

PENGUKURAN KINERJA PADA USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH (UMKM) DENGAN *BALANCED SCORECARD (BSC)*

Wina Witanti¹ dan Asep Id Hadiana²
Jurusan Informatika, Fakultas MIPA
Universitas Jenderal Achmad Yani
Jl. Terusan Jenderal Sudirman, Cimahi^{1,2}
witanti@gmail.com¹ dan ahadiana@gmail.com²

ABSTRAK

Pembangunan dan pertumbuhan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu motor penggerak pertumbuhan ekonomi. Sebuah UMKM dinyatakan berhasil atau tidak dalam pengelolaannya, ditandai dengan dilakukannya pengukuran kinerja terhadap UMKM tersebut. Dalam penelitian ini metodologi yang digunakan dalam pengukuran kinerja UMKM yaitu dengan metode Balanced Scorecard. Metode Balanced Scorecard (BSC) merupakan metode pengukuran yang menitikberatkan empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses internal bisnis dan pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan metode Balanced Scorecard dapat dilakukan untuk mengukur kinerja UMKM.

Kata kunci— UMKM; ukuran; kinerja; BSC.

I PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu bagian dari sistem pemerintahan administratif di Indonesia memiliki keinginan yang sangat besar untuk dapat memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) didalam operasionalnya. Disamping itu pemanfaatan TIK dapat membantu UMKM dalam hal pengolahan administrasi dan penyampaian informasi yang dilakukan dengan lebih cepat, akurat, efektif dan efisien. TIK memiliki kemampuan yang sangat baik untuk menyampaikan informasi tanpa terhalang oleh batasan tempat, jarak dan waktu. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi didukung dengan perkembangan pada perangkat keras (*hardware*) dan perangkat lunak

(*software*) yang terus menerus menunjang kemudahan bagi banyak orang dalam memenuhi kebutuhan informasi dan telah memberikan pengaruh yang besar pada berbagai aspek kehidupan manusia. Teknologi informasi telah diterapkan dalam segala bidang demikian pula untuk UMKM yang menangani transaksi setiap harinya baik dalam hal pengadaan barang atau jasa[1].

Tingkat pertumbuhan ekonomi yang semakin tinggi tiap tahunnya, mendorong terjadinya persaingan bisnis pada industri di Indonesia, tidak terlepas dengan industri Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif tersebut, perusahaan dituntut untuk menempuh langkah-langkah strategis agar dapat bersaing dalam kondisi apapun serta memiliki keunggulan yang dapat

membedakan antara perusahaan satu dengan perusahaan lainnya, sehingga dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Untuk dapat mengubah sebuah organisasi agar berhasil dalam persaingan yang demikian ketat, diperlukan sebuah inisiatif perbaikan. Perbaikan tersebut terlebih dahulu dapat dimulai dengan melakukan pengukuran atas kinerja organisasi saat ini. Oleh karena itu, diperlukan suatu model pengukuran kinerja untuk mengevaluasi kinerja perusahaan agar dapat menjamin apakah perusahaan tersebut berjalan dengan benar dalam upaya mencapai tujuan. Sistem pengukuran yang komprehensif yang meliputi aspek keuangan dan aspek non keuangan telah dirancang oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dengan sebutan *Balanced Scorecard*. Penggunaan metode *Balanced Scorecard* dapat dilakukan untuk merencanakan dan merumuskan strategi pengembangan usaha kain tenun sutra dengan tidak melupakan kapasitas dari perusahaan itu sendiri[2]. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard*[6].

Pengukuran kinerja UMKM yang menjadi obyek penelitian, strategi-strategi yang dipilih UMKM dalam persaingan bisnis dan ukuran kinerja apa yang digunakan oleh UMKM serta bagaimana usulan ukuran kinerja untuk penilaian pelaksanaan strategi bagi UMKM akan menjadi obyek penelitian dengan mengacu kepada metode *Balanced*

Scorecard merupakan hal yang akan ditinjau dan dilakukan perbaikan dalam penelitian sehingga mendapatkan cara terbaik guna mengukur kinerja organisasi, dalam hal ini UMKM.

Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja PT. Makro Indonesia cabang Pasar Rebo telah dijalankan dengan cukup baik walaupun hanya baru dilaksanakan oleh golongan eksekutif saja. Kelebihan dan kekurangan atas kinerja di tiap perspektif memberikan dampak baik secara langsung maupun tidak langsung bagi kinerja di perspektif lainnya hingga ke perspektif keuangan. Kinerja perspektif non keuangan dapat dinilai cukup baik hanya masih dibutuhkan peningkatan serta perbaikan di beberapa aspek sedangkan kinerja perspektif keuangan mengalami penurunan walaupun tidak signifikan[7], hal ini telah diteliti sebelumnya.

II. LANDASAN TEORI

Beberapa literatur yang berhubungan dengan kajian dalam penelitian ini yang terdiri dari *Balanced Scorecard*, dan perencanaan strategi pengembangan UMKM adalah sebagai berikut:

2.1 *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* selanjutnya akan disingkat BSC. BSC adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Kaplan (Harvard Business School) and David Norton pada awal tahun 1990. BSC berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara *performance* keuangan dan non-keuangan, *performance* jangka pendek dan *performance* jangka panjang, antara *performance* yang bersifat internal dan *performance* yang bersifat eksternal,

sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan. Mula-mula BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen pengukuran dan pengendalian secara cepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajemen tentang kinerja bisnis. Pengukuran memandang unit bisnis dari empat perspektif.

1. Perspektif Keuangan

Ukuran kinerja keuangan dapat dijadikan indikator apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

2. Perspektif Konsumen

Terdiri dari berbagai ukuran utama keberhasilan perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis

Kemampuan perusahaan untuk melakukan peningkatan secara terus-menerus melalui proses kualitas produk yang lebih baik.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Meningkatkan sumber daya internal perusahaan atau keahlian karyawan, retensi karyawan dan tingkat keluhan karyawan.

BSC adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. BSC adalah salah satu alat

manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya. Gambar 1 menunjukkan kerangka *Balance Scorecard* secara umum.



Gambar 1. Kerangka Balance Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) merupakan salah satu bentuk atau alat yang digunakan untuk mengukur kinerja serta sebagai salah satu cara untuk menyusun strategi dalam mencapai tujuan organisasi. Pengertian BSC secara lebih mendalam lebih dari sekedar alat pengukur kinerja dan penyusunan strategi. Beberapa pengertian BSC menurut para ahli diantaranya adalah sebagai berikut:

- Balanced Scorecard* adalah sebuah alat manajemen jaman sekarang yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan[4].
- Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru yang mengintergrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan[3].

Balanced Scorecard mencakup

berbagai aktivitas dalam penciptaan nilai yang dihasilkan oleh partisi perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial. BSC harus mampu menerjemahkan visi, misi dan strategi organisasi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun kedalam empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Evaluasi dan pengukuran kinerja yang biasa dilakukan dalam pengendalian manajemen harus dilakukan secara berimbang (*balanced*) untuk keempat perspektif tersebut.

2.1.1 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Dalam perkembangannya BSC telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. BSC memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat *tangible*, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal *intangible* juga berperan dalam kemajuan organisasi. BSC menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Keunggulan *Balanced Scorecard* ini, tertuang dalam empat karakteristik yaitu: komprehensif, koheren, seimbang dan terukur[5].

1. Komprehensif

Berbeda dengan pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan atas perspektif keuangan saja atau yang dikenal dengan pengukuran kinerja secara tradisional, *Balanced Scorecard* mencakup perspektif yang diperluas kepada perspektif non-keuangan yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Koheren

Sasaran strategis yang ada di setiap perspektif *Balanced Scorecard* memiliki hubungan sebab akibat (*causal relationship*) baik secara langsung maupun tidak langsung yang kesemuanya bermuara pada sasaran strategi yang ada di perspektif keuangan. Kekohorenan antara strategi dan sasarnya di berbagai perspektif akan mampu memperbaiki kinerja keuangan yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan yang berada atau yang akan memasuki iklim bisnis yang turbulen.

3. Seimbang

Keunggulan lain dari *Balanced Scorecard* adalah adanya keseimbangan antara sasaran strategis yang di perpektifnya.

3. Terukur

Semua strategi yang ditetapkan di tiap perspektif *Balanced Scorecard* memiliki tolok ukur masing-masing. Sasaran strategis yang ada di perspektif non-keuangan merupakan hal yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard* sasaran-sasaran strategis pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditentukan ukurannya sehingga dapat dikelola dan dievaluasi hasilnya serta kontribusinya terhadap kinerja perspektif keuangan.

Balanced Scorecard memiliki beberapa rumus yang dapat digunakan untuk perhitungan beberapa perspektif yang telah disebutkan di atas:

1. Rumus Perspektif Keuangan

a. *Return On Investment (ROI)*

$$ROI = (\text{Laba Bersih}/\text{Total Keuangan}) * 100\%$$

b. *Net Profit Margin (NPM)*

$$NPM = (\text{Laba Bersih}/\text{Total Penjualan}) * 100\%$$

c. *Gros Profit Margin (GPM)*

$$GPM = (\text{Laba Kotor}/\text{Total Penjualan}) * 100\%$$

d. *Current Ratio (CR)*

$$CR = (\text{Aktiva Lancar}/\text{Hutang Lancar}) * 100\%$$

2. Rumus Perspektif Konsumen

a. *Customer Acquisition (CA)*

$$CA = (\text{Total Konsumen}/\text{Total Konsumen}) / 100\%$$

b. *Customer Retention (CR)*

$$CR = (\text{Total Konsumen Lama}/\text{Total Konsumen}) * 100\%$$

c. *Customer Complaints (CC)*

$$CC = (\text{Total Konsumen Terlayani}/\text{total Keluhan Kosnumen}) * 100\%$$

d. *Delivery On Time (DOT)*

$$DOT = (\text{Total Kiriman yang Diterima}/\text{Total Kiriman}) * 100\%$$

3. Rumus Perspektif Proses Bisnis Internal

a. *Product Quality (PQ)*

$$PQ = (\text{Total Produk Baik}/\text{Total Produk}) * 100\%$$

b. *Implementation Programs Percentage (IPP)*

$$\text{Total Program Terlaksana}/\text{Total Rencana Program} * 100\%$$

4. Rumus Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. *Employee Training (ET)*

$$ET = \text{total Karyawan Training}/\text{Total Karyawan} * 100\%$$

b. *Employee Complaints (EC)*

$$EC = (\text{Total Keluhan Terlayani}/\text{Total Keluhan Karyawan}) * 100\%$$

c. *Employee Retention (ER)*

$$ER = (\text{Total Karyawan yang Keluar}/\text{Total Karyawan}) * 100\%$$

2.2 Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)

Dalam perekonomian Indonesia Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan kelompok usaha yang memiliki jumlah paling besar. Selain itu kelompok ini terbukti tahan terhadap berbagai macam goncangan krisis ekonomi. Penguatan kelompok usaha mikro, kecil dan menengah yang melibatkan banyak kelompok sepertinya sudah menjadi keharusan. Kriteria usaha yang termasuk dalam usaha mikro kecil dan menengah telah diatur dalam payung hukum berdasarkan undang-undang. Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 pengertian UMKM ialah sebagai berikut: Usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro. Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil. Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau

usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan.

3. METODE

3.1 Tahapan Penelitian

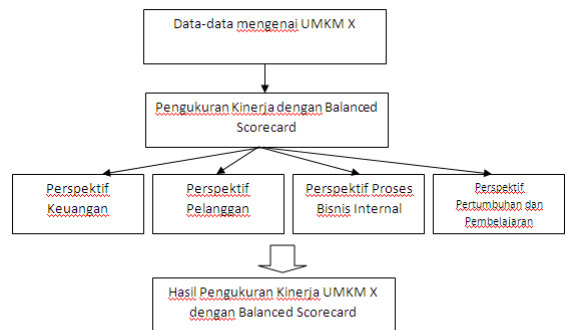
Secara garis besar, pada penelitian ini dilakukan beberapa tahapan penelitian sebagai berikut:

1. Populasi Sampling. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah UMKM X. Data yang diteliti dan dikumpulkan diantaranya adalah kondisi keuangan perusahaan, jasa atau produk yang ditawarkan, proses layanan produk atau jasa yang berhubungan dengan organisasi dan karyawan yang bersangkutan. Untuk perspektif pelanggan, dilakukan pengambilan sample dengan melakukan kuisioner untuk menentukan kepuasan pelanggan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan dengan melakukan kuisioner kepada karyawan untuk mengukur kepuasan karyawan.
2. Instrumen penelitian. Penilaian terhadap kinerja keuangan UMKM X berhubungan dengan pengukuran profitabilitas. Rasio-rasio yang akan digunakan adalah *Current Ratio*, *ROI*, *Profit Margin* dan *Operating Ratio*. Kinerja Perspektif pelanggan dilakukan dengan melakukan pengukuran terhadap: akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Kinerja perspektif proses bisnis internal yang diukur adalah: inovasi, dalam hal ini adalah mengetahui jumlah atau jasa yang ditawarkan dibandingkan dengan jumlah produk atau jasa UMKM X yang selama ini telah ada. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bertujuan untuk mendorong organisasi menjadi organisasi pembelajar, proses belajar

dan perkembangan organisasi bersumber pada tiga prinsip yaitu, *people*, *system* dan *organizational procedure*.

3.2 Metode Penelitian

Pada penelitian ini gunakan metode penelitian seperti pada Gambar 2.



Gambar 2. Metode Penelitian

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Balanced Scorecard merupakan suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan, keunggulan pendekatan BSC dalam pengukuran kinerja organisasi adalah mampu menghasilkan penilaian objektif yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. *Balanced Scorecard* meninjau UMKM X dari 4 (empat) perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Jika dilihat dari perspektif keuangan UMKM X harus memperoleh pendapatan yang semaksimal mungkin dengan pengeluaran yang minimal.

UMKM X dalam perspektif pelanggan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan

tujuan finansial perusahaan. UMKM X meninjau aspek ini dengan meningkatkan kepuasan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal dalam UMKM X adalah meningkatkan kualitas produk, membuat variasi produk dan memperluas pangsa pasar, sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam UMKM X yakni memberikan pelatihan manajemen mutu pada karyawan, meningkatkan keterampilan dan kinerja SDM sesuai dengan kebutuhan dan meningkatkan kapasitas produksi.

Pada tahap perkembangannya *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk setiap tahap sistem manajemen strategik, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan[5]. Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* memberikan gambaran yang jelas tentang keadaan suatu perusahaan baik dari segi keuangan maupun non keuangan. Setelah diadakan pengukuran dengan metode *Balanced Scorecard* manajemen sudah memiliki gambaran perkembangan suatu perusahaan baik kinerja yang baik maupun. Empat perspektif yang telah disebutkan di atas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu strategik objektif yang menyeluruh dan saling berhubungan. Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan bertumbuh dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan, dan

pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan *cost effectiveness*, dan peningkatan *return*. Jadi dari masing-masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu pembelajaran dan bertumbuh, pelanggan, serta internal bisnis. Berawal dari meningkatnya komitmen dan produktivitas dalam perusahaan yang akan meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dan pada akhirnya akan menciptakan kepercayaan terhadap pelanggan.

Selama ini UMKM X belum menggunakan standar pengukuran kinerja sebagai pengambilan keputusan bagi manajemen. UMKM X hanya melihat kinerja dari perkembangan keuangan saja. Setelah UMKM X diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard* selama beberapa waktu, hasilnya menunjukkan perbedaan yang cukup signifikan dibandingkan dengan pengukuran kinerja secara tradisional. Manajer dapat mengukur kinerja perusahaan dengan lebih menyeluruh, tidak hanya berdasarkan sisi keuangan saja, sehingga manajemen dapat meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang. Berdasarkan pada beberapa tolak ukur finansial dalam penelitian ini, dapat disimpulkan UMKM X kurang baik. Perspektif pelanggan juga menunjukkan kemampuan UMKM X dalam mendapatkan pelanggan baru mengalami penurunan. Dampak dari kurangnya kinerja dari perspektif keuangan dan pelanggan tersebut tidak lepas dari kinerja perspektif internal bisnis dimana kurangnya suatu inovasi dan layanan purna jual menyebabkan pelanggan kurang puas dan lebih tertarik untuk menggunakan produk dan jasa dari

UMKM yang lain yang sejenis. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga sangat kurang dimana

tingkat retensi karyawan cukup besar dan juga tingkat kepuasan karyawan cukup kurang terhadap perusahaan.

TABEL I. PERSPEKTIF KEUANGAN

Perspektif	KPI	Rumus	R(%)	T(%)	B	S
Keuangan	Return On Investment	$ROI = \text{Laba} / \text{Total Aset}$	50	60	3	249,99
	Net Profit Margin	$NPM = \text{Laba Bersih} / \text{Total Penjualan}$	31,25	40	3	234,37
	Gross Profit Margin	$GPM = \text{Laba Kotor} / \text{Total Penjualan}$	37,5	45	2	166,66
	Current Ratio	$CR = \text{Aktiva Lancar} / \text{Hutang Lancar}$	833,3	800	2	208,33
Total						85,93

TABEL II. PERSPEKTIF KONSUMEN

Perspektif	KPI	Rumus	R(%)	T(%)	B	S
Konsumen	Customer Acquisition	$CA = \text{Total Konsumen Baru} / \text{Total Konsumen}$	42,86	40	3	321,45
	Customer Retention	$CR = \text{Total Konsumen Lama} / \text{Total Konsumen}$	57,14	50	2	228,56
	Customer Complains	$CC = \text{Total Keluhan yang terlayani} / \text{total Keluhan Konsumen}$	95,15	100	2	192,3
	Deliveri On Time	$DOT = \text{Total Kiriman yang Diterima} / \text{Total Kiriman}$	100	100	3	300
Total						104,23

TABEL III. PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

Perspektif	KPI	Rumus	R(%)	T(%)	B	S
Proses Bisnis Internal	Product Quality	$PQ = \text{Total Produk yang Baik} / \text{Total}$	100	90	3	555,55

		Produk				
	Implementasi Program Percentage	IPP= Total Program Terlaksana/Total Rencana Program	50	100	5	250
Total						80,55

TABEL IV. PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN

Perspektif	KPI	Rumus	R(%)	T(%)	B	S
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Employee Training	$ET = \frac{\text{Total Karyawan Training}}{\text{Total Karyawan}}$	0	5	3	0
	Employee Retention	$CC = \frac{\text{Total Karyawan yang keluar tahun ini}}{\text{Total Karyawan}}$	2	2	4	0
	Employee Complaint	$EC = \frac{\text{Total Keluhan yang terlayani}}{\text{Total Keluhan}}$	100	100	3	300
Total						30

Pada Table I sampai Table IV menggambarkan hasil penilaian dari empat perspektif *Balanced Scorecard* dari UMKM X. Hasil penilaian dari perspektif keuangan mendapatkan nilai 85.93, perspektif konsumen mendapatkan nilai 104.23, perspektif proses bisnis internal mendapatkan angka 80.55 dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mendapatkan angka 30, hal ini didasarkan pada *Key Performance Indicator* (KPI) dari UMKM X. KPI atau disebut juga sebagai *Key Success*

Indicator (KSI) adalah satu set ukuran kuantitatif yang digunakan perusahaan atau industri untuk mengukur atau membandingkan kinerja dalam hal memenuhi tujuan strategis dan

operasional organisasi. Berdasarkan Table I sampai dengan Table IV terlihat jelas KPI yang digunakan dalam penelitian ini, beserta hasil capaian atas KPI yang telah ditentukan.

5. KESIMPULAN

Balanced Scorecard merupakan suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata. UMKM X menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang dengan tujuan agar mampu bersaing dengan UMKM lain yang sejenis agar dapat terus bertahan.

Beberapa faktor internal yang menjadi hambatan antara lain dalam perspektif keuangan yakni UMKM X penerimaan pendapatan yang belum maksimal dikarenakan faktor pemasaran yang belum meluas sehingga menyebabkan kurangnya pelanggan. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, UMKM X masih belum dapat melakukan *workshop* dan *training* secara berkala dikarenakan biaya yang harus dikeluarkan cukup besar.

Beberapa faktor eksternal yang berpengaruh adalah munculnya usaha-usaha baru yang bergerak di bidang yang sama dengan skala yang lebih besar dan kesulitan dalam merebut pasar dikarenakan kurangnya promosi kepada konsumen yang mengakibatkan produk kurang dikenal di pasaran. Berdasarkan pada data yang diperoleh dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa hasil pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* telah memenuhi dan sesuai dengan *Key Performance Indicator* (KPI) yang telah ditetapkan. Hasil penelitian ini akan menjadi dasar peneliti dalam melakukan pendampingan kepada pihak UMKM yang diteliti, agar hasil penelitian ini dapat diaplikasikan untuk meningkatkan kinerja UMKM tersebut.

Ucapan Terimakasih

Terima kasih kepada LPPM Universitas Jenderal Achmad Yani yang telah mendanai penelitian ini dan semua pihak yang telah membantu terlaksananya penelitian ini.

Daftar Pustaka

- [1] G. Eason, B. Noble, and I.N. Sneddon, "On certain integrals of Lipschitz-Hankel type involving products of Bessel functions," *Phil. Trans. Roy. Soc. London*, vol. A247, pp. 529-551, April 1955. (*references*)
- [2] Witanti W..., Renaldi F, 2013. "Kerangka Kerja Aplikasi Teknologi Informasi sebagai Acuan dalam Pengembangan dan Implementasi Teknologi Informasi Berbasis Cloud pada UMKM Cimahi". *Prosiding KONIK*. ISSN 2338-2899 (Universitas Hasanudin, Makasar).
- [3] Kaplan, R. S. dan Norton, D. P, 1996. *Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, Jan-Feb.
- [4] Mulyadi, 1999, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*, Edisi satu, Yogyakarta: Adiya Media
- [5] Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporem Untuk Pelipatgandaan Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat.
- [6] David, Fred. R, (2006). *Strategic Management, Manajemen Strategis*, Salemba Empat, Jakarta.
- [7] Himawan, Ferdinandus A, (2005). *Jurnal ESENSI*, Volume 8 No. 1//2005.