahasa, IPTS Padangsidimpuan
Email : Lailasurayya@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menyusun strategi berdasarkan balanced scorecard pada Bengkel Mobil Uli Motor. Pada penelitian ini dijabarkan bagaimana strategi umum perusahaan di tentukan melalui SWOT yang kemudian di bagi ke dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertmbuhan pembelajaran. Penyusunan balanced scorecard ini dimulai dengan menerjemahkan visi dan misi, tujuan jangka panjang serta rencana strategis perusahaan. Kemudian dirumuskan tujuan strategis tiap – tiap perspektif yang dilanjutkan dengan hubungan sebab akibat antar perspektif dan membentuk peta strategi perusahaan secara keseluruhan.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, SWOT (TOWS), Strategic*

1. PENDAHULUAN

Dewasa ini kita dihadapkan pada perkembangan dunia yang bergerak cepat. Perkembangan dibidang teknologi, terutama dalam hal informasi dan komunikasi mengharuskan segala hal dapat dilakukan secara cepat dan tepat, terutama dalam hal perekonomian, segala sesuatunya harus mengikuti perubahan yang terjadi. Dalam era informasi dan komunikasi ini, perusahaan harus mengorientasikan misi perusahaan ke arah kepuasan pelanggan yang semakin well informed, penyerahan tepat waktu, pelayanan purna jual yang sempurna serta melontarkan produk baru, mendorong banyak perusahaan untuk berusaha meningkatkan keuanggulan daya saing mereka. Ide tentang *balance scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam aertikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di *Harvard Business review* tahun 2004 yang berjudul " *Balance Scorecard – Measures that Drive Performance". Balance scorecard* dikembangkan sebagai system pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang dan menilai perusahaan dari berbagai perspektif secara simlutan. Dalam perkembangannya, *balance scorecard* kemudian dikembangkan untuk mengukur rolak ukukr kinerja bisnis dengan strategi perusahaan.

Pelanggan memberikan pengaruh yang besar terhadap perubahan lingkungan eksternal perusahaan dengan menginginkan produk yang bermutu tinggi, fungsional dan harga yang terjangkau.. Perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dalam upaya mengembangkan kapasitas produk dan meningkatkan laba secara konsisten.

Tujuan bengkel adalah bertahan, dapat dicapai jika bengkel bertumbuh dan memperoleh laba secara berkesinambungan. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciutan laba yang diperoleh bengkel yang memasuki persaingan tingkat dunia. Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam bengkel, selain digunakan untuk menilai suatu keberhasilan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk penentuan tingkat gaji karyawan maupun penghargaan yang layak. serta menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja pada periode yang lalu. Balanced Scorecard merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana keberhasilan keuangan dengan pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya merupakan ukuran–ukuran keuangan tetapi penggabungan ukuran-ukuran keungan dan non keuangan, sehingga perusahaan daapt menjalankan bisnis dengan lebih baik.

Perkembangan industri jasa di Indonesia terus mengalami kenaikan, hal ini dapat dilihat dengan semakin bertambahnya PDB (Pendapatan Domestik Bruto) sektor jasa setiap tahunnya. produk domestik bruto (PDB) atas dasar harga berlaku Indonesia kembali meningkat pada 2021. Nilainya yakni mencapai **Rp16.970 triliun** atau naik 9,92% dibandingkan tahun sebelumnya Hal ini menunjukkan bahwa industri jasa merupakan salah satu kekuatan ekonomi yang dominan dalam dunia industri saat ini, dengan proyeksi pertumbuhan yang cendrung meningkat sepanjang waktu.

Industri jasa otomotif adalah salah satu layanan purna jual bagi pemilik kendaraan bermotor yang dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk memberikan perawatan dan perbaikan kendaraan bagi konsumennya. Banyaknya bengkel perawatan dan perbaikan kendaraan saat sekarang ini merupakan respon dari meningkatnya produksi kendaraan bermotor dan pengguna kendaraan itu sendiri.

Berdasarkan data dari Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia, penjualan mobil di Indonesia meningkat dari tahun ke tahun mencatat, penjualan mobil di pasar domestik dari pabrik ke diler (wholesales) mencapai 99.986 unit pada September 2022. Jumlah tersebut tumbuh 3,13% jika dibandingkan pada Agustus 2022 yang sebanyak 96.956 unit. Penjualan mobil di pasar domestik pada September 2022 juga meningkat 18,87% dibandingkan setahun sebelumnya. Pada September 2021, penjualan mobil di pasar domestik tercatat sebanyak 84.113 unit.

Bengkel Uli Motor merupakan bengkel umum yang terletak di kota Padangsdimpuan, Sumatera Utara. Dan telah berdiri sejak tahun 1999. Walaupun bengkel ini cukup besar dan menyediakan berbagai fasilitas perbaikan dan perawatan mobil yang cukup lengkap, namun bengkel ini hanya menggunakan laporan keuangan yang ada dalam pengukuran kinerja perusahaannya dan belum menggunakan alat ukur seperti *balanced scorecard* dalam perusahaannya. Sehingga keputusan strategis yang di ambil menjadi kurang optimal.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan penelitian Verni Kurniasari dan Gesti (2016) dengan judul Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi kasus pada PT. Aditya Sentana Agro). Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap: (1)Perspektif keuangan menunjukkan kinerja keuangan yang kurang (mengalami penurunan); (2) Dari perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang memuaskan; (3) Perspektif bisnis internal yaitu inovasi, proses operasi dan layanan purna jual menunjukkan kinerja yang baik. (4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kapabilitas karyawan baik. Menurut penelitian Tantri Widiastuti dan Immanuel Ari (2016) dalam (Yuwono, 2009) Metode Balance Scorecard sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja (Studi Pada PT "X"di Semarang) Hasil penelitian di PT. X menunjukkan kinerja perusahaan berdasarkan balance scorecard pada financial perspective (perspektif keuangan) berada dalam kondisi baik. Kinerja perusahaan berdasarkan balance scorecard pada Customersl Perspective (perspektif pelanggan) berada dalam kondisi baik. Kinerja perusahaan berdasarkan balance scorecard pada Internal Business Process Perspective (perspektif proses bisnis internal) berada dalam kondisi baik. (Mulyadi, 2009) Perspektif pelanggan dalam Balanced Scorecard mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor. Segmen yang dipilih mencerminkan keberadaan pelanggan sebagai sumber pendapatan, hal ini menunjukkan Pengakuan akan pentingnya customer focus dan customer satisfaction.

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengembangkan ukuran dan mendorong pembelajaran dan pertumbuhan Bengkel Uli Motor.
2. Untuk mengidentifikasikan dimana Bengkel Uli Motor harus unggul untuk mencapai kinerja yang handal.
3. Untuk mengembangkan dan meningkatkan sekaligus mendorong perusahaan untuk mencapai hasil yang baik sekaligus menjadi bengkel yang menjadi *learning organization* dan memicu pertumbuhannya.

2. METODE PENELITIAN

Untuk menganalisa data yang diperoleh digunakan metode balance scorecard. Balanced scorecard merupakan suatu metode pengukuran kinerja perusahaan yang terdiri dari empat perspektif. Penelitian ini menggunakan metode analisisi kuantitatif dan kualitatif. Penelitian dilakukan dengan suatu teori sebagai titik tolaknya atau verifikasi teori yang melandasi perumusan masalah atau pertanyaan, pengujian data, dan pengambilan keputusan.

Analisis kuantitatif berasal dari laporan keuangan untuk menghitung pengukuran perspektif keuangan yang terdiri dari *Curent Ratio, Debt to Asse, Debt to Euity, Return On Investment* (ROI), *Return On Equity* (ROE), *dan juga Sales Growth.* Analisis kualitatif yang digunakan adalah analisis SWOT dan *Balanced Scorecard*. Dengan SWOT dirumuskan strategi yang akan di implementasikan perusahaan dan dengan *Balanced Scorecard* di jabarkan startegi masing – masing dari keempat perspektif :

a. Pengujian dan Evaluasi Sistem
   Instrumen menggunakan skala pengukuran berdasarkan "Model Skala Likert" yaitu untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial dalam bentuk angket/kuesioner. Dalam penelitian ini tiap

item terdiri dari skala jawaban: 1, 2, 3, 4, 5. Skor tertinggi tiap item adalah 5, sedang yang terendah adalah 1. Bentuk butir-butir kuesioner disusun dalam pernyataan yang akan dijawab oleh responden. Instrumen ini antara lain untuk pengukuran variable Komitmen Optimalisasi Prespektif Kinerja Keuangan (Y) sebagai variabel endogen atau terikat, sedang variable eksogen atau penjelasannya adalah Perspektif Keuangan (X1), Perspektid Pelanggan (X2), Perspektif Internal Bisnis (X3) dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X4)

b. Populasi dan Sampel

Sebagai sampel dalam penelitian ini adalah 25 pelanggan dan 30 karyawan yang bekerja di Uli Motor. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah Nonprobability Sampling, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2013: 95). Jenis teknik sampling yang digunakan adalah sampel jenuh atau disebut juga sampling sensus, yaitu dengan pengambilan sampel dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategic Plan

Sebagai badan usaha yang bergerak dibidang industri jasa perawatan dan perbaikan mobil, bengkel Uli Motor bukan satu – satunya yang beroperasi di kota Padangsidimpuan. Terdapat empat kompetitor besar yaitu bengkel Istana, bengkel Logos, dan bengkel Pitstop.

Melihat semakin ketatnya persaingan, bengkel Uli Motor harus lebih memaksimalkan kinerjanya. Dimana strategi yang tepat diperlukan untuk melakukan hal tersebut. Walaupun bengkel Uli motor bukanlah bengkel resmi, bengkel Uli Motor dapat memakai *balanced scorecard* dalam penetapan strategi.

Analisis SWOT

Dalam analisis SWOT diidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, serta peluang dan ancaman yang datang dari luar lingkungan bisnis

Pada penelitian ini, alat yang digunakan yaitu analisis matriks SWOT. Dalam bukunya Hunger dan Wheelen (2017), alat yang dipakai untuk menganalisa atau menyusun faktor – faktor strategis perusahaan terdapat beberapa macam. Matriks SWOT dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi, yaitu:

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.

b. Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman.

P Norton (2008) Matriks evaluasi dibagi menjadi matriks evaluasi faktor internal dan matriks evaluasi faktor eksternal. Alat perumusan strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama untuk matriks evaluasi faktor internal, Matriks evaluasi untuk bengkel Uli Motor sebagai berikut :

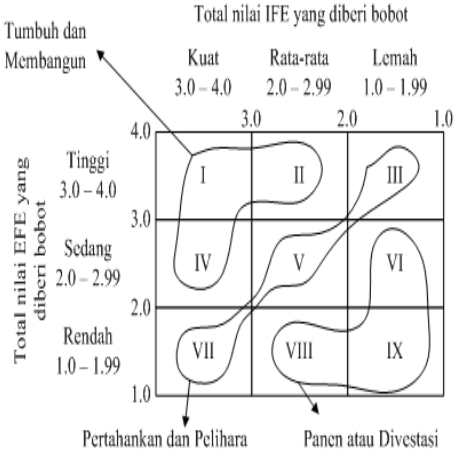
Tabel 2 Matriks Evaluasi Faktor Internal

FAKTOR INTERNAL UTAMA	BOBOT	NILAI	NILAI YANG DIBOBOT
Kekuatan			
1. Fasilitas Perawatan	0.15	3	0.45
2. Harga layanan jasa	0.05 0.15	4 4	0.20 0.60
3. Skill Karyawan mekanik	0.10	3	0.30
4. Branding	0.10	3	0.30
5. Pelanggan yang loyal			
kelemahan			
1. Kurang memadainya infrastruktur	0.05	3	0.15
2. Pelayanan yang lambat akibat beban kerja yang berat	0.1 0.05	2 2	0.20 0.10
3. Lokasi yang sedikit jauh	0.15	4	0.60
4. Rendahnya motivasi kerja karyawan	0.10	3	0.30

5. Maintenance peraltan dan mesin			
Jumlah	**1.00**		**3.20**

Matriks Internal Eksternal (IE)

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci, yaitu total nilai EFI yang diberi bobot pada sumbu-x dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu-y. Matriks IE dibagi menjadi tiga bagian utama, yakni strategi tumbuh dan membangun, strategi pertahankan dan pelihara, serta strategi panen dan divestasi.



Gambar 1. Matriks IE (Internal – Eksternal)

Perancangan Balanced Scorecard

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menjelaskan konsekuensi dari tindakan finansial yang diambil. Hal ini tercermin dari tolak ukur kinerja keuangan yang menunjukkan apakah strategi dapat memberikan konstribusi pada perbaikan kondisi kesehatan keuangan. Tahap siklus bisnis mempengaruhi tujuan finansial bengkel Uli Motor berada pada tahap tumbuh (*grow)*. Tujuan strategis finansial bengkel Uli Motor ada tiga, yaitu:

F1. Peningkatan Profitabilitas

Peningkatan profitabilitas dengan *lag*indikator ROA (*Return On Asset*), dapat di dorong dengan meningkatkan laba perusahaan. Peningkatan profitabilitas ini menjadi tujuan akhir dar penerapan *balanced scorecard*. Dimana perusahaan menargetkan peningkatan profit sebanyak 1,5% setiap tahunnya

F2. Pertumbuhan penjualan

Lag indikator dari pertumbuhan penjualan adalah *sales growth.* Dengan peningkatan *sales growth* akan meningkatkan profit perusahaan. Perkiraan penjualan tahun 2020 – 2022 berdasarkan tahun sebelumnya adalah sebesar 4,1 Milyar, 4,3 Milyar dan 5,0 Milyar.

F3. Efektifiras Biaya Operasional

Penurunan biaya beban yang ada membantu peningkatan profit perusahaan. Dimana lag indikatornya adalah *Operating Expense Ratio* (OER), yang dipengaruhi efisiensi dan efektifitas biaya. Dimana ditargetkan terjadi penurunan 1% setiap tahunnya.

Perspektif Pelanggan

C1. Peningkatan Kepuasan Pelanggan

Peningkatan kepuasan pelanggan berpengaruh langsung terhadap peningkatan penjualan. Dimana diharapkan terjadi peningkatan rasio sebesar 76% tahun 2020, 81 % tahun 2021 dan 86 % tahun 2022 atau termasuk dalam kategori sangat puas.

C2. Peningkatan Kualitas Hubungan dengan Pelanggan rasio citra tahun berjalan kemudian diperkirakan tahun berikutnya (2020 – 2022) yaitu berturut – turut 79,5%, 82% dan 84,5%.

Perspektif Proses Bisnis Internal

I1. Perluasan dan Pengembangan Bisnis

Lead indikatornya adalah fasilitas yang optimal bagi karyawan dan memberi damapak langsung terhadap citra perusahaan.Yang mana hasil perhitungan dari kuesioner yang dijalankan pada tahun berjalan menunjukkan kategori baik dengan target peningkatan oleh pihak manajemen sebanyak 77,5% (2020), 80% (2021), dan 82,5 % (2022).

I2. Tersedianya Fasilitas yang Optimal

Dengan optimalnya failitas perusahaan, Pihak manajemen mengharapkan peningkatan fasilitas sebanyak 5% setiap tahunnya.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

P1. Peningkatan Komitmen Karyawan

Target rasio kepuasan karyawan setiap tahun nya berturut – turut bertambah lima poin, yaitu; 63%, 68%, dan 73%.

P2. Mengembangkan Kompetensi Karyawan

Pihak manajemen menargetkan untuk dapat meningkatkan index pelatihan dan pembelajaran karyawannya sebanyak 5% setiap tahun

Tabel 3. Balanced Scorecard Bengkel Uli Motor

Tujuan Strategis	**Ukuran Strategis**	
	Lag Indikator	**Lead Indikator**

Keuangan (Finance) F1.Profitabilitas F2.Pertumbuhan F3. Efektifitas Biaya Operasional	- ROA - *Sales Growth* - Rasio Beban Operasi	- Penggunanan Aset - Permintaan Barang dan Jasa - Efisiensi Biaya
Pelanggan (C) C1. Kepuasan C2. Kualitas Pelanggan	- Rasio kepuasan pelanggan - Rasio Citra Perusahaan	- Produk, - pelayanan - Jumlah pelanggan
Proses Bisnis Internal I1.Pengembangan bisnis I2.Tersediany a Fasilitas yang Optimal	- Rasio Inovasi - Tingkat Ketersediaan Fasilitas	- Penambahan Bidang Usaha Baru - Penambahan Fasilitas Baru
Pembelajaran dan Pertumbuhan P1. Karyawan P2. Skill	- Rasio kepuasan Karyawan - Employee Training Index	- Budaya Kerja - Proses bisnis efektif

Penetapan Target

Pengukuran saja tidak cukup, *manager* harus mampu mengendalikan perubahan – perubahan perilaku dalam organisasi apabila kita mengharapkan untuk dapat melaksanakan strategi. Hal ini membutuhkan penetapan target untuk setiap pengukuran *balanced scorecard.*

Tabel 4. Penetapan Target Tahun 2020– 2022

Tujuan Strategis	Ukuran	Target		
		2020	2021	2022
Keuangan (Finance) F1. Peningkatan Profitabilitas F2. Pertumbuhan Penjualan F3. Efektifitas BiayaOperasional	ROA *Sales Growth* Rasio Beban Operasi	24.5 % 4,1 M 28%	26% 4,3 M 27%	27.5 % 5,0 M 26%
Pelanggan (C) C1. Peningkatan Kepuasan Pelanggan C2. Peningkatan Kualitas Hubungan dengan Pelanggan	Rasio kepuasan pelanggan Rasio Citra Perusahaan	76% 79.5 %	81% 82%	86% 84.5 %
Proses Bisnis Internal I1. Perluasan dan Pengembangan Bisnis I2. Tersedianya Fasilitas yang Optimal	Rasio Inovasi Tingkat Ketersediaan Fasilitas	77.5 % 80%	80% 85%	82.5 % 90%
Pembelajaran dan Pertumbuhan P1. Peningkatan Komitmen Karyawan P2.Mengembangkan skill	Rasio kepuasan Karyawan Employee Training Index	63% 10%	68% 15%	73% 20%

1. KESIMPULAN

1. Balance Scorecard memiliki peranan penting dalam mengembangkan ukurandan mendorong pembelajaran dan pertumbuhan Bengkel Uli Motor.
2. Balance scorecard mampu mengidentifikasikan dimana Bengkel Uli Motor harus unggul dalam mencapai kinerja yang handal.

3. Balance scorecard dapat mengembangkan dan meningkatkan sekaligus mendorong perusahaan untuk mencapai hasil yang baik
4. Pengukuran kinerja penting dilakukan dalam setiap perusahaan. Pengukuran kinerja bisa membantu pempimpin mengimplementasikan strategi bisnis dengan membandingkan hasil dengan tujuan dan strategi.

Saran dari penelitian ini yaitu Bengkel Uli Motor sebaiknya menggunakan *balanced sorecard* untuk membantu mengimplementasikan strateginya serta dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan mengajak semua elemen perusahaan untuk berpasrtisipasi dan medukung penerapan *balanced scorecard*.

5. REFERENSI

http://www.bps.go.id

http://gaikindo.or.id

Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 2004. *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*, Harvard Business Review.

Kurniasari, Verni dan Memarista Gesti. 2017. Analisis Kinerja Perusahaan menggunakan Metode Balance scorecard (Studi kasus pada PT. Aditya Sentana Agro

Mulyadi. (2009). Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan (Pertama). UPP STIM YKPN, Yogyakarta.

P.Norton, K. R. S. dan D. (2008). Balanced Scorecard : Menetapkan Strategi Menjadi Aksi. Erlanggga, Jakarta.

Yuwono, S. (2009). Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard :Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Widiastuti, Tantri dan Ari, Immanuel. 2016. Metode Balance Scorecard Sebagai. Tolok Ukur Penilaian Kinerja. (Studi Pada PT "X"di Semarang