

Perancangan *Balance Scorecard* untuk Mengembangkan Modal Insani dan Meningkatkan Kinerja pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

JAM
13, 3

Diterima, Februari 2015
Direvisi, Juni 2015
Disetujui, Agustus 2015

Erwina

Program Pascasarjana Ilmu Manajemen, Institut Pertanian Bogor

Anggraini Sukmawati

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB

I Made Sumertajaya

Departemen Statistika, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, IPB

Abstract: *The success of SMEs could be seen from their performance. However, until now the performance measurement still use the traditional way in which views the performance only from the financial perspective. Therefore, it needs a new performance measurement system which is balance scorecard. Based on the problems, this study aimed at designing a performance measurement in SMEs with balance scorecard approach as an attempt to develop the human capital and to improve the SMEs' performance. The study was conducted in Bogor SMEs. The sampling technique was carried out using purposive sampling. The samples of this study were SMEs owner, related official, and the expert of SMEs and BSC. The data tabulation and analysis were used literature study, focus group discussion, and in-depth interview. The result of the study formulated eight strategic targets from four perspectives and 15 key performance indicators to measure performance in SMEs.*

Keywords: *balance scorecard, performance, SMEs, human capital, FGD*

Abstrak: Keberhasilan UKM dapat dilihat dari kinerja yang dihasilkan. Namun hingga saat ini pengukuran kinerja masih bersifat tradisional yakni mengukur kinerja melalui perspektif keuangan, sedangkan perspektif non-keuangan sedikit terabaikan. Sehingga diperlukan sebuah sistem pengukuran kinerja baru berupa *balance scorecard*. Berdasarkan permasalahan tersebut maka tujuan dari penelitian ini yaitu merancang suatu pengukuran kinerja pada UKM dengan pendekatan *balance scorecard* sebagai upaya mengembangkan modal insani dan meningkatkan kinerja UKM. Penelitian dilakukan di UKM Bogor. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan purposive sampling. Dimana sampel pada penelitian ini yaitu beberapa pengelola UKM, dinas terkait dan beberapa pakar yang terkait dengan UKM dan BSC. Pengolahan dan analisis data dengan studi literatur, *focus grup discussion*, dan wawancara mendalam. Hasil penelitian merumuskan delapan sasaran strategik yang dari empat perspektif dan 15 indikator kinerja utama untuk mengukur kinerja pada UKM.

Kata Kunci: *balance scorecard, kinerja, UKM, modal insani, FGD*



Jurnal Aplikasi
Manajemen (JAM)
Vol 13 No 3, 2015
Terindeks dalam
Google Scholar

Alamat Korespondensi:
Erwina, Program Pasca-
sarjana Ilmu Manajemen,
Institut Pertanian Bogor

Diakhir tahun 2015, Indonesia harus siap untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat karena akan mulai diberlakukannya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Dimana akan terjadi integrasi 10 negara Asia Tenggara dalam suatu kawasan ekonomi eksklusif yang menciptakan akses pasar antar negara yang

lebih luas. Indonesia dituntut untuk mampu menghadapi tantangan ini dengan terus berupaya melakukan perbaikan terhadap sektor-sektor yang terkait. Salah satu sektor yang menjadi perhatian pemerintah saat ini yaitu pada sektor usaha kecil dan Menengah (UKM). Usaha kecil menengah telah dipersiapkan agar mampu bersaing secara global sehingga tidak hanya menjadi penonton pada MEA 2015 nantinya tetapi juga bisa berpartisipasi di dalamnya. Untuk itu UKM perlu melakukan adaptasi sehingga bisa bertahan dan tetap memperkokoh perekonomian Indonesia. Hubeis (2011), mengemukakan bahwa UKM di Indonesia digambarkan sebagai sektor yang memiliki peran penting dalam perekonomian nasional, yaitu mempercepat pemerataan pertumbuhan ekonomi melalui misi penyediaan lapangan usaha dan lapangan kerja, peningkatan pendapatan masyarakat, serta ikut berperan dalam meningkatkan perolehan devisa dan memperkokoh struktur ekonomi nasional.

Data Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa pada tahun 2013 rata-rata laju pertumbuhan UKM dalam 5 tahun terakhir mengalami pertumbuhan yang terus meningkat sebesar 2,68%. Sedangkan berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Kementerian Koperasi pada tahun 2013, pertumbuhan jumlah UKM dalam periode tahun 2011–2012 yaitu sebesar 2,41% yang diikuti dengan pertumbuhan penyerapan jumlah tenaga kerja sebanyak 5,83%. Penyerapan jumlah tenaga kerja pada UKM mampu mengurangi jumlah pengangguran dan meningkatkan taraf hidup masyarakat Indonesia.

Perkembangan jumlah UKM yang terus meningkat belum diimbangi dengan meratanya tingkat kualitas SDM yang menyebabkan rendahnya produktivitas dari UKM. Menurut Hubeis (2011), permasalahan UKM dapat dijelaskan dengan 7 faktor yaitu kesulitan pemasaran, keterbatasan finansial, keterbatasan SDM, masalah bahan baku, keterbatasan teknologi, skill manajerial, dan juga permasalahan pada kemitraan. Sedangkan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rutha (2013), menemukan bahwa permasalahan utama yang dihadapi oleh UKM kota Bogor yaitu pada modal insani. Hasil serupa juga ditemukan oleh Wahyuningrum (2013) pada UKM kota Depok. Modal insani pada UKM perlu dikelola lagi dengan baik sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pada UKM. Tadic (2010), menyimpulkan bahwa modal

insani sebagai karyawan dengan seperangkat pengetahuan individu maupun kelompok, keterampilan, kemampuan, sikap, *possibilities*, perilaku dan emosi dari suatu organisasi. Human capital mengasumsikan peran yang sangat penting dalam proses pertumbuhan ekonomi.

Organisasi yang memiliki kemampuan untuk melipatgandakan kinerja akan mampu bertahan dan tumbuh dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Oleh karena itu, UKM harus mampu meningkatkan kinerjanya baik dari sisi internal maupun eksternal, dari *tangible asset* dan *intangibile asset*. Keberhasilan UKM dapat dilihat dari kinerja yang dihasilkan. Namun hingga saat ini pengukuran kinerja hanya berfokus pada hasil akhir yaitu keuntungan finansial tanpa melibatkan faktor lainnya. Hal ini dianggap sebagai pendekatan yang masih tradisional yang mengukur kinerja melalui perspektif keuangan, sedangkan perspektif non-keuangan masih terabaikan. Pendekatan lain dalam pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan *balance scorecard* (BSC). Pengukuran kinerja dengan BSC menyeimbangkan antara 4 perspektif yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (2004) yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sehingga, sebagai upaya untuk mengembangkan modal insani dan meningkatkan kinerja UKM maka penelitian ini bertujuan merancang pengukuran kinerja dengan pendekatan *balance scorecard* pada usaha kecil dan menengah.

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Penelitian dilakukan di Bogor, Jawa Barat pada bulan September hingga Desember 2014. Data yang dibutuhkan berupa data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan pengamatan langsung, dan wawancara terhadap beberapa narasumber dan pihak-pihak yang terkait. Sedangkan data sekunder dikumpulkan melalui studi pustaka. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2013), *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pengambilan sampel secara sengaja untuk *indepth interview*, dan *focus group discussion* (FGD). Untuk merancang suatu sistem *balance scorecard*

dilakukan pengolahan dan analisis data dengan studi literatur, *focus grup discussion*, dan wawancara mendalam. *Focus group discussion* dilakukan dengan tujuan untuk mereduksi sasaran strategis dan indikator kinerja utama yang telah diidentifikasi sebelumnya. *Focus group discussion* dilakukan dengan mengumpulkan beberapa orang dari UKM yang dianggap memiliki kapasitas dan memenuhi persyaratan untuk dapat memberikan masukan dalam hal meningkatkan kinerja UKM. Peserta FGD mewakili kelompok usaha setiap UKM, yaitu dari UKM kelompok herbal, kuliner, kerajinan dan kelompok agro. Selain itu juga dihadiri perwakilan dinas perindustrian dan perdagangan Kota Bogor. Wawancara mendalam dilakukan untuk memperoleh informasi penting dari UKM. Tujuan dari wawancara jenis ini yaitu untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diwawancarai diminta pendapat, dan ide-idenya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sasaran Strategik

Pengukuran kinerja dengan pendekatan *balance scorecard* (BSC) berdasarkan perspektif dari Kaplan dan Norton (1996) yakni perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Keempat perspektif tersebut merupakan perspektif yang klasik digunakan oleh banyak organisasi dan peneliti untuk mengukur kinerja. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Muhenje, *et al.* (2013) mengukur kinerja pada UKM di Kenya, Heimdahl (2010) melakukan implementasi BSC untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan meningkatkan kinerja, Fikrotuzzakiah dan Hanoum (2012) merancang model pengukuran kinerja pada organisasi, dan Umayal, *et al.* (2012) meneliti strategi map dengan BSC pada institusi akademik untuk meningkatkan kinerja. Keempat perspektif tersebut sebagai dasar untuk mengukur kinerja namun tidak bersifat baku. Artinya bahwa perspektif pada *balance scorecard* untuk setiap organisasi bisa saja berbeda, tergantung dari kebutuhan organisasi tersebut. Seperti penelitian

yang dilakukan oleh Rickards (2007), yaitu tentang bagaimana membangun strategi UKM dan operasional serta tolok ukur BSC untuk digunakan dalam *e-commerce* UKM dengan menggunakan empat perspektif yakni keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan karyawan. Perspektif karyawan menjadi perspektif yang berbeda dari penelitian lain. Berdasarkan uraian tersebut maka pada penelitian ini juga menggunakan 4 perspektif berdasarkan kebutuhan dari UKM, yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif modal insani.

Perspektif keuangan merupakan hal penting bagi setiap organisasi termasuk pada usaha kecil menengah sebagai bisnis yang berorientasi pada profit. Perspektif keuangan adalah perspektif yang paling umum digunakan untuk mengukur kinerja pada UKM dan menjadi ukuran bagi lembaga keuangan dalam memberikan bantuan berupa kredit untuk UKM. Perspektif pelanggan merupakan upaya yang dilakukan UKM untuk mampu memuaskan pelanggan. Melalui perspektif pelanggan, UKM dapat melihat bagaimana output dari produk yang dihasilkan di mata konsumen. Perspektif proses bisnis internal merupakan serangkaian aktivitas yang ada dalam UKM secara internal yang kerap disebut dengan rantai nilai. Proses bisnis internal dalam penelitian ini berkaitan dengan bagaimana UKM menghasilkan produk berkualitas dan juga layanan yang bermutu. Perspektif keempat yaitu perspektif modal insani. Perspektif ini berkaitan dengan karyawan pada UKM.

Keempat perspektif dengan pengukuran kinerja melalui pendekatan BSC pada UKM ini menghasilkan total delapan sasaran strategik. Sasaran strategik merupakan suatu bentuk pernyataan yang ringkas dan juga padat, di mana menjelaskan apa yang sebaiknya dan harus dilakukan UKM dalam rangka mencapai kinerja yang maksimal. Menentukan delapan sasaran strategik ini berdasarkan sebuah diskusi dalam *fokus group discussion* yang dihadiri oleh beberapa pengelola UKM, perwakilan dari dinas, dosen dan juga mahasiswa. Kemudian dievaluasi melalui wawancara mendalam dengan beberapa pihak yang dianggap memiliki pengetahuan tentang usaha kecil menengah dan juga *balance scorecard*. Sasaran strategik tersebut dapat dilihat Tabel 1.

Tabel 1. Sasaran Strategik Kinerja UKM pada Setiap Perspektif

Perspektif	Sasaran Strategik
Keuangan	Meningkatkan Profit
Pelanggan	Meningkatkan loyalitas pelanggan
	Meningkatkan hubungan dengan pelanggan baru
Proses Bisnis Internal	Pengembangan produk yang berkualitas
	Pengembangan layanan bermutu
Modal Insani	Meningkatkan keterampilan karyawan
	Meningkatkan kepuasan kerja karyawan
	Mengembangkan pengetahuan karyawan

Usaha kecil dan menengah merupakan suatu bentuk usaha yang berorientasi profit sehingga sasaran strategik pada perspektif keuangan ini yaitu meningkatkan profit bagi UKM. Meningkatkan profit usaha kecil menengah merupakan kemampuan UKM memperoleh laba dari total asset yang dimiliki, hal tersebut menggambarkan tingkat efisiensi (rasio) penggunaan asset UKM. Seperti yang dikemukakan oleh Rangkuti (2011), profit merupakan salah satu rasio rentabilitas yang menggambarkan keuntungan yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam hal ini yaitu pada usaha kecil menengah. Semakin tinggi nilai profit berarti semakin baik, karena UKM memiliki kemampuan dalam mendapatkan profit cukup tinggi.

Meningkatkan loyalitas pelanggan merupakan sasaran strategik yang terpilih berdasarkan FGD dan wawancara mendalam dalam perspektif pelanggan. Pentingnya loyalitas pelanggan dalam pemasaran adalah suatu hal yang mutlak untuk dilakukan oleh UKM. Menurut para pakar yang berasal dari pelaku UKM, pelanggan yang loyal adalah asset yang sangat berharga bagi setiap UKM. Karena akan menjamin kelangsungan hidup suatu produk melalui pembelian yang teratur, keinginan untuk meningkatkan konsumsi atau penjualan di toko sampai pada memberikan informasi kegiatan pesaing bagi usaha kecil dan menengah. Menurut Griffin (2005), loyalitas pelanggan adalah perilaku pembelian yang dapat didefinisikan sebagai pembelian nonrandom yang diungkapkan dari waktu ke waktu oleh beberapa unit pengambil keputusan.

Selain meningkatkan loyalitas pelanggan, para pakar setuju bahwa meningkatkan hubungan dengan pelanggan baru merupakan sasaran strategik yang cocok untuk perspektif pelanggan. Hubungan dengan pelanggan baru akan memberikan nilai tersendiri bagi UKM. Pelanggan baru akan berkontribusi terhadap peningkatan pendapat bagi usaha kecil menengah, dengan kata lain bahwa hubungan dengan pelanggan baru akan meningkatkan hubungan jangka panjang antara pelanggan dengan pengelola UKM. Sehingga meningkatkan hubungan dengan pelanggan baru sangat perlu menjadi sasaran strategik bagi UKM. Meningkatkan hubungan dengan pelanggan baru dapat dilakukan dengan berbagai cara oleh UKM. Salah satunya yaitu dengan mengikuti pameran atau *eventevent* tertentu yang diadakan oleh suatu instansi.

Sasaran strategik pertama dalam perspektif proses bisnis internal berdasarkan FGD dan wawancara mendalam dengan para pakar yaitu pengembangan produk yang berkualitas. Pengembangan produk yang berkualitas akan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Apalagi usaha kecil menengah saat ini sedang berada pada tingkat persaingan yang cukup ketat sehingga penting bagi UKM untuk menghasilkan suatu produk yang menjamin kualitas. Menurut para pelaku UKM, produk yang berkualitas akan membuat pelanggan kembali untuk melakukan pembelian yang terus berulang. Karenanya pengelola UKM diharapkan mampu untuk fokus dalam membuat produk yang superior atau berkualitas.

Pengembangan layanan bermutu merupakan sasaran strategik kedua pada perspektif proses bisnis internal. Para pakar berpendapat bahwa layanan yang bermutu akan membuat puas pelanggan. Definisi dari mutu sendiri ada banyak yaitu kesesuaian dengan penggunaan, kesesuaian dengan persyaratan, bebas dari penyimpangan dan sebagainya. Layanan yang bermutu pada UKM di sini lebih kepada layanan yang sesuai dengan persyaratan dan juga bebas dari penyimpangan, di mana layanan dikaitkan dengan jadwal dan juga klaim yang mampu diatasi oleh UKM.

Sasaran strategik pertama pada perspektif modal insani pada UKM yaitu meningkatkan keterampilan karyawan. Menurut para pengelola UKM, keterampilan merupakan kebutuhan utama bagi karyawan pada usaha kecil menengah. Meningkatkan keterampilan karyawan akan membantu karyawan dalam proses produksi ataupun layanan sehingga mampu meningkatkan kinerja bagi UKM. Keterampilan karyawan dapat diperoleh dari berbagai sumber baik dari internal UKM maupun dari eksternal, misalnya melalui pendidikan formal maupun informal. Karyawan perlu diikutsertakan dalam setiap pelatihan baik yang diadakan oleh UKM itu sendiri maupun pelatihan dan pembinaan dari dinas koperasi, UKM, perdagangan dan perindustrian. Dengan ikutnya karyawan pada pelatihan maka mampu meningkatkan keterampilan yang dimiliki.

Sasaran strategik kedua pada perspektif modal insani yaitu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut para pakar melalui FGD dan wawancara mendalam, kepuasan kerja karyawan merupakan hal penting dan harus mendapat perhatian tersendiri dalam usaha kecil menengah. Kepuasan kerja akan berdampak pada produktivitas karyawan dan tingkat keluar masuknya karyawan pada UKM. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu hal yang bersifat individual. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasaannya terhadap kegiatan tersebut. Menurut *job descriptive index*, faktor penyebab kepuasan kerja ialah bekerja pada tempat yang tepat, pembayaran yang sesuai, organisasi dan manajemen, supervisi pada pekerjaan

yang tepat, dan orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat.

Mengembangkan pengetahuan karyawan merupakan sasaran strategik ketiga pada perspektif modal insani. Mengembangkan pengetahuan berkaitan dengan tanggungjawab dari karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan pada UKM. mengembangkan pengetahuan juga bisa dilihat dari penguasaan teknologi oleh karyawan. Karyawan yang mampu meningkatkan pengetahuan akan berpengaruh terhadap kinerja dari UKM itu sendiri. Menurut Moehariono (2009), pengetahuan merupakan pemahaman prosedur kerja, sistem, dokumen, sasaran sesuai dengan ruang lingkup tugas dan jabatan. Pengetahuan merupakan komponen yang penting pada modal insani. Pengetahuan yang terbentuk pada usaha kecil menengah menyebabkan pelaksanaan pelatihan yang semakin efektif. Pengetahuan yang dimiliki karyawan pada usaha kecil menengah dapat digunakan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik dan diaplikasikan dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan mereka. Penguasaan pengetahuan karyawan semakin tercermin dari kemampuan mereka untuk memahami kondisi lingkungan hidup di sekitar tempat kerjanya.

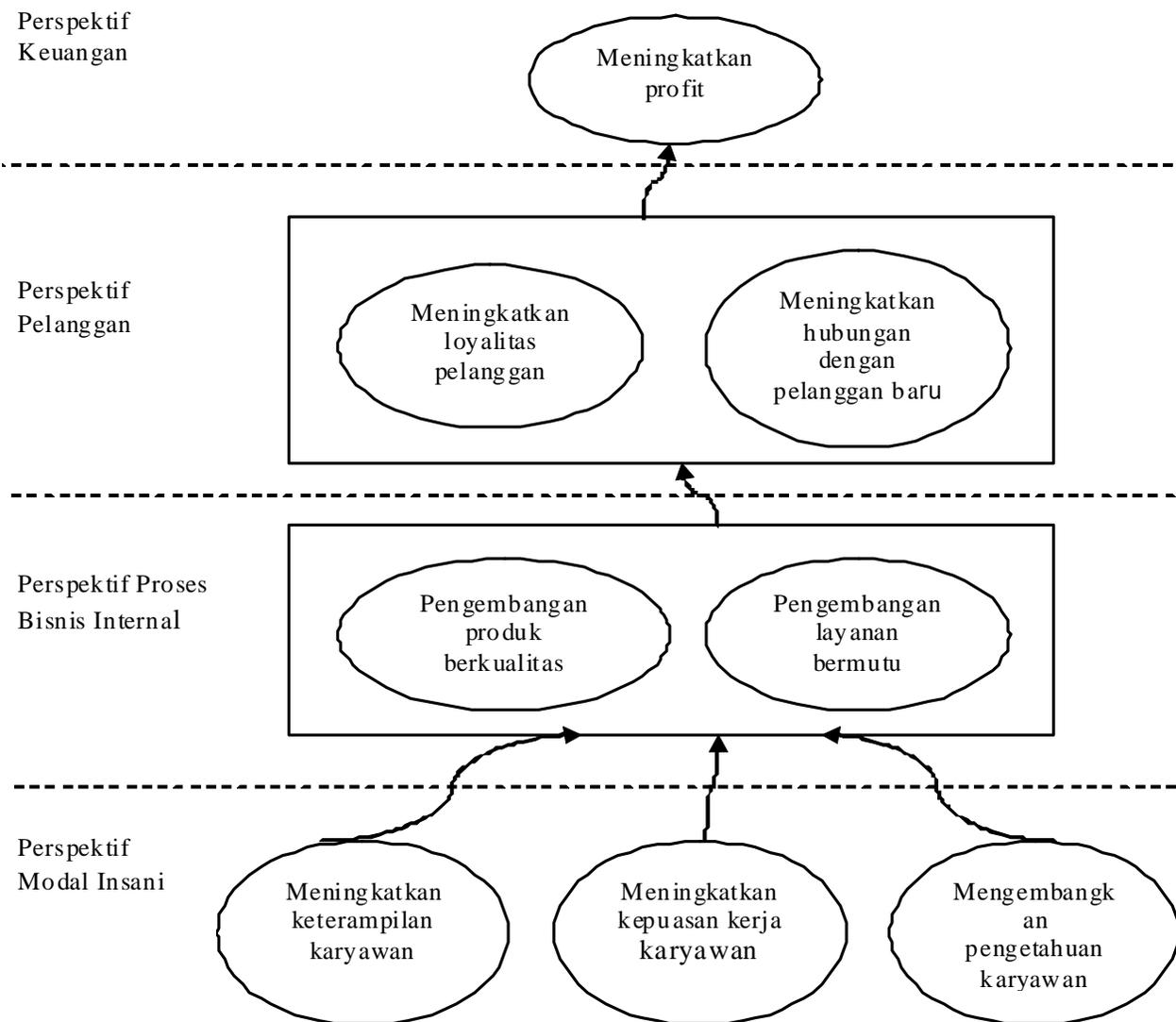
Perancangan Peta Strategik

Peta strategik merupakan paparan atau gambaran tentang keterkaitan antara sejumlah sasaran strategik dalam sebuah bentuk hubungan sebab akibat, di mana menjelaskan perjalanan strategi sebuah organisasi. Penyusunan peta strategik pengukuran kinerja pada UKM berdasarkan sasaran strategik yang telah dirumuskan sebelumnya. Penyusunan peta strategik menggambarkan hubungan sebab-akibat yang jelas antara 4 perspektif pada UKM yaitu dimulai dari perspektif modal insani, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan dan berdampak besar terhadap perspektif keuangan. Hubungan sebab-akibat dari sasaran strategis ini dapat digambarkan pada Gambar 1.

Perspektif modal insani berbicara tentang karyawan yang ada dalam usaha kecil menengah yang terdiri dari tiga sasaran strategik yakni meningkatkan keterampilan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mengembangkan pengetahuan karyawan. Menurut para pakar pada penelitian ini

perspektif modal insani sangat penting untuk dikelola dengan baik. Modal insani merupakan akar dari keberlangsungan pada sebuah UKM. Modal insani yang terampil, memiliki pengetahuan dan memiliki rasa puas terhadap UKM berkontribusi besar terhadap sasaran strategik yang ada pada perspektif di atasnya, yaitu perspektif proses bisnis internal. Di mana perspektif tersebut memiliki dua sasaran strategik, yakni pengembangan produk yang berkualitas dan pengembangan layanan yang bermutu. Untuk menghasilkan layanan yang bermutu dan produk yang berkualitas maka diperlukan peran dari karyawan yang terampil

dan juga memiliki pengetahuan. Selain itu, karyawan yang puas terhadap UKM akan menghasilkan layanan yang bermutu dan produk yang berkualitas pula. Seperti pendapat Rivai dan Sagala (2013), mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Kepuasan kerja merupakan sebuah perluasan refleksi perlakuan yang baik. Hal ini sependapat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Slatten (2008), mengemukakan bahwa kepuasan emosional kerja karyawan akan berpengaruh terhadap kualitas layanan yang diberikan.



Gambar 1. Peta Strategik UKM

Selanjutnya, layanan yang bermutu dan produk yang berkualitas akan berpengaruh terhadap meningkatnya loyalitas pelanggan dan juga mampu meningkatkan hubungan dengan pelanggan baru yang merupakan sasaran strategis dari perspektif pelanggan. Produk yang berkualitas akan membuat pelanggan akan kembali untuk melakukan pembelian ulang. Pelanggan yang melakukan pembelian kembali merupakan pelanggan yang loyal. Hal tersebut sependapat dengan Warren (2011) dalam penelitiannya yang mengemukakan bahwa produk berkualitas dan layanan yang berkualitas akan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan, di mana kepuasan pelanggan memperlihatkan pengaruh terhadap loyalitas pelanggan.

Hubungan dengan pelanggan yang loyal maupun pelanggan baru akan berpengaruh terhadap meningkatnya laba atau profit bagi usaha kecil menengah. Semakin banyak pelanggan baru dan pelanggan yang loyal maka volume penjualan semakin bertambah sehingga akan berpengaruh terhadap profit yang diperoleh oleh UKM. Menurut Griffin (2005), imbalan dari loyalitas bersifat jangka panjang dan kumulatif. Semakin lama loyalitas seseorang pelanggan, semakin besar laba yang dapat diperoleh perusahaan dari pelanggan.

Perumusan Indikator Kinerja Utama UKM

Indikator kinerja utama (IKU) merupakan ukuran yang dipakai untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja terhadap sasaran strategi dan juga peta strategi yang telah ditentukan. Menentukan indikator kinerja utama pada usaha kecil menengah didasarkan pada kebutuhan UKM yang diperoleh melalui beberapa tahapan yakni FGD dan juga wawancara mendalam dengan beberapa responden yang dianggap sebagai pakar pada UKM. Indikator kinerja kunci pada penelitian ini berjumlah 15 pengukuran. Jumlah tersebut dianggap ideal sesuai dengan jumlah IKU yang disarankan oleh Kaplan dan Norton yakni tidak melebihi dari 20 indikator kinerja kunci. Hal ini juga dikuatkan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rompho (2011), bahwa salah satu faktor kunci

kesuksesan dari *balance scorecard* adalah desain dari BSC yang tidak terlalu banyak memiliki indikator. Dimana menurut Luis dan Biromo (2008) secara *best practice* dianjurkan agar setiap sasaran strategis memiliki satu sampai dua indikator kinerja utama.

Perspektif Keuangan

Sasaran strategis pada perspektif ini berjumlah satu dengan dua indikator kinerja utama. Tabel 2 merupakan indikator kinerja utama pada perspektif keuangan. Indikator kinerja utama yaitu pertumbuhan profit dan volume penjualan yang diukur dengan skala persentase. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengelola UKM dan beberapa pakar terkait menyatakan bahwa untuk mengukur bagaimana keuangan yang ada di usaha kecil menengah maka dengan menghitung profit dan juga volume penjualan dari UKM. Pehitungan atau pencatatan keuangan pada UKM belum bisa dilakukan seperti perusahaan skala besar lainnya, mengingat bahwa rata-rata UKM merupakan suatu usaha yang bertumbuh sendiri yang berawal dari usaha keluarga.

Persentase profit merupakan IKU yang mudah dipahami oleh usaha kecil menengah sehingga mampu untuk diterapkan. Selain profit, volume penjualan juga dianggap mampu dan sudah klasik dilakukan oleh UKM. Sehingga kedua IKU ini terpilih untuk dijadikan indikator pengukuran perspektif keuangan. Beberapa orang berpendapat bahwa volume penjualan memiliki hubungan yang linear dengan profit. Jika volume penjualan meningkat maka secara langsung profit juga meningkat dengan total yang sama dari volume penjualan. Namun kenyataannya, hal demikian belum bisa dipastikan. Beberapa pendapat dari hasil wawancara mendalam dengan pakar menyatakan bahwa, volume penjualan bisa saja meningkat namun profit tidak akan selalu meningkat dengan angka yang sama, karena adanya biaya lain yang harus dikeluarkan, misalnya biaya promosi, akomodasi dan lainnya. Dengan demikian keuntungan bersih bisa lebih kecil dari yang diharapkan dari volume penjualan. Sehingga profit dan

Tabel 2. Indikator Kinerja Utama pada Perspektif Keuangan

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama (%)
(F1)	Persentase profit
Meningkatkan Profit	Persentase volume penjualan

volume penjualan dijadikan dua indikator pengukuran yang dipisahkan.

Perspektif Pelanggan

Sasaran strategik pada perspektif pelanggan berjumlah dua dan masing-masing memiliki dua indikator kinerja utama. Tabel 3 merupakan indikator kinerja utama pada perspektif pelanggan.

Tabel 3. Indikator Kinerja Utama pada Perspektif Pelanggan

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama
(C1) Meningkatkan loyalitas pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan (indeks) Persentase penambahan pembelian oleh pelanggan utama (%)
(C2) Meningkatkan hubungan dengan pelanggan baru	Jumlah event / pameran yang diikuti UKM Persentase pembelian oleh pelanggan baru (%)

Keempat indikator kinerja kunci pada perspektif ini berdasarkan rekomendasi dari para pakar melalui FGD dan wawancara mendalam, termasuk pengelola UKM di dalamnya. Tingkat kepuasan pelanggan diukur untuk mengetahui loyalitas pelanggan. Menurut pakar, tingkat kepuasan pelanggan merupakan indikator yang sangat penting pada perspektif pelanggan. Mengetahui seberapa besar pelanggan dengan produk yang dihasilkan UKM akan berpengaruh terhadap kinerja selanjutnya. Kepuasan pelanggan dapat memproyeksikan loyalitas pelanggan. Penambahan pembelian oleh pelanggan utama atau pelanggan yang sudah ada merupakan sebuah indikator pengukuran yang juga penting. Hal ini untuk melihat seberapa besar persentase pembelian berulang yang dilakukan oleh pelanggan utama.

Jumlah *event* / pameran yang diikuti oleh UKM menjadi indikator pengukuran untuk meningkatkan

hubungan dengan pelanggan baru. Banyak pakar berpendapat bahwa pameran atau event tertentu yang diadakan oleh dinas, perguruan tinggi, kementerian dan umum sangat penting untuk UKM. Melalui kegiatan tersebut UKM mampu memperkenalkan produknya kepada calon pembeli. Dari situ, ukm mampu menarik pelanggan baru. Selain dari *event* tersebut, pelanggan baru juga bisa diperoleh melalui media promosi lainnya seperti pamflet dan poster dan lain-lain. Para pakar

menilai, mengukur persentase pelanggan baru untuk melihat seberapa banyak kontribusi pelanggan baru terhadap volume penjualan produk yang dihasilkan perlu untuk dilakukan oleh usaha kecil menengah.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal memiliki dua sasaran strategis dengan total tiga indikator kinerja utama. Tabel 4 di bawah merupakan indikator kinerja utama pada proses bisnis internal.

Sasaran strategis pengembangan produk yang berkualitas memiliki satu IKU. Untuk mengukur sasaran strategis tersebut maka indikator yang layak untuk dijadikan media pengukuran yaitu seberapa persen produk yang kembali karena rusak. Para pakar menilai bahwa produk yang kembali karena rusak menjadi indikator untuk melihat bagaimana kualitas

Tabel 4. Indikator Kinerja Utama pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama
(I1) Pengembangan produk yang berkualitas	Persentase produk yang kembali karena rusak (%)
(I2) Pengembangan layanan bermutu	Persentase order produksi yang dapat dipenuhi sesuai dgn jadwal (%) Persentase respon klaim yang teratasi (%)

sebuah produk yang dihasilkan oleh UKM. Produk yang kembali karena rusak menandakan bahwa kinerja UKM pada bagian produksi perlu ditingkatkan. Karyawan pada bagian tersebut perlu ditingkatkan keterampilannya agar mampu menghasilkan produk yang berkualitas sesuai dengan keinginan pelanggan. Jika telah sesuai dengan keinginan pelanggan maka pelanggan tersebut akan melakukan pembelian ulang. Kualitas sebuah produk sangat penting untuk dijaga sehingga konsumen merasa puas akan kualitas produk yang dihasilkan usaha kecil menengah tersebut.

Sasaran strategik pengembangan layanan bermutu memiliki dua indikator kinerja utama yaitu persentase order produksi yang dapat dipenuhi sesuai dengan jadwal dan persentase respon klaim yang dapat teratasi. Para pakar memiliki penilaian bahwa kedua IKU tersebut mampu merepresentasikan pengembangan layanan bermutu yang ada pada UKM. Para pakar terpilih menilai bahwa order produksi yang dapat dipenuhi tepat waktu akan memberikan nilai layanan tersendiri bagi pelanggan. Permasalahan tepat waktu dalam memenuhi keinginan pelanggan menjadi salah satu halangan bagi beberapa UKM karena terkadang bergantung pada ketersediaan bahan baku. Untuk itu, pelayanan tepat waktu dapat dijadikan indikator untuk mengukur kinerja pada UKM agar mampu memperbaiki kinerja UKM dimasa akan datang. Selain dari segi waktu pelayanan, para pakar menilai layanan bermutu juga dicerminkan dari respon klaim yang dapat diatasi oleh UKM dalam kurun waktu tertentu. Rata-rata UKM yang terpilih menjadi pakar pernah

mengalami permasalahan ini. Sehingga indikator ini dapat dijadikan sebagai tolok ukur untuk melihat bagaimana kinerja usaha kecil menengah.

Perspektif Modal Insani

Sasaran strategik pada perspektif ini terdiri dari tiga indikator kinerja utama. Tabel 5 menyajikan IKU pada perspektif modal insani.

Sasaran strategik meningkatkan keterampilan karyawan terdiri dari dua indikator kinerja utama. Jumlah *coaching* atau pelatihan untuk mengembangkan karyawan merupakan IKU pertama yang dinilai para pakar sangat penting untuk meningkatkan kinerja UKM. Pelatihan dinilai mampu meningkatkan keterampilan karyawan. Pelatihan yang dimaksud pada IKU ini yaitu pelatihan baik berasal dari internal maupun dari eksternal, misalnya berasal dari dinas UKM kota dan kabupaten Bogor. Persentase keikutsertaan karyawan dalam pengembangan karyawan termasuk pelatihan merupakan IKU yang kedua pada sasaran strategik meningkatkan keterampilan karyawan. Dimana para pakar menilai bahwa jumlah pelatihan terkadang belum menggambarkan seberapa banyak karyawan yang mengikuti pelatihan tersebut.

Sasaran strategik meningkatkan kepuasan kerja karyawan juga memiliki dua indikator kinerja utama. Kedua indikator tersebut dinilai mampu mewakili pengukuran pada sasaran strategik yang ada. Pengukuran kinerja pada perspektif ini yaitu dilihat dari tingkat kepuasan karyawan dengan tingkat keluar masuk

Tabel 5. Indikator Kinerja Utama pada Perspektif Modal Insani

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama
(H1) Meningkatkan keterampilan karyawan	Jumlah <i>coaching</i> (pelatihan) untuk mengembangkan karyawan Persentase keikutsertaan karyawan dalam pengembangan karyawan termasuk pelatihan (%)
(H2) Meningkatkan kepuasan kerja karyawan	Tingkat kepuasan karyawan (indeks) Persentase <i>turn-over</i> (tingkat keluar masuknya karyawan)
(H3) Mengembangkan pengetahuan karyawan	Persentase karyawan yang mengetahui <i>Jobdesk</i> dengan baik (%) Persentase penguasaan dan penggunaan karyawan terhadap teknologi baru (%)

karyawan pada usaha kecil menengah. Tingkat kepuasan karyawan diukur dengan skala indeks dengan menggunakan kuesioner tingkat kepuasan kerja karyawan. Selain itu, tingkat keluar masuknya karyawan pada UKM juga menjadi indikator pengukuran kinerja pada UKM.

Mengembangkan pengetahuan karyawan memiliki dua indikator kinerja utama yakni persentase karyawan yang mengetahui *Jobdesk* dengan baik dan persentase penguasaan dan penggunaan karyawan terhadap teknologi baru. Para pakar menilai bahwa karyawan mengetahui *jobdesk*-nya dengan baik sangat penting. Selain itu, teknologi juga memiliki pengaruh terhadap kinerja sebuah usaha kecil menengah. Karyawan harus mampu menggunakan teknologi standar.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Sebagai upaya untuk mengembangkan modal insani dan meningkatkan kinerja UKM, maka dirancang pengukuran kinerja dengan pendekatan *balance scorecard*. Hasil penelitian merumuskan empat perspektif, delapan sasaran strategik dan 15 indikator kinerja utama untuk mengukur kinerja pada UKM. Keempat perspektif tersebut yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif modal insani.

Sasaran strategik dengan total delapan, satu dari perspektif keuangan yakni meningkatkan profit. Perspektif pelanggan dengan dua sasaran strategik yaitu meningkatkan loyalitas pelanggan dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan baru. Perspektif proses bisnis internal dengan dua sasaran strategik pula yaitu pengembangan produk yang berkualitas dan pengembangan layanan bermutu. Sedangkan pada perspektif modal insani terdapat tiga sasaran strategik yaitu meningkatkan keterampilan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mengembangkan pengetahuan karyawan.

Indikator kinerja utama digunakan untuk mengukur kinerja yang terdiri dari 15 indikator yakni persentase profit, persentase volume penjualan, tingkat kepuasan pelanggan, persentase penambahan pembelian oleh pelanggan baru, jumlah *event*/pameran yang diikuti UKM, persentase pembelian oleh

pelanggan baru, persentase produk yang kembali karena rusak, persentase order produksi yang dapat dipenuhi sesuai dengan jadwal, persentase respon klaim yang dapat teratasi, jumlah *coaching* untuk mengembangkan karyawan, persentase keikutsertaan karyawan dalam pengembangan, tingkat kepuasan karyawan, persentase tingkat keluar masuknya karyawan, persentase karyawan yang mengetahui *job description* dengan baik, dan persentase penguasaan dan penggunaan karyawan terhadap teknologi baru.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, beberapa saran yang penulis rekomendasikan yaitu sebagai berikut. (a) Penelitian ini bisa menjadi *baseline* bagi pengelola UKM untuk menerapkan pengukuran kinerja dengan pendekatan *balance scorecard*. (b) Indikator kinerja yang terdiri dari 15 pengukuran, sebenarnya telah diterapkan oleh beberapa UKM, namun masih bersifat tersirat dengan tidak dilakukannya pencatatan yang terstruktur. Untuk itu UKM perlu melakukan perbaikan terhadap kinerjanya dengan melakukan pencatatan terhadap kegiatan yang dilakukan dengan baik. (c) Bagi pengelola UKM dengan adanya peta strategi dan pengukuran kinerja, UKM perlu membuat target-target jangka pendek dan jangka menengah untuk mengembangkan modal insani dan meningkatkan kinerja.

DAFTAR RUJUKAN

- Fikrotuzzakiah, F., Hanoum, S. 2012. Perancangan model pengukuran kinerja project-based dengan menggunakan *balance scorecard* (Studi kasus: PT Wijaya Karya Bangun Gedung). *Jurnal Teknik POMITS*. 1 (1):1-5.
- Griffin J. 2005. *Customer Loyalty Menumbuhkan dan Mempertahankan Kesetiaan Pelanggan*. Jakarta (ID): Erlangga.
- Hubeis, M. 2011. *Prospek Usaha Kecil dalam Wadah Inkubator Bisnis*. Bogor (ID): Ghalia Indonesia.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. 2004. *Strategy Maps Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston (USA): Harvard Business School Press.
- Luis, S., Biromo, P. 2008. *Step by Step in Cascading Balance Scorecard to Functional Scorecard*. Jakarta (ID): Gramedia Pustaka Utama.

- Machado, M.J.C.V. 2013. Balanced Scorecard: an Empirical Study of Small and Medium Size Enterprises. *Review of Business Management*. 15 (46): 129–148.
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor (ID): Ghalia Indonesia.
- Muhenje, C.P., Nyamwange, O., Robert, O. 2012. Application of Strategic Performance Measures in Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises in Kenya: The Use of the Balanced Scorecard Perspectives. *International Journal of Management Sciences and Business Research*. 2 (6):45–60.
- Rampho N. 2011. Why the Balance Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management*. 6 (11): 39–47.
- Rickards, R.C., BSC and benchmark Development for an e-commerce SME. *Benchmarking An International Journal*. 14 (2): 222–250.
- Rivai, V., Sagala, E.J. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik edisi kedua*. Jakarta (ID): PT RajaGrafindo Persada.
- Rutha, N.L.P.E.P. 2013. *Strategi peningkatan kinerja usaha kecil dan menengah kelompok kerajinan tangan kota Bogor menggunakan the Dream House [Skripsi]*. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung (ID): Penerbit Alfabeta.
- Slatten, T. 2008. Antecedents and Effects Of Emotional Satisfaction on Employee Perceived Service Quality. *Managing Service Quality journal*. 18(4):370–386.
- Umayal, K.P.L., Suganthi, L. 2010. A Strategy map of balanced scorecard in academic institutions for performance improvement. *The IUP Journal of Business Strategy*. 9(3):7–16
- Warren, C.J. 2011. Understanding the Impact of Core Product Quality On Customer Satisfaction, Team Identification, And Service Quality. [Disertasi]. *Minnesota (US)*. The University Of Minnesota.
- Wahyuningrum, P. 2013. *Model Peningkatan Kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Kelompok Kerajinan Kota Depok melalui Modal Insani dan Modal Sosial [Skripsi]*. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.