

**PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN STRATEGIK BALANCED SCORECARD  
PADA UKM SRIKANDI SUMBER LAUT SUKOLILO DI DAERAH SUKOLILO,  
SURABAYA**

**ARTIKEL SKRIPSI  
PROGRAM STUDI AGROBISNIS PERIKANAN  
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERIKANAN DAN KELAUTAN**

Oleh :  
**SOFYAN DWI WISNU PUTRA**  
NIM. 125080401111045



**FAKULTAS PERIKANAN DAN ILMU KELAUTAN  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2016**

**PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN STRATEGIK BALANCED SCORECARD  
PADA UKM SRIKANDI SUMBER LAUT SUKOLILO DI DAERAH SUKOLILO,  
SURABAYA**

**ARTIKEL SKRIPSI  
PROGRAM STUDI AGROBISNIS PERIKANAN  
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERIKANAN DAN KELAUTAN**

Sebagai Salah Satu Syarat Meraih Gelar Sarjana Perikanan  
di Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan  
Universitas Brawijaya

Oleh :  
**SOFYAN DWI WISNU PUTRA**  
NIM. 125080401111045



**FAKULTAS PERIKANAN DAN ILMU KELAUTAN  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2016**

ARTIKEL SKRIPSI

PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN STRATEGIK BALANCED SCORECARD  
PADA UKM SRIKANDI SUMBER LAUT SUKOLILO DI DAERAH SUKOLILO,  
SURABAYA

Oleh

SOFYAN DWI WISNU PUTRA  
NIM. 125080401111045

Menyetujui,  
Dosen Pembimbing I

(Dr. Ir. Mimit Primyantanto, MP)  
NIP. 19630511 198802 1 001  
Tanggal: 16 AUG 2018

Dosen Pembimbing II

(Dr. Ir. Nuddin Harahab, MP)  
NIP. 19610417 199003 1 001  
Tanggal: 16 AUG

Mengetahui,  
Ketua Jurusan SEPK



(Dr. Ir. Nuddin Harahab, MP)  
NIP. 19610417 199003 1 001

16 AUG 2018

## PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN STRATEGIK BALANCED SCORECARD PADA UKM SRIKANDI SUMBER LAUT SUKOLILO DI DAERAH SUKOLILO, SURABAYA

(Sofyan Dwi Wisnu Putra <sup>1</sup>, Mimit Primyastanto <sup>2</sup>, dan Nuddin Harahab <sup>3</sup>)

<sup>1)</sup> Mahasiswa SEPK, FPIK, Universitas Brawijaya Malang

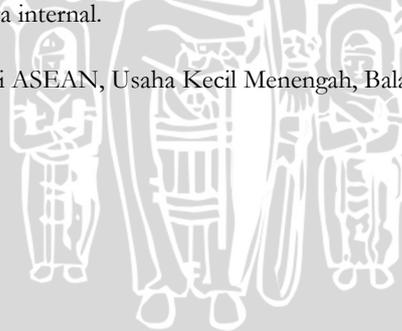
<sup>2)</sup> Dosen SEPK, FPIK, Universitas Brawijaya Malang

<sup>3)</sup> Dosen SEPK, FPIK, Universitas Brawijaya Malang

### Abstrak

Dalam era globalisasi saat ini, tantangan dan ancaman luar seperti Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) menuntut sebuah usaha berubah menjadi lebih baik dan mampu bersaing dengan usaha lain di luar Indonesia. Salah satunya adalah Usaha Kecil Menengah (UKM). Agar dapat menghadapi MEA, maka UKM membutuhkan pengukuran kinerja manajemen strategik Balanced Scorecard. Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk menggunakan pengukuran kinerja manajemen strategik Balanced Scorecard dalam mengukur serta mengetahui kinerja dengan tahap-tahap yang sesuai beserta hasil per tahapan yang sesuai dengan UKM dan melakukan interpretasi hasil pengukuran kinerja pada masing-masing indikator kinerja atau ukuran per perspektif Balanced Scorecard sebagai acuan dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Penelitian ini dilaksanakan di UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo dengan metode penelitian deskriptif – eksplanatif. Selain itu, penelitian ini juga berfungsi dalam mengetahui kinerja dengan mengukur ukuran-ukuran atau indikator kinerja pada perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini memperoleh hasil total skor perspektif sebesar 97,18 yang menunjukkan bahwa UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo digolongkan dalam kondisi sangat sehat. Saran yang dapat diberikan untuk UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo adalah menerapkan strategi beserta program kerja yang disusun untuk meningkatkan kinerja di dalam masing-masing indikator kinerja untuk menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Selain itu, juga menerapkan pengukuran kinerja manajemen strategik Balanced Scorecard secara internal.

Kata Kunci : Masyarakat Ekonomi ASEAN, Usaha Kecil Menengah, Balanced Scorecard



repository.ub.ac.id

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

THE PERFORMANCE MEASUREMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT  
BALANCED SCORECARD AT HOME INDUSTRY (UKM) SRIKANDI SUMBER LAUT  
SUKOLOLO IN SUKOLOLO DISTRICT, SURABAYA

(Sofyan Dwi Wisnu Putra <sup>1</sup>, Mimit Primyastanto <sup>2</sup>, and Nuddin Harahab <sup>3</sup>)

<sup>1)</sup> Student of SEPK, FPIK, Brawijaya University Malang

<sup>2)</sup> Lecturer of SEPK, FPIK, Brawijaya University Malang

<sup>3)</sup> Lecturer of SEPK, FPIK, Brawijaya University Malang

**Abstract**

*In the globalization era, challenges and threats like as ASEAN Economic Community (AEC) prosecutes industries run be better and able compete with home industries beyond Indonesia. One of them are home industries. For looking full in the face of ASEAN Economic Community (AEC), home industries need the performance measurement of strategic management Balanced Scorecard. This research has several purposes for using the performance measurement of strategic management Balanced Scorecard to measure and discover the performance with appropriate stages and output of each stages within home industry. Furthermore, also interpretation the results of performance measurement in each Balanced Scorecard perspective's performance indicators as a reference for coming on ASEAN Economic Community (AEC). This research was held at home industry (UKM) Srikandi Sumber Laut Sukolilo with descriptive-explanative research method. Furthermore, this research also have a function to know the performance with measure each performance indicators on financial perspective, customer perspective, process perspective, and learning and growth perspective. This research obtained the perspective total score is 97,18 where this score indicates that home industry (UKM) Srikandi Sumber Laut Sukolilo was classified on healthiest performance condition. Several suggestions can be given for home industry (UKM) Srikandi Sumber Laut Sukolilo such as implementing the strategies with employment programs have been drawn up for increasing performances at each performances indicators in interest of ASEAN Economic Community (AEC) and implementing performance measurement of strategic management Balanced Scorecard internally.*

*Keywords: ASEAN Economic Community, home industry, Balanced Scorecard*



**PENDAHULUAN**

- Surat At – Taubah ayat 105

وَقُلْ أَعْمَلُوا بِسَيْرِ اللَّهِ عَلَٰكُمْ وَرَسُولِهِ، وَالْمُؤْمِنُونَ وَسُرُدُّوٓنَ إِلَىٰ عِلَالِ الْعَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيَنْشَكُرُ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

**Artinya :**

*Dan Katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.*

- Surat Al-Baqarah ayat 148 :

وَلِكُلِّ وِجْهَةٍ هُوَ مُوَلِّئُهَا فَاسْتَبِقُوا الْحَيٰرَةَ اِنَّ مَا تَكُوْنُوْنَ اٰتِ بِكُمْ اَللّٰهُ جَمِيعًا اِنَّ اَللّٰهَ عَلٰى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيْرٌ ﴿١٤٨﴾

**Artinya :**

*Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lomba (dalam membuat) kebaikan. Di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.*

Berdasarkan firman Allah SWT yang termaktub pada Al-Quran yaitu pada surat At-Taubah ayat 105 dan Surat Al-Baqarah ayat 148, seseorang diperintahkan untuk bekerja dan berusaha. Akan tetapi, bekerja tersebut haruslah bekerja di dalam kebaikan. Pada surat At-Taubah ayat 105, Allah SWT berfirman untuk menyuruh orang-orang untuk bekerja. Dalam hasil yang telah dicapai, maka Allah SWT, Rasul-Nya dan orang mukmin akan menilai pekerjaan seseorang tersebut. Allah SWT, Rasul-Nya, dan orang mukmin akan

menilainya dengan sangat akurat dan akan memberikan berita mengenai penilaian yang telah dilakukan oleh Allah SWT dan Rasul-Nya beserta orang mukmin kepada seseorang yang dinilai.

Dihubungkan dengan surat Al-Baqarah ayat 148, seseorang umat baik dari etnis, agama, serta kepercayaan apapun diperintahkan oleh Allah SWT untuk bersaing dalam kebaikan. Persaingan tersebut dapat mencakup persaingan dalam bekerja ataupun persaingan dalam ibadah. Hal tersebut dikarenakan sesungguhnya persaingan dan perbuatan yang telah dilakukan akan dipertanggung jawabkan di akhirat kelak. Dan apabila bersaing dalam kebaikan, maka kebaikan yang telah dilakukan akan memberikan banyak manfaat yaitu akan memberikan ketentraman di dunia serta di akhirat dan memberikan banyak pahala kepada diri seseorang yang pada akhirnya pahala tersebut akan dibawa ke hadapan Allah SWT saat hari kiamat.

Pada kehidupan saat ini, seluruh masyarakat yang berada di regional ASEAN harus bekerja dengan semangat terbaik dan bersaing atau berlomba-lomba dalam kebaikan yang tersirat pada persaingan keunggulan produk, ekspor, impor, dan lainnya untuk mengunggulkan bangsanya. Selain itu, dalam setiap pekerjaan yang telah mereka lakukan akan dilakukan penilaian oleh pemilik perusahaan dan negara. Hal tersebut membuktikan bahwa korelasi antara Al-Quran terutama pada surat At-Taubah ayat 105 dan surat Al-Baqarah ayat 148 dengan kehidupan di dunia nyata sangat benar. Dan pedoman surat dan ayat di Al-Quran harus menjadi sebuah landasan di dalam kebaikan dan perilaku kita sehari-hari terutama dalam menghadapi



persaingan MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN) saat ini.

Menurut Sunardi dan Djazuli (2015), MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN) atau AEC (*ASEAN Economic Community*) memiliki empat komponen penting yaitu: (1) ASEAN merupakan pasar tunggal dan berdasar produksi tunggal dengan didukung aliran bebas barang, investasi, jasa, aliran modal yang bebas, serta tenaga kerja yang tersertifikasi. (2) ASEAN merupakan kawasan berdaya saing tinggi yang memiliki perlindungan konsumen, peraturan kompetisi, pengembangan infrastruktur, perpajakan dan *e-commerce*, serta hak kekayaan intelektual. (3) ASEAN merupakan kawasan yang memiliki perkembangan ekonomi secara merata dengan unsur pengembangan usaha kecil serta menengah. (4) ASEAN merupakan kawasan dengan integrasi penuh terhadap perekonomian sedunia. Untuk menciptakan MEA maka seluruh negara yang berada pada regional ASEAN harus melakukan pembebasan terhadap jasa, perdagangan barang, tenaga kerja tersertifikasi, investasi, serta arus modal yang lebih bebas. Menyikapi hal tersebut, maka Usaha Kecil Menengah atau UKM yang bergerak di bidang perikanan harus mampu bersaing di kancah MEA. Oleh karena itu, dibutuhkan pengembangan internal dalam sebuah usaha agar bisnis dan produk yang dihasilkan menjadi lebih berkualitas dari bisnis dan produk perikanan negara lain serta mampu bersaing. Untuk mewujudkannya, diperlukan pengukuran kinerja manajemen strategik Balanced Scorecard atau pengukuran kinerja Balanced Scorecard pada sebuah UKM.

Berdasarkan Kaplan dan Norton (1992), Balanced Scorecard adalah suatu

perangkat pengukuran yang memberikan pandangan bisnis kepada manajer puncak secara cepat dan komprehensif. Pada Balanced Scorecard terdapat pengukuran finansial yang menginformasikan hasil dari langkah-langkah yang telah dilakukan. Selain itu, perspektif finansial dilengkapi dengan pengukuran operasional pada kepuasan pelanggan, proses-proses internal, serta aktivitas-aktivitas perbaikan dan inovasi organisasi. Pengukuran operasional merupakan poros penggerak dari kinerja keuangan masa depan.

Penelitian ini memiliki latar belakang UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo mengutamakan *profit oriented* dan didukung dalam pilar MEA. Pemilihan objek penelitian juga didasarkan atas UKM yang perlu berkembang dan merambah pasar internasional serta siap bersaing dengan UKM dan produk sejenis di wilayah Surabaya dan luar negara Indonesia yang dapat berimbas pada kesejahteraan produsen atau pendiri UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo. Masalah yang lainnya adalah bahwa UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo memiliki beberapa keterbatasan dalam hal pengetahuan dan akses mengenai peningkatan kualitas produk dan kinerja dan belum dapat mengantisipasi hal-hal yang diperlukan dalam menghadapi persaingan MEA.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mendeskripsikan pengukuran kinerja manajemen strategik Balanced Scorecard dengan tahap-tahap, ukuran-ukuran, dan hasil per tahapan yang sesuai.
2. Melakukan interpretasi dan analisis hasil pengukuran kinerja pada masing-masing indikator kinerja atau ukuran per

perspektif Balanced Scorecard sebagai acuan dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA).

#### METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo, daerah Sukolilo, Kota Surabaya, Provinsi Jawa Timur pada Bulan Maret hingga Bulan Mei tahun 2016. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif-eksplanatif dengan objek penelitian adalah pemilik UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo.

Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer meliputi modal, biaya operasi, visi dan misi UKM, dan jumlah biaya proses produksi, prasarana, serta sarana. Sedangkan, data sekunder yang digunakan meliputi gambaran umum UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo dan sumber pustaka.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang dikumpulkan dalam wawancara meliputi modal, visi dan misi, biaya pemesanan, biaya penyimpanan, waktu proses dan jumlah perbaikan mesin. Sedangkan, pada observasi didapatkan data seperti proses pelayanan pelanggan, inovasi, waktu produksi masing-masing departemen, total jam *training* dan standar *training*. Sedangkan, data yang dikumpulkan melalui dokumentasi adalah dokumentasi tempat atau lokasi UKM, macam-macam produk, proses produksi, proses wawancara, pengepakan, prasarana, sarana, serta teknologi yang digunakan.

Analisa data yang dilakukan memiliki langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mengkaji lingkungan makro pada UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo.

2. Melakukan analisa visi misi, pemilihan strategi, penyusunan strategi, program, serta kegiatan yang dapat dilaksanakan.
3. Melakukan penyusunan sasaran strategi dan pemetaan strategi.
4. Melakukan penyusunan sub-sasaran strategi.
5. Melakukan penyusunan *key performance indicator*.
6. Melakukan *cascading* Balanced Scorecard dengan menggunakan ukuran-ukuran yang ditetapkan pada masing-masing perspektif.
7. Setelah diketahui hasilnya, masing-masing ukuran atau indikator kinerja pada masing-masing perspektif di-interpretasikan dalam sebuah solusi dan diterapkan pada UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo sebagai program kerja yang berfungsi sebagai acuan untuk menghadapi persaingan MEA.

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 1. Profil UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo

UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo berdiri pada tahun 2006 di daerah Sukolilo Kota Surabaya. UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo memproduksi berbagai krupuk olahan hasil laut diantaranya Krupuk Kupang, Krupuk Lorjuk Polos, Krupuk Cumi-Cumi, dan Krupuk Kepiting. UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo memiliki visi yaitu menjadi UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo yang unggul, mampu bersaing di kancah nasional maupun internasional, dan mampu melestarikan produk unggulan dari Kota Surabaya. Sedangkan, misinya adalah Menciptakan UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo yang unggul dengan

inovasi terbaik dan semangat kerja keras dalam mewujudkan kegiatan usaha yang mampu bersaing di kancan nasional maupun internasional serta Memberikan pelayanan terbaik kepada para mitra dengan menciptakan krupuk olahan hasil laut yang terbuat dari bahan perikanan laut khas kota Surabaya yang segar, alami, tanpa bahan pengawet, bergizi, dan berkualitas.

## 2. Analisa Lingkungan Makro Balanced Scorecard pada UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo

Analisa lingkungan makro dilakukan dengan *trendwatching*. Analisa lingkungan makro menghasilkan tujuh kriteria yaitu kriteria pesaing, kriteria produk krupuk, kriteria bantuan Unit Pelaksana Teknis serta Dinas Perindustrian dan Perdagangan, kriteria sarana dan prasarana, kriteria manajemen kinerja, kriteria masalah-masalah yang menghambat, dan kriteria pasar krupuk olahan hasil laut UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo.

## 3. Analisa Visi Misi

Pada visi UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo ditemukan kata kunci seperti unggul dan melestarikan produk unggulan. Sedangkan, pada misi UKM ditemukan kata kunci seperti kerja keras dan pelayanan terbaik.

Dalam kata kunci yang terdapat pada visi dan misi memiliki makna penting. Kata kunci unggul memiliki makna bahwa UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo berupaya menjadi yang terbaik. dengan selalu melakukan peningkatan rasa, tekstur, kualitas, proses produksi, dan kualitas karyawannya. Sedangkan, kata kunci melestarikan produk unggulan memiliki makna berupa sebuah komitmen dari UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo untuk tetap menjaga eksistensi produk krupuk olahan hasil laut dari

Kota Surabaya. Pada kata kunci yang lain yaitu kerja keras, memiliki makna UKM yang selalu meningkatkan kinerja dalam memproduksi krupuk olahan hasil laut. Adapun pada kata kunci pelayanan terbaik, memiliki makna UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo selalu berupaya dalam memberikan yang terbaik kepada para mitra atau pelanggan.

## 4. Proses Pemilihan Strategi

Berdasarkan analisa visi misi, strategi yang dapat diterapkan pada UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo adalah :

1. Meningkatkan rasa, tekstur, dan kualitas krupuk olahan hasil laut secara selektif dengan menggunakan bahan-bahan berkualitas.
2. Melakukan proses produksi krupuk olahan hasil laut secara langsung dengan menggunakan bahan perikanan laut khas kota Surabaya (Lorjuk, Kepiting, Kupang, dan Cumi-Cumi) yang segar, alami, bergizi, tanpa bahan pengawet, dan berkualitas.
3. Menciptakan inovasi dengan menambah ragam krupuk olahan hasil laut dan berkreasi terhadap bentuk krupuk olahan hasil laut.
4. Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia sehingga mampu bekerja lebih keras dalam menciptakan berbagai produk baru dengan kualitas yang baik sehingga mampu bersaing dengan produk serupa di kawasan ASEAN.
5. Menyusun kriteria keberhasilan dan evaluasi kinerja dalam rencana jangka panjang.

**5. Proses Penyusunan Program, Strategi serta Kegiatan**

Setelah melakukan proses pemilihan strategi maka akan dilakukan proses penyusunan program, strategi, serta kegiatan.

Mengacu pada strategi yang dihasilkan dari proses pemilihan strategi, beberapa program yang diaplikasikan ke UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo seperti :

1. Program pengembangan produk UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo yang memiliki kegiatan seperti menambah komposisi penyedap dan kaldu serta melakukan seleksi terhadap bahan.
2. Program pelestarian produk krupuk unggulan khas Kota Surabaya yang memiliki kegiatan seperti memastikan kesegaran, kualitas bahan perikanan selama kurang dari tiga jam.
3. Program peningkatan minat konsumen yang memiliki kegiatan seperti mengembangkan produk krupuk lain yang berbahan dasar bahan perikanan laut.
4. Program kesejahteraan yang memiliki kegiatan seperti rutin mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan
5. Program perbaikan bisnis yang memiliki kegiatan seperti penyusunan SOP dalam produksi krupuk olahan hasil laut.

**6. Penyusunan Sasaran Strategi**

Setelah melakukan proses penyusunan program, strategi, serta kegiatan maka akan ditetapkan sasaran strategi yang efektif untuk UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo. Sasaran strategi tersebut adalah :

**Perspektif Finansial**

1. Kesejahteraan
2. Keberhasilan
3. Kesuksesan Pertumbuhan

**Perspektif Pelanggan**

1. Peningkatan Waktu
2. Kesejahteraan Konsumen
3. Peningkatan Nilai Pelanggan
4. Optimalisasi Biaya Pelanggan

**Perspektif Bisnis Internal**

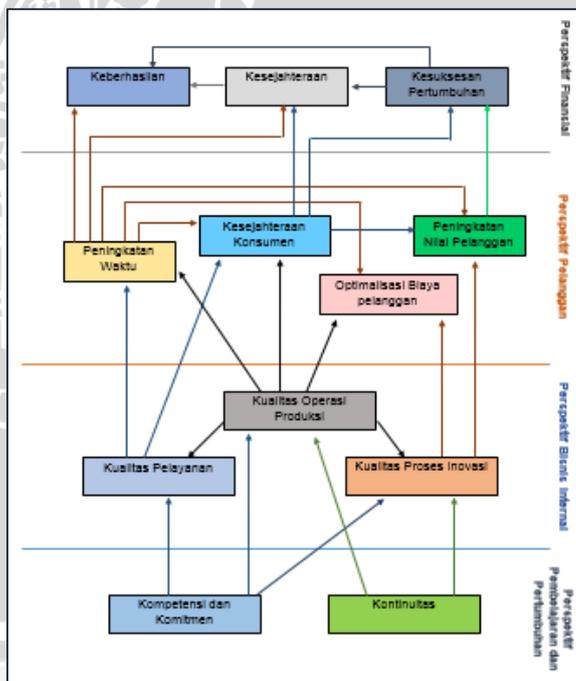
1. Kualitas Proses Inovasi
2. Kualitas Operasi Produksi
3. Kualitas Pelayanan

**Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

1. Kompetensi dan Komitmen
2. Kontinuitas

**7. Pemetaan Strategi**

Pemetaan strategi dilakukan untuk mengetahui keterkaitan antar perspektif (Rangkuti, 2014). Pemetaan strategi modifikasi ditampilkan pada gambar 1.



Gambar 1 : Pemetaan Strategi Modifikasi (Sumber : Rangkuti, 2014 dan Syariati et al, 2009)



## 8. Penyusunan Sub Sasaran Strategi

Setelah dilakukan proses penyusunan sasaran strategi dan pemetaan strategi, maka akan dilanjutkan dengan proses penyusunan sub sasaran strategi. Proses penyusunan sub sasaran strategi ditampilkan pada tabel 1.

Tabel 1 : Penyusunan Sub Sasaran Strategi

| Perspektif                   | Sasaran Strategi                     | Sub Sasaran Strategi   |
|------------------------------|--------------------------------------|--|
| Finansial                    | 1. Kesejahteraan                     | 1.1. Peningkatan profit penjualan krupuk olahan hasil laut   |
|                              | 2. Keberhasilan                      | 2.1. Peningkatan nilai <i>shareholder value</i>  |
|                              | 3. Kesuksesan Pertumbuhan            | 3.1. Peningkatan <i>market share</i><br>3.2. Penurunan biaya penanganan bahan baku dan kualitas produk |
| Pelanggan                    | 1. Peningkatan waktu                 | 1.1. Peningkatan waktu proses hingga distribusi produk hingga ke pelanggan                             |
|                              | 2. Kesejahteraan konsumen            | 2.1. Peningkatan kualitas proses   |
|                              | 3. Peningkatan nilai pelanggan       | 3.1. Peningkatan kinerja serta layanan bagi pelanggan  |
|                              | 4. Optimalisasi biaya bagi pelanggan | 4.1. Optimalisasi biaya produk krupuk olahan hasil laut  |
| Bisnis Internal              | 1. Kualitas proses inovasi           | 1.1. Optimalisasi Proses Inovasi   |
|                              | 2. Kualitas operasi produksi         | 2.1. Peningkatan proses operasi produksi   |
|                              | 3. Kualitas Pelayanan                | 3.1. Peningkatan pelayanan purna jual  |
| Pembelajaran dan Pertumbuhan | 1. Kompetensi dan Komitmen           | 1.1. Peningkatan kompetensi serta komitmen personel  |
|                              | 2. Kontinuitas                       | 2.1. Optimalisasi prasarana, sarana, serta teknologi yang digunakan di dalam produksi                  |

## 9. Penyusunan Inisiatif Strategi

Dalam proses penyusunan inisiatif strategi, dilakukan penyusunan *key performance indicator* atau indikator kinerja utama. Hasil dari penyusunan inisiatif strategi berupa *key performance indicator* :

### Perspektif Finansial

- Peningkatan Profit dengan indikator atau ukuran profit ekonomi, *return on investment* (ROI), dan *Profit Margin on Sales* (PMoS).
- Peningkatan nilai *shareholder value* dengan ukuran *return on equity* (ROE).
- Peningkatan *market share* dan penurunan biaya penanganan bahan baku dan kualitas produk dengan ukuran *market share*, penurunan biaya penanganan bahan baku, dan penurunan kualitas produk.

### Perspektif Pelanggan

- Peningkatan waktu proses hingga distribusi produk hingga ke pelanggan dengan ukuran peningkatan *lead time*.
- Peningkatan kualitas proses dengan ukuran penurunan jumlah produk cacat yang dikembalikan pelanggan, *on time delivery*, peningkatan kualitas produk dari jumlah pelanggan yang memesan, peningkatan rutinitas cek produk saat produksi, dan *rate of quality product*.
- Peningkatan kinerja dan layanan bagi pelanggan dengan ukuran *customer retention*, *number of new customer*, *number of complaint*.
- Optimalisasi biaya produksi krupuk olahan hasil laut dengan ukuran harga produk krupuk olahan hasil laut, biaya penerimaan, dan biaya pengerjaan.

### Perspektif Bisnis Internal

- Optimalisasi proses inovasi dengan ukuran total biaya persediaan, *yield rate*, dan *idle capacity*.
- Peningkatan proses operasi produksi dengan ukuran efisiensi biaya produksi dan efisiensi waktu yang dibutuhkan.
- Peningkatan kualitas proses produksi dengan ukuran tingkat produk cacat, jumlah pengawasan mutu, *mean time between failure* (MTBF) dan *mean time to repair* (MTTR) mesin pengaduk, mesin pemotong listrik, dan pemotong manual.
- Peningkatan pelayanan purna jual dengan ukuran jumlah garansi dan olahan produk cacat.

### Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- Peningkatan kompetensi serta komitmen personel dengan ukuran *employee turn over*,

*employee productivity*, *absteinsm*, dan *employee training*.

- Optimalisasi prasarana, sarana, serta teknologi yang digunakan di dalam produksi dengan ukuran *idle time*, dan *down time*.

**10. Cascading Balanced Scorecard.**

Di dalam tahap *cascading*, dilakukan pembobotan pada tiap perspektif dan indikator kinerja. Pada perspektif finansial dan perspektif bisnis internal diberikan bobot 2,6. Sedangkan, pada perspektif pelanggan serta pembelajaran dan pertumbuhan diberikan bobot 2,4. Ukuran-ukuran atau indikator kinerja pada perspektif finansial masing-masing memiliki bobot indikator 1,43. Sedangkan, pada perspektif pelanggan, masing-masing ukuran memiliki bobot indikator 0,83. Untuk perspektif bisnis internal, masing-masing ukuran memiliki bobot indikator sebesar 0,67. Dan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, masing-masing ukuran memiliki bobot indikator sebesar 1,25.

Pada tahap *cascading* juga dilakukan pengukuran kinerja dengan melakukan perhitungan pembagian antara realisasi dan target pada tiap ukuran atau indikator kinerja. Setelah itu, dikalikan dengan 100%. Setelah diketahui hasilnya, kemudian dikalikan dengan bobot indikator. Hasil tersebut akan dijumlahkan dengan hasil ukuran yang lain pada perspektif yang sama. Dari perhitungan *cascading* diketahui bahwa total bobot indikator dikalikan kinerja pada perspektif finansial sebesar 8,53. Perspektif pelanggan sebesar 5,05. Perspektif bisnis internal sebesar 15,55. Dan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 9,36.

Total bobot indikator dikalikan kinerja pada masing-masing perspektif tersebut akan dikalikan dengan bobot masing-masing perspektif. Perspektif finansial memiliki nilai sebesar 22,18. Perspektif pelanggan memiliki nilai sebesar 12,11. Perspektif bisnis internal memiliki nilai sebesar 40,42. Dan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki nilai sebesar 22,47. Apabila nilai tersebut dijumlahkan maka akan menghasilkan total skor perspektif sebesar 97,18. total skor perspektif sebesar 97,18 mengindikasikan bahwa UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo memiliki kondisi sangat sehat. Untuk proses pengukuran total skor perspektif ditampilkan pada tabel 2.

Tabel 2 : Pengukuran Total Skor Perspektif

| Perspektif                   | Bobot Perspektif | Total Bobot Indikator x Kinerja | Nilai        |
|------------------------------|------------------|---------------------------------|--------------|
| Finansial                    | 2,6              | 8,53                            | 22,18        |
| Pelanggan                    | 2,4              | 5,05                            | 12,11        |
| Bisnis Internal              | 2,6              | 15,55                           | 40,42        |
| Pembelajaran dan Pertumbuhan | 2,4              | 9,36                            | 22,47        |
| <b>Total Skor Perspektif</b> | <b>10</b>        | <b>38,49</b>                    | <b>97,18</b> |

**11. Interpretasi dan Analisis Balanced Scorecard pada Masing-Masing Indikator Kinerja per Perspektif sebagai Acuan dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA)**

Setelah melakukan tahap *cascading*, maka masing-masing ukuran dapat diinterpretasi dan dianalisis dengan program kerja yang sesuai. Beberapa ukuran di bawah ini memiliki program kerja yang sesuai seperti :



**Perspektif Finansial**

- Ukuran Profit ekonomi memiliki program kerja dalam memaksimalkan produksi sesuai dengan kapasitas produksi UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo serta menghilangkan *idle capacity*.

**Perspektif Pelanggan**

- Ukuran *Lead time* memiliki program kerja melakukan pembelian oven pengering, melakukan proses pengecekan serta pengawasan alat secara berkala, serta melakukan pembelian bahan ikan laut secara langsung dari nelayan.

**Perspektif Bisnis Internal**

- Ukuran *Yield rate* memiliki program kerja memaksimalkan kapasitas produksi sebesar 19.200 kilogram dengan melakukan optimalisasi mesin dan sumber daya manusia yang digunakan untuk produksi.

**Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

- Ukuran *Employee turnover* memiliki program kerja mengembangkan sistem absensi pada saat jadwal produksi dan melakukan program *training* dalam meningkatkan motivasi sumber daya manusia.

**12. Penerapan Program Kerja sebagai Acuan dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) pada UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo**

Berdasarkan hasil interpretasi dan analisis pada masing-masing ukuran atau indikator kinerja maka dapat dirangkaikan program kerja yang dapat diterapkan pada UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo. Program kerja tersebut adalah :

1. Menyusun Standar Operasional Prosedur dalam produksi
2. Mengembangkan pengawasan serta pengecekan pada bahan, produk, sarana, prasarana, serta stasiun produksi secara berkala
3. Melakukan pengawasan terhadap bahan perikanan laut dalam rentang waktu kurang dari tiga jam serta bahan lain secara berkala
4. Menggunakan bahan (terutama tepung tapioka) dan pengemas yang berkualitas
5. Berkreasi dalam mengembangkan bentuk, ragam, dan jenis krupuk
6. Mengembangkan jaringan bisnis dan komunikasi
7. Memaksimalkan produksi dan kapasitas usaha
8. Meningkatkan rasa, tekstur, menambah kaldu, serta penyedap pada krupuk olahan hasil laut sesuai Standar Operasional Prosedur
9. Melakukan pembelian oven pengering sebagai pengganti penjemuran
10. Meningkatkan promosi dan penjualan krupuk olahan hasil laut
11. Optimalisasi mesin, waktu produksi, dan sumber daya manusia yang digunakan dalam produksi
12. Mengembangkan sistem pendataan waktu dan kinerja mesin
13. Mengembangkan sistem absensi pada saat jadwal produksi
14. Menghilangkan *idle capacity*
15. Melakukan program pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan motivasi sumber daya manusia
16. Mengikuti pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh Dinas Perindustrian



dan Perdagangan (DISPERINDAGIN) serta Unit Pelaksana Teknis Makanan dan Minuman (UPT Mamin)

Program kerja tersebut akan lebih baik jika didukung dengan peningkatan pembelajaran Bahasa Inggris secara rutin sebagai media komunikasi dalam era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA).

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Pengukuran kinerja manajemen strategik Balanced Scorecard yang dilakukan di UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo merupakan pengukuran kinerja pada perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada masing-masing perspektif memiliki total bobot perspektif dikalikan kinerja seperti pada perspektif finansial sebesar 22,18, perspektif pelanggan sebesar 12,11, perspektif bisnis internal sebesar 40,42, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 22,47. Nilai tersebut menghasilkan total skor kinerja sebesar 97,18 yang mengategorikan UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo dalam kondisi sangat sehat.
2. Program kerja yang dapat diterapkan pada UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) seperti menyusun standar operasional produksi, melakukan pengawasan dan pengecekan, menjaga tingkat kualitas bahan, meningkatkan kualitas krupuk olahan hasil laut, mengembangkan jejaring komunikasi, melakukan pembelian oven pengering, optimalisasi mesin, waktu, dan sumber

daya manusia dalam produksi, mengembangkan sistem pendataan, dan melakukan pelatihan serta pengembangan sumber daya manusia.

### Saran

1. Untuk pemerintah sebaiknya membuat kebijakan pembangunan usaha kecil menengah terutama yang bergerak pada bidang perikanan dan krupuk olahan hasil laut serta sesuai dengan kondisi di era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA).
2. Untuk Dinas Perikanan dan Kelautan sebaiknya membuat kebijakan terkait lisensi keamanan produk perikanan serta pembangunan usaha kecil menengah terutama yang bergerak di bidang krupuk olahan hasil laut sehingga produk usaha kecil menengah mampu berkembang dan dapat diekspor ke negara-negara ASEAN.
3. Untuk Dinas Perindustrian dan Perdagangan sebaiknya membuat kebijakan dalam ekspor dan impor produk perikanan usaha kecil menengah terutama krupuk olahan hasil laut serta melakukan penerapan ke usaha kecil menengah yang memproduksi produk-produk perikanan.
4. Untuk Unit Pelaksana Teknis Makanan dan Minuman Provinsi Jawa Timur membuat kebijakan terkait pengemasan produk perikanan terutama produk krupuk olahan hasil laut dari usaha kecil menengah serta melakukan penerapan ke usaha kecil menengah tersebut sehingga produknya mampu diekspor ke negara-negara di ASEAN.
5. Di samping hal tersebut, sebaiknya Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Unit Pelaksana Teknis Makanan dan Minuman bersinergi bersama dengan Dinas

Perikanan dan Kelautan bahkan sebaliknya dalam membangun Usaha Kecil Menengah yang berkecimpung dalam dunia perikanan dan kelautan. Dinas Perikanan dan Kelautan juga akan memperoleh manfaat mengenai totalitas penggunaan bahan perikanan dalam bahan pangan sehingga total data dapat meningkat. Selain itu, juga turut mengimbangi dan memelopori gerakan pangan ikan yang diadakan oleh Dinas Perikanan dan Kelautan dalam membangun peningkatan konsumsi ikan.

6. Untuk UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo, dalam meningkatkan kinerja pada masing-masing indikator kinerja sekaligus menghadapi MEA, maka UKM Srikandi Sumber Laut Sukolilo harus menerapkan strategi dan program kerja yang telah disusun dan menerapkan pengukuran kinerja manajemen strategik Balanced Scorecard.
7. Bagi kalangan akademisi, pengukuran kinerja manajemen strategik Balanced Scorecard diharapkan dapat dilakukan penelitian lebih lanjut terutama pada usaha kecil menengah yang sedang berbenah dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA).
8. Bagi perguruan tinggi, diharapkan bahwa penelitian mengenai pengukuran kinerja manajemen strategik Balanced Scorecard dilakukan penelitian lebih lanjut dan dikembangkan terutama pada usaha kecil menengah. Di samping itu, perguruan tinggi dapat menjadi pelopor penerapan pengukuran kinerja manajemen strategik Balanced Scorecard pada usaha kecil menengah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'anul Karim. Diterbitkan oleh Pustaka Al-Hanan.
- Kaplan, R.S., and D.P. Norton. 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. **Reprint 92105**: 70-80.
- Rangkuti, F. 2014. *SWOT Balanced Scorecard*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sunardi dan A. Djazuli. 2015. Evaluasi Desain Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Untuk Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN Tahun 2015. *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis*. **Volume 19 Nomor 1**: 113-124.
- Syariati, D., K. Rosalina., N.R. Azriani., S. Iqbal. 2009. *Balance Scorecard Pedoman Praktis pada Industri Manufaktur*. Universitas Brawijaya Press. Malang.