

IDENTIFIKASI STRATEGI PERUSAHAAN KREATIF BERBASIS PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DALAM MENJAGA KELANGSUNGANNYA DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCE SCORED CARD (BSC).

(Studi kasus pada PT. PT Telenetina Sarana Teknik Utama di Wilayah Kodya Bandung, Jawa Barat)

Jupriyanto, ST.,MT.

Staf Pengajar Jurusan Teknik Industri

Universitas Nurtanio

ABSTRAK

Penelitian ini mencoba untuk mengidentifikasi strategi obyektif pada perusahaan dengan kreativitas sebagai basis kompetensinya. Penelitian menggunakan pendekatan sistem pengukuran kinerja dengan pola pendekatan BSC. Selanjutnya untuk memperoleh bobot masing-masing strategi obyektif digunakan metoda Analytic Hierarchy Process (AHP). Penggunaan BSC yang dilanjutkan pembobotan dengan menggunakan AHP merupakan kombinasi antara model pengukuran multi perspektif dengan membandingkan tingkat kepentingan masing-masing perspektif terdahulu.

Penelitian dilakukan pada PT. X yang merupakan perusahaan berbasis kreativitas dalam menjalankan usaha. PT. X berdiri sejak tahun 1997 dengan kompetensi pembuatan berbagai model peralatan, alat bantu pendidikan, mainan aeromodeling dan UAV (unmanned aerial vehicle). Hasil penelitian menunjukkan beberapa strategi yang dijalankan manajemen memiliki tingkat bobot yang dominan.

Kata kunci: pengukuran kinerja, strategi perusahaan, balance scored card, analytic hierarchy process.

1. PENDAHULUAN

Secara umum industri kreatif di Indonesia telah terbukti memberikan peluang lapangan kerja yang tidak sedikit serta memberikan suntikan ekonomi secara nyata

ditengah-tengah masyarakat. Menurut menteri perdagangan Indonesia, pada tahun 2010 ini industri kreatif diprediksi mampu memberi kontribusi 7,9% PDB (Asmarini, 2010). Saat ini industri kreatif dunia telah

menyumbang produk domestik bruto (PDB) global sebesar US\$ 2 triliun dan diperkirakan dalam dua tahun kedepan akan mencapai US\$ 10 triliun. Industri kreatif di Inggris telah mampu menyumbang 8,2% PDB dan menyerap tenaga kerja hingga 2 juta orang. Sementara itu di wilayah negara berkembang lain seperti Kolombia, Meksiko, negara-negara Baltik, India dan Filipina telah menyumbang pendapatan sekitar 4-5% PDB. Nilai pasar industri kreatif global pada tahun 1999 mencapai 2.240 milyar dolar Amerika, dengan penyumbang terbesar pada bidang riset dan pengembangan sebesar 526 milyar dolar Amerika (Simatupang, 2007). Namun demikian industri kreatif ini memiliki karakteristik persaingan yang keras. Perkembangan infrastruktur teknologi, fluktuasi pasar, perubahan selera masyarakat yang makin cepat dan makin besarnya orang-orang yang tertarik memasukinya merupakan faktor utama pencetus kerasnya persaingan ini.

Peluang dan karakteristik industri kreatif ini merupakan pendorong dalam melakukan penelitian ini. Dalam merancang model pengukuran kinerja strategi, agar dapat dimanfaatkan sebagai alat ukur dalam konteks industri kreatif berbasis penelitian dan pengembangan, maka digunakan pendekatan pengukuran kinerja dengan Balance Score Card (BSC). BSC dipilih karena model pengukuran kinerja ini mampu memberikan *strategy map* yang dapat

digunakan untuk perbaikan organisasi berdasarkan strategi keputusan yang telah diambil. Disamping itu, BSC secara utuh memberikan kerangka pengukuran kinerja organisasi dalam empat perspektif untuk mencapai visi dan misi organisasi. Penelitian dilakukan pada perusahaan kreatif dengan kompetensi pembuatan berbagai model peralatan, alat bantu pendidikan, mainan aeromodeling dan UAV (unmanned aerial vehicle).

2. KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka dalam penelitian ini merupakan teori dan penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan topik penelitian. Kajian ini berupa literatur tentang BSC dan AHP.

2.1. Balance Score Card (BSC)

BSC adalah sebuah model sistem pengukuran kinerja dengan strategi sebagai titik awal untuk menterjemahkan ukuran kinerja sebuah organisasi. Karakteristik penting pengukuran dengan menggunakan BSC adalah adanya keseimbangan pengukuran kinerja yang memperhatikan aspek finansial dan non-finansial yang masing-masing dibandingkan dengan nilai tujuan dalam sebuah laporan ringkas.. Metoda pengukuran ini dikembangkan oleh Robert S Kaplan dan David P Norton dari Harvard Business School (Kaplan dan Norton, 1996). Pengukuran kinerja ini memberikan

kerangka kerja dengan empat perspektif yang melingkupi perspektif finansial, belajar dan berkembang, proses bisnis dan konsumen agar dapat menjabarkan kinerja suatu sistem dengan baik. Gambar 2.2 memperlihatkan kerangka kerja BSC dalam menerjemahkan strategi menjadi 4 perspektif operasional.

1. Perspektif belajar dan berkembang

Perspektif ini meliputi pelatihan karyawan dan penanaman budaya organisasi untuk peningkatan profesionalitas individu maupun kelompok. Organisasi yang berbasis pengetahuan sangat tergantung pada kemampuan pekerjanya untuk meningkatkan pengetahuannya. Pekerja dengan karakteristik ini perlu didorong dengan program yang tepat agar dapat memberikan kontribusi sesuai dengan harapan organisasi. Perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat seperti saat ini, proses belajar berkelanjutan penting bagi organisasi dan karyawannya. Menurut Kaplan dan Norton arti belajar lebih dari sekedar pelatihan. Belajar dapat terjadi secara formal dan informal dalam sebuah organisasi. Belajar juga mencakup perbaikan sistem komunikasi dalam

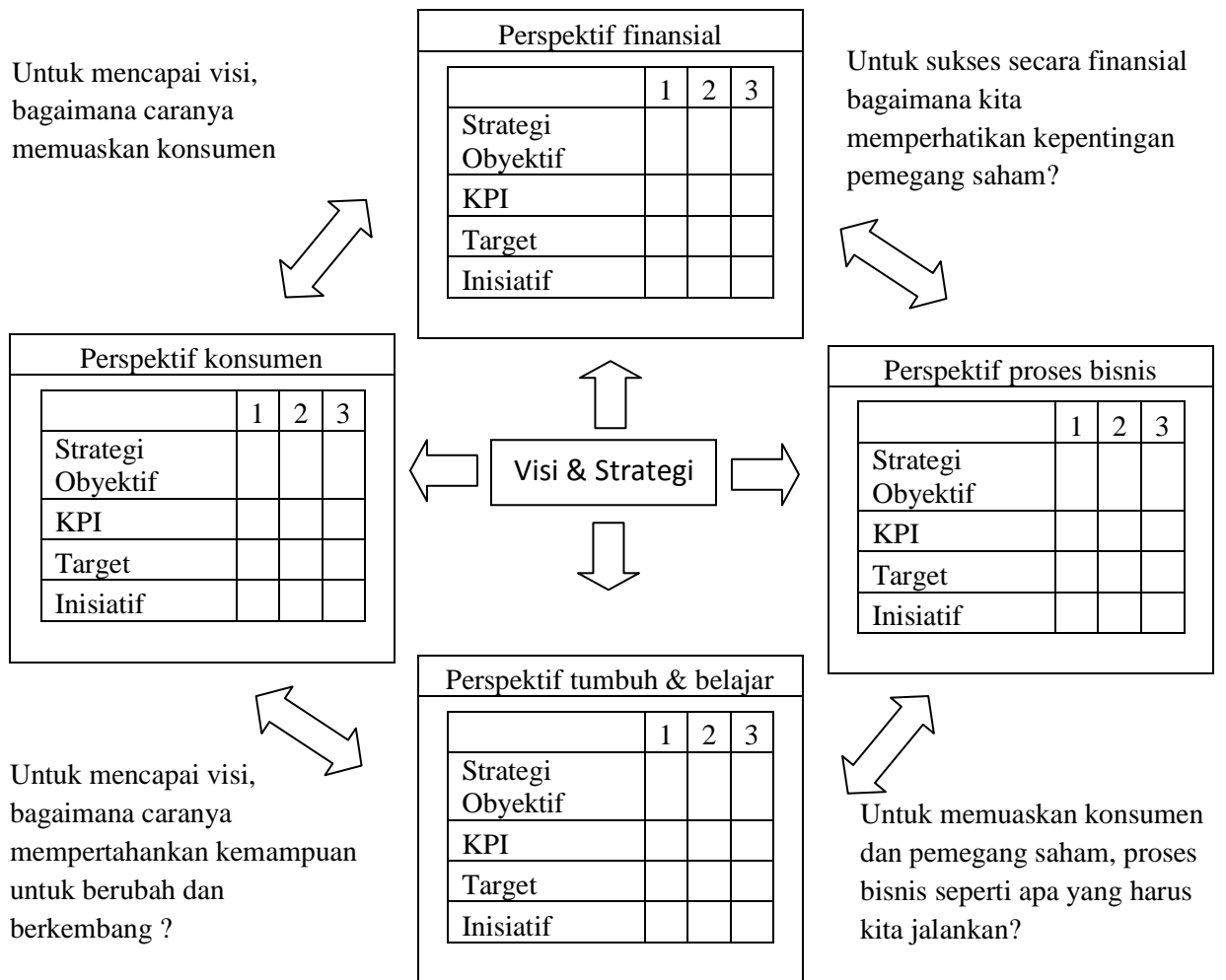
organisasi hingga memudahkan terjadinya penyebaran pengetahuan dan budaya yang lebih baik.

2. Perspektif proses bisnis

Perspektif ini berkaitan dengan sisi dalam organisasi. Dalam matrik ini seorang manajer dapat mengetahui bagaimana bisnis dijalankan dalam menghasilkan produk dan jasa serta posisinya dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Matrik ini harus dirancang secara khusus, sehingga konsultan dari luar tidak dapat diharapkan terlalu banyak perannya.

3. Perspektif konsumen

Saat ini filosofi bisnis yang berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan konsumen semakin meningkat. Hal ini merupakan indikator penting kalau kepuasan konsumen merupakan hal yang harus menjadi fokus organisasi. Karena kalau sampai mereka tidak puas, mudah sekali para konsumen akan pindah pada supplier lain. Kinerja yang buruk pada perspektif ini merupakan indikator penurunan kinerja organisasi dimasa depan. Dalam pembuatan matrik perspektif ini konsumen harus di analisa berkaitan dengan klasifikasi dan proses yang tepat untuk memenuhi kepuasannya.



Gambar 2. Kerangka kerja BSC untuk menerjemahkan strategi ke kerangka operasional (Kaplan dan Norton, 1996)

4. Perspektif finansial

Kaplan dan Norton tidak keberatan dengan cara tradisional dalam memandang data finansial sebuah organisasi. Data finansial merupakan hal yang vital dan sangat diperlukan oleh sebuah organisasi. Namun yang menjadi perhatian dalam perspektif ini adalah adanya keseimbangan dalam memperhatikan perhatian antara perspektif finansial dengan perspektif lain.

Perancangan pengukuran kinerja dengan model BSC akan menghasilkan strategi obyektif, key performance indicator (KPI) dan strategy map. Strategi obyektif merupakan metoda yang digunakan sistem dalam mencapai tujuannya. KPI merupakan kriteria kinerja yang dapat diukur dan dapat merepresentasikan strategi obyektif yang ingin dicapai. Strategy map merupakan ilustrasi yang mampu memperlihatkan hubungan sebab akibat dari strategi obyektif pada perspektif tumbuh dan belajar hingga strategi obyektif pada perspektif finansial. Keterkaitan masing-masing strategi obyektif

dapat berupa hubungan sebab akibat, adanya faktor pendorong kinerja dan keterkaitan finansial. Strategi map ini merupakan alat kontrol yang dapat digunakan manajemen sistem untuk mengevaluasi keputusan strategis yang telah dibuat. Langkah selanjutnya dilakukan pembobotan pada masing-masing strategi obyektif dan KPI nya. Bobot masing-masing strategi obyektif dan KPI menunjukkan tingkat perhatian manajemen sistem terhadap strategi obyektif dan KPI tersebut.

2.2. Analytic Hierarchy Process

Analytic Hierarchy Process (AHP) pada awalnya dikenalkan Saaty pada awal tahun 1980. AHP yang dikenalkan oleh Saaty ini merupakan metoda bantu pembuat keputusan yang populer dan banyak digunakan (Golden, Wasil dan Levy, 1989). Pendekatan ini menggunakan pendekatan dengan memanfaatkan metoda matematik untuk membuat analisa yang berkaitan dengan pengambilan keputusan multi kriteria (Leskinen, P., 2000).

AHP menggabungkan kriteria subjektif dan obyektif menjadi satu ukuran dalam sebuah kerangka hirarki (Erensal dan Albayrak, 2007). Metoda AHP dilakukan berdasarkan skala rasio dan perbandingan berpasangan yang diberikan oleh pengambil keputusan secara verbal dan numerik. Metoda ini dilakukan dengan mengikuti empat tahap yang diawali dengan penyusunan struktur

hirarki kemudian dilanjutkan pengumpulan data perbandingan berpasangan, mencari prioritas dengan menggunakan metoda eigenvalue dan diakhiri dengan menggabungkan prioritas kedalam ukuran gabungan untuk menentukan peringkat masing-masing alternatif keputusan.

Penentuan prioritas digunakan dengan sistem pembobotan dalam sebuah matrik perbandingan berpasangan. Dalam proses pembobotan sering terjadi penyimpangan terhadap hubungan kardinal dan ordinal. Hubungan kardinal dapat diketahui dengan melihat preferensi multiplikatif sementara itu hubungan ordinal dapat diketahui dengan melihat preferensi transitif. Penyimpangan konsistensi dinyatakan sebagai Consistency Index (CI) dengan persamaan:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

.....
 (1)

λ_{max} = eigen value maksimum

n = ukuran matrik

Kebalikan CI adalah Random Index (RI), nilai RI tergantung pada ukuran matrik yang dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

Tabel 1. Nilai random index

Ukuran Matrik	Random Index
1,2	0.00
3	0.58
4	0.90

5	1.12
6	1.24
7	1.32
8	1.41
9	1.45
10	1.49

Selanjutnya didefinisikan sebuah perbandingan antara CI dan RI suatu matrik dengan Consistency Ratio (CR).

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

.....

..... (2)

Matrik perbandingan berpasangan untuk model AHP dapat diterima jika besarnya $CR \leq 0.1$

3. RANCANGAN PENGUKURUAN KINERJA STRATEGI PT. X

3.1. Strategi dan Key Performance Indicator

PT. X merupakan perusahaan yang berdiri sejak tahun 1997 dan bergerak di bidang pembuatan berbagai model untuk keperluan

pendidikan dan penelitian. Visi yang dibawa PT. X adalah menjadi perusahaan nasional yang mampu berkontribusi secara nyata dalam memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk menjalankan usaha, senantiasa berusaha menjadikan konsumen sebagai acuan utama dengan dan menjadi perusahaan yang mandiri. Visi tersebut kemudian dijabarkan dalam misi perusahaan yaitu: (1) mampu memiliki sumber daya manusia yang kreatif dan professional, (2) mampu memasuki pasar internasional dan (3) mampu menjadi perusahaan yang fleksibel dalam perubahan. Untuk mencapai visi dan misi ini PT. X memiliki strategi yaitu: (1) terbuka untuk kepentingan pendidikan dan penelitian, (2) kualitas produk standar internasional dan (3) senantiasa menjaga kepuasan konsumen. Dari hasil diskusi dan brainstorming dengan manajemen PT. X diperoleh strategi obyektif seperti pada tabel 3.1.

Tabel 3.1 Finalisasi strategi obyektif dan KPI di perusahaan PT. X

Strategi obyektif	Key performance indicator (KPI)
Perspektif finansial	
Keuntungan	Return of investment
Pertumbuhan bisnis	Rasio pertumbuhan asset
Penurunan operasional	Rasio perubahan biaya
Peningkatan pendapatan	Rasio perubahan pendapatan
Perspektif konsumen	
Saluran komunikasi	Rasio jumlah komunikasi
Kepuasan konsumen	Indek kepuasan
Konsumen baru	% pelanggan baru
Perspektif Proses bisnis	
Kesejahteraan karyawan dan keselamatan kerja	% Kenaikan pendapatan
Efisiensi proses	Penggunaan listrik

Memperoleh pekerjaan baru	Rasio pekerjaan baru
Meningkatkan modal kerja	% pertumbuhan modal kerja
Perspektif belajar dan tumbuh	
Modifikasi stasiun kerja	Jumlah perubahan tiap tahun
Kreativitas karyawan	Jumlah keahlian
Kontribusi karyawan	Rata-rata kerja lembur tiap tahun
Penggunaan alat bantu	Jumlah penggunaan alat bantu tiap tahun

3.2. Pembobotan Strategi Obyekti

Munculnya beberapa strategi obyektif dalam pengukuran kinerja menjadi sebuah permasalahan tersendiri. Untuk itu perlu dilakukan pembagian masing-masing strategi menjadi kelompok yang signifikan dan tidak signifikan. AHP dengan basis perbandingan berpasangan merupakan perangkat yang dapat digunakan untuk membantu pemecahan permasalahan ini. Metoda dengan AHP dilakukan dengan menjalankan

empat tahap dimulai dari pembuatan struktur hierarchy, pembuatan matrik perbandingan berpasangan dan pengumpulan data, mencari prioritas dengan menentukan eigen value dan membuat keputusan (Maggie, C.Y., Tam, V.M, dan Tummada, 2001) . Pada konteks penelitian ini, keputusan akan digunakan untuk alokasi sumber daya perusahaan dalam menjalankan strategi yang terangkum dalam strategi obyektif.

Tabel 3.1 Bobot perspektif pengukuran kinerja dan strategi obyektifnya

Stakeholder	Finansial	Konsumen	Pemegang saham	Belajar dan tumbuh	Bobot
Finansial	1	0,333	1	0,5	0,152
Konsumen	3	1	1,5	2	0,402
Pemegang saham	1	0,667	1	1	0,213
Belajar dan tumbuh	2	0,5	1	1	0,233
				CR =	0,0263

Finansial	Keuntungan	Pertumbuhan bisnis	Penurunan operasional	Peningkatan pendapatan	Bobot
Keuntungan	1	0,667	0,5	1	0,180
Pertumbuhan bisnis	1,5	1	0,667	2	0,286
Penurunan operasional	2	1,5	1	1,5	0,350
Peningkatan pendapatan	1	0,5	0,667	1	0,184
				CR =	0,0154

Konsumen	Saluran komunikasi	Kepuasan	Konsumen baru	Bobot
Saluran komunikasi	1	1,5	3	0,500
Kepuasan	0,667	1	2	0,333

Konsumen baru	0,333	0,5	1	0,167	
			CR =	0,00	
Proses Bisnis	K3	Efesiensi	Memperoleh pekerjaan	Peningkatan modal kerja	Bobot
K3	1	1	0,667	1	0,218
Efesiensi	1	1	1	2	0,282
Memperoleh pekerjaan	1,5	1	1	3	0,345
Peningkatan modal kerja	1	0,5	0,333	1	0,155
				CR =	0,0301
Belajar dan Tumbuh	Modifikasi stasiun kerja	Kreativitas karyawan	Kontribusi karyawan	Penggunaan alat bantu	Bobot
Modifikasi stasiun kerja	1	2	1	1	0,286
Kreativitas karyawan	0,5	1	0,5	0,5	0,143
Kontribusi karyawan	1	2	1	1	0,286
Penggunaan alat bantu	1	2	1	1	0,286
				CR =	0,00

Tabel 3.2 Bobot strategi obyektif

Perspektif	BL*	Strategi obyektif	BL*	BG**
Finansial	0,152	Keuntungan	0,180	0,028
		Pertumbuhan bisnis	0,286	0,044
		Penurunan operasional	0,350	0,053
		Peningkatan pendapatan	0,184	0,028
Konsumen	0,402	Saluran komunikasi	0,500	0,201
		Kepuasan	0,333	0,134
		Konsumen baru	0,167	0,067
Proses Bisnis	0,213	K3	0,218	0,047
		Efesiensi	0,282	0,060
		Memperoleh pekerjaan	0,345	0,074
		Peningkatan modal kerja	0,155	0,033
Belajar dan Tumbuh	0,233	Modifikasi stasiun kerja	0,286	0,066
		Kreativitas karyawan	0,143	0,033
		Kontribusi karyawan	0,286	0,066
		Penggunaan alat bantu	0,286	0,066

*: Bobot lokal

**: Bobot global

Tabel 3.2 Peringkat bobot strategi obyektif

No	Strategi obyektif	BG
1	Keuntungan	0,028
2	Peningkatan pendapatan	0,028
3	Peningkatan modal kerja	0,033
4	Kreativitas karyawan	0,033
5	Pertumbuhan bisnis	0,044
6	K3	0,047
7	Penurunan operasional	0,053
8	Efesiensi	0,060
9	Modifikasi stasiun kerja	0,066
10	Kontribusi karyawan	0,066
11	Penggunaan alat bantu	0,066
12	Konsumen baru	0,067
13	Memperoleh pekerjaan	0,074
14	Kepuasan	0,134
15	Saluran komunikasi	0,201

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif konsumen memiliki bobot paling tinggi yaitu 0,402 kemudian diikuti berturut-turut perspektif belajar dan tumbuh, proses bisnis dan finansial. Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan menjalankan strategi dari perspektif konsumen lebih penting dari pada perspektif lain. Hasil yang mengejutkan, perspektif finansial menjadi prioritas terakhir dalam strategi perusahaan. Ini menunjukkan bahwa kepuasan pemegang saham bukan hal yang utama dalam perusahaan.

Strategi obyektif kepuasan dan saluran komunikasi memberikan kontribusi 33,5% dari total bobot strategi obyektif secara keseluruhan. Dengan persentasi konsentrasi ini maka strategi kepuasan dan saluran komunikasi memperoleh prioritas paling besar dalam PT Telenetina Sarana Teknik Utama. Strategi obyektif modifikasi stasiun

kerja, kontribusi karyawan, penggunaan alat baru, konsumen baru dan memperoleh pekerjaan secara kumulatif memberikan kontribusi bobot 34 %. Selanjutnya delapan strategi obyektif yang lainnya memberikan kontribusi bobot kumulatif 32,5%.

Penelitian juga menghasilakan bobot perspektif finansial menempati peringkat paling bawah, dengan bobot 15,2 %. Hasil ini menunjukkan fokus manajemen PT Telenetina Sarana Teknik Utama untuk membangun pasar dan internal organisasi. Internal organisasi yang dimaksud adalah karyawan yang ada di perusahaan.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang paling mendapat perhatian dari manajemen agar perusahaan tetap hidup adalah strategi obyektif dari perspektif

konsumen. Sementara itu perhatian pada strategi obyektif dari perspektif finansial menempati urutan paling bawah.

Sepertiga lebih perhatian manajemen diberikan pada dua strategi obyektif dari perspektif konsumen, strategi obyektif kepuasan dan saluran komunikasi. Sementara itu 13 strategi obyektif lain memiliki bobot kumulatif sekitar 66,5 %.

Penelitian ini merupakan pintu masuk untuk melakukan identifikasi strategi obyektif perusahaan kreatif berbasis penelitian dan pengembangan. Dengan membuat klasifikasi perusahaan yang berhasil, mampu bertahan dan gagal akan memberikan data strategi obyektif yang dapat digunakan untuk perbaikan strategi bagi perusahaan baru yang sejenis.

DAFTAR PUSTAKA

- Erensal dan Albayrak, (2007): The Impact of Micro- and Macroergonomics Considerations on Appropriate Technology Transfer Decisions in Developing Countries: The Case of Turkey, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 17 (1) 1–19
- Golden, Wasil, dan Levy, (1989). Applications of the analytic hierarchy process: A categorized, annotated bibliography, dalam B.L. Golden, E.A. Wasil, & P.T. Harker (Eds.), *The analytic hierarchy process: Applications and studies* (pp. 37–58). Berlin: Springer
- Huizingh dan Vrolijk, (1997): A Comparison Of Verbal And Numerical Judgments In The Analytic Hierarchy Process, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 70: 237–247
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P., 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Leskinen, P., (2000): Measurement Scales and Scale Independence in the Analytic Hierarchy Process, *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, J. Multi-Crit. Decis. Anal. 9: 163–174
- Maggie, C.Y., Tam, V.M, dan Tummada, (2001): *An Application of the AHP in Vendors Selection of telecommunications system*, *International Journal of Physical Distribution and Logistic Management*, 29(2), 171-181
- Nurmianto, E., Nasution, A.H., dan Syafar, S., (2004): Perumusan Strategi Kemitraan Menggunakan Metode AHP Dan SWOT (Studi Kasus pada Kemitraan PT. INKA dengan Industri Kecil Menengah di Wilayah Karesidenan Madiun), *Jurnal Teknik Industri* Vol. 6, No. 1, 47 – 60
- Vanany, I. (2003): Aplikasi Analytic Network Process (Anp) Pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada PT. X), *Jurnal Teknik Industri* Vol. 5, No. 1, 50 – 62

Vargas L.G., (1990): An Overview Of The Analytic Hierarchy Process And Its Applications, European Journal of Operational Research 48: 2–8