
FORMULASI DAN IMPLEMENTASI STRATEGI DENGAN MENGGUNAKAN ANALISIS SWOT DAN *BALANCED SCORECARD* (BSC) PADA PT XYZ

Siti Fatimah Anggraeni
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
sitifatimahanggraeni@gmail.com

Sawidji Widioatmojo
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
sawidjiw@pps.untar.ac.id (*corresponding author*)

Masuk: 07-11-2024, revisi: 05-12-2024, diterima untuk diterbitkan: 09-12-2024

Abstract: This study aims to analyze the performance of PT XYZ, an automotive component trading company, using the SWOT and Balanced Scorecard (BSC) methods. The study examines the company's performance from four BSC perspectives: financial, customer, internal business processes, and growth and learning. The data used includes primary data, such as interviews with management regarding the company's vision, mission, SWOT analysis, and performance. Secondary data were taken from financial reports and other sources. A SWOT analysis was conducted to evaluate the company's strengths, weaknesses, opportunities, and threats, while the Balanced Scorecard was used to translate strategies into measurable operational objectives. The results show that PT XYZ has several strengths, such as brand credibility, competitive product prices, and good product quality. However, the company faces weaknesses such as limited storage capacity and reliance on overseas suppliers. The research recommends development strategies based on the SWOT and BSC analysis, including improving cost efficiency, developing product innovations, and enhancing customer satisfaction. These strategies are expected to improve the whole company's performance, both in the short and long term.

Keywords: Balanced Scorecard, SWOT, Company Performance, Strategy

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa kinerja perusahaan PT XYZ yang bergerak di bidang perdagangan komponen otomotif, dengan menggunakan metode SWOT dan *Balanced Scorecard* (BSC). Penelitian ini mengkaji kinerja perusahaan dari empat perspektif BSC: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Data yang digunakan dalam penelitian meliputi data primer, seperti hasil wawancara dengan pihak manajemen terkait visi, misi, analisis SWOT, dan kinerja perusahaan. Data sekunder diambil dari laporan keuangan dan sumber lainnya. Analisis SWOT dilakukan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan, sedangkan *Balanced Scorecard* digunakan untuk menerjemahkan strategi ke dalam sasaran operasional yang terukur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT XYZ memiliki beberapa kekuatan seperti kredibilitas merek, harga produk yang kompetitif, serta kualitas produk yang baik. Namun, terdapat kelemahan dalam hal kapasitas penyimpanan yang terbatas dan ketergantungan pada pemasok luar negeri. Penelitian ini merekomendasikan strategi pengembangan berdasarkan hasil analisis SWOT dan BSC, termasuk peningkatan efisiensi biaya, pengembangan inovasi produk, serta peningkatan kepuasan pelanggan. Usulan strategi ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, SWOT, Kinerja Perusahaan, Strategi

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Data Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia atau AISI tahun 2023 (www.aisi.or.id), penjualan sepeda motor terus meningkat setiap tahunnya. Pada tahun 2020, penjualan tercatat 3.660.616 unit. Kemudian angka tersebut meningkat sebesar 38,1% di tahun 2021 dengan jumlah penjualan 5.057.516 unit. Pada akhir 2022, angka penjualan juga meningkat kembali sebesar 3,24% atau sebanyak 5.221.470 unit. Sedangkan pada Agustus 2023, telah tercatat sebanyak 4.211.737 unit yang telah terjual.

Tabel 1

Penjualan Sepeda Motor di Indonesia

Tahun	Penjualan Domestik (Unit)	Persentase
2020	3.660.616	
2021	5.057.516	38,1 %
2022	5.221.470	3,24 %
Januari - Agustus 2023	4.211.737	

Sumber: AISI, 2023 (www.aisi.or.id)

Sedangkan berdasarkan data ASEAN Automotive Federation (AAF), penjualan sepeda motor di wilayah ASEAN pada semester 1 tahun 2023 tercatat sebanyak 6.524.244 unit. Angka tersebut naik sebanyak 5.646.750 unit bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Dalam data AAF yang menganalisa data penjualan untuk 6 negara ASEAN (Indonesia, Malaysia, Filipina, Singapura, Thailand dan Vietnam), Indonesia menempati urutan pertama dengan jumlah 3.201.903 unit (lihat tabel 2). Dimana angka tersebut mewakili 49,07% terhadap total penjualan ke enam negara ASEAN. Kemudian disusul oleh negara Vietnam pada urutan kedua dengan nilai 1.223.614 unit, Thailand pada urutan ketiga dengan nilai 993.981 unit, Filipina dengan nilai 789.366 unit, Malaysia dengan nilai 300.392 unit dan Singapura dengan nilai 5.961 unit.

Tabel 2

Data Penjualan Sepeda Motor ASEAN (Semester I – 2023)

No	Negara	Nilai / Unit
1	Indonesia	3.201.930
2	Vietnam	1.223.614
3	Thailand	993.981
4	Filipina	789.366
5	Malaysia	300.392
6	Singapura	5.961

Sumber: AISI, 2023 (www.aisi.or.id)

Berdasarkan data penjualan sepeda motor tersebut, dapat diperkirakan bahwa tren penjualan otomotif khususnya sepeda motor akan terus meningkat setiap tahunnya. Selain itu, Indonesia juga menjadi negara pemasok sepeda motor terbesar di wilayah ASEAN. Sehingga penting bagi perusahaan-perusahaan otomotif yang men-*supply* komponen - komponen sepeda motor dapat bertahan disegala aspek baik dalam hal *financial*, pelayanan pelanggan, bisnis internal yang berjalan di dalam perusahaan maupun program perkembangan perusahaan itu sendiri.

Dengan kondisi tersebut, maka PT XYZ yang merupakan salah satu perusahaan yang men-*supply* komponen-komponen sepeda motor, diharuskan memiliki strategi yang tepat agar dapat tetap bertahan dalam dunia industri otomotif. Dalam perjalanan bisnisnya, PT XYZ memiliki visi dan misi yang digunakan sebagai dasar dalam merumuskan strategi perusahaan. Namun strategi belum diukur keberhasilannya. Metode *SWOT-Balanced Scorecard* merupakan alat yang dapat digunakan dalam perumusan strategi bisnis. SWOT digunakan

untuk membedah kasus bisnis terkait kondisi perusahaan terkini dan membantu dalam perumusan strategi. *Balanced Scorecard* digunakan sebagai kerangka untuk menerjemahkan strategi tersebut menjadi peta strategi dan ukuran-ukuran strategis untuk memantau kinerja perusahaan terkait dengan strategi yang dilaksanakan sehingga strategi tersebut dapat diketahui tingkat keberhasilannya

Permasalahan yang menjadi topik dalam penelitian ini adalah PT XYZ belum memiliki pengukuran kinerja yang tetap di segala aspek pada setiap divisi hingga saat ini. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja PT XYZ serta menyusun strategi terbaik untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan pembelajaran dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan perusahaan di kemudian hari.

Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai penulis dalam penelitian ini adalah merumuskan strategi perusahaan dengan melihat kondisi saat ini, yang berawal dari visi, misi dan nilai-nilai perusahaan yang digunakan sebagai landasan perumusan strategi. Dilanjutkan dengan pemetaan strategi menggunakan metode SWOT untuk melihat kondisi internal dan eksternal yang ada di dalam perusahaan, untuk kemudian dikelompokkan menjadi strategi empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* agar dapat diketahui hubungan sebab akibat dari setiap sasaran strategi. Sasaran yang telah terbagi kedalam bentuk *Mapping Strategy* (empat perspektif BSC) tersebut, akan ditetapkan tolak ukurnya untuk mengetahui kinerja perusahaan saat ini dan menentukan strategi untuk kinerja perusahaan di tahun berikutnya.

TINJAUAN PUSTAKA

Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan dengan perencanaan strategis dan dianggap sebagai salah satu faktor keberhasilan dalam proses perencanaan strategis (Tolba, 2015). Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threat*). Proses pengambilan Keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. (Rangkuti, 2006).

Matrix SWOT

Dalam menerapkan pendekatan analisis SWOT, perlu diketahui empat tipe strategi yang perlu diidentifikasi dari berbagai faktor kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), kesempatan (*Opportunities*) dan ancaman (*Threat*) dari lingkungan bisnis suatu organisasi menjadi suatu rumusan strategi sebagai berikut (Nur'aini, 2016) :

- a. Strategi SO (*strengths-opportunities*)
Strategi SO adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan jalan pikiran organisasi yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- b. Strategi WO (*weakness-opportunities*)
Strategi WO adalah staretgi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- c. Strategi ST (*strengths-threats*)
Strategi ST adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman.
- d. Strategi WT (*weaknesess-threats*)
Strategi WT adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (Yuwono, 2007).

Tujuan dan ukuran dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus, semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari proses atas ke bawah yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis (Budiarti, 2005).

Perspektif dalam Balanced Scorecard

Peta strategi merupakan alat komunikasi yang digunakan untuk menceritakan bagaimana nilai dibangun dalam organisasi. Peta strategi menggambarkan proses pengubahan intangible assets menjadi tangible assets melalui hubungan sebab akibat antara sasaran strategis di perspektif *financial*, perspektif *internal business proses*, perspektif *customer*, dan perspektif *learning and growth* (Alamsyah, 2017).

a. Perspektif Keuangan

Perspektif finansial bertujuan untuk dengan strategi unit bisnis, terbagi menjadi tiga tahapan yaitu (Kaplan & Norton, 1996) :

1. Bertumbuh (*growth*)

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan.

2. Bertahan (*sustain*)

Perusahaan dalam posisi ini masih memiliki daya Tarik bagi penanaman investasi, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi.

3. Menuai (*harvest*)

Pada posisi ini, sebuah bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, cukup untuk pemeliharaan dan kapabilitas, bukan perluasan atau Pembangunan berbagai kapabilitas baru.

b. Perspektif Pelanggan

Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan, yang terdiri dari (Fauzi & Nugroho A., 2020, p.40) :

- Pangsa Pasar (*Market Share*)
- Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)
- Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)
- Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)
- Profitabilitas Pelanggan (*Performance Value*)

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, Kaplan dan Norton (1996) memetakannya ke dalam tiga proses bisnis utama, yaitu

- Inovasi, dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan
- Operasi, proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa
- Layanan purna jual, proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam mencapai tiga perspektif lainnya. Terdapat tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu (Soeseny, 2021):

- 1) Kapabilitas karyawan, yang diukur oleh persentasi karyawan yang terlatih dalam bidang manajemen proses dan mutu.

- 2) Kapabilitas sistem informasi, yang diukur oleh persentase proses manufaktur dengan umpan balik *real-time*.
- 3) Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan, yang diukur oleh kepuasan karyawan serta persentase karyawan manufaktur dan penjualan (penjualan lini).

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan uji kualitatif dengan mengambil data pada PT XYZ yang bergerak dibidang industri trading otomotif (spare part motor) di Kawasan Industri MM2100, Cibitung. Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Periode data yang digunakan pada penelitian ini adalah data pada tahun 2022 dengan menargetkan penilaian *Balanced Scorecard* untuk tahun 2023.

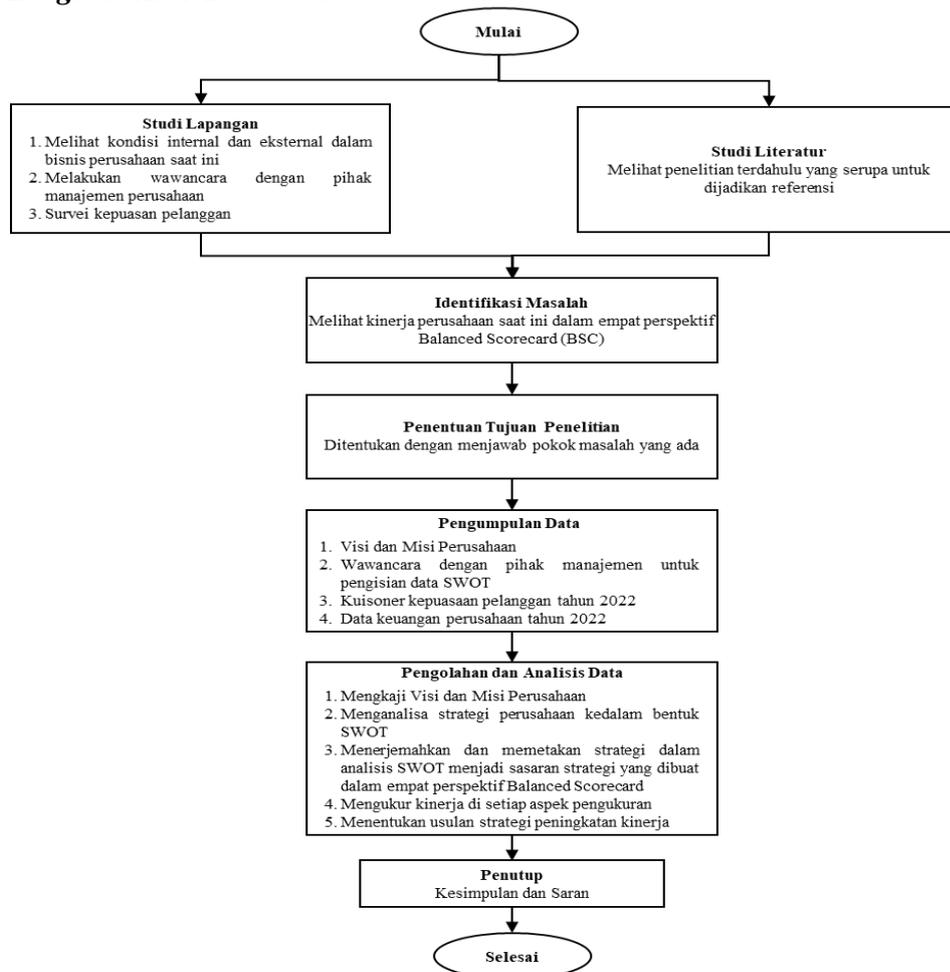
1. Data Primer
Data primer yang digunakan penulis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :
 - a. Visi, misi dan nilai-nilai perusahaan
 - b. Data SWOT dari hasil wawancara dengan pihak manajemen perusahaan.
 - c. Data yang dipakai untuk mengukur kinerja *Balanced Scorecard* di setiap perspektifnya seperti hasil kuisisioner kepuasan pelanggan oleh *customer* untuk kinerja PTXYZ di tahun 2022, dan sebagainya.
2. Data Sekunder
Data sekunder yang digunakan pada penelitian ini meliputi data keuangan perusahaan.

Sumber dan Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, penulis mendapatkan sumber-sumber data baik primer maupun sekunder dengan beberapa metode, yaitu sebagai berikut :

1. Studi Pustaka
Sumber ini didapatkan untuk penulisan landasan teori, sejarah perusahaan, dan referensi penelitian yang berasal dari buku, dan jurnal.
2. Wawancara
Wawancara dilakukan kepada pihak manajerial yaitu General Manager dan Asisten Manager (bagian operasional) untuk mendapatkan data terkait dengan analisis SWOT, strategi perusahaan pada masa mendatang dan informasi lain mengenai perusahaan.
3. Kuisisioner
Pengukuran nilai kepuasan pelanggan dilakukan kepada *customer* yang telah di *supply* oleh PT XYZ. Terdapat dua *customer* tetap PTXYZ yaitu AHM dan YIMM. Pengukuran dilakukan dengan memberikan total 25 pertanyaan dengan total 100 poin yang mencakup empat kategori yaitu *Quality, Delivery, Development* dan *Management*. Berikut adalah tahapan setiap alur proses dari metodologi penelitian ini :

Gambar 1
Diagram Alur Penelitian



Sumber: Peneliti (2023)

Pada gambar 1 diatas, proses perumusan strategi dimulai dengan melihat kondisi perusahaan saat ini yaitu berawal dari visi, misi dan nilai-nilai perusahaan yang digunakan sebagai landasan perumusan strategi. Kemudian metode SWOT digunakan untuk melihat kondisi internal dan eksternal yang ada di dalam perusahaan *sparepart* otomotif sehingga dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. Data yang sudah dipetakan dalam metode SWOT, kemudian dirumuskan dalam bentuk strategi S-O yang biasa disebut sebagai *Aggressive Strategy* yaitu kombinasi kekuatan dan peluang perusahaan, strategi W-O yang biasa disebut *Development Startegy* yaitu kombinasi kelemahan dan ancaman perusahaan, strategi S-T yang biasa disebut sebagai *Deffensive Strategy* yaitu kombinasi antara kekuatan dan ancaman perusahaan, dan strategi W-T yang biasa disebut sebagai *Diversification Strategy* yaitu kombinasi antara kelemahan dan ancaman bagi perusahaan.

Dari strategi-strategi yang telah dirumuskan dalam SWOT tersebut, kemudian diterjemahkan dan dikelompokkan kedalam empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* untuk mengetahui hubungan sebab akibat dari setiap sasaran strategi. Sasaran yang telah terbagi kedalam bentuk *Mapping Strategy* (empat perspektif BSC) tersebut, akan ditetapkan tolak ukurnya untuk mengetahui kinerja perusahaan saat ini dan menentukan strategi untuk kinerja perusahaan di tahun berikutnya.

HASIL DAN KESIMPULAN

Penjabaran Visi PTXYZ

Visi merupakan gambaran masa depan mengenai apa yang akan dicapai dalam sebuah organisasi. Fungsinya adalah sebagai pengarah tujuan organisasi. PT XYZ yang bergerak sebagai perusahaan *trading* juga memiliki Visi sebagai berikut :

Menjadi pemasok komponen otomotif yang andal, berkomitmen penuh dalam memberikan solusi kepada pelanggan dengan harga produk yang kompetitif serta kualitas dan layanan yang dapat dipercaya, menciptakan solusi di atas kebutuhan industri.

Namun penting bagi perusahaan untuk memiliki visi yang tepat agar sasaran atau tujuan yang akan dicapai lebih terfokus dan memiliki jangkauan yang lebih detail. Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian operasional manajemen, visi tersebut dapat diubah menjadi :

Menjadi pemasok komponen otomotif terkemuka, berkomitmen penuh untuk menyediakan solusi inovatif bagi pelanggan dengan produk yang kompetitif dari segi biaya, kualitas serta layanan yang dapat dipercaya, dan secara konsisten melampaui standar industri.

Dengan adanya pemilihan kalimat tersebut, pengertian visi tersebut akan memiliki arti sebagai berikut :

1. Penggantian kata andal menjadi terkemuka, menekankan tujuan perusahaan untuk menjadi yang terdepan dalam dunia industri otomotif yang dapat dikenal dan dapat memasok lebih banyak *sparepart* ke *customer-customer* baik *customer* skala kecil hingga skala besar.
2. Penambahan kata solusi inovatif berarti pendekatan bahwa perusahaan memiliki wawasan dalam jangka panjang serta dapat beradaptasi mengikuti perkembangan bisnis di masa depan.
3. Pemilihan kalimat dari solusi di atas kebutuhan industri menjadi konsisten melampaui standar industri, menekankan bahwa perusahaan memastikan tujuan tetap berjalan lancar dan berdampak positif serta perusahaan berkomitmen terhadap keunggulan untuk melampaui standar keinginan *customer*.

Penjabaran Misi PT XYZ

Misi merupakan proses atau tindakan yang harus dilakukan untuk mewujudkan suatu visi organisasi dalam jangka panjang. Selain itu, misi sendiri juga berfokus pada hal apa saja yang paling penting bagi organisasi. Berikut ini adalah gambaran misi dari PTXYZ :

1. Memberikan benchmark melalui jaringan dan sourcing global.
2. Menciptakan nilai tambah yang menguntungkan pengguna akhir dan pelanggan.
3. Membangun layanan dan sistem yang dapat dipercaya bagi industri.
4. Memberikan kontribusi kepada masyarakat setempat dan memperkaya masyarakat.

Berdasarkan hasil diskusi dan wawancara dari pihak operasional manajemen, terdapat pemilihan kata yang lebih tepat untuk menggambarkan misi PT XYZ yaitu sebagai berikut :

1. Menetapkan standar terdepan dengan memanfaatkan jaringan global yang kuat dan sumber daya yang strategis.

Pemilihan kalimat tersebut memiliki arti perusahaan harus menetapkan standar yang tinggi dalam industri dengan menggunakan jaringan global yang terhubung dengan baik dan sumber daya yang dipilih dengan cermat.

2. Memberikan nilai tambah yang meningkatkan pengalaman dan kepuasan bagi pelanggan.
Pemilihan kalimat tersebut berfokus pada penyediaan manfaat atau nilai tambah yang dapat meningkatkan pengalaman dan kepuasan secara keseluruhan bagi pengguna akhir produk atau layanan perusahaan.
3. Mengembangkan dan memelihara layanan serta sistem yang andal bagi industri.
Hal ini menekankan penciptaan dimana perusahaan akan terus belajar dan menegakan layanan dan sistem yang dapat diandalkan. Sehingga akan memperoleh dan menjaga kepercayaan dari pihak lain dalam industri.
4. Berkontribusi pada komunitas lokal dan kesejahteraan masyarakat

Dalam kalimat tersebut memiliki arti bahwa perusahaan akan berkontribusi memberikan dampak positif dalam perbaikan masyarakat lokal serta memperhatikan kesejahteraannya.

Matrix SWOT

Dalam matriks SWOT akan digambarkan secara detail terkait strategi dari perpaduan faktor internal dan eksternal tersebut. Strategi yang dirumuskan tersebut adalah strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan dengan meminimalkan resiko dan ancaman yang ada. Berikut ini adalah tabel matriks SWOT PT XYZ :

Tabel 3
Matriks SWOT PT XYZ

INTERNAL		Strength		Weakness	
		1	Kredibilitas produk / brand yang sudah dikenal customer	Lahan penyimpanan yang terbatas	
	2	Harga produk yang kompetitif dengan kompetitor lain	ketergantungan supply produk dari maker/supplier luar negeri		
	3	Reputasi perusahaan yang baik	setiap data masih diinput secara manual (tidak terhubung dalam sistem)		
EKSTERNAL	4	Kualitas produk yang baik			
	5	keberhasilan dalam membangun hubungan jangka panjang dengan konsumen			
Opportunity		S/O (AGGRESSIVE STRATEGY)		W/O (DEVELOPMENT STRATEGY)	
1	kemajuan teknologi di dunia otomotif semakin berkembang.	1	Meningkatkan RFQ dengan menerima project-project baru (S1, S3, S5, O1, O4)	Membuat sistem otomatisasi yang dapat diakses semua bagian (W3, O1)	
2	pertumbuhan penduduk di Indonesia semakin meningkat setiap tahun	2	meningkatkan sales revenue (S2, O3, O4)	memulai bisnis manufaktur (W2, O2, O4)	
3	Ekspansi export terhadap demand sepeda motor ke negara berkembang	3	meningkatkan kemampuan setiap bagian yang berhubungan/berkomunikasi secara langsung dengan customer (S3, S5, O4)	Memonitoring stock secara berkala (meminimalisir dead stock) (W1, O3)	
4	supplier spare part otomotif di Indonesia masih terbatas	4	meningkatkan kompetensi SDM sebagai upaya dalam pengembangan produk ke arah yang lebih luas (S3, S5, O4)		
Threat		S/T (DEFFENSIVE STRATEGY)		W/T (DIVERSIFICATION STRATEGY)	
1	Kompetitor memiliki produk serupa	1	Memulai berbisnis dengan customer EV related (S1, S3, S4, T5)	Menurunkan biaya air freight shipment (W2, T3)	
2	Kompetitor dapat memproduksi produk sendiri (manufacturing)	2	membangun relasi dengan supplier spare part lainnya untuk menambah jenis produk yang akan disupply (S3, T2)	Memperbaiki claim customer terkait harga yang kurang kompetitif (W2, T1)	
3	Adanya pengaruh sistem regulasi dan kebijakan pemerintah terkait kuota import	3	menurunkan jumlah claim dan mempercepat perbaikan (S3, S4, O1, T2, T3)		
4	ketidakpastian permintaan konsumen (forecast yang sering berubah)	4	tetap menjaga reputasi perusahaan (S2, S3, T1, T3)		
5	peralihan kendaraan ke Electric Vehicle (EV)	5	tetap menjaga kepuasan pelanggan dalam segala aspek baik delivery, development, quality dan management (S1, S3, S4, S5, T1)		

Sumber: Peneliti (2023)

Perumusan Sasaran Strategi (empat perspektif *Balanced Scorecard*)

Dari data strategi yang telah dijelaskan pada subbab sebelumnya, selanjutnya akan diterjemahkan kedalam kerangka yang mewakili empat perspektif *Balanced Scorecard* sebagai berikut :

Tabel 4
Sasaran Strategi

No	Perspektif	Sasaran Strategi
1	Keuangan	Peningkatan Pendapatan

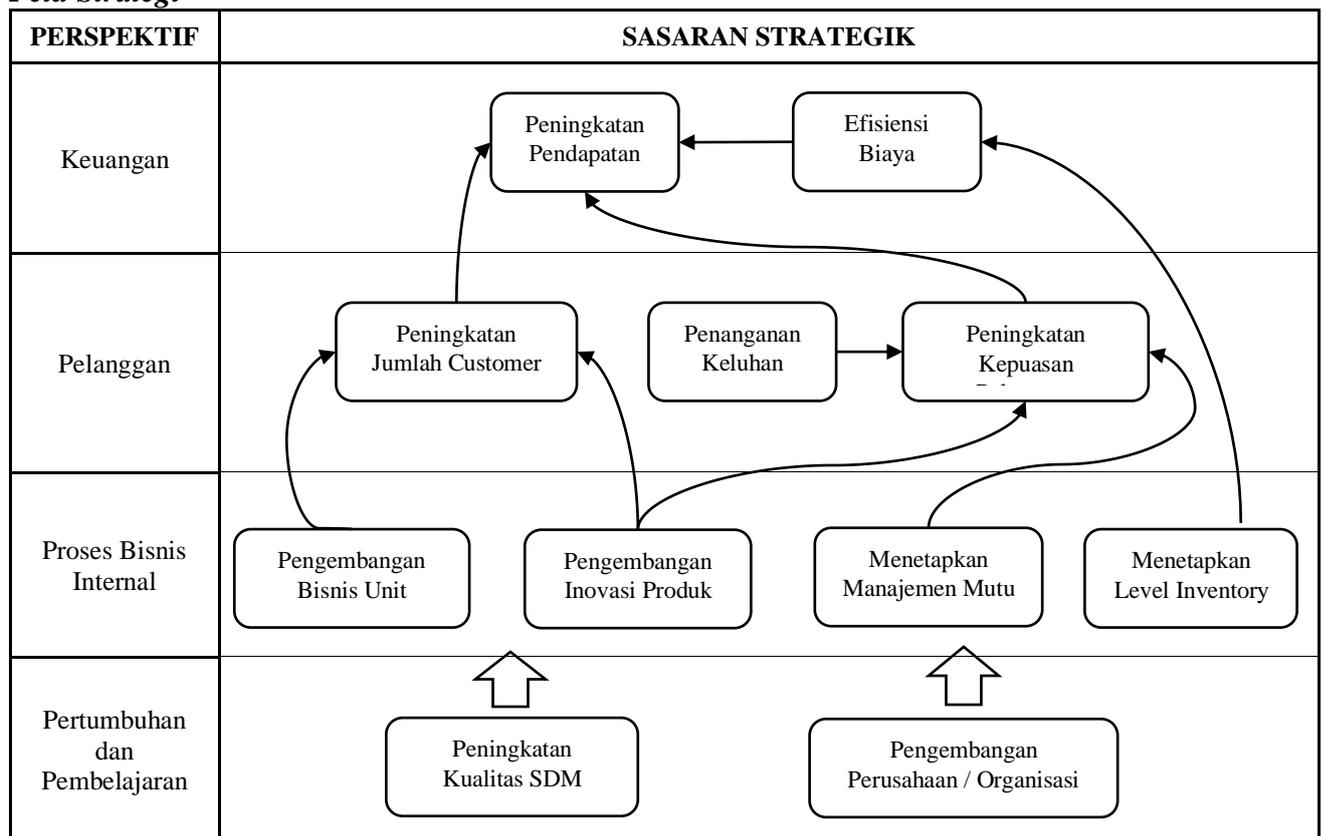
		Meningkatkan Efisiensi Biaya
2	Pelanggan	Peningkatan Jumlah Customer
		Penanganan Keluhan
		Peningkatan Kepuasan Pelanggan
3	Proses Bisnis Internal	Pengembangan Inovasi Produk
		Pengembangan Bisnis Unit
		Menetapkan Manajemen Mutu
		Menetapkan Level Inventory
4	Pertumbuhan dan Pembelajaran	Peningkatan Kualitas SDM
		Pengembangan Perusahaan/Organisasi

Sumber: Peneliti, 2023

Peta Strategi (Strategy Mapping)

Peta strategi merupakan gambaran dari sasaran atau tujuan-tujuan perusahaan dimana setiap sasarannya saling berhubungan sebab akibat satu dengan yang lainnya. Dengan demikian peta strategi mampu membantu dan mengendalikan kinerja perusahaan dengan melihat dari berbagai perspektif. Berikut adalah peta strategi yang telah di bagi berdasarkan setiap perspektifnya dan dapat digunakan oleh PTXYZ :

Tabel 5
Peta Strategi



Sumber : Peneliti, 2023

Pengukuran Kinerja dalam Perspektif *Balanced Scorecard* dan Usulan Strategi Peningkatan Kinerja

Sasaran strategis dirumuskan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan sebagai ukuran dalam pencapaiannya. Keberhasilan sasaran strategis ditunjukkan dengan ukuran berupa Key Performance Indicators (KPI). Dari sasaran-sasaran tersebut, maka selanjutnya adalah penentuan dalam menentukan baseline dan target dimana target tersebut yang akan dan ingin

dicapai dalam tahun untuk tahun berikutnya. Berikut adalah table yang menjelaskan terkait perumusan KPI yang dilengkapi dengan baseline serta target untuk PT XYZ.

Tabel 6
Usulan Strategi Balanced Scorecard

No	Strategy Mapping		Balanced Scorecard			GAP	Perencanaan Tindakan Strategi
	Perspektif	Tujuan Perusahaan	Pengukuran	Realisasi 2022	Target 2023		
1	Keuangan	Peningkatan Pendapatan	Pendapatan Penjualan Tahunan	269 M	322,8 M	53,8 M	Meningkatkan <i>sales revenue</i>
2		Meningkatkan Efisiensi Biaya	<i>Air freight cost shipment</i>	Rp238.208.900	Rp166.746.230	- Rp71.462.670	Menurunkan biaya <i>air freight shipment</i>
3	Pelanggan	Peningkatan Jumlah Customer	Jumlah Customer EV	0	1	1	Memulai berbisnis dengan <i>customer EV related</i>
4		Penanganan Keluhan	Jumlah <i>Customer Claim</i>	1484	742	-742	Memperbaiki <i>claim customer</i>
5		Peningkatan Kepuasan Pelanggan	nilai <i>questionnaire</i> kepuasan pelanggan	69%	85%	16%	Tetap menjaga kepuasan pelanggan dalam segala aspek baik <i>delivery, development, quality</i> dan <i>managemen</i> .
6	Proses Bisnis Internal	Pengembangan Inovasi Produk	Jumlah RFQ / Tahun	8 RFQ	12 RFQ	4 RFQ	Meningkatkan RFQ dengan menerima <i>project-project</i> baru
7		Pengembangan Bisnis Unit	Jumlah <i>Supplier</i>	10	11	1	Membangun relasi dengan <i>supplier spare part</i> lainnya untuk menambah jenis produk yang akan <i>disupply</i>
8		Menetapkan Manajemen Mutu	Jumlah <i>Awarding</i> dari <i>Customer</i>	1	2	1	Tetap menjaga reputasi perusahaan
9		Menetapkan Level Inventory	Jumlah part yang mengalami potensi <i>dead stock</i> (pcs)	3.005.495	2.103.846	-901.648 Pcs	Memonitoring stock secara berkala (mengurangi potensi <i>dead stock</i>)
10	Pertumbuhan dan Pembelajaran	Peningkatan kualitas SDM	Persentase Karyawan yang Mengikuti Pelatihan	0	20%	20%	Meningkatkan kemampuan setiap bagian yang berhubungan/berkomunikasi secara langsung dengan <i>customer</i> .
11		Pengembangan Perusahaan/Organisasi	Jumlah Pelatihan Karyawan	0	2	2	Meningkatkan kompetensi SDM sebagai upaya dalam pengembangan produk ke arah yang lebih luas.

Sumber: Peneliti, 2023

Pembobotan Balanced Scorecard

Pembobotan perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan dari masing-masing point strategi dalam masing-masing perspektif. Hal ini digunakan perusahaan sebagai acuan dalam penilaian kinerja proses. Berikut adalah tabel hasil pembobotan antar perspektif :

Tabel 7
Bobot antar Perspektif

No	Perspektif	Bobot
1	Keuangan	15%
	Meningkatkan <i>sales revenue</i>	10%
	Menurunkan biaya <i>air freight shipment</i>	5%
2	Pelanggan	35%
	Memulai berbisnis dengan <i>customer EV related</i>	5%
	Memperbaiki <i>claim customer</i>	15%
	Tetap menjaga kepuasan pelanggan dalam segala aspek baik <i>delivery, development, quality</i> dan <i>managemen</i> .	15%
3	Proses Bisnis Internal	35%
	Meningkatkan RFQ dengan menerima <i>project-project</i> baru	10%
	Membangun relasi dengan <i>supplier spare part</i> lainnya untuk menambah jenis produk yang akan <i>disupply</i>	10%
	Tetap menjaga reputasi perusahaan	5%
	Memonitoring stock secara berkala (mengurangi potensi <i>dead stock</i>)	10%

4	Pertumbuhan dan Pembelajaran	15%
	Meningkatkan kemampuan setiap bagian yang berhubungan/berkomunikasi secara langsung dengan customer.	7,5%
	Meningkatkan kompetensi SDM sebagai upaya dalam pengembangan produk ke arah yang lebih luas.	7,5%
TOTAL		100%

Sumber: Peneliti 2023

Dari hasil pembobotan tersebut dapat dilihat pembobotan yang paling tinggi merupakan perspektif pelanggan dan proses bisnis internal, dimana PT XYZ yang merupakan perusahaan *trading*, kepuasan pelanggan adalah hal yang paling utama. Sampai saat ini, PTXYZ mengandalkan kekuatan relasi hubungan dalam jangka panjang kepada *customer* lama seperti AHM dan YIMM. Sehingga diperlukan pembobotan yang tinggi terkait penanganan *customer* dan *after sales service* dalam hal ini adalah penanganan *claim*.

Kemudian dilanjutkan kepada perspektif proses bisnis internal dengan pembobotan yang sama besarnya dengan perspektif pelanggan. Hal ini terkait penanganan produk dalam internal PT XYZ dan pengembangan produk - produk baru yang disertai dengan penambahan relasi *supplier*. Pada pembobotan berikutnya yaitu pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu dengan meningkatkan kemampuan setiap karyawan melalui *training*. Penting bagi perusahaan untuk memiliki karyawan yang berkompetensi dengan tujuan dapat menjalankan pekerjaan mereka dengan lebih baik lagi baik di internal maupun eksternal ke *customer*. Terakhir adalah keuangan, dimana dengan menjalankan strategi-strategi sebelumnya, akan mempengaruhi pendapatan dari perusahaan itu sendiri.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka telah didapatkan Kesimpulan sebagai berikut :

- a. Visi dan misi PTXYZ yang telah diperbarui lebih mencerminkan inovasi dan komitmen terhadap kualitas. Visi yang baru menekankan PTXYZ menjadi pemasok terkemuka dan melampaui standar industri. Sedangkan misi PTXYZ yang baru memfokuskan pada jaringan global, peningkatan nilai tambah serta kontribusi kepada masyarakat.
- b. Pengukuran kinerja yang dilakukan berdasarkan analisis *Balanced Scorecard* yaitu perusahaan dapat berfokus pada peningkatan pendapatan, dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.
- c. Strategi yang dapat digunakan oleh PTXYZ berdasarkan analisa SWOT dan dilanjutkan dengan 4 perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu :
 - Perspektif keuangan : meningkatkan *sales revenue*
 - Perspektif pelanggan : menjaga dan meningkatkan kepuasan pelanggan dalam aspek *delivery, development, quality* dan manajemen serta meminimalisir *claim customer*.
 - Perspektif bisnis internal : meningkatkan RFQ dengan menerima proyek baru serta memonitoring stok secara berkala untuk mengurangi potensi *deadstock*.
 - Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran : meningkatkan kompetensi SDM sebagai upaya pengembangan produk berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, saran yang dapat dilakukan PTXYZ agar dapat tetap bersaing dalam dunia otomotif yang semakin berkembang adalah sebagai berikut :

- a. Perspektif Keuangan

Dalam meningkatkan *sales revenue*, PTXYZ dapat meningkatkan jumlah RFQ disertai dengan pelanggan yang terpenuhi kebutuhannya dan penambahan order baik dari

- customer* lama maupun baru. Selain itu dibutuhkan penanganan efisiensi biaya dengan menurunkan volume pengiriman sparepart melalui *air freight*.
- b. Perspektif Pelanggan
Diperlukan penilaian kepuasan pelanggan yang baik dengan cara memonitor aktivitas di berbagai aspek *delivery*, *development*, *quality* dan manajemen. Diharapkan *customer* akan bekerjasama dalam memberikan proyek-proyek baru.
 - c. Perspektif Bisnis Internal
Perusahaan diharapkan untuk terus berkembang dengan cara menjalin kerjasama dengan *supplier* baru dalam rangka meningkatkan jenis sparepart yang di *supply*, serta menetapkan *level inventory* yang tepat dan memonitor stok sparepart pada gudang secara berkala (*stock opname*).
 - d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Pengadaan pelatihan tahunan (minimal dua kali) untuk meningkatkan kompetensi karyawan sangat diperlukan agar karyawan dapat menangani pekerjaannya dengan lebih baik. Jenis pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan per departemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Afroz, N. (2018). Effects of Training on Employee Performance: A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh. *Global Journal of Economic and Business*, 4, Article ID: 111124
- Alamsyah, Nanang dkk. (2017). Perumusan Peta Strategi Dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Industri Kreatif (JIK)*, ISSN : 2597-8950.
- Calicchio, Stefano. (2022). *Analisis SWOT Dalam 4 Langkah: Bagaimana Menggunakan Matriks SWOT Untuk Membuat Perbedaan Dalam Karir Dan Bisnis*. Available at : https://www.google.co.id/books/edition/Analisis_swot_dalam_4_langkah/dpJ8EAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1
- Dewi, N. L. P. A. A., & Utama, I. W. M. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada Karya Mas Art Galerry. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(9), 5494–5523.
- Fauzi, Akhmad, dan Nugroho, Rusdi Hidayat. (2020). *Manajemen Kinerja*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Garasymuliuk, M. et al. (2023). Non-Price Competitiveness Factors in a Value Chain of Tourism Product. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 14(4), 1996-2003.
- Garavan, T., McCarthy, A. & Carbery, R. (2020). Training And Organisational Performance: A Meta-Analysis Of Temporal, Institutional And Organizational Context Moderators. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 93–119.
- Handoyo, Sarwo Edy, dkk. (2013). Mengungkap Makna IT Balanced Scorecard: Studi Fenomenologi Pada Satu Perguruan Tinggi Di Jakarta Barat. *Jurnal Manajemen*, 18(02), 186-200.
- Hery. (2017). *Balanced Scorecard for Business*. Jakarta: PT Grasindo, 68-70
- Ismail. (2020). *Pengukuran Kinerja SDM*. Purwokerto: CV Pena Persada.
- Isnari, Budiarti. (2005). Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Dan Alat Pengendali Sistem Manajemen Strategis. *Majalah Ilmiah UNIKOM* 6 (3), 51-59.
- Kaplan, R. and Norton D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. USA: The President and Fellows of Harvard College.
- Kaplan, R. and Norton D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Keni. 2021. *Pengaruh Reputasi Perusahaan, Kepuasan Merek Dan Sikap Merek Terhadap Loyalitas Pelanggan Pada Industri Penerbangan Di Indonesia*. Jakarta : Universitas Tarumanagara
- Koesomowidjojo, Suci R.M. (2017). *Balanced Scorecard: Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif*. Jakarta : Raih Asa Sukses.

- Nado, Angela. (2021). *Pengaruh Reputasi Perusahaan Dan Citra Merek Perusahaan terhadap Kepuasan Pembeli Pada Terapi Nuga Best Tahun 2020*. Denpasar : Universitas PGRI Mahadewa Indonesia.
- Nur'aini, Fajar. (2016). *Teknik Analisis SWOT: Pedoman Menyusun Strategi Yang Efektif & Efisien Serta Cara Mengelola Kekuatan & Ancaman*. Yogyakarta : Anak Hebat Indonesia
- Prasetya, Dezka Arwandriya. (2023). *Teknik Analisis SWOT: Panduan Praktis Mengubah Tantangan Menjadi Peluang untuk Strategi Bisnis Anda*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. Hal: 113-120
- Rangkuti, Freddy, (2006). *Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PTRefika Aditama.
- Soeseny, Rury Erna dkk. (2021) Pengaruh Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus PT Permata Hijau Palm Oleo Kim II). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 6 (2), 263-269.
- Soetjipto, HM. Noer. (2018). *Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Instrumen Penilaian Kinerja*. Yogyakarta: K-Media.
- Supriyono. (2000). *Akuntansi Biaya (edisi dua)*. Yogyakarta: BPF.
- Tolba, S., A. (2015), "SWOT analysis-A great strategic planning tool", *Strategic Plan Process*. available at: <https://www.Linkedin.com/pulse/swot-analysis-great-strategic5planning-tool-ahmad-samir-tolba>
- Yuwono, Sony dkk. (2007). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pusengendali Bisnis (3rd ed.). Erlangga.