

Analisis Pengukuran Kinerja *Project E-Course* Menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard* (Studi Kasus Layanan Pembelajaran *Online*)

**Syarifa Hanoum, Pinasti Purbaning Suci*, Prahardika Prihananto,
Ni Gusti Made Rai, Sri Yuyu Ninglasari**

Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital
Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya, Indonesia
Email korespondendi: pinasti.suci@gmail.com

Abstrak

Pandemi Covid-19 yang terjadi memberikan dampak yang besar pada proses bisnis di sebuah perusahaan media yang telah lama berdiri di Indonesia tepatnya pada unit bisnis layanan pembelajaran *online*. Dengan visi mencerahkan kehidupan bangsa, perusahaan membuat unit bisnis yang memproduksi video pembelajaran dengan menghadirkan para ahli dan praktisi di bidangnya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja perusahaan kemudian merekomendasikan *balance scorecard* (BSC) bagi perusahaan dan *cascading balance scorecard* serta *key performance indicators* (KPI) untuk unit bisnis. Penelitian ini terdiri dari beberapa tahapan, yaitu tahap pengumpulan data, tahap input, tahap pencocokan, dan tahapan terakhir adalah *corporate cascading balance scorecard* (BSC) ke unit bisnis. Pada analisis ini dihasilkan lima KPI yang diperoleh melalui hasil analisis internal, eksternal, visi misi, dan strategi perusahaan digunakan sebagai dasar penyusunan pengukuran kinerja yang terdiri dari empat perspektif BSC.

Kata kunci: Manajemen kinerja, *balance scorecard*, *key performance indicator*, *action plan*

Abstract

The Covid-19 pandemic that occurred had a major impact on business processes in a media company that has long been established in Indonesia, precisely in the online learning service business unit. With the vision of enlightening the nation's life, the company created a business unit that produces learning videos by presenting experts and practices in their fields. This study aims to analyze the company's performance and then recommend a balanced scorecard (BSC) for companies and cascading balance scorecards and key performance indicators (KPI) for business units. This research consists of several stages, namely the data collection stage, the input stage, the ongoing stage, and the last stage is the corporate cascading balance scorecard (BSC) to the business unit. In this analysis, five KPIs are obtained which are obtained through internal, external, vision and mission analysis, and company strategy as the basis for measuring performance which consists of four BSC perspectives.

Keywords: *Performance management, balance scorecard, key performance indicator, action plan*

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 yang telah terjadi sejak tahun 2019 membuat dunia mengalami krisis kesehatan dan ekonomi. Menurut penelitian Taufik dan Ayuningtyas (2020) diketahui bahwa pandemi membuat bisnis mengalami tiga kondisi, yaitu bisnis menurun, bertahan atau stabil, dan berkembang. Salah satu perusahaan yang justru berkembang selama pandemi adalah unit bisnis layanan pembelajaran *online* (daring)

melalui produk-produk *e-coursenya*. Unit bisnis ini bisa disebut sebagai unit bisnis Y yang merupakan bagian dari *Corporate Human Resources* dari PT. X yang menginginkan individu berkembang menjadi versi terbaik melalui produk-produknya yang bisa diakses melalui *website*. Produk kursus pembelajaran daring (*e-course*) yang praktis dan komprehensif mampu membantu masyarakat dalam meningkatkan kemampuan meskipun di masa pandemi. Di tengah maraknya kursus secara daring, unit bisnis Y menginginkan pengembangan produk yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat dari berbagai aspek. Unit bisnis Y mencoba memahami apakah saat ini masyarakat memerlukan *e-course* yang meningkatkan *softskills* atau *hardskills*. Unit bisnis Y juga berencana mengembangkan metode penyampaian materi pengetahuan melalui *e-course* dengan metode yang menarik sehingga bisa meningkatkan *awareness* dan jumlah pengguna. Melalui berbagai riset dan inovasi, unit bisnis Y akan secara bertahap mengembangkan produk *e-course*, *platform*, *event*, dll. yang mampu mendukung peningkatan *awareness* baik pada internal karyawan perusahaan maupun untuk masyarakat luas.

Pada kuartal II tahun 2022 ini, unit bisnis Y ingin mengembangkan sejumlah *e-course* untuk dirilis melalui laman Kognisi maupun kerja sama dengan program pemerintah, yaitu Prakerja. Pada kuartal II ini, perusahaan berencana merilis beberapa *e-course* dengan topik pembelajaran dan durasi video yang beragam. Salah satu *e-course* yang akan dirilis adalah *e-course* Psychological Safety. *E-course* ini ingin menyelesaikan permasalahan individu yang berada di lingkungan kerja maupun organisasi agar lebih berani dalam mengemukakan pendapat. Berdasarkan hasil wawancara terhadap 79 orang mahasiswa, karyawan magang, dan pekerja menunjukkan bahwa kebanyakan dari mereka masih merasa kurang percaya diri dan kurang merasa aman dalam berpendapat. Agar mereka bisa berkembang, maka mereka juga ingin mengikuti sebuah *e-course* yang informatif, menarik, dan bisa mengatasi permasalahan kurangnya rasa percaya diri.

Berdasarkan latar belakang di atas, berikut dirumuskan tujuan penelitian ini yaitu menganalisis kinerja internal dan eksternal PT. X, memberikan rekomendasi *Balance Scorecard* untuk PT. X, dan memberikan rekomendasi untuk *cascading Balance Scorecard* perusahaan ke Unit Bisnis Y menggunakan *Key Performance Index*.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) diartikan sebagai suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pembuatan keputusan agar sesuai dengan tujuan, sasaran, dan dapat terukur atau ternilai dengan jelas (akuntabilitas). Pada prosesnya, pengukuran kerja akan menilai kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dari pengelolaan sumber daya manusia dalam menghasilkan produk, baik barang maupun jasa agar semakin efektif dan efisien (Moeheriono, 2012). Sedangkan menurut Pratiwi et al. (2014) pengukuran kinerja adalah pendekatan sistematis dan terintegrasi yang perlu dilakukan untuk memperbaiki kinerja organisasi agar mencapai tujuan dan mewujudkan visi dan misinya. Sistem ini bisa menjadi alat pengendalian organisasi yang mampu memberikan sejumlah *reward* dan *punishment*. Keberhasilan dalam mencapai strategi perlu diukur agar bisa mengetahui dan merencanakan peningkatannya di masa mendatang (Dharma, 2012).

Balance Scorecard (BSC)

Balance scorecard merupakan suatu metode untuk mengukur kinerja di masa lalu sebagai ukuran untuk mendorong kinerja di masa depan (Ahmad & Mariana, 2018). *Balance scorecard* juga merupakan suatu bagian dari sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi dan misi menjadi suatu strategi pada tujuan dan bisa terukur melalui aktivitas-aktivitas operasional perusahaan. Penilaian yang dilakukan tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, melainkan juga kinerja non keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan (Vera & Ade, 2015).

Analisis SWOT dan TOWS Matriks

Analisis SWOT diartikan sebagai dasar analisa untuk melihat kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan (Rangkuti, 2013). Menurut Irham (2013) dalam menganalisis SWOT, dapat dilihat faktor-faktor internal dan eksternalnya. Melalui analisis ini juga bisa dilanjutkan dengan penyusunan matriks TOWS. Analisis ini penting untuk dilakukan agar perusahaan dapat melihat kekuatan (*strength*) yang dimiliki dan mengembangkannya untuk membawa perusahaan lebih maju dibanding pesaing-pesaingnya. Sedangkan kelemahan (*weakness*) perlu diperbaiki untuk mempertahankan eksistensi perusahaan. Peluang (*opportunity*) yang ada perlu dimanfaatkan agar volume penjualan semakin meningkat. Ancaman (*threat*) perlu dihadapi dengan baik agar bisa mengembangkan strategi pemasaran yang optimal dan sesuai. Terdapat empat analisis strategi yang biasa digunakan oleh perusahaan, terdiri dari:

1. *Strength-Opportunity* (SO), merupakan strategi yang membuat perusahaan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dalam memanfaatkan peluang yang ada.
2. *Weakness-Opportunity* (WO), merupakan strategi yang menunjukkan bahwa perusahaan akan berupaya mengatasi kelemahan dan mengambil keuntungan atas peluang di pasar.
3. *Strength-Threat* (ST), merupakan strategi yang akan mengeksplorasi kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi potensi ancaman yang akan terjadi.
4. *Weakness-Threat* (WT), merupakan strategi yang mengurangi kelemahan untuk menghindari ancaman dan termasuk strategi yang kurang menarik.

Cascading

Cascading diartikan sebagai salah satu metode menyusun *scorecard* di setiap level manajemen perusahaan dengan penentuan berbasis tingkatan *scorecard* yang ada di atasnya (Arlina, Nasution, & Hanoum, 2019). *Cascading* dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya melalui kinerja setiap unit. *Cascading* juga disebut sebagai *vertical alignment*.

Key Performance Indicator (KPI)

Key performance indicator (KPI) merupakan suatu ukuran kuantitatif dan bertahap sebagai titik awal dalam menentukan tujuan serta menyusun strategi perusahaan (Iveta, 2012). KPI juga dapat diartikan sebagai ukuran skala untuk mengevaluasi kinerja organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. KPI juga bisa menentukan pengukuran secara objektif, melihat tren, dan bisa mendukung proses pengambilan keputusan (Banerjee & Buoti, 2012). KPI merupakan

hal yang paling kritis untuk kesuksesan organisasi baik pada kondisi saat ini maupun di masa mendatang.

METODE PENELITIAN

Objek Penelitian

Pada studi ini, objek penelitian adalah PT. X yang bergerak di bidang media sedangkan unit bisnis Y adalah salah satu unit bisnis PT.X di bidang edukasi. Perusahaan ini telah berdiri sejak tahun 1963 dan hingga hari ini mampu mempekerjakan ±22.000 karyawan yang tersebar di seluruh Indonesia. PT. X memiliki beberapa sektor bisnis yang terdiri dari media, *retail & publishing*, *hospitality*, *manufacture*, *education*, *event & venue*, *property*, dan *digital*. Penelitian dilakukan selama lima bulan ke belakang disesuaikan dengan durasi waktu produksi *e-course*.

Identifikasi Masalah

Masalah yang dapat diidentifikasi oleh perusahaan saat ini adalah PT. X melalui unit bisnis Y ingin memperluas cakupan pasar, meningkatkan *awareness*, dan meningkatkan penjualan melalui produk-produknya berupa video pembelajaran *e-course*. Perusahaan menargetkan sepuluh *e-course* bisa dirilis pada kuartal II tahun 2022 ini. Sepuluh *e-course* yang akan dirilis tersebut memiliki topik dan narasumber atau *subject material expert* (SME) yang beragam. *E-course* ini menarik untuk diulas karena dari hasil wawancara dengan 79 responden yang terdiri dari mahasiswa, karyawan magang, dan karyawan tetap menunjukkan bahwa mereka memerlukan pembelajaran dan pengajaran yang bisa meningkatkan rasa percaya diri di lingkungan kerja maupun organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi Eksisting

Unit bisnis Y sebagai bagian dari *Corporate Human Resources* PT. X memiliki *platform* pembelajaran baik *softskills* maupun *hardskills*. Unit bisnis Y menginginkan bahwa setiap individu dapat berkembang menjadi versi terbaik dari dirinya sendiri. Melalui hal ini, Unit bisnis Y menyajikan kursus pembelajaran daring (*e-course*) yang bisa diakses dengan mudah oleh masyarakat dari semua kalangan. Topik-topik pembelajaran yang disajikan dalam *e-course* sangat beragam dan dapat meningkatkan kemampuan baik *softskills* maupun *hardskills*. Seiring dengan berkembangnya teknologi dan kebutuhan, unit bisnis Y ingin perusahaan semakin berkembang dan produknya semakin dikenal oleh masyarakat luas. Melalui berbagai riset produk dan konsumen, unit bisnis Y ingin mencoba memahami kebutuhan masyarakat terhadap *e-course*. Pada kuartal II tahun 2022 ini, unit bisnis Y akan merilis beberapa *e-course* yang dapat diakses melalui laman pembelajaran maupun melalui program Prakerja.

Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan misi PT. X adalah menjadi perusahaan yang terbesar, terbaik, terpadu, dan tersebar di Asia Tenggara melalui usaha berbasis pengetahuan yang menciptakan masyarakat terdidik, tercerahkan, menghargai kebhinekaan, dan adil sejahtera.

Analisis SWOT

Analisis SWOT yang dilakukan untuk mengetahui kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*). Berikut merupakan hasil analisis SWOT pada PT. X:

1. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan yang dimiliki PT. X diantaranya adalah memiliki struktur manajemen yang ramping sehingga bisa memudahkan pengawasan di setiap unit atau divisi, menyediakan program pelatihan atau pembelajaran melalui akses *e-course* gratis, dan memiliki penilaian yang baik dari konsumen.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan yang ada di PT.X adalah karyawan kurang *aware* terhadap program perusahaan yang bisa meningkatkan *skills* serta perusahaan kurang mensosialisasikan program pengembangan keterampilan kayawan.

3. Peluang (*Opportunity*)

Terdapat beberapa peluang yang bisa dimanfaatkan oleh PT. X, yaitu produk-produk perusahaan dikenal masyarakat luas, perusahaan berpotensi memiliki dukungan finansial dari investor, serta perusahaan menjalin kerja sama dengan banyak perusahaan sehingga bisa lebih produk yang dihasilkan lebih berkualitas.

4. Ancaman (*Threat*)

PT. X juga memiliki beberapa ancaman yang perlu diwaspadai seperti perkembangan teknologi membuat perusahaan perlu selalu beradaptasi terhadap produk baru yang lebih inovatif dan menurunnya daya beli konsumen.

Matriks SWOT

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan, maka disusunlah matriks TOWS untuk mengetahui strategi yang bisa dibentuk untuk meningkatkan kekuatan dan peluang serta mengatasi kelemahan dan ancaman.

Tabel 1. Matriks SWOT

SWOT	<i>Strengths</i>	<i>Weakness</i>
	<ol style="list-style-type: none"> Memiliki struktur manajemen yang ramping sehingga bisa memudahkan pengawasan di setiap unit atau divisi. Menyediakan program pelatihan atau pembelajaran melalui akses <i>e-course</i> gratis. Memiliki penilaian yang baik dari konsumen. 	<ol style="list-style-type: none"> Karyawan kurang <i>aware</i> terhadap program perusahaan yang bisa meningkatkan <i>skills</i>. Perusahaan kurang mensosialisasikan program pengembangan keterampilan kayawan
<i>Opportunities</i>	SO	WO
<ol style="list-style-type: none"> Produk-produk perusahaan dikenal masyarakat luas. Perusahaan berpotensi memiliki dukungan finansial dari investor. Perusahaan menjalin kerja sama dengan banyak perusahaan sehingga bisa lebih produk yang dihasilkan lebih berkualitas. 	<ol style="list-style-type: none"> Perusahaan dapat menghadirkan produk-produk yang inovatif untuk memenuhi kebutuhan konsumen (S1, S2, S3, O1, O2). Perusahaan dapat memperluas kerjasama bisnis dengan beberapa perusahaan (S1, O3). 	<ol style="list-style-type: none"> Perusahaan dapat meningkatkan sosialisasi produk atau program yang dapat diakses secara gratis dan mudah ke pihak internal, yaitu karyawan (W2, O2). Perusahaan dapat mengalokasikan dana untuk keperluan riset dan pengembangan produk (W1, W2, O2)

<i>Threats</i>	ST	WT
1. Perkembangan teknologi membuat perusahaan perlu selalu beradaptasi terhadap produk baru yang lebih inovatif. 2. Menurunnya daya beli konsumen.	1. Perusahaan dapat meningkatkan keandalan fitur-fitur <i>e-course</i> sehingga dapat membuat <i>e-course</i> lebih menarik lagi (S3, T1). 2. Perusahaan dapat meminta <i>feedback</i> dari konsumen atas setiap barang/jasa yang dikonsumsi sebagai bahan evaluasi (S3, T2).	1. Perusahaan dapat memperkuat kemampuan karyawan agar semakin adaptif terhadap perubahan (W1, T2). 2. Perusahaan dapat memperluas saluran pemasaran produk (W1, W2, T2).

Berdasarkan matriks SWOT, terdapat beberapa rekomendasi strategi untuk PT. X melalui empat persepektif, yaitu finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Perspektif Finansial

Strategi obyektif yang bisa direkomendasikan adalah mengalokasikan dana untuk keperluan riset dan pengembangan produk. Hal ini perlu dilakukan agar produk-produk perusahaan bisa semakin berkembang dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dari waktu ke waktu. Selain itu, alokasi dana untuk keperluan pemasaran produk juga penting untuk dilakukan karena dari masifnya aktivitas pemasaran dapat membuat produk perusahaan semakin dikenal luas dan bisa meningkatkan penjualan. Perusahaan juga perlu meningkatkan pendapatan agar dapat menjaga stabilitas dan eksistensinya.

2. Perspektif Pelanggan

Strategi obyektif pada perspektif ini adalah menciptakan produk unggulan yang inovatif. Hal ini bertujuan agar produk perusahaan dapat menyelesaikan permasalahan konsumen sehingga produk bisa terus diminati dan membuat perusahaan tetap stabil dan eksis. Selain berinovasi dalam menciptakan produk atau layanan, perusahaan juga dapat memperbaiki kualitas layanan atau kualitas produk yang telah beredar. Hal ini sangat bermanfaat karena hal ini dapat menjadi salah satu upaya menjaga loyalitas konsumen dan mampu membuat konsumen berminat melakukan pembelian ulang.

3. Perspektif Proses Internal

Strategi obyektif untuk perspektif ini bisa dilakukan dengan berfokus pada peningkatan keandalan fitur produk atau layanan. Fitur-fitur baru yang diterapkan pada produk maupun layanan diharapkan dapat memberikan *value* lebih sehingga turut meningkatkan minat pembelian dan transaksi penjualan. Selain itu, perusahaan juga bisa memperkuat dan menambah kerja sama dengan beberapa perusahaan lainnya. Melalui kerja sama ini, perusahaan dapat saling berbagi sumber daya sehingga dapat saling menguntungkan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Strategi obyektif untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bisa dicapai dengan penambahan atau inovasi pada program pengembangan kemampuan karyawan, baik pada *softskills* maupun *hardskills*. Selain itu, perusahaan juga bisa meningkatkan upaya sosialisasi dari produk atau program yang ditujukan kepada para karyawan.

KPI PT. X

Setelah strategi obyektif dirumuskan, langkah selanjutnya adalah merumuskan *Key Performance Indicators* (KPI) dalam setiap perspektif sasaran yang ada dalam

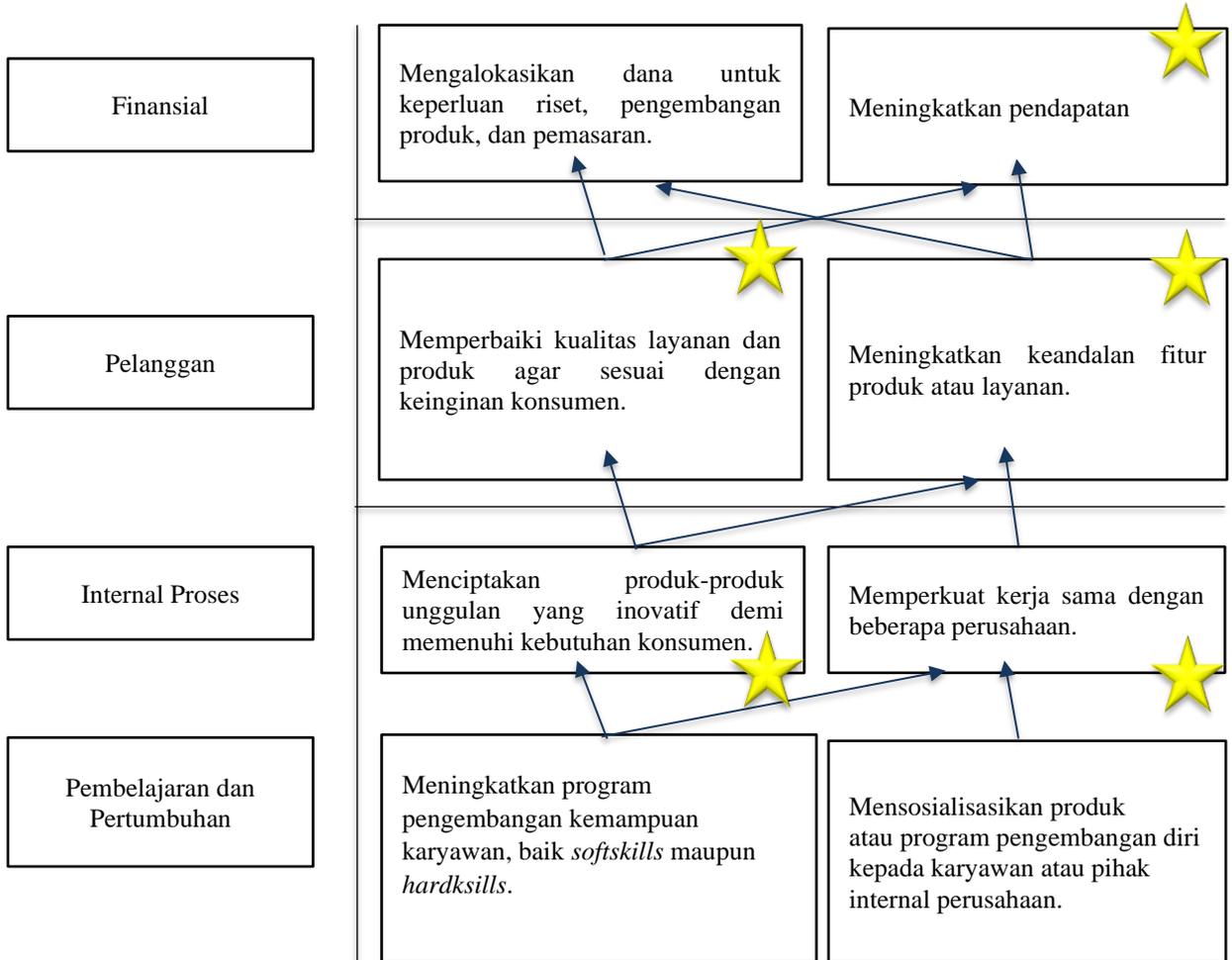
Metode *Balanced Scorecard* (BSC). Berikut tabel hasil KPI dari PT. X. Tabel di bawah akan menjelaskan sasaran strategi, KPI, target, unit, sistem penilaian, dan inisiatif.

Tabel 2. KPI Utama

Sasaran Finansial	KPI	Target	Unit	Sistem Penilaian	Inisiatif
Mengalokasikan dana untuk keperluan riset, pengembangan produk, dan pemasaran.	Persentase alokasi dana untuk riset, pengembangan produk, dan pemasaran	Minimal 5% dari jumlah anggaran	%	<i>Higher Better</i>	Rapat penentuan anggaran
Meningkatkan pendapatan	Kenaikan pendapatan perusahaan dalam 1 tahun	Kenaikan pendapatan minimal 5% dari tahun sebelumnya	%	<i>Higher Better</i>	Laporan keuangan
Sasaran Pelanggan	KPI	Target	Unit	Sistem Penilaian	Inisiatif
Memperbaiki kualitas layanan dan produk agar sesuai dengan keinginan konsumen.	Tingkat kepuasan konsumen terhadap produk	Minimal 60% konsumen merasa puas	%	<i>Higher Better</i>	Fitur produk dan layanan
Meningkatkan keandalan fitur produk atau layanan.	Jumlah produk yang mengalami pembaruan atau inovasi	Minimal 2 produk diperbarui dalam satu tahun	Buah	<i>Higher Better</i>	Produk inovasi
Sasaran Internal Proses	KPI	Target	Unit	Sistem Penilaian	Inisiatif
Menciptakan produk-produk unggulan yang inovatif demi memenuhi kebutuhan konsumen.	Jumlah produk baru yang tercipta	Minimal tercipta 2 produk dalam satu tahun	Buah	<i>Higher Better</i>	Produk baru
	Target waktu rilis perbaruan fitur atau layanan	Rilis fitur baru paling setiap Juni dan Desember	Waktu	<i>Must be One</i>	<i>Timeline</i> produksi hingga rilis
Memperkuat kerja sama dengan beberapa perusahaan.	Jumlah perjanjian kerja sama	Terdapat minimal 5 perjanjian yang diajukan setiap bulan	Buah	<i>Higher Better</i>	Proposal kerja sama
	Tingkat keberhasilan realisasi MoU	Persentase keberhasilan kerjasama minimal 50%	Buah	<i>Higher Better</i>	Kontrak kerja sama
Sasaran Pembelajaran dan Pertumbuhan	KPI	Target	Unit	Sistem Penilaian	Inisiatif
Meningkatkan program pengembangan kemampuan karyawan, baik <i>softskills</i> maupun <i>hardskills</i> .	Jumlah perbaruan program pengembangan karyawan	Terdapat minimal 1 perjanjian yang diajukan setiap bulan	Buah	<i>Higher Better</i>	Program pengembangan karyawan
	Jumlah partisipasi karyawan pada setiap program	Persentase kehadiran karyawan pada program minimal 50%	%	<i>Higher Better</i>	Absensi kehadiran dan <i>reward</i>
	Peningkatan wawasan dan kemampuan karyawan	Terdapat kenaikan skor tes dari <i>pre-test</i> ke <i>post-test</i>	%	<i>Higher Better</i>	Program pengembangan karyawan
Mensosialisasikan produk atau program pengembangan diri kepada karyawan atau pihak internal perusahaan.	Jumlah divisi dan unit yang diberikan sosialisasi	Terdapat minimal 50% divisi dan unit telah diberikan sosialisasi	%	<i>Higher Better</i>	Sosialisasi
	Tingkat keaktifan karyawan dalam menggunakan produk layanan pengembangan diri	Terdapat minimal 30% yang menggunakan produk perusahaan	%	<i>Higher Better</i>	<i>Activation event</i>

Cascading

Cascading Balanced Scorecard merupakan pengembangan dari peta strategi yang akan dilakukan pada unit bisnis Y. Pemilihan unit Y dilakukan karena pada divisi *e-course production* terjadi proses produksi dan pengembangan produk *e-course*. Sehingga, PT. X dapat mengkoordinasikan dan memberikan arahan pada karyawan *e-course production* yang berwenang menyelesaikan tanggung jawab.



Keterangan: Tanda bintang merupakan *highlight* utama yang berhubungan dengan unit bisnis Y

Gambar 1. *Strategy Map* PT X

Cascading terbagi menjadi tiga bagian, yaitu *full cascade* (FC), *partially cascade* (PC), dan *contributing cascade* (CC). Strategi obyektif menciptakan produk-produk unggulan yang inovatif demi memenuhi kebutuhan konsumen dengan KPI jumlah produk baru yang tercipta termasuk ke dalam *partially cascade* (PC). Sedangkan KPI tingkat pendapatan perusahaan dalam 1 tahun, jumlah produk yang mengalami pembaruan atau inovasi, tingkat asesibilitas produk atau layanan, jumlah pembaruan program pengembangan karyawan, serta tingkat keaktifan karyawan dalam menggunakan produk atau layanan pengembangan diri termasuk ke dalam *full cascade* (FC). Selain itu, KPI termasuk ke dalam *contributing cascade* (CC).

Berdasarkan hasil identifikasi dan analisis hasil *cascading* dan KPI yang telah dilakukan, diperoleh beberapa strategi yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab unit bisnis Y dalam membantu PT. X agar mencapai tujuan strategi perusahaan. Langkah selanjutnya adalah melakukan pemetaan berdasarkan *output*, *stakeholder*, dan

ekspektasi guna membantu unit bisnis Y dalam menyesuaikan wewenang dan tanggung jawabnya dengan tujuan strategi PT. X.

Tabel 3. Output dan Ekspektasi Stakeholder pada Unit Bisnis Y

Strategi Obyektif (<i>Output</i>)	Stakeholder	Ekspektasi
Meningkatkan pendapatan	PT. X	Unit bisnis Y dapat membantu meningkatkan pendapatan perusahaan.
Memperbaiki kualitas layanan dan produk agar sesuai dengan keinginan konsumen.	Unit bisnis Y	Meningkatnya kualitas layanan dan kualitas produk.
Meningkatkan keandalan fitur produk atau layanan.	Unit bisnis Y	Meningkatnya kendalan fitur layanan dan produk.
Meningkatkan program pengembangan kemampuan karyawan, baik <i>softskills</i> maupun <i>hardskills</i> .	Unit bisnis Y	Bertambahnya jumlah program pengembangan.
Mensosialisasikan produk atau program pengembangan diri kepada karyawan atau pihak internal perusahaan.	Unit bisnis Y	Meningkatnya partisipasi aktif karyawan dalam program pengembangan diri yang diadakan perusahaan.

KPI Unit Bisnis Y

Key Performance Indicator (KPI) dapat menjadi bentuk pengukuran kuantitatif untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis Y dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan. KPI dapat menjadi ukuran kesuksesan unit bisnis Y pada saat ini maupun di masa mendatang.

Gambar 2 KPI Cascading Unit Bisnis Y

Perspektif	KPI	Target	Sistem Penilaian	Inisiatif
Finansial	Meningkatkan pendapatan	Tingkat pendapatan Unit Bisnis Y dalam 1 tahun sebesar 20%	<i>Higher Better</i>	Promosi secara intensif untuk memperluas cakupan pasar.
Pelanggan	Meningkatkan kualitas layanan produk agar sesuai dengan keinginan konsumen.	Jumlah produk yang mengalami pembaruan atau inovasi, minimal 1 pertahun	<i>Higher Better</i>	Memperbarui produk dan layanan agar tetap relevan dengan kebutuhan pasar.
Internal Proses	Meningkatkan keandalan fitur produk atau layanan.	Jumlah fitur baru yang relevan dengan kebutuhan konsumen, bertambah minimal 5 per tahun	<i>Higher Better</i>	Memperbaiki dan memperbarui fitur-fitur pada produk maupun layanan agar membantu konsumen.
		Target waktu rilis pembaruan fitur setiap Juni dan Desember	<i>Must be One</i>	Merencanakan <i>timeline</i> produksi hingga rilis pembaruan dari fitur maupun layanan.
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatkan program pengembangan kemampuan karyawan, baik <i>softskills</i> maupun <i>hardskills</i> .	Jumlah pembaruan program pengembangan karyawan, minimal 5	<i>Higher Better</i>	Meningkatkan kuantitas dan kualitas program pengembangan karyawan.
		Tingkat partisipasi karyawan pada setiap program, minimal 20 %	<i>Higher Better</i>	Meningkatkan partisipasi karyawan melalui <i>reward</i> atas kehadiran dan keaktifan selama program berlangsung.
		Peningkatan wawasan dan kemampuan karyawan, minimal 10%	<i>Higher Better</i>	Mengadakan program yang sesuai untuk peningkatan wawasan dan kemampuan karyawan.
	Mensosialisasikan produk atau program pengembangan diri kepada karyawan atau pihak internal perusahaan.	Jumlah divisi dan unit yang diberikan sosialisasi, minimal 50%	<i>Higher Better</i>	Melakukan sosialisasi secara bergiliran dan merata ke semua divisi dan unit perusahaan.
		Tingkat keaktifan karyawan dalam menggunakan produk atau layanan pengembangan diri, minimal 10%	<i>Higher Better</i>	Mendorong karyawan untuk aktif dalam menggunakan produk atau layanan perusahaan untuk pengembangan diri.

Action Plan

Terdapat beberapa program yang dapat dijalankan dari setiap sasaran strategis agar dalam kurun waktu lima tahun mendatang unit bisnis Y bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh PT. X. Berikut merupakan *action plan* yang dapat dirumuskan untuk mengimplementasikan hasil *cascading BSC* pada level unit bisnis Y.

Tabel 4. *Action Plan*

No	Program	Indikator Keberhasilan	Stakeholder		Tahun				
			Internal	Eksternal	2022	2023	2024	2025	2026
Meningkatkan pendapatan									
1	Membuat <i>marketing plan</i> untuk menyusun strategi pemasaran	Tersusunnya <i>marketing plan</i>	Manajer pemasaran dan manajer operasional	<i>Media partner</i>					
2	Membuat perencanaan keuangan untuk kegiatan pemasaran	Tersusunnya dokumen perencanaan keuangan	Manajer keuangan	-					
Memperbaiki kualitas layanan dan produk agar sesuai dengan keinginan konsumen.									
1	Melakukan riset terkait kebutuhan dan keinginan masyarakat masa kini	Hadirnya produk atau layanan yang diinovasikan dan diperbarui	Manajer operasional, manajer pemasaran, dan manajer keuangan	-					
2	Menambah kerja sama dengan <i>supplier</i> untuk meningkatkan kualitas bahan baku produk	Terdapat bentuk kerja sama dengan <i>supplier</i>	Manajer operasional dan manajer pemasaran	<i>Supplier</i>					
3	Melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap standar pelayanan	Terdapat perbaruan pada SOP pelayanan oleh karyawan	Manajer sumber daya manusia, Manajer operasional	-					
Meningkatkan keandalan fitur produk atau layanan.									
1	Menjalankan metode <i>Design Thinking</i> dalam menginovasi produk maupun layanan	Terdapat fitur-fitur baru yang membantu konsumen	Manajer operasional, manajer pemasaran	-					
Meningkatkan program pengembangan kemampuan karyawan, baik <i>softskills</i> maupun <i>hardskills</i>.									
1	Mengadakan program promosi akses <i>e-course</i>	Terdapat <i>activation event</i> dan promo menarik bagi karyawan	Manajer keuangan, manajer pemasaran	-					
2	Mengadakan riset kebutuhan pengembangan kemampuan karyawan	Terciptanya program pengembangan baru bagi karyawan melalui pelatihan maupun <i>e-course</i>	Manajer keuangan, manajer sumber daya manusia	-					
3	Memberikan apresiasi berupa penghargaan atau hadiah pada karyawan yang aktif di program pengembangan	Adanya hadiah bagi karyawan yang aktif berpartisipasi	Manajer keuangan, manajer sumber daya manusia	-					
Mensosialisasikan produk atau program pengembangan diri kepada karyawan atau pihak internal perusahaan									
1	Mengadakan sosialisasi melalui media sosial dan <i>visiting tour</i> ke setiap unit dan divisi	Terlaksananya sosialisasi melalui media sosial dan <i>visiting tour</i>	Manajer pemasaran	<i>Media partner</i>					

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja terhadap PT. X, didapatkan kesimpulan berupa lima sasaran strategi obyektif pada unit bisnis Y. Perancangan pengukuran kinerja pada unit bisnis Y menghasilkan 1 KPI pada perspektif finansial, 1 KPI pada perspektif pelanggan, 1 KPI pada perspektif proses bisnis internal, dan 2 perspektif pada pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui proses *cascading balance scorecard* (BSC) perusahaan ke level unit bisnis Y yang telah dilakukan, diharapkan strategi yang diturunkan tersebut dapat disesuaikan dengan tugas unit bisnis Y dan bisa dipertanggungjawabkan hasilnya pada para *stakeholder*.

Terdapat beberapa saran yang dapat diberikan melalui penelitian terkait pengukuran kinerja pada PT. X, yaitu perusahaan dapat menerapkan KPI dan *action plan* yang telah dirumuskan sehingga dapat turut serta meningkatkan kinerja dari unit bisnis Y dan berkontribusi dalam mendukung tercapainya visi, misi, dan tujuan perusahaan. Perusahaan juga perlu memastikan bahwa setiap unit dan divisi memahami tujuan strategis perusahaan beserta pengukuran KPI sehingga dapat menjalankan tanggung jawabnya secara optimal sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing. Keterbatasan penelitian ini adalah hanya melakukan penelitian dalam jangka waktu kuartal II tahun 2022 pada satu unit bisnis. Untuk penelitian selanjutnya, dapat dilakukan pengukuran kinerja pada unit bisnis maupun divisi lain sehingga didapatkan hasil pengukuran kinerja pada PT. X secara lebih komprehensif dan terukur kuantitatif.

REFERENSI

- Ahmad, P., & Mariana, T. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada PT. Ria Busana Medan. *Jurnal Manajemen*, 4(2), 126–130.
- Arlina, C., Nasution, A. H., & Hanoum, S. (2019). Cascading Key Performance Indicator dan Perumusan Strategy Map Berbasis Balanced Scorecard. *Jurnal Sains dan Seni ITS*, 8(1), 2337–3520.
- Banerjee, J., & Buoti, C. (2012). *General specifications of KPIs*.
- Dharma, S. (2012). *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Irham, F. (2013). *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Iveta, G. (2012). Human Resource Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 117–128.
- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Pratiwi, Ajeng, R. K., & Mildawati, T. (2014). Analisis Kinerja Menggunakan Balance Scorecard pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 3(9).
- Rangkuti, F. (2013). *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCA*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Taufik, T., & Ayuningtyas, E. A. (2020). Dampak Pandemi Covid 19 Terhadap Bisnis Dan Eksistensi Platform Online. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 22(01), 21. <https://doi.org/10.33370/jpw.v22i01.389>
- Vera, D., & Ade, S. (2015). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Sains, Teknologi, dan Industri*, 13(1), 83–90.