

STRATEGI KEBERLANJUTAN USAHA DODOL SARINAH DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA PD. SARINAH GARUT

Hani Priyani¹, Andri Ikhwana²

Jurnal Kalibrasi
Sekolah Tinggi Teknologi Garut
Jl. Mayor Syamsu No. 1 Jayaraga Garut 44151 Indonesia
Email: jurnal@sttgarut.ac.id

hanipriyani@gmail.com
andri_ikhwana@sttgarut.ac.id

Abstrak - PD. Sarinah merupakan produsen penghasil dodol yang mengalami perubahan perusahaan akibat adanya perkembangan inovasi dodol saat ini. Perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah mendapatkan peta kinerja perusahaan pada PD. Sarinah Kabupaten Garut dengan menggunakan BSC serta mendapatkan strategi dalam upaya mendukung keberlanjutan perusahaan dodol pada PD. Sarinah Kabupaten Garut. Tujuan tersebut dapat dilakukan berdasarkan perbaikan mengenai kondisi proses bisnis perusahaan yang dapat diketahui melalui BSC dengan mempertimbangkan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian menggunakan data visi, misi, dan strategi perusahaan. Hasil dari penelitian didapatkan hasil pemetaan dimana untuk perspektif keuangan mendapatkan total nilai skor 0, perspektif pelanggan mendapatkan total nilai skor 0, perspektif proses bisnis internal mendapatkan total nilai skor 1, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendapatkan total nilai skor 0. Sehingga pemetaan kinerja perusahaan PD. Sarinah dengan BSC mendapat nilai Cukup Baik.

Kata kunci: Strategi, Balanced Scorecard, Kinerja

I. PENDAHULUAN

PD. Sarinah Garut merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan makanan berupa dodol merk Sarinah ini terdaftar pada tahun 1967. Perusahaan Dodol Sarinah bertempat di Jalan Ranggalawe No. 53 Garut Jawa Barat. Hasil produksi dari perusahaan ini merupakan dodol Garut tradisional yang memiliki rasa manis dan mempertahankan rasa dodol tradisional sejak dahulu sampai dengan sekarang. Walaupun pada saat ini kendala yang dihadapi perusahaan adalah adanya perubahan atau penurunan hasil produksi. Perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan pasar dodol yang semakin ketat. Persaingan tersebut, tidak lagi melihat dari produk yang dihasilkan melainkan keseimbangan antara produk yang dihasilkan dengan kinerja perusahaan. Keseimbangan tersebut dapat diidentifikasi melalui kondisi proses bisnis perusahaan yang terjadi sekarang melalui perbaikan dan langkah yang diambil pada tahap berikutnya. Perbaikan akan kondisi proses bisnis perusahaan dapat diketahui melalui *Balanced Scorecard* (BSC). Permasalahan yang terjadi yaitu bagaimana peta kinerja perusahaan pada PD. Sarinah Kabupaten Garut dengan menggunakan BSC serta bagaimana strategi dalam upaya mendukung keberlanjutan perusahaan dodol pada PD. Sarinah Kabupaten Garut. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah dihasilkannya peta kinerja perusahaan pada PD. Sarinah Kabupaten Garut dengan menggunakan BSC dan dihasilkannya strategi dalam upaya mendukung keberlanjutan perusahaan dodol pada PD. Sarinah Kabupaten Garut.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen dan Fungsinya

Menurut (Subeki Ridhotullah & Mohammad Jauhar, 2015) pengertian manajemen menurut Ricky W. Griffin, manajemen yaitu sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien.

2.2 Manajemen Strategik

Menurut (Subeki Ridhotullah & Mohammad Jauhar, 2015) manajemen strategik merupakan suatu rangkaian aktivitas terhadap pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan komprehensif, dan disertai dengan penetapan cara aplikasinya yang dibuat oleh pimpinan dan juga dilaksanakan oleh seluruh pihak-pihak yang terlibat dalam suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

2.3 *Balanced Scorecard*

Menurut (Norton K. a., 1996) *Balanced Scorecard* adalah konsep manajemen yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua suku kata adalah:

- 1) *Balanced* digunakan untuk menunjukkan kinerja karyawan yang diukur secara seimbang dan dapat dilihat dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan panjang, dan internal maupun eksternal
- 2) *Scorecard* digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dengan membandingkan hasil kinerja yang sesungguhnya.

2.3.1 Pengukuran dalam *Balanced Scorecard*

Menurut (Mulyadi, 2001) pengukuran dalam *Balanced Scorecard* merupakan cara mengukur dengan seimbang antara masing-masing perspektif dengan tolak ukur masing-masing perspektif. Skor diberikan berdasarkan *rating scale* yang dijelaskan secara rinci pada tabel 2.1 dibawah ini:

Skor	Nilai
0	Kurang
-1	Cukup Baik
1	Baik

Sumber: (Mulyadi, 2001)

2.3.2 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Penjabaran perspektif lebih rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

Kalpan dan Norton mengemukakan *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1) Perspektif Keuangan

Menurut (Norton K. a., 1996) pengukuran keuangan memiliki dua peranan penting dimana semua perspektif tergantung pada pengukuran keuangan yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam perspektif keuangan terdapat beberapa alat ukur untuk mengukur keuangan yaitu *Return On Equity* (ROE), *Return On Asset* (ROA), *Total Asset Turnover* (TATO), dan *Revenue Growth* (RG).

2) Perspektif Pelanggan

Menurut (Norton K. a., 1996) mengharapkan perusahaan membuat suatu segmentasi pasar dan penentuan target pasar untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya dan

rencana jangka panjang perusahaan. Kepuasan pelanggan merupakan suatu bentuk penilaian konsumen terhadap tingkat layanan yang diterima (*perceived service*) dengan tingkat pelayanan yang diharapkan (*expected service*). Definisi kepuasan pelanggan berfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan serta keinginan pelanggan dan ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan.

3) Perspektif Bisnis Internal

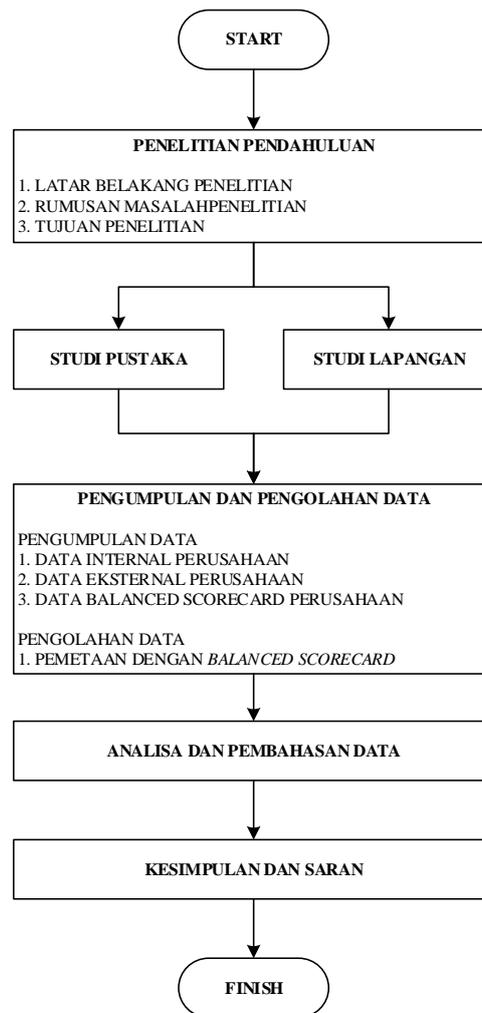
Menurut (Norton K. a., 1996) perusahaan perlu mengidentifikasi proses internal dengan sangat baik dan memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya serta menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses. Proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan oleh pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham. Para manajer perlu memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Kinerja perusahaan dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Berdasarkan identifikasi kebutuhan konsumen, perusahaan merancang kemudian mengembangkan kebutuhan konsumen. Setelah itu, perusahaan mulai memproduksi dan memasarkan dengan melakukan pelayanan purna jual (fase nilai penawaran). Secara umum Kaplan dan Norton membaginya menjadi 3 prinsip dasar adalah yaitu inovasi, operasi dan layanan purna jual.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut (Norton K. a., 1996) tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya dimana dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan karyawan, sistem dan prosedur dengan yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal pada perusahaan. Menurut Norton dan Kaplan dalam kaitannya dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* berupa tingkat kepuasan karyawan, tingkat perputaran karyawan (retensi karyawan), dan produktivitas karyawan.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Adapun metodologi dalam tugas akhir ini adalah:



3.1 Penelitian Pendahuluan

3.1.1 Latar Belakang Penelitian

Latar belakang ini mengemukakan dasar dari pembuatan penelitian tugas akhir. Penelitian ini memfokuskan studi kasus pada perusahaan PD. Sarinah Garut yang terletak di Jalan Ranggalawe No. 53 Garut Jawa Barat. PD. Sarinah merupakan perusahaan yang bergerak dibidang industri pangan berupa produk dodol tradisional khas Garut.

3.1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah penelitian ini meliputi:

1. Bagaimana peta kinerja perusahaan pada PD. Sarinah Kabupaten Garut dengan menggunakan BSC?
2. Bagaimana strategi dalam upaya mendukung keberlanjutan perusahaan dodol pada PD. Sarinah Kabupaten Garut?

3.1.3 Tujuan Penelitian

Tahapan dari tujuan penelitian ini adalah tahapan dalam menjawab pertanyaan penelitian berdasarkan dari rumusan permasalahan berupa:

1. Dihasilkannya peta kinerja perusahaan pada PD. Sarinah Kabupaten Garut dengan menggunakan BSC.
2. Dihasilkannya strategi dalam upaya mendukung keberlanjutan perusahaan dodol pada PD. Sarinah Kabupaten Garut.

3.2 Studi Pustaka

Studi pustaka adalah proses awal untuk menentukan sebuah kajian yang akan dilaksanakan di PD. Sarinah Garut dengan menggunakan kajian ilmu atau teori atau refensi-referensi yang berhubungan dengan judul yang dibahas pada penelitian tugas akhir.

3.3 Studi Lapangan

Studi lapangan adalah pengumpulan data secara langsung ke lapangan dengan mempergunakan teknik pengumpulan data.

3.4 Pengumpulan dan Pengolahan Data

Dalam penulisan tugas akhir ini diperlukan data yang diperlukan, adapun data-data yang diperlukan sebagai berikut:

3.4.1 Pengumpulan Data

- A. Data Internal Perusahaan
- B. Data Eksternal Perusahaan
- C. Data Balanced Scorecard Perusahaan

3.4.2 Pengolahan Data

Tahapan pengolahan data ini merupakan kegiatan mengolah data yang diperoleh dengan menggunakan metode BSC.

3.5 Analisa dan Pembahasan Data

Tahap pembahasan dan analisa ini adalah tahap menginterpretasikan data dan hasil penelitian dengan membandingkan diantara masing-masing perlakuan untuk dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan dengan menganalisis penilaian terhadap pemetaan kinerja perusahaan berdasarkan kerangka *Balanced Scorecard*.

3.6 Kesimpulan dan Saran

Tahap kesimpulan dan saran ini adalah tahap terakhir dari penelitian. Kesimpulan diambil dari keseluruhan proses kegiatan penelitian yang dilakukan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya serta pemberian saran-saran untuk menjadi referensi bagi mahasiswa terhadap perusahaan.

IV. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data Internal

Data internal perusahaan merupakan data yang berisi data internal perusahaan berupa sejarah singkat perusahaan, visi dan misi perusahaan, strategi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, dan pemasaran dan saluran distribusi perusahaan dalam memasarkan produknya.

4.2 Pengumpulan Data Eksternal

Data eksternal perusahaan merupakan data yang berisi data eksternal perusahaan berupa lingkungan umum dan lingkungan industri perusahaan. Pengumpulan Data *Balanced Scorecard*

4.2.1 Penentuan dan Ukuran Sasaran Strategik

Tabel 4.1 Penentuan Sasaran dan Ukuran Strategik Perusahaan

Perspektif	Sasaran Strategik	Key Performansi Indicator (KPI)	
		Ukuran Hasil	Ukuran Pemicu Kinerja
Keuangan	Meningkatkan pendapatan perusahaan dari tahun	<i>Revenue Growth (RG)</i>	Peningkatan pendapatan dan berkurangnya

	sebelumnya		biaya
Pelanggan	Meningkatkan pangsa pasar	Posisi perusahaan	Peningkatan pangsa pasar sesuai dengan visi perusahaan
Proses Bisnis Internal	• Proses inovasi berupa meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan	Perbandingan selisih penjualan	Peningkatan pendapatan perusahaan
	• Proses operasi berupa menurunkan biaya kerusakan peralatan produksi	Biaya depresiasi pada peralatan produksi	Menurunkan biaya depresiasi pada peralatan produksi
	• Layanan purna jual berupa meningkatkan penggunaan sistem informasi	Penerapan sistem informasi di perusahaan	Adanya sistem informasi perusahaan
Pembelajaran dan Pertumbuhan	• Meningkatkan retensi karyawan	Tingkat retensi karyawan	Meningkatnya pendapatan perusahaan
	• Meningkatkan kapabilitas karyawan	Tingkat kapabilitas karyawan	Meningkatnya kinerja karyawan

4.2.2 Pengumpulan Data BSC Perusahaan Saat Ini

A. Perspektif Keuangan

Tabel 4.2 Pendapatan Perusahaan

Tahun	Pendapatan (Rp)
2014	Rp 370.374.000
2015	Rp 215.474.832

B. Perspektif Pelanggan

Dari segi geografis PD. Sarinah berada pada posisi tersebut sangat strategis Selain itu berdasarkan segi pesaing PD. Sarinah berada pada pangsa pasar 20%. Dari segi ekonomi, PD. Sarinah menyediakan pelayanan kepada semua lapisan ekonomi masyarakat, baik kalangan menengah kebawah maupun menengah keatas.

C. Perspektif Proses Bisnis Internal

1) Proses inovasi membutuhkan data berupa peningkatkan kualitas produk yang dihasilkan

Tabel 4.3 Data Penjualan Produk Dodol Sarinah

Tahun	Hari Kerja	Kapasitas Produksi/ Hari (Kg)	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Jumlah Dodol Yang Dihasilkan per Tahun (Kg)
2011	5	1440	70	345600
2012	5	1000	45	240000
2013	4	800	45	153600
2014	4	700	40	134400
2015	3	600	20	86400

2) Proses operasi berupa menurunkan biaya kerusakan peralatan produksi

Tabel 4.4 Biaya Depresiasi Tahun 2014 - 2015

Jenis	Jumlah	Harga (Rp)	Total (Rp)	Umur	Nilai Sisa (Rp)	Jumlah Nilai Sisa (Rp)
Mesin	3	4.500.000	13.500.00	5	6.750.000	1.350.000

Pengaduk			0			
Mesin Pemotong	2	100.000	200.000	5	100.000	20.000
Nampan	10	20.000	200.000	3	100.000	33.333
Pisau	4	20.000	80.000	3	40.000	13.333
Saringan Kelapa	2	15.000	30.000	2	15.000	750.000
Kancah	4	200.000	800.000	3	400.000	133.333
Alat timbang	1	1.000.000	1.000.000	5	500.000	100.000
Jumlah						1.657.500

3) Layanan purna jual berupa penggunaan sistem informasi yang digunakan perusahaan.

PD. Sarinah masih belum bisa memaksimalkan penggunaan sistem informasi, seperti masih melakukan perhitungan keuangan perusahaan secara manual, pembukuan data administrasi pelanggan sebagai *service* data harga produk serta posisi produk atau stok produk yang tersedia yang tidak berkelanjutan.

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 4.5 Data Karyawan PD. Sarinah

Tahun	Jumlah Tenaga Kerja (orang)
2011	70
2012	45
2013	45
2014	40
2015	20

4.3 Pengolahan Data

4.3.1 Pemetaan Perusahaan dengan BSC Saat Ini

A. Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan perusahaan saat ini dapat dilihat berdasarkan aspek *Revenue Growth* (RG). RG ini dapat dicari dengan persamaan dibawah ini:

$$RG = \frac{\text{pendapatan} - \text{pendapatan tahun lali}}{\text{pendapatan tahun lalu}} \times 100\%$$

Tabel 4.6 Aspek RG PD. Sarinah

Tahun	Pendapatan (Rp)	Persentase (%)
2014	Rp 370.374.000	100%
2015	Rp 215.474.832	42%

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa pertumbuhan pendapatan PD. Sarinah mengalami penurunan peningkatan dimana pada tahun 2014 sampai dengan tahun 2015 sebesar 42%. Hal ini membuktikan bahwa PD. Sarinah dalam meningkatkan peningkatan pendapatan dengan nilai cukup baik (0).

B. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan ini berupa meningkatkan pangsa pasar. Hal tersebut dapat dilihat dari data aspek dari segi geografis perusahaan yang strategis, segi pesaing yang berada pada persentase 20%, segi ekonomi yang murah untuk semua kalangan masyarakat. Dari pengambilan

data tersebut, dapat diartikan bahwa perusahaan ternyata mampu untuk mempertahankan pangsa pasar yang pernah dicapainya dan berpeluang mampu meningkatkan pangsa pasar sesuai visi perusahaan dengan nilai cukup baik (0).

C. Perspektif Proses Bisnis Internal

1) Proses Inovasi berupa peningkatan kualitas produk yang dihasilkan

Pada proses ini, dalam meningkatkan kualitas produk yang ditawarkan mengalami penurunan penjualan. Penurunan penjualan di tingkat inovasi ini terdapat beberapa faktor diantaranya oleh minat pelanggan terhadap produk dodol sarinah. Hal tersebut membuktikan bahwa PD. Sarinah dalam meningkatkan inovasi kualitas produk dengan nilai cukup baik (0) untuk meningkatkan pendapatan dan mempertahankan minat pelanggan terhadap produk dodol sarinah.

2) Proses operasi berupa menurunkan biaya kerusakan peralatan produksi

Pada Proses ini, proses operasi pada PD. Sarinah dilihat dari segi aspek biaya depresiasi. Biaya depresiasi PD. Sarinah tidak mengalami peningkatan atau cenderung tetap karena penggunaan alat produksi masih dapat berjalan dengan baik dan masih dalam kondisi umur pakai. Hal tersebut membuktikan bahwa PD. Sarinah dalam meningkatkan proses operasi dengan nilai baik (1) untuk menurunkan biaya depresiasi.

3) Layanan purna jual berupa penggunaan sistem informasi yang digunakan perusahaan.

PD. Sarinah melakukan sistem informasi dengan nilai cukup baik (0), seperti pembukuan dengan menggunakan *software office microsoft* yang digunakan untuk mengelola data-data informasi berupa keuangan, data pelanggan, dan penjualan produk dodol. Adanya penggunaan sistem informasi tersebut mendorong perusahaan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat.

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1) Peningkatan Retensi Karyawan

$$\text{Retensi karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan}}{\text{jumlah karyawan tahun lalu}} \times 100\%$$

Tabel 4.7 Retensi Karyawan PD. Sarinah

Tahun	Jumlah Karyawan (orang)	Retensi Karyawan
2011	70	-
2012	45	64%
2013	45	100%
2014	40	89%
2015	20	50%

Tabel diatas menunjukkan bahwa tingkat retensi karyawan PD. Sarinah mengalami penurunan. Hal ini membuktikan bahwa PD. Sarinah dalam retensi karyawan dengan nilai cukup baik (0).

2) Peningkatan Kapabilitas Karyawan

$$\text{Kapabilitas karyawan} = \frac{\text{jumlah pelatihan}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Tabel 4.8 Kapabilitas Karyawan PD. Sarinah

Tahun	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Karyawan Yang dilatih	Kapabilitas Karyawan (%)
2011	70	10	14%
2012	45	7	16%
2013	45	3	7%
2014	40	0	0%

2015	20	0	0%
------	----	---	----

Tabel diatas menunjukkan bahwa tingkat kapabilitas karyawan PD. Sarinah setiap tahunnya mengalami penurunan. Dalam Hal ini PD. Sarinah belum dapat memaksimalkan peningkatan kapabilitas karyawan dengan nilai cukup baik (0).

4.3.2 Penilaian Peta Kondisi Perusahaan dengan BSC Saat Ini

Tabel 4.9 Rekapitulasi Pemetaan *Balanced Scorecard* PD. Sarinah Saat Ini

No.	<i>Balanced Scorecard</i>	Penilaian Skor		
		Kurang Baik (-1)	Cukup Baik (0)	Baik (1)
1	Perspektif Keuangan	-	✓	-
2	Perspektif Pelanggan	-	✓	-
3	Perspektif Proses Bisnis Internal	-	-	✓
4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	-	✓	-
Hasil Penilaian		-	✓	-

Dari tabel diatas, pemetaan dengan *Balanced Scorecard* pada PD. Sarinah cukup baik.

IV. ANALISA DAN PEMBAHASAN DATA

5.1 Analisa Hasil Pemetaan dengan *Balanced Scorecard*

5.1.1 Perspektif Keuangan

Dari tolak ukur yang dilakukan pada perpektif keuangan menunjukkan bahwa keuangan PD. Sarinah cukup baik walaupun masih terjadi penurunan pendapatan setiap tahunnya. Seharusnya, penurunan pendapatan tersebut diimbangi dengan pencapaian dengan cara mengatur pengeluaran biaya.

5.1.2 Perspektif Pelanggan

Dari tolak ukur yang dilakukan pada perpektif pelanggan menunjukkan bahwa keuangan PD. Sarinah cukup baik. Dalam mempertahankan pangsa pasar, perlu adanya peningkatan perusahaan dengan cara adanya tingkat kepuasan pelanggan dengan adanya layanan keluhan pelanggan atau layanan *costumer service*.

5.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam pengukuran perpektif proses bisnis internal adalah proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purna jual. Dari perspektif ini dikatakan baik, dari ketiga aspek mendapat total nilai skor 1. Ukuran baik untuk perspektif ini perlu adanya peningkatan. Pada proses inovasi peningkatan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan program kompetisi desain produk yang menarik. Proses inovasi ini dapat menunjang peningkatan pangsa pasar. Untuk proses operasi peningkatan dapat dilakukan dengan cara melakkan penetapan waktu baku pembuatan produk. Proses operasi ini dapat menunjang pada peningkatan kepuasan pelanggan. Serta proses pelayanan purna jual peningkatan dapat dilakukan dengan cara memiliki aplikasi *Automatic Management System* (AMS) yang berkoneksi secara langsung dengan pemilik perusahaan. Proses pelayanan purna jual ini dapat menunjang pada peningkatan kepuasan pelanggan.

5.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam pengukuran perpektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah tingkat retensi karyawan dan kapabilitas karyawan cukup baik dengan total nilai skor adalah 0. Ukuran cukup baik untuk

perspektif ini perlu adanya peningkatan dimana pada retensi karyawan peningkatan dapat dilakukan dengan cara melakukan penilaian kemampuan karyawan yang ada. Retensi karyawan ini dapat menunjang pada peningkatan kepuasan karyawan. Serta pada kapabilitas karyawan peningkatan dapat dilakukan dengan cara melakukan pembangunan profil kompetensi karyawan. Produktivitas karyawan ini dapat menunjang pada peningkatan proses inovasi, proses operasi dan pelayanan purna jual.

5.2 Pemetaan dan Strategi dengan *Balanced Scorecard*

Tabel 5.1 Pemetaan Perusahaan dengan BSC Tahun 2017

Perspektif	Sasaran Strategik	Key Performansi Indicator (KPI)		Skor
		Ukuran Hasil	Ukuran Pemicu Kinerja	
Keuangan	Mengatur pengeluaran biaya	<i>Return Of Asset (ROA)</i>	Penurunan biaya dan meningkatkan pendapatan	1
Pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan dengan adanya layanan <i>costumer service</i>	Tingkat keluhan pelanggan	Meningkatnya kepuasan pelanggan	1
Proses Bisnis Internal	<ul style="list-style-type: none"> Proses inovasi berupa program kompetisi desain produk yang menarik 	Data jenis produk yang dihasilkan	Meningkatnya kepuasan pelanggan terhadap produk	1
	<ul style="list-style-type: none"> Proses operasi berupa penetapan waktu baku operasi pembuatan produk 	Waktu pembuatan produk dodol	Pembuatan produk tepat waktu	1
	<ul style="list-style-type: none"> Layanan purna jual berupa adanya aplikasi <i>Automatic Management System (AMS)</i> 	Data keuangan dan non keuangan, data <i>service</i> , dan data logistik perusahaan	Layanan yang cepat dan tepat	1
Pembelajaran dan Pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> Retensi karyawan berupa penilaian kemampuan karyawan 	Data <i>job description</i> karyawan	Peningkatan kemampuan karyawan	1
	<ul style="list-style-type: none"> Kapabilitas karyawan berupa pembangunan profil kompetensi karyawan 	Data indentitas karyawan	Peningkatan kapabilitas karyawan	1
Total Skor				7

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Adapun kesimpulan pada penelitian tugas akhir ini adalah:

1. Peta kinerja perusahaan pada PD. Sarinah Kabupaten Garut dengan menggunakan BSC adalah perusahaan berada pada nilai cukup baik dengan total nilai skor 0.
2. Strategi dalam upaya mendukung keberlanjutan perusahaan dodol pada PD. Sarinah Kabupaten Garut didasarkan pada pemetaan perusahaan dengan BSC untuk tahun 2017 berupa mengatur pengeluaran biaya, adanya layanan *costumer service*, program kompetisi desain produk yang menarik, penetapan waktu baku operasi pembuatan produk, adanya aplikasi *Automatic Management System (AMS)*, penilaian kemampuan karyawan dan pembangunan profil kompetensi karyawan.

6.2 Saran

Adapun saran pada penelitian tugas akhir ini adalah:

1. Hasil perbaikan pemetaan untuk periode selanjutnya tidak tercapainya disebabkan beberapa faktor yaitu Metode atau strategi perusahaan yang kurang cocok sehingga perusahaan perlu melakukan pemilihan dan rencana strategi perusahaan yang cocok, karena strategi yang cocok dapat menjalankan visi dan misi serta tujuan dari perusahaan. Selain itu terletak pada modal dimana peningkatan atau penambahan modal memiliki keuntungan dan resiko bagi perusahaan baik berupa investasi ataupun peminjaman ke Bank.
2. Pemetaan yang dibuat untuk tahun berikutnya dapat tercapai apabila setiap elemen perusahaan dapat bekerja secara bersamaan. Hal tersebut dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan, maka perlu adanya peningkatan perencanaan strategis perusahaan minimal 1 tahun dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

DAFTAR PUSTAKA

- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatangandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Norton, & Kaplan. (1996). *Translating Strategy into Action Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Subeki Ridhotullah, M. &. (2015). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher.