
IMPLEMENTASI PERANCANGAN INTEGRASI IE *MATRIX BALANCED SCORECARD* DALAM PENILAIAN KINERJA BISNIS SALAD SAYUR (STUDI KASUS: INAGREEN FARM – KABUPATEN BANDUNG BARAT)

Dadang Iwan Riswandi
IPB University
iwan_riswandi@apps.ipb.ac.id

Syahrani Anisya
Manajemen Agribisnis, Sekolah Vokasi IPB
syahransyahrani@apps.ipb.ac.id (*corresponding author*)

Masuk: 04-07-2024, revisi: 17-07-2024, diterima untuk diterbitkan: 26-07-2024

Abstract: InaGreen Farm is a company engaged in horticultural vegetables. InaGreen Farm is a producer and supplier of vegetables to retailers in Bandung City. In 2023 InaGreen Farm established a vegetable salad business unit by utilizing excess product stock to develop its business to increase company profits. The marketing carried out by the company in marketing vegetable salad products is Business to Consumer. InaGreen Farm in developing a business can certainly increase profits by paying attention to performance in terms of financial and non-financial aspects. Performance evaluation is an important component in assessing the success of company operations. One very important component in assessing the operational success of an organization is performance evaluation. InaGreen Farm needs to measure performance using performance measurement through Balanced Scorecard analysis with the help of Expert Choice 11 software. The results of InaGreen Farm's performance measurement research have a total performance score of 93% with a very good category (AA).

Keywords: Balanced Scorecard, Horticulture, Performance, Vegetable Salad

Abstrak: InaGreen Farm merupakan perusahaan yang bergerak pada sayuran hortikultura. InaGreen Farm menjadi produsen dan pemasok sayuran ke ritel-ritel di Kota Bandung. Pada tahun 2023, InaGreen Farm mendirikan unit bisnis salad sayur dengan memanfaatkan kelebihan stok produk untuk mengembangkan usahanya untuk meningkatkan profit perusahaan. Pemasaran yang dilakukan perusahaan dalam memasarkan produk salad sayur, yaitu dengan *Business to Consumer*. InaGreen Farm dalam mengembangkan bisnis tentunya dapat meningkatkan profit dengan memperhatikan kinerja dari segi keuangan dan non-keuangan. Evaluasi kinerja adalah komponen penting dalam menilai kesuksesan operasional perusahaan. Salah satu komponen yang sangat penting dalam menilai kesuksesan operasional suatu organisasi adalah evaluasi kinerja. InaGreen Farm perlu mengukur kinerja menggunakan pengukuran kinerja melalui analisis Balanced Scorecard dengan bantuan *software* Expert Choice 11. Hasil penelitian pengukuran kinerja InaGreen Farm memiliki total skor kinerja 93% dengan kategori sangat baik (AA).

Kata Kunci: Balanced Scorecard, Hortikultura, Kinerja, Salad Sayur

PENDAHULUAN

Sektor pertanian memainkan peran yang signifikan dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi Indonesia. Sebagian besar masyarakat Indonesia hidup dari pertanian. Salah satu sektor pertanian, yaitu tanaman hortikultura merupakan sumber pangan penting karena mengandung vitamin, protein, mineral, dan serat yang baik untuk tubuh manusia. Salah satu perusahaan agribisnis yang bergerak pada usaha hortikultura adalah InaGreen Farm. InaGreen Farm bergerak sebagai produsen dan pemasok sayuran ke ritel-ritel di Kota Bandung. InaGreen Farm mengembangkan produk sayuran yaitu membuat produk olahan salad sayur. InaGreen

Farm memanfaatkan kelebihan stok produk untuk mengembangkan usahanya untuk meningkatkan profit perusahaan. Salad sayur menjadi alternatif produk turunan perusahaan InaGreen Farm. Salad sayur merupakan makanan sehat yang terdiri dari campuran sayuran segar, seperti selada, tomat, mentimun, wortel, dan bahan-bahan lainnya yang dapat dimakan mentah. Salad sayur umumnya disajikan dalam keadaan dingin dan sering kali dihidangkan dengan *dressing* atau saus sebagai penambah rasa. Produk salad sayur InaGreen Farm sudah berjalan mulai dari tahun 2023. Salad sayur tersebut dijual dengan harga Rp. 25.000 dengan berat 250 gram per *pack*. Pemasaran salad sayur dilakukan dengan *Business to Consumer* (B2C). Menghasilkan sebanyak 3600 *pack* salad sayur per tahun, perusahaan ini berkomitmen untuk menyediakan produk yang segar dan sehat langsung ke tangan konsumen. InaGreen Farm dalam mengembangkan bisnis salad sayur tentunya dapat meningkatkan profit, dengan memperhatikan kinerja bisnisnya dari segi keuangan dan non-keuangan, sehingga dapat mengidentifikasi permasalahan yang ada dengan baik. Evaluasi kinerja menjadi faktor yang sangat penting bagi perusahaan dalam menilai kesuksesan operasional perusahaan mereka. InaGreen Farm perlu mengukur kinerja menggunakan pengukuran kinerja melalui aspek keuangan dan juga aspek non keuangan pada bisnis salad sayurnya menggunakan Balanced Scorecard.

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian pengembangan bisnis ini adalah:

1. Mendeskripsikan dan merancang peta strategi berdasarkan hasil analisis Matriks IE Balanced Scorecard salad sayur InaGreen Farm.
2. Pengukuran dan penilaian kinerja berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard pada bisnis salad sayur InaGreen Farm.
3. Implikasi manajerial dan meningkatkan kinerja bisnis salad sayur InaGreen Farm.

TINJAUAN PUSTAKA

Balanced Scorecard (BSC)

Menurut Helmiawan et al. (2022), Balanced Scorecard merupakan gagasan sebuah sistem yang memberikan visi, misi, dan langkah-langkah kepada setiap perwakilan tentang faktor-faktor penting yang menentukan pencapaian masa depan dan saat ini. Balanced Scorecard memiliki kemampuan untuk menjalankan tujuan dan teknik dalam setiap evaluasi presentasi umum, yang akan memberikan struktur untuk kerangka administrasi. Balanced Scorecard adalah metode pengukuran hasil kerja perusahaan untuk meningkatkan kinerja sehingga perusahaan jadi lebih tahu kemajuan dan pergerakan telah dicapai. Balanced Scorecard digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi finansial dan non finansial, jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal (Kaplan & Norton, 2000). Balanced Scorecard memiliki empat perspektif yang digunakan dalam mengaitkan visi, misi, dan strategi perusahaan guna untuk mengukur, menetapkan kinerja, dan menetapkan tujuan perusahaan. Adapun empat perspektif yang digunakan untuk pengukuran kinerja masa depan, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Lingkungan Internal

Menurut Pramigo (2017), analisis lingkungan internal adalah suatu proses perencanaan strategis yang melibatkan pengamatan berbagai elemen bisnis, seperti pemasaran, distribusi, penelitian, pengembangan, produksi, kegiatan operasi, sumber daya dan karyawan, serta masalah keuangan. Tujuan analisis ini adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisis lingkungan internal perusahaan adalah proses perencanaan strategi yang melihat aspek-aspek, seperti pemasaran, distribusi, sumber daya, karyawan, dan masalah keuangan (Susanthi, 2017). Tujuan analisis ini adalah untuk mengevaluasi kekuatan dan

kelemahan dari masing-masing bagian organisasi sehingga bisnis dapat memanfaatkan peluang dan menangani ancaman dengan lebih baik.

Lingkungan Eksternal

Menurut Susanthi (2017), analisis lingkungan eksternal adalah berbagai faktor yang berada di luar perusahaan yang menjadi pertimbangan perusahaan saat mengambil keputusan. Analisis lingkungan eksternal merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menemukan peluang dan ancaman yang dapat memengaruhi bisnis. Faktor-faktor lingkungan eksternal, seperti ekonomi, sosial, budaya, demografis, politik, hukum, dan teknologi (Pramigo, 2017).

Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Kinerja adalah penilaian terhadap hasil pekerjaan yang telah dikerjakan. Evaluasi kinerja umumnya digunakan untuk mengukur sejauh mana individu atau kelompok telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Pangestu, 2020). Untuk memastikan kinerja, penting bagi individu atau kelompok untuk memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya. Faktor-faktor lingkungan sekitar suatu perusahaan memiliki potensi untuk memengaruhi kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan, serta aktivitas operasionalnya. Berbagai elemen dari lingkungan, baik itu lingkungan eksternal maupun internal perusahaan, memiliki kemampuan untuk memengaruhi kinerja perusahaan. Adanya berbagai faktor lingkungan tersebut dapat memberikan dampak yang menguntungkan bagi perusahaan, namun demikian, mereka juga bisa memberikan dampak yang merugikan bagi perusahaan tersebut.

Key Performance Indicator (KPI)

Menurut Fatima et al. (2018), *key performance indicator* (KPI) menunjukkan seberapa jauh strategi yang telah dilakukan oleh suatu perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. KPI juga memberi tahu sasaran strategi apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja secara signifikan. Selain itu, KPI merupakan ukuran penting terhadap kesuksesan bisnis atau kuncinya, bukan hanya ukuran seadanya atau sambil berjalan dari proses bisnis. Oleh karena itu, KPI sangat erat berhubungan dengan objektif proses pengukuran. Menurut Rangkuti (2013) dalam dunia bisnis, banyak perusahaan telah menerapkan metode pengukuran yang disebut sebagai *key performance indicator* atau KPI. KPI digunakan untuk menilai posisi bersaing dan pertumbuhan bisnis. KPI dapat dilihat dari *lag indicator* atau *lead indicator*, tergantung perusahaan untuk mengukur kinerja tahun sekarang atau tahun berikutnya. Berikut adalah rumus perhitungan skor pencapaian KPI.

$$\text{Skor KPI maximize} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100\%$$

$$\text{Skor KPI minimize} = \frac{\text{Target}}{\text{Realisasi}} \times 100\%$$

Nilai KPI *maximize* menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai capaian KPI, maka semakin baik hasil kinerja terhadap perusahaan, sedangkan nilai KPI *minimize* bahwa semakin rendah nilai capaian KPI maka semakin baik hasil kinerja perusahaan. Dengan menggunakan pengukuran ini, perusahaan dapat membandingkan setiap indikator dalam KPI dengan visi, misi, tujuan, strategi, dan sasaran perusahaan untuk mencapai pertumbuhan yang diinginkan dan mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Adapun kriteria nilai KPI sebagai berikut.

Tabel 1**Kriteria Nilai KPI**

Kriteria	Kategori	Total Skor
Sangat Baik	AAA	> 95%
	AA	80% < TS < 95%
	A	65% < TS < 80%
Kurang Baik	BBB	50% < TS < 65%
	BB	40% < TS < 50%
	B	30% < TS < 40%
Tidak Baik	CCC	20% < TS < 30%
	CC	10% < TS < 30%
	C	TS < 10%

Sumber: Sari & Arwinda (2015)

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif merupakan pendekatan penelitian untuk memahami dan menjelaskan fenomena atau peristiwa dengan mendalam melalui interpretasi data non-angka. Metode analisis kualitatif melibatkan penjelasan mendalam terhadap sejumlah aspek, yaitu aspek pemasaran, aspek produksi, aspek organisasi dan manajemen, aspek sumber daya manusia, dan aspek kolaborasi. Analisis kuantitatif adalah suatu pendekatan penelitian yang menggunakan data berupa angka atau variabel-variabel kuantitatif untuk mengukur, menganalisis, dan menginterpretasi hubungan antar variabel. Analisis kuantitatif bertujuan untuk mengevaluasi keberlanjutan pengembangan bisnis melalui perhitungan aspek finansial.

PEMBAHASAN

Pada tahun 2008, InaGreen Farm didirikan oleh Bapak Heri Ardianto dan Bapak Bimo. InaGreen Farm merupakan salah satu perusahaan hortikultura yang bergerak sebagai produsen dan pemasok sayuran organik di Kota Bandung. InaGreen Farm memproduksi sebanyak tiga puluh enam jenis sayuran organik dan sayuran *herbs*, adapun sayurannya meliputi sayuran Romaine, Selada Keriting, Lolorosa, Endive, Horensa, Pakcoy, Caisim, Kangkung, Kailan, Bayam Merah, Bayam Hijau, Siomak, Wansui, Batavia Lettuce, Crispinet Lettuce, Tomat Cherry, Pagoda, Butterhead Lettuce, Kucai, Baby Cos, Kale, Green Oakleaf, dan Pakcoy Mini sebagai sayuran organik, sedangkan sayuran *herbs* meliputi Aragula Wild Rocket, Daun Mint, Daun Ginseng, Oregano, Rosemary, Daun Parsley, Red Basil, Basil Deli, Daun Thyme, Daun Sage, Daun Dill, Tarragon, dan Marjoram. Kegiatan yang dilakukan oleh InaGreen Farm, yaitu kegiatan *on-farm* mulai dari proses pembibitan hingga panen, dan kegiatan *off-farm*, yaitu penanaman, *sorting*, pengemasan hingga distribusi. InaGreen Farm dalam menjalankan usahanya memiliki visi “menjadi perusahaan terbaik dalam bidang sayuran organik”. Misi yang diterapkan InaGreen Farm untuk menjadi perusahaan terbaik di bidang sayuran organik adalah: (1) Hari esok harus lebih baik dari pada hari ini; (2) Menciptakan kondisi kerja yang nyaman; (3) Menyejahterakan para karyawan di perusahaan, dan (4) Transformasi diri sendiri perusahaan daerah kota. InaGreen Farm memiliki tim manajemen yang dibagi menjadi beberapa divisi, yaitu divisi *processing*, divisi pembibitan, divisi lahan, divisi distribusi, dan divisi admin. Setiap divisi perusahaan memiliki tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan keahlian individu karyawan. Struktur organisasi dibentuk dengan tujuan untuk menggambarkan pembagian tugas dan mempermudah komunikasi antar karyawan. Pada tahun 2023, InaGreen Farm mengembangkan bisnisnya dengan membuat produk turunan, yaitu salad sayur. Salad sayur tersebut dijual dengan harga Rp. 25.000 per *pack* dengan berat 250 gram. Pemasaran yang dilakukan InaGreen Farm untuk menjual salad sayur, yaitu melalui *Business to Consumer* (B2C), dimana penjualan tersebut langsung dikirim kepada konsumen akhir.

Internal Factor Evaluation (IFE)

Analisis lingkungan internal adalah sebuah upaya perencanaan strategis yang meninjau aspek seperti pemasaran, distribusi, penelitian dan pengembangan, produksi, operasi, sumber daya, karyawan, dan aspek keuangan dan akuntansi perusahaan. Analisis lingkungan internal adalah salah satu aspek penting perusahaan yang memiliki dampak langsung pada bisnis perusahaan.

Tabel 2**Matriks IFE InaGreen Farm**

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Strength			
Kualitas produk sayuran unggul	0.120	3.6	0.432
Memiliki banyak jenis sayuran yang diproduksi	0.127	3.8	0.481
Memiliki pencatatan dan perencanaan usaha tani secara teratur	0.153	4.6	0.705
Produksi sayuran dilakukan secara berkelanjutan	0.133	4	0.533
Menggunakan Instagram sebagai media <i>branding</i>	0.113	3.4	0.385
Sub Total			2.536
Weakness			
Terdapat stok produk sayuran berlebih	0.060	1.8	0.108
Terdapat benih horensa yang busuk	0.033	1	0.033
Lahan yang berdampingan dengan lahan konvensional	0.053	1.6	0.085
Promosi media sosial belum maksimal	0.053	1.6	0.085
Keterbatasan ruang penyimpanan sayuran	0.053	1.6	0.085
Pengendalian hama yang belum maksimal	0.060	1.8	0.108
Kurangnya penjualan melalui fitur Instagram, yaitu <i>direct message</i>	0.040	1.2	0.048
Sub Total			0.553
Total Skor			3.091

Sumber: Peneliti (2024)

Faktor internal kekuatan InaGreen Farm, yaitu memiliki pencatatan dan perencanaan usaha tani secara teratur memiliki bobot tertinggi sebesar 0.153, menghasilkan *rating* sebesar 4.6 dan menghasilkan skor 0.705. InaGreen Farm memiliki stok produk sayuran berlebih dan pengendalian hama yang belum maksimal sehingga menjadi faktor kelemahan tertinggi dengan bobot 0.60, menghasilkan *rating* 1.8, dan menghasilkan skor 0.108. Total skor pada analisis internal, yaitu sebesar 3.091.

External Factor Evaluation (EFE)

Analisis lingkungan eksternal InaGreen Farm mencakup lingkungan di luar perusahaan yang harus dianalisis untuk menentukan peluang dan ancaman yang akan dihadapi perusahaan. Tujuan analisis lingkungan eksternal adalah untuk mengidentifikasi peluang besar dan ancaman besar yang dihadapi suatu perusahaan terhadap perubahan lingkungan eksternal perusahaan, sehingga perusahaan dapat membuat strategi yang tepat untuk menangani berbagai peluang.

Tabel 3**Matriks EFE InaGreen Farm**

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Opportunities			
Gaya hidup masyarakat sehat	0.108	4	0.432
Meningkatnya daya beli konsumen	0.108	4	0.432
Lokasi perusahaan yang strategis	0.092	3.4	0.312
Adanya media sosial yang memudahkan sistem pemasaran	0.108	4	0.432
Memiliki kerja sama dengan pemasok benih dan pupuk	0.108	4	0.432
Banyaknya pengguna sosial media	0.092	3.4	0.312
Sub Total			2.355

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<i>Threats</i>			
Adanya kompetitor dibidang yang sama	0.059	2.2	0.131
Kemajuan teknologi	0.049	1.8	0.088
Adanya barang substitusi	0.043	1.6	0.069
Tingkat serangan hama yang tinggi	0.059	2.2	0.131
Harga sayur yang fluktuatif	0.086	3.2	0.277
Faktor cuaca dan iklim yang tidak menentu	0.086	3.2	0.277
Sub Total			0.972
Total			3.326

Sumber: Peneliti (2024)

Faktor eksternal yang menjadi peluang InaGreen Farm, yaitu gaya hidup, meningkatnya daya beli konsumen, lokasi perusahaan yang strategis, dan adanya sosial media yang memudahkan sistem pemasaran memiliki bobot tertinggi sebesar 0.108, menghasilkan *rating* sebesar 4.0 dan menghasilkan skor 0.432. InaGreen Farm memiliki ancaman, yaitu harga sayur yang berfluktuatif dan faktor cuaca dan iklim yang tidak menentu dengan bobot 0.086, menghasilkan *rating* 3.2, dan menghasilkan skor 0.277. Total skor pada analisis internal, yaitu sebesar 3.326.

Strategi Berdasarkan Matriks IE

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci, yaitu sumbu x yang merepresentasikan skor bobot IFE total dan sumbu y merepresentasikan skor bobot EFE total. Analisis lingkungan internal pada InaGreen Farm diperoleh bobot IFE sebesar 3.091, sedangkan untuk analisis lingkungan eksternal pada InaGreen Farm diperoleh bobot EFE sebesar 3,326. Matriks IE InaGreen Farm berada pada sel satu, yaitu *Grow* (pertumbuhan) dan *Build* (berkembang). Adapun strategi pada sel satu adalah:

1. Strategi penetrasi pasar
Strategi penetrasi pasar yang perlu InaGreen Farm terapkan, yaitu meningkatkan penjualan produk salad sayur, meningkatkan akuisisi pelanggan, meningkatkan promosi penjualan, dan perluasan pasar.
2. Pengembangan pasar
Strategi pengembangan pasar yang perlu InaGreen Farm terapkan, yaitu memahami persaingan pasar dengan meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan penjualan produk salad sayur, dan meningkatkan pendapatan
3. Pengembangan produk
Strategi pengembangan produk yang perlu InaGreen Farm terapkan, yaitu menambah produk yang sudah ada yaitu produk sayuran menjadi produk salad sayur, meningkatkan efisiensi biaya produksi salad sayur, meningkatkan produktivitas karyawan, dan meningkatkan kompetensi karyawan.

Gambar 1
Matriks IE InaGreen Farm

	4.0 Kuat	3.0 Sedang	2.0 1.0 Lemah
Tinggi (3.0-4.0)	I	II	III
Sedang (2.0-2.99)	IV	V	VI
Rendah (1.0-1.99)	VII	VIII	IX

Sumber: Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil matriks IE, InaGreen Farm berada di dalam sel satu artinya *Grow* (pertumbuhan) dan *Build* (berkembang). Adapun penurunan dari strategi pertumbuhan meliputi meningkatkan profit penjualan, meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan produksi salad sayur, dan meningkatkan produktivitas karyawan. Adapun turunan dari strategi berkembang yaitu meningkatkan pengembangan akuisisi pelanggan.

Tabel 4
Restrukturisasi Strategi Matriks IE Balanced Scorecard

Matriks IE	Strategi	Perspektif	Strategi
Pertumbuhan	Meningkatkan profit penjualan	Keuangan	Meningkatkan profit penjualan
	Meningkatkan efisiensi biaya produksi salad sayur		Meningkatkan efisiensi biaya produksi salad sayur
	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Pelanggan	Meningkatkan kepuasan pelanggan
	Meningkatkan produksi salad sayur		Meningkatkan pengembangan akuisisi pelanggan
	Meningkatkan produktivitas karyawan	Proses Internal Bisnis	Meningkatkan produksi salad sayur
Pertumbuhan	Meningkatkan kompetensi karyawan	Proses Internal Bisnis	Meningkatkan pengembangan promosi salad sayur
Berkembang	Meningkatkan pengembangan akuisisi pelanggan	Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatkan produktivitas karyawan
	Meningkatkan pengembangan promosi salad sayur		Meningkatkan kompetensi karyawan

Sumber: Peneliti (2024)

Perancangan Strategi Balanced Scorecard

Sasaran strategi Balanced Scorecard InaGreen Farm dijelaskan berdasarkan empat perspektif sebagai berikut.

Tabel 5
Strategi Balanced Scorecard Bisnis Salad Sayur InaGreen Farm

Perspektif	Sasaran Strategis	Key Performance Indicator		Inisiatif Strategi
		Indikator Hasil (<i>Lag Indicator</i>)	Indikator Pemicu Kerja (<i>Lead Indicator</i>)	
Keuangan	Meningkatkan profit penjualan	Jumlah profit yang tercapai	Meningkatkan jumlah profit	Peningkatan penjualan produk salad sayur
	Efisiensi biaya produksi salad sayur	Nilai R/C rasio biaya usaha salad sayur	Menurunnya nilai R/C rasio biaya usaha salad sayur	Memproduksi produk salad sesuai kapasitas produksi
Pelanggan	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Melakukan survei kepuasan pelanggan Memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan
	Meningkatkan pengembangan akuisisi pelanggan	Jumlah pelanggan baru tahun 2024	Peningkatan pelanggan baru tahun 2024	Melakukan promosi produk salad sayur
Proses Internal Bisnis	Meningkatkan produksi salad sayur	Jumlah produksi salad	Meningkatnya produksi salad sayur	Produksi sayuran secara kontinu
	Meningkatkan pengembangan promosi salad sayur	Jumlah promosi salad sayur	Meningkatkan promosi salad sayur	Membuat promosi melalui media sosial
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatkan kompetensi karyawan	Jumlah pelatihan karyawan	Meningkatkan pelatihan karyawan	Membuat pelatihan karyawan

	Meningkatkan produktivitas karyawan	Jumlah persentase tingkat pelanggaran	Menurunnya persentase tingkat pelanggaran karyawan	Membuat SOP kerja
--	-------------------------------------	---------------------------------------	--	-------------------

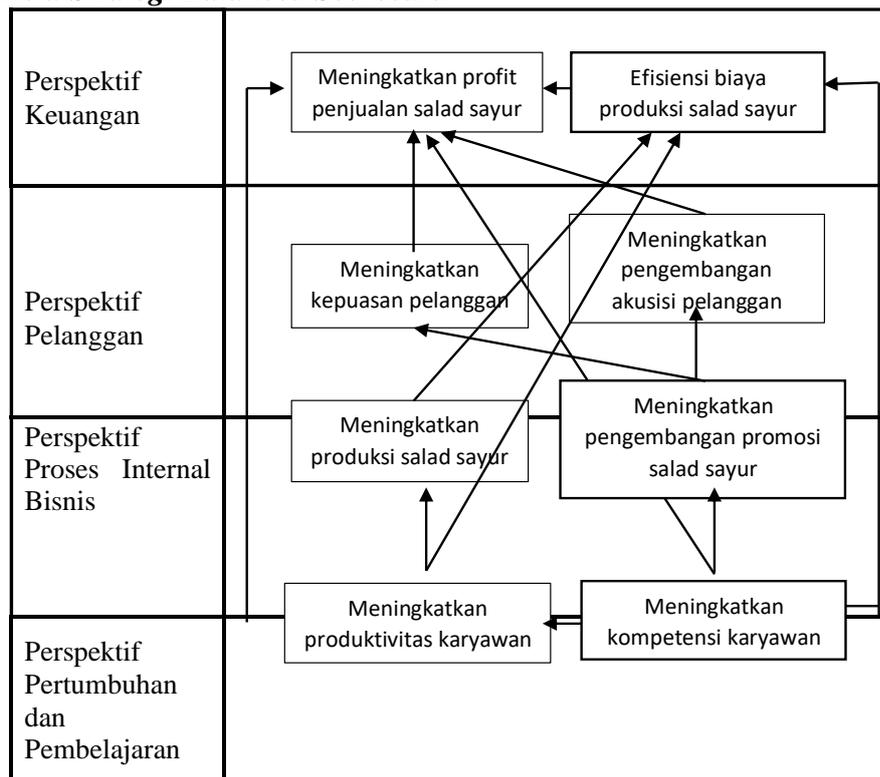
Sumber: Peneliti (2024)

Peta Strategi Balanced Scorecard

Peta strategi dapat dibuat berdasarkan pemetaan sasaran strategi untuk menggambarkan hubungan sebab-akibat antara tujuan sasaran strategi dari masing-masing perspektif yang ada. Setiap perspektif saling terkait, sehingga perubahan atau pencapaian dalam satu perspektif dapat memengaruhi perspektif lainnya. Oleh karena itu, pemetaan ini membantu mengidentifikasi dan memahami hubungan integral antara berbagai sasaran strategis yang telah ditetapkan. Pencapaian pada sasaran strategi dapat diukur dengan melihat *key performance indicator* (KPI) yang relevan dengan setiap sasaran tersebut. KPI ini diambil dari *lead indicator*, yang merupakan indikator awal yang dapat memprediksi pencapaian hasil akhir. Dengan menggunakan KPI yang tepat, InaGreen Farm dapat memantau dan mengevaluasi kinerja secara efektif, memastikan bahwa setiap sasaran strategis tercapai sesuai rencana. Peta strategi yang telah dirancang untuk InaGreen Farm yang memberikan visualisasi jelas tentang bagaimana setiap sasaran strategis terhubung dan saling memengaruhi dalam upaya mencapai tujuan keseluruhan. Peta strategis InaGreen Farm dapat dilihat pada Gambar 2.

Gambar 2

Peta Strategi Balanced Scorecard



Sumber: Peneliti (2024)

InaGreen Farm untuk mencapai visi dan misi bisnis InaGreen Farm, adalah dimulai dari mencapai sasaran strategis dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Jika pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kinerjanya sudah berjalan dengan baik maka akan memengaruhi dan akan berdampak pada proses internal bisnis dan secara berkelanjutan hingga ke perspektif keuangan secara keseluruhan.

Pembobotan Prioritas Perspektif dan Sasaran Strategis

Pembobotan merupakan langkah penting dalam mengarahkan strategi bisnis ke arah yang tepat. Perusahaan perlu menetapkan bobot atau prioritas yang sesuai untuk setiap perspektif, sasaran strategis, dan KPI yang digunakan saat mengimplementasikan Balanced Scorecard. Hal ini membantu dalam menetapkan fokus yang jelas dan mengalokasikan sumber daya secara efisien. Pembobotan yang tepat memungkinkan InaGreen Farm untuk mengidentifikasi area-area kunci yang perlu diperbaiki atau diperkuat, serta mengukur kinerja perusahaan secara akurat. InaGreen Farm juga dapat mengarahkan upaya dengan lebih efektif menuju pencapaian tujuan jangka panjang dan meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan secara berkelanjutan dengan mengintegrasikan pembobotan ini dalam sistem Balanced Scorecard. Berikut nilai Matrix Balanced Scorecard dengan menggunakan *software* Expert Choice 11.

Gambar 3
Matrix Balanced Scorecard Expert Choice



Sumber: Peneliti (2024)

Pengukuran Kinerja

Indikator kinerja utama (KPI) digunakan untuk mengukur kinerja bisnis salad sayur InaGreen Farm merupakan pengukuran hasil yang telah dicapai oleh suatu perusahaan dengan target yang telah ditetapkan. Dengan menggunakan pengukuran hasil ini, suatu perusahaan dapat mengevaluasi kinerjanya sendiri dan target yang telah dicapainya. Dengan menggunakan rancangan Balanced Scorecard, *key performance indicator* menggunakan indikator kunci dari setiap sasaran strategi yang telah ditetapkan. Indikator kunci yang digunakan dalam pengukuran kinerja InaGreen Farm, yaitu *lead indicator*. Indikator kinerja penting digunakan untuk mengetahui sasaran strategi mana yang telah mencapai target yang ditetapkan perusahaan, sehingga perusahaan dapat melakukan strategi untuk mempertahankan prestasi yang telah dicapai serta strategi untuk mencapai tujuan baru. Selain itu, indikator kinerja penting digunakan untuk mengidentifikasi strategi untuk mencapai tujuan baru.

Tabel 6
Pengukuran Kinerja Bisnis Perspektif Keuangan

Perspektif	Sasaran Strategi	Bobot Sasaran Strategi	KPI	Target 2024	Realisasi	Capaian	Skor
Keuangan (0.295)	Meningkatkan profit penjualan	0.750	Meningkatkan jumlah profit yang tercapai	Rp. 71.325.360	Rp. 69.667.200	0.977	0.216
	Efisiensi biaya produksi salad sayur	0.250	Menurunnya nilai R/C rasio biaya bisnis salad sayur	2.058	3.874	0.531	0.039
Total Skor Perspektif Keuangan							0.187
Kinerja Perspektif Keuangan							0.865

Sumber: Peneliti (2024)

InaGreen Farm pada perspektif keuangan dengan KPI peningkatan jumlah profit perusahaan capaian profit yang diperoleh sebesar 97%. Pada KPI, menurunnya nilai R/C rasio bisnis salad sayur diperoleh capaian sebesar 53%. Pencapaian pada perspektif keuangan belum mencapai target yang ditetapkan. Kinerja pada perspektif keuangan, yaitu 86% artinya pada perspektif keuangan kinerja perusahaan sangat baik dengan kategori AA.

Tabel 7
Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Perspektif	Sasaran Strategi	Bobot Sasaran Strategi	KPI	Target 2024	Realisasi	Capaian	Skor
Pelanggan (0.156)	Meningkatkan kepuasan pelanggan	0.333	Peningkatan kepuasan pelanggan	84%	71%	0.845	0.059
	Meningkatkan jumlah akuisisi pelanggan	0.667	Peningkatan pelanggan baru tahun 2024	525 orang	480 orang	0.914	0.128
Total Skor Perspektif Pelanggan							0.187
Kinerja Perspektif Pelanggan							0.891

Sumber: Peneliti (2024)

InaGreen Farm pada perspektif dengan KPI peningkatan kepuasan pelanggan yang diperoleh capaian sebesar 84%. Pada KPI, peningkatan pelanggan baru tahun 2024 diperoleh capaian sebesar 91%. Kinerja pada perspektif pelanggan, yaitu 89% artinya pada perspektif keuangan kinerja perusahaan sangat baik dengan kategori AA.

Tabel 8
Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Internal Bisnis

Perspektif	Sasaran Strategi	Bobot Sasaran Strategi	Kpi	Target 2024	Realisasi	Capaian	Skor
Proses Internal Bisnis (0.383)	Meningkatkan produksi salad sayur	0.750	Meningkatnya produksi salad sayur	5.400 pack	5.760 pack	1.067	0.306
	Meningkatkan pengembangan promosi salad sayur	0.250	Meningkatkan promosi salad sayur	4	3	0.750	0.072
Jumlah Skor Kinerja Perspektif Proses Internal Bisnis							0.378
Kinerja Pada Perspektif Proses Internal Bisnis							0.988

Sumber: Peneliti (2024)

InaGreen Farm pada perspektif proses internal bisnis dengan KPI meningkatnya produksi salad sayur diperoleh capaian sebesar 107%. Pada KPI, meningkatkan promosi salad sayur diperoleh capaian sebesar 75%. Kinerja pada perspektif pelanggan, yaitu 98% artinya pada perspektif keuangan kinerja perusahaan sangat baik dengan kategori AAA.

Tabel 9
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif	Sasaran Strategi	Bobot Sasaran Strategi	KPI	Target 2024	Realisasi	Capaian	Skor
Pertumbuhan dan Pembelajaran (0.112)	Meningkatkan kompetensi karyawan	0.333	Jumlah pelatihan karyawan	5 pelatihan	5 pelatihan	1.00	0.037
	Meningkatkan produktivitas karyawan	0.667	Menurunnya persentase tingkat pelanggaran karyawan	27%	30%	0.900	0.059
Jumlah Skor Kinerja Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran							0.105
Kinerja Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran							0.933

Sumber: Peneliti (2024)

InaGreen Farm pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan KPI jumlah pelatihan karyawan diperoleh capaian sebesar 100%. Pada KPI, menurunnya persentase tingkat pelanggaran karyawan diperoleh capaian sebesar 90%. Kinerja pada perspektif pelanggan, yaitu 93% artinya pada perspektif keuangan kinerja perusahaan sangat baik dengan kategori AA.

Penilaian Kinerja Salad Sayur InaGreen Farm

Penilaian kinerja InaGreen Farm dengan melihat *lead indicator* sebagai KPI dan skor kinerja yang kemudian dibandingkan dengan masing-masing perspektif pada Balanced Scorecard. Penilaian kinerja unit bisnis salad sayur InaGreen Farm dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10
Penilaian Kinerja Bisnis Salad Sayur InaGreen Farm

Perspektif	Bobot Perspektif	KPI	Skor Kinerja
Keuangan	0.295	Peningkatan jumlah profit	0.216
		Menurunnya nilai R/C rasio biaya bisnis salad sayur	0.039
Pelanggan	0.210	Peningkatan kepuasan pelanggan	0.059
		Peningkatan jumlah pelanggan baru tahun 2024	0.128
Proses Internal Bisnis	0.383	Meningkatnya produksi salad sayur	0.306
		Meningkatkan promosi salad sayur	0.072
Pertumbuhan dan pembelajaran	0.112	Meningkatkan pelatihan karyawan	0.037
		Menurunnya persentase tingkat pelanggaran karyawan	0.059
Total Skor Kinerja			0.925

Sumber: Peneliti (2024)

Total skor kinerja InaGreen Farm pada bisnis salad sayur, yaitu 93%, artinya perusahaan tersebut sangat baik dalam menjalankan bisnisnya dan masuk ke dalam kategori AA. Pada perspektif pelanggan, dengan sasaran strategi meningkatkan kepuasan pelanggan, pada perspektif proses internal bisnis, dengan sasaran strategi meningkatkan produksi salad sayur, dan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dengan sasaran strategi meningkatkan

kompetensi karyawan mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Pada perspektif keuangan, sasaran strategi meningkatkan profit penjualan salad sayur dan efisiensi biaya produksi salad sayur belum mencapai target yang ditetapkan, pada perspektif pelanggan, dengan sasaran strategi meningkatkan pengembangan jumlah akuisisi pelanggan belum mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan, sedangkan pada perspektif proses internal bisnis, pada sasaran strategi meningkatkan pengembangan promosi belum mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan, dan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan sasaran strategi meningkatkan produktivitas karyawan juga belum mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan.

Peningkatan Kinerja Bisnis Salad Sayur pada InaGreen Farm

InaGreen Farm dalam menjalankan dan mengembangkan produk salad sayur dapat menerapkan berbagai upaya yang mencakup aspek-aspek utama dari bisnis tersebut. Kinerja Perusahaan InaGreen Farm masih perlu dievaluasi dari setiap perspektif Balanced Scorecard. Berikut adalah kebijakan yang dapat dilakukan InaGreen Farm untuk mengembangkan dan meningkatkan bisnisnya.

Perspektif Keuangan

Penilaian kinerja pada perspektif keuangan belum optimal. Perusahaan perlu evaluasi dan meningkatkan kinerjanya. Adapun kebijakan yang perlu dilakukan oleh perusahaan yaitu meningkatkan penjualan salad sayur dengan menetapkan harga yang kompetitif namun tetap memberikan margin keuntungan yang sehat, dan melakukan perluasan pasar dengan melakukan penjualan secara *online* maupun *offline*.

Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja pada perspektif pelanggan belum optimal. Perusahaan perlu evaluasi dan meningkatkan kinerjanya. Adapun kebijakan yang perlu dilakukan oleh perusahaan, yaitu:

1. Mengimplementasikan program loyalitas yang memberikan insentif kepada pelanggan setia. Adapun program loyalitas, seperti poin *reward*, diskon, dan penawaran eksklusif.
2. Perusahaan perlu meningkatkan pelayanan pelanggan.
3. Perusahaan perlu mengadakan pelatihan khusus untuk mempraktikkan cara pelayanan yang baik kepada pelanggan agar pelanggan puas dengan pelayanan yang diberikan.
4. Perusahaan perlu mengembangkan kampanye pemasaran.
5. Kampanye pemasaran yang ditargetkan harus menarik, agar dapat menarik pelanggan baru, termasuk penggunaan media sosial, iklan digital, dan promosi khusus, dengan menggunakan berbagai saluran komunikasi, seperti telepon, email, dan media sosial, dan memastikan bahwa pertanyaan dan keluhan pelanggan ditangani dengan cepat.

Perspektif Proses Internal Bisnis

Penilaian kinerja pada perspektif proses internal bisnis belum optimal. Perusahaan perlu evaluasi dan meningkatkan kinerjanya. Pada perspektif proses internal bisnis InaGreen Farm kebijakan yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yaitu:

1. Menyusun jadwal produksi sayuran. Penyusunan jadwal produksi sayuran secara kontinu agar dapat memenuhi permintaan akan sayuran dan produk salad.
2. Menerapkan sistem pola tanam untuk budidaya sayuran.
3. Melakukan rotasi tanaman untuk memastikan tanah tetap subur dan mencegah penumpukan hama.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Penilaian kinerja pada perspektif proses internal bisnis belum optimal. Perusahaan perlu evaluasi dan meningkatkan kinerjanya. Adapun kebijakan yang perlu diterapkan perusahaan, yaitu:

1. Perusahaan perlu membuat SOP kerja.
2. Perusahaan perlu membuat SOP kerja agar kinerja karyawan dapat berjalan sesuai dengan peraturan yang ditetapkan.
3. Mengumpulkan umpan balik peserta dan mengevaluasi program pelatihan.
4. Perusahaan dapat mengevaluasi efektivitas program pelatihan dengan mengumpulkan umpan balik dari karyawan yang mengikuti pelatihan. Perusahaan harus memastikan keberhasilan dan perbaikan berkelanjutan dari program tersebut. Proses ini melibatkan pengukuran sejauh mana tujuan pelatihan telah tercapai, serta memahami dampaknya terhadap keterampilan dan pengetahuan peserta.
5. Membuat pelatihan berkala kepada karyawan. Adapun pelatihan yang dapat diterapkan yaitu tentang praktik budidaya tanaman, keterampilan layanan pelanggan, dan pelatihan pemasaran dan memberikan loyalitas terhadap karyawan yang mengikuti program pelatihan.

KESIMPULAN

Penelitian ini membahas sistem evaluasi kinerja dan perumusan strategi perusahaan pada InaGreen Farm dengan pendekatan Balanced Scorecard (BSC). Berdasarkan hasil penelitian, peta strategi InaGreen Farm sudah cukup untuk menggambarkan bagaimana hubungan sebab-akibat dari setiap sasaran strategis perusahaan dan saling berkaitan. Kinerja perusahaan InaGreen Farm pada perspektif keuangan sangat baik (86%), pada perspektif pelanggan sangat baik (89%), pada perspektif proses internal bisnis sangat baik (98%), dan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sangat baik (93%). Penilaian kinerja salad sayur InaGreen Farm berdasarkan *key performance indicator* (KPI), sangat baik untuk dijalankan dan dikembangkan dengan skor total kinerja 93%, artinya perusahaan tersebut sangat baik dalam menjalankan bisnisnya dan masuk ke dalam kategori AA. Upaya-upaya yang perlu dilakukan InaGreen Farm dalam meningkatkan kinerja bisnis salad sayur, yaitu menetapkan harga yang kompetitif, memastikan kualitas sayuran tetap segar dan higienis, meningkatkan layanan pelanggan, dan melakukan peningkatan promosi, melakukan produksi sayuran secara kontinu agar dapat memenuhi permintaan akan sayuran dan produk salad, perlu adanya inovasi produk untuk mengembangkan varian salad baru yang sesuai dengan tren pasar, dan memberikan pelatihan berkala kepada karyawan tentang praktik pertanian terbaru dan keterampilan layanan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Fatima, H. N., Alimuddin, & Said, D. (2018). Balanced scorecard: Penentuan prioritas key performance indicators (KPI) dalam meningkatkan kinerja dengan metode Dematel. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 112–118. <https://jameb.stimlasharanjaya.ac.id/index.php/JAMEB/article/view/62>
- Helmiawan, G., Solikah, M., & Zaman, B. (2022). Balanced scorecard pada kinerja perusahaan (Studi kasus pada perusahaan PT Murinda Iron Steel Proyek Gudang Garam Kediri). *Prosiding Seminar Nasional Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi*, 7(1), 791–797. <https://proceeding.unpkediri.ac.id/index.php/senmea/article/view/2153>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi* (Y. Sumiharti & W. C. Kristiaji (eds.); P. R. Y. Pala (trans.)). Erlangga.
- Pangestu, R. E. (2020). *Perancangan pengukuran kinerja menggunakan pendekatan balanced scorecard pada perusahaan jasa konsultan konstruksi (Studi kasus pada CV. Araminta Reswara Sani)* [Skripsi, Universitas Atma Jaya Yogyakarta]. <https://e-journal.uajy.ac.id/22819/>
- Pramigo, N. (2017). *Analisis strategi pemasaran PT Pos Indonesia Provinsi Lampung* [Skripsi, Universitas Lampung]. <http://digilib.unila.ac.id/26961/>
- Rangkuti, F. (2013). *SWOT: Balanced scorecard*. Gramedia Pustaka Utama.

- Sari, M., & Arwinda, T. (2015). Analisis balance scorecard sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 15(1), 28–42. <https://doi.org/10.30596/jrab.v15i1.424>
- Susanthi, P. R. (2017). Analisis lingkungan internal dan eksternal dalam mencapai tujuan perusahaan (Studi kasus STIE Galileo Batam). *REKAMAN (Riset Ekonomi Bidang Manajemen dan Akuntansi)*, 1(1), 30–42. <http://ejournal.stiegalileo.ac.id/index.php/1/article/view/37>