



PENERAPAN BALANCED SCORECARD UNTUK IMPLEMENTASI STRATEGI DAN KONTROL SISTEM DI PT QUADRA MITRA SOLUSINDO

Putri Agustin, Dwi Siwi, Iyan Idkolah, Hendi Nurjaya, Muhammad Feriyan

Universitas Yarsi, Indonesia

putriagustin0809@gmail.com, ndwisiwi@ymail.com, iyanidkolah.09@gmail.com,

hendynurjaya@gmail.com, m.feriyan27@gmail.com

Abstrak

Strategi merupakan hal yang mendasar dan sangat penting bagi perusahaan agar dapat mencapai tujuan dari berdirinya suatu perusahaan, bahkan pentingnya strategi bukan hanya untuk mencapai tujuan melainkan juga untuk keberlangsungan perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk membantu dalam merancang konsep kerangka BSC yang akan diterapkan untuk implementasi strategi dan kontrol sistem di PT Quadra Mitra Solusindo. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini merupakan metode kualitatif, dengan studi kasus. Teknik pengambilan data yang dilakukan adalah dengan wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kerangka BSC dapat membantu dalam menerjemahkan visi dan misi perusahaan menjadi tujuan operasional yang terukur, serta membantu dalam mengukur efektivitas implementasi strategi perusahaan. Sehingga dapat meningkatkan performa perusahaan dan mengontrol efektivitas implementasi strategi

Kata kunci: BSC, Implementasi Strategi, Kontrol Sistem

Abstract

Strategy is fundamental for companies to achieve the objectives of the establishment of a company, even the importance of strategy is not only to achieve goals but also for the sustainability of the company. The purpose of this research is to assist in designing the BSC framework concept that will be applied to implement strategy and control systems at PT Quadra Mitra Solusindo. The research method used in this research is a qualitative method, with a case study. The data collection techniques used were interviews and documentation. The results of this study indicate that BSC can assist in translating the company's vision and mission into measurable operational goals, and assist in measuring the effectiveness of the company's strategy implementation. So that it can improve company performance and control the effectiveness of strategy implementation.

Keywords: BSC, Strategy Implementation, System Control

PENDAHULUAN

Strategi merupakan hal yang mendasar dan sangat penting bagi perusahaan agar dapat mencapai tujuan dari berdirinya suatu perusahaan, bahkan pentingnya strategi bukan hanya untuk mencapai tujuan melainkan juga untuk keberlangsungan perusahaan. Setelah perusahaan merumuskan strategi, hal penting lain yang muncul adalah terkait implementasi strategi, implementasi strategi adalah jembatan antara mengidentifikasi tujuan yang diinginkan dan mencapainya secara efektif Montgomery & Porter, (1991), berdasarkan konsep tersebut, maka sangat penting suatu perusahaan untuk mengimplementasikan strategi yang sudah dibuat, supaya tujuan perusahaan dapat tercapai.

Terkait implementasi strategi, hal yang paling penting adalah kontrol dan monitoring terhadap proses implementasi tersebut, pada penelitian Shah, (2005) menemukan masalah dalam implementasi strategi disebabkan oleh ketidakcukupan koordinasi antar lintas departemen dan *monitoring* yang tidak efektif. Kazmi., (2008) berpendapat bahwa sebuah perusahaan perlu melakukan evaluasi dan kontrol setelah pelaksanaan fungsional dan operasional, untuk memastikan perusahaan mencapai efektifitas dalam implementasi strategi, untuk monitoring dan juga mengukur efektifitas realisasi implementasi strategi, perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan. Atkinson & Kaka, (2007) percaya bahwa evaluasi performa menyediakan hubungan penting antara perencanaan, mengidentifikasi

tujuan dan pengembangan strategi untuk mencapainya, dan kontrol, yang memastikan bahwa anggota organisasi berusaha mempertahankannya menuju pencapaian tujuan.

Tanpa adanya penetapan bisnis strategi, implementasi, *monitoring* implementasi, dan evaluasi performa, maka kemungkinan besar suatu perusahaan akan mengalami kesulitan untuk mencapai tujuan dan juga bertahan dalam menghadapi dinamika bisnis. Konsep atas pentingnya perumusan bisnis strategi, implementasi, dan evaluasi performa terhadap kesuksesan dan keberlangsungan bisnis ini lah yang mendasari dilakukannya penelitian ini, penelitian ini akan melakukan studi kasus pada PT Quadra Mitra Solusindo (QMS).

PT Quadra Mitra Solusindo (QMS) merupakan perusahaan konsultan, yang menyediakan jasa konsultasi *accounting* dan pajak, berdiri pada 17 November 2022. Saat ini, PT QMS telah menetapkan visi, misi, serta strategi perusahaan, namun strategi tersebut belum terimplementasi secara efektif, serta pengendalian dan pengukuran performa perusahaan hanya berfokus pada aspek finansial (*tangible asset*) saja.

Strategi yang belum terimplementasi secara efektif, serta *monitoring* dan pengukuran performa perusahaan yang hanya berfokus pada *tangible asset* saja, menimbulkan beberapa kendala bagi perusahaan dalam mencapai visi dan misi perusahaan, beberapa kendala yang dialami oleh PT QMS adalah sulitnya menambah *new customer*, sehingga pendapatan perusahaan saat ini mengandalkan *existing customer*, hal ini diperburuk dengan perusahaan belum memiliki strategi khusus yang berfokus pada peningkatan *customer retention*, sehingga hal ini sangat mengancam keberlangsungan perusahaan di masa depan. Ancaman keberlangsungan perusahaan di masa depan dikarenakan implementasi strategi yang belum dijalankan secara efektif, serta belum adanya *control* dan *monitoring* implementasi strategi, ditambah belum adanya evaluasi perusahaan pada *tangible* dan *intangible asset*, atas dasar inilah yang melatar belakangi dilakukannya penelitian terkait perancangan konsep *strategic framework* pada PT QMS, PT QMS akan merubah status quo dengan menerapkan strategi perusahaan yang akan meliputi keseluruhan aspek di perusahaan (*tangible* dan *intangible asset*), serta mengontrol efektifitas penerapan strategi tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk membantu dalam realisasi implementasi strategi dan kontrol implementasi pada PT Quadra Mitra Solusindo dengan merancang konsep model *balanced scorecard* (BSC).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton dari *Harvard Business School* pada awal 1990-an, ada gagasan *balanced scorecard* yang muncul. Konsep awal dari penelitian ini dipublikasikan pada tahun 1992 di majalah *Harvard Business Review*. Pada tahun 1996, Norton dan Kaplan menerbitkan buku berjudul *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*, yang membuat *balanced scorecard* semakin populer di negara-negara seperti Australia, Eropa, dan Amerika Serikat. Untuk mempopulerkan penggunaan *balanced scorecard* di berbagai institusi di berbagai negara, para penemu dan rekannya membentuk lembaga *Balanced Scorecard Collaboration* (Nawirah, 2013).

Mengacu pada definisi yang diberikan pada [KAP-96], *balanced scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang dibangun dari visi dan strategi perusahaan dan mempertimbangkan elemen penting dalam bisnis. Perusahaan inovatif menggunakan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategis yang mengawasi strategi perusahaan sepanjang waktu (Hardiyanto et al., 2005).

Alasan memilih model BSC sebagai alat strategi untuk implementasi, monitoring dan juga pengukuran performa perusahaan, karena kemampuan BSC untuk dapat menerjemahkan strategi perusahaan kedalam tujuan operasional perusahaan yang tidak hanya memperhatikan *tangible asset*, BSC juga memperhatikan unsur *intangible asset* dalam penilaian kinerja keuangan Rudianto, (2013) serta BSC dapat mengintegrasikan *performance management* dengan *control system*. Menurut Supendi, (2016) percaya bahwa BSC dapat menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam serangkaian ukuran yang dapat menjadi dasar evaluasi dan pengukuran kinerja, dan manajemen organisasi. BSC akan membantu perusahaan dalam menerjemahkan strategi perusahaan kedalam tujuan operasional bisnis dengan memperhatikan 4 perspektif penting, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, serta perspektif belajar dan bertumbuh, selain itu BSC dapat membantu perusahaan dalam mengontrol efektifitas penerapan strategi, karena didalam *framework* BSC terdapat komponen pengukuran dan target sebagai indikator efektifitas penerapan strategi (Zaky, 2022).

Selain alasan diatas telah banyak perusahaan besar yang sukses dalam implementasi strategi dengan menggunakan BSC, perusahaan pertama yang mengadopsi BSC seperti *Mobil Oil Corporation's North America Marketing & Refining*, *CIGNA Corporation's Property & Casualty Division*, *Chemical*

Retail Bank, and Brown & Root Energy Services' Rock water Division, perusahaan-perusahaan ini menggunakan BSC untuk menciptakan organisasi yang fokus pada strategi dan mendapatkan eksekusi strategi yang berhasil. (Permata, n.d.).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kualitatif, dengan studi kasus pada PT Quadra Mitra Solusindo. Teknik pengambilan data yang dilakukan adalah dengan menggunakan teknik *depth in interview* (Sugiyono, 2020).

Teknik pengambilan *sample* untuk dijadikan narasumber pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, dimana *sample* yang dijadikan narasumber adalah direktur dari PT Quadra Mitra Solusindo. Dasar pemilihan Direktur sebagai narasumber pada penelitian ini karena Direktur adalah orang yang memiliki kontribusi dalam pembuatan tujuan perusahaan, serta bertanggung jawab terhadap perumusan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut, dikarenakan penelitian ini bertujuan untuk merancang konsep model *balanced scorecard* (BSC), dimana BSC ini merupakan salah satu *strategy tool*, sehingga peneliti yakin bahwa Direktur akan memberikan jawaban yang diharapkan peneliti dan jawaban tersebut akan membantu dalam perancangan konsep model BSC.

Pada saat wawancara, pertanyaan yang diajukan kepada narasumber, merupakan pertanyaan terkait visi dan misi perusahaan, bagaimana perusahaan mengukur performa perusahaan, serta pertanyaan terkait 4 (empat) perspektif yang ada di dalam model BSC, jawaban yang didapat dari wawancara akan digunakan peneliti dalam membuat *framework balanced scorecard* (BSC). Dokumentasi seperti foto dan rekaman wawancara dilakukan untuk menjaga keaslian data yang digunakan pada penelitian ini dan meniadakan asumsi penulis atas hasil wawancara.

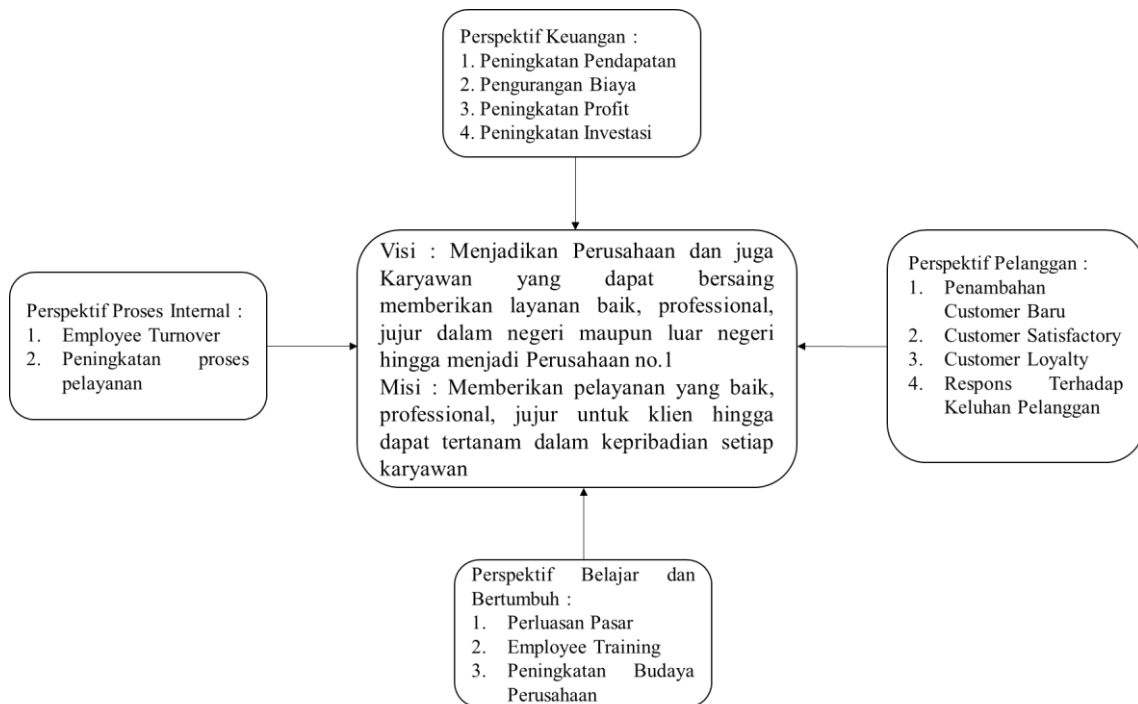
Setelah data wawancara didapat selanjutnya adalah pembuatan model BSC. Proses pembuatan model BSC dimulai dengan menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan kedalam tujuan operasional perusahaan yang meliputi 4 (empat) perspektif, yaitu perspektif keuangan, proses internal, pelanggan, serta tumbuh dan berkembang, setelah itu berdasarkan hasil wawancara peneliti mencantumkan pengukuran dan target yang dapat digunakan untuk mengontrol efektifitas implementasi strategi pada operasional perusahaan, selain sebagai *control system* pengukuran dan target juga dapat digunakan oleh perusahaan untuk evaluasi performa perusahaan. Setelah mencantumkan pengukuran dan target, selanjutnya peneliti akan merumuskan inisiatif pada model BSC, konsep initiative pada BSC adalah tentang bagaimana perusahaan mencapai tujuan operasional pada setiap perspektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan wawancara diketahui visi dan misi dari PT Quadra Mitra Solusindo. Visi perusahaan adalah menjadikan perusahaan juga karyawan yang dapat bersaing memberikan layanan yang baik, professional, jujur dalam negeri maupun luar negeri hingga menjadi perusahaan no.1. Misi perusahaan adalah memberikan pelayanan yang baik, professional, jujur untuk klien hingga dapat tertanam dalam kepribadian setiap karyawan.

Visi merupakan tujuan dari berdirinya suatu perusahaan, sedangkan misi merupakan konsep strategi secara besar bagaimana cara perusahaan agar dapat mencapai visi perusahaan. Visi dan misi perusahaan ini akan digunakan oleh peneliti untuk merancang model *balanced scorecard* (BSC), setiap perusahaan akan memiliki rancangan model/kerangka BSC yang berbeda antara 1 (satu) dengan lainnya, karena perbedaan visi dan misi setiap perusahaan, hal ini juga diperkuat oleh pernyataan Kaplan dan Norton. Kaplan dan Norton (Harvard Business Review, 2008) menilai BSC bukanlah suatu pola yang mengacu pada bisnis secara umum atau bahkan dalam satu cabang, ada perbedaan dalam situasi pasar, strategi produk dan persaingan membutuhkan BSC yang berbeda. BSC disesuaikan dengan evaluasi kinerja perusahaan, yang sesuai dengan misi, strategi, teknologi dan budaya perusahaan tertentu, sehingga penyusunan model/kerangka BSC pada setiap perusahaan akan berbeda-beda,

Pada *Balanced Scorecard* (BSC) visi, misi, strategi perusahaan akan diterjemahkan menjadi *operational objective* ke dalam 4 (empat) perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, perspektif belajar dan bertumbuh, berikut gambaran penerjemahan misi PT Quadra Mitra Solusindo menjadi *operational objective* pada 4 (empat) perpekstif penting dalam bisnis:



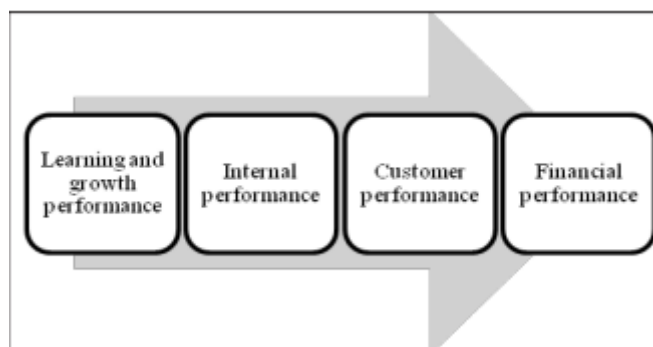
Gambar 1 Penerjemahan Misi PT Quadra Mitra Solusindo kedalam *Operational Objective*

Setelah menerjemahkan misi kedalam bentuk *operational objective* (gambar diatas), selanjutnya adalah penetapan indikator/parameter untuk mengukur efektifitas implementasi strategi dan juga sebagai *control system*, serta pencapaian indikator/parameter ini nantinya dapat digunakan untuk menilai performa perusahaan secara keseluruhan. Setelah membuat indikator/parameter yang akan menjadi pengukuran dan target, selanjutnya perusahaan membuat *initiative*, konsep initiative pada model BSC menggambarkan apa yang harus dilakukan perusahaan agar *operational objective* pada setiap perspektif dapat tercapai, berikut hasil pembuatan model BSC:

Perspektif keuangan

Pada perspektif keuangan didalam model BSC, peneliti akan menerapkan indikator finansial, penetapan indikator finansial ini dapat digunakan sebagai *guidance* dalam implementasi strategi untuk mencapai *financial objective*, serta indikator finansial ini merupakan salah satu ukuran penting dalam mengevaluasi *business performance*.

Perspektif keuangan yang ada didalam BSC menggambarkan keadaan ekonomi perusahaan, dimana keadaan ini adalah konsekuensi atas pencapaian 3 (tiga) perspektif lainnya. Sekelompok *Greek scientist* Cohen, et.al, (2008) telah meneliti interkolerasi antara indikator finansial dengan indikator non-finansial dan menyimpulkan bahwa volum indikator finansial ditentukan oleh pengaruh indikator non-finansial, inovasi dan pembelajaran berpengaruh secara positif terhadap hasil kinerja internal perusahaan, yang, sebagai imbalannya, mempengaruhi hubungan antara perusahaan dengan para klien dan indikator kuantitatif adalah indikator finansial perusahaan (Gambar 2).



Gambar 2 Konsep Sebab dan Akibat didalam BSC (Cohen, et, al. 2008)

Kaplan & Atkinson (1998) mempertimbangkan 2 (dua) alasan utama penggunaan secara luas atas pengukuran kinerja keuangan. Pertama, pengukuran kinerja keuangan seperti keuntungan, mengartikulasikan langsung terhadap tujuan jangka panjang perusahaan, yang hampir selalu murni keuangan. Kedua, ukuran kinerja keuangan yang dipilih dengan tepat memberikan gambaran kinerja agregat dari suatu organisasi. Sebuah pengukuran keuangan kinerja agregat, seperti profitabilitas perusahaan atau profitabilitas divisi merupakan ringkasan ukuran keberhasilan strategi dan taktik operasi organisasi.

Kotane & Kuzmina-Merlino, (2012) dalam penelitian yang berjudul *assessment of financial indicators for evaluation of business performance* merangkum *key performance indicator* pada aspek finansial yang dikemukakan oleh 2 (dua) ahli, rangkumannya sebagai berikut:

Tabel 1 Rangkuman Key Performance Indicator (KPI)

(Chen et, al., 2009)	(Pieta et, al., 2006)
Peningkatan penjualan dan keuntungan perusahaan	<i>Return on assets</i>
Menguntungkan	Profitabilitas
Tujuan Keuntungan dan Penjualan	Perbaikan didalam produktivitas kerja
<i>Market share</i>	Perbaikan biaya produksi
	Pertumbuhan penjualan

Pada tabel diatas menunjukkan indikator penting pada aspek keuangan menurut para ahli, KPI menurut para ahli diatas dijadikan acuan dalam penentuan indikator keuangan pada penelitian ini, namun tidak seluruh KPI akan digunakan untuk menyusun konsep model BSC untuk PT Quadra Mitra Solusindo, hal ini didasarkan pada kebutuhan perusahaan. Peneliti menetapkan indikator yang akan masukkan dalam perspektif keuangan pada rancangan model BSC di penelitian ini terdiri atas 4 (empat) indikator, yaitu peningkatan pendapatan, pengurangan biaya, peningkatan keuntungan, dan peningkatan investasi, berikut pembuatan model *balanced scorecard* pada perspektif keuangan yang dirancang oleh peneliti untuk PT Quadra Mitra Solusindo:

Tabel 2 Model Balanced Scorecard untuk Perspektif Keuangan pada PT Quadra Mitra Solusindo

Perspektif Keuangan			
Tujuan	Pengukuran	Target	Inisiatif
Peningkatan Pendapatan	Terjadi peningkatan pendapatan dibandingkan periode sebelumnya	Peningkatan naik 15-20% dibandingkan dengan periode sebelumnya	Adanya peningkatan pasar baru Adanya customer baru Existing customer puas dengan pelayanan sehingga terjadi repeat order

Perspektif Keuangan			
Tujuan	Pengukuran	Target	Inisiatif
Pengurangan biaya	Terdapat pengurangan total biaya dibandingkan periode sebelumnya	Pengurangan total biaya hingga 5-10% dibandingkan dengan periode sebelumnya	Analisa terhadap pengeluaran untuk variabel dan fix cost periode sebelumnya Melakukan penekanan terhadap cost yang dapat ditekan
Peningkatan keuntungan	Terjadi peningkatan keuntungan perusahaan dibandingkan periode sebelumnya	Keuntungan perusahaan meningkat sekitar 10-15% dibandingkan dengan periode sebelumnya	Efektivitas resources perusahaan sehingga total expense akan berkurang yang berdampak pada peningkatan profit perusahaan
Peningkatan Investasi	peningkatan ROI	Peningkatan naik 5-10 dibandingkan tahun sebelumnya	efisiensi biaya efisiensi operating aset

Perspektif Pelanggan

Konsep perspektif pelanggan pada *balanced scorecard* (BSC) mengacu pada pertanyaan bagaimana perusahaan memperlakukan pelanggan agar perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaan, maka berdasarkan konsepnya perlakuan perusahaan kepada pelanggan harus menekankan kepada aspek kepuasan pelanggan, sehingga kepuasan pelanggan ini menjadi salah satu indikator penting yang ada didalam perspektif pelanggan. Kepuasan pelanggan adalah reaksi perasaan pelanggan terhadap keadaan kepuasan atas layanan yang diberikan dan *feedback* setelah menggunakan atau menerima layanan tersebut (Kim, 2004). Menurut Bohon (1992), ketidakpuasan pelanggan mungkin disebabkan oleh pelayanan yang buruk. Pelayanan bukan hanya terkait pelayanan pada saat menyediakan dan memberikan produk ke customer, tetapi juga pelayanan pasca produk diserahkan, peneliti berasumsi bahwa perusahaan perlu responsif atas keluhan yang dirasakan oleh pelanggan untuk menghindari ketidakpuasan pelanggan, sehingga indikator respons terhadap keluhan pelanggan perlu dimasukkan kedalam perspektif pelanggan.

Kepuasan pelanggan akan memberikan keuntungan bagi perusahaan, karena kepuasan pelanggan akan menimbulkan kesetiaan pelanggan (*customer loyalty*). Terdapat hubungan yang positif antara kepuasan pelanggan dengan kesetiaan pelanggan (Mushavhanamadi & Hlengani, 2021), kesetiaan pelanggan merupakan perilaku positif pelanggan sebagai akibat dari adanya kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan, menurut Widjaja, (2021) kesetiaan pelanggan adalah keseluruhan perilaku pelanggan tentang produk, layanan, atau aspek lain didalam organisasi yang melibatkan pelanggan, atas dasar kepuasan pelanggan akan menimbulkan kesetiaan pelanggan, sehingga indikator kesetiaan pelanggan juga merupakan aspek penting didalam perspektif pelanggan.

Setelah berfokus terhadap kepuasan pelanggan, keluhan pelanggan dan kesetiaan pelanggan, pada perspektif pelanggan didalam model BSC, peneliti menambahkan indikator penambahan *new customer*, dimana peneliti berasumsi penambahan *new customer* merupakan komponen penting yang akan memberikan dampak terhadap keberlangsungan perusahaan, berikut model BSC untuk perspektif pelanggan pada PT Quadra Mitra Solusindo:

Tabel 3 Model Balanced Scorecard untuk Perspektif Pelanggan pada PT Quadra Mitra Solusindo

Perspektif Pelanggan			
Tujuan	Pengukuran	Target	Inisiatif
Penambahan Customer Baru	Terdapat penambahan customer baru	Terdapat 3 (Tiga) customer baru yang menggunakan jasa PT Quadra Mitra Solusindo	Meningkatkan kegiatan promosi Memperluas area promosi
Customer Satisfactory	Peningkatan mutu pelayanan Peningkatan angka index customer	Hasil survey menunjukkan Rata-Rata indeks kepuasan customer memberikan angka yang menunjukkan customer puas akan produk dan pelayanan PT Quadra Mitra Solusindo	Melakukan inovasi terkait peningkatan mutu pelayanan kepada customer Membuat pengukuran terkait tingkat kepuasan customer
Respons perusahaan terhadap customer complain	Adanya sikap responsif perusahaan yang tinggi terhadap keluhan customer	Keluhan customer dapat dengan mudah terdengar oleh perusahaan Perusahaan dapat memberikan solusi atas keluhan produk yang telah dibayar oleh customer	Menyediakan media untuk menampung keluhan customer Meningkatkan responsif dalam menanggapi keluhan customer Mencari solusi atas hal yang dikeluhkan customer
Customer Loyalty	Customer setia kepada PT Quadra Mitra Solusindo	Terjadi Repeat Order pada existing customer	Memastikan pelayan yang diberikan adalah pelayanan yang berkualitas tinggi Memastikan kepuasan customer Menjaga hubungan dengan existing customer

Perspektif Proses Internal

Perspektif proses internal pada *balanced scorecard* (BSC) mengacu pada pertanyaan proses bisnis yang seperti apa yang harus dikuasai untuk memuaskan pelanggan dan pemangku kepentingan, berdasarkan konsep tersebut, maka sangat penting bagi perusahaan untuk terus meningkatkan proses yang ada didalam internal perusahaan, dikarenakan PT Quadra Mitra Solusindo merupakan perusahaan konsultan, sehingga peningkatan proses yang harus dilakukan oleh PT Quadra Mitra Solusindo adalah peningkatan kualitas proses pelayanan, peningkatan kualitas pelayanan salah satunya dilihat dari peningkatan kualitas lead time proses penyediaan pelayanan yang sudah di *order* oleh pelanggan.

Dalam upaya meningkatkan kualitas proses pelayanan, perusahaan perlu memberikan perhatian atas aspek *employee turnover*, *employee turnover* dapat memberikan dampak negatif untuk perusahaan. *Employee turnover* dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan, menurut Porter & Heppelmann, (2017) pergantian karyawan dapat menghabiskan sejumlah besar modal bagi perusahaan ketika mempertimbangkan waktu henti (*down time*), perekrutan, wawancara, orientasi, pelatihan, dan waktu peningkatan, posisi *entry-level* dapat membebani organisasi sekitar 50 hingga 100 persen dari gaji karyawannya. *Turnover* dapat merugikan layanan pelanggan dan kualitas yang ternyata merupakan ekspresi langsung pada perusahaan Surji, (2014) dapat disimpulkan jika kemungkinan *employee turnover* akan memberikan dampak negatif terhadap pelaksanaan proses di internal perusahaan, bukan hanya dari segi biaya, namun juga terhambatnya proses di internal perusahaan, atas dasar ini maka

peneliti memasukkan komponen *employee turnover* kedalam perspektif proses internal, berikut model BSC untuk perspektif proses internal pada PT Quadra Mitra Solusindo:

Tabel 4 Model Balanced Scorecard untuk Perspektif Pelanggan pada PT Quadra Mitra Solusindo

Perspektif Internal Proses					
Tujuan	Pengukuran	Target	Inisiatif		
Employee Turnover	Rendahnya turnover karyawan di perusahaan PT Quadra Mitra Solusindo	Rate turnover karyawan dibawah 4 Orang Per Tahun	Meningkatkan karyawan	Memberikan entertain karyawan	motivasi untuk reward kepada karyawan
Peningkatan proses pelayanan	Pengurangan lead time untuk pelayanan ke pelanggan	Pengerjaan Akte Pendirian 3 Hari Kerja Pelayanan Laporan keuangan terbit H+15nya Pelayanan Pajak Pembayaran H+7 bulan berikutnya Pelayanan Pajak Pelaporan H+15 bulan berikutnya Pelayanan pembuatan Website H+60 setelah Brief	Melakukan analisa terhadap efektivitas proses pelayanan	Melakukan analisa terhadap kegiatan value added dan non value added	Melakukan eliminasi terhadap kegiatan <i>non value added</i> yang akan berdampak pada pengurangan LT perusahaan dalam menghasilkan output yang diharapkan perusahaan

Perspektif Tumbuh dan Berkembang

Konsep perspektif tumbuh dan berkembang pada *balanced scorecard* (BSC) menggambarkan untuk dapat mencapai tujuannya perusahaan harus memiliki kemampuan untuk terus berubah dan *improve*, atas dasar konsep tersebut, maka setiap individu yang ada diperusahaan baik dari level manajemen dan non manajemen, harus memiliki kemampuan baik *soft skill* maupun *hard skill*, kemampuan tersebut dibutuhkan agar setiap individu dapat berkontribusi secara aktif dan efektif terhadap implementasi strategi di perusahaan, untuk dapat meningkatkan kemampuan maka perusahaan harus memberikan pelatihan bagi setiap individu yang ada di perusahaan, sehingga pelatihan karyawan menjadi salah satu komponen dalam perspektif belajar dan berkembang.

Tidak hanya kemampuan yang akan memberikan pengaruh terhadap tingkat kontribusi karyawan, motivasi juga mempengaruhi kontribusi karyawan dalam implementasi strategi, sehingga peneliti memasukkan komponen motivasi kedalam perspektif belajar dan berkembang. Selain menekankan pada komponen belajar, perusahaan juga perlu berkembang, pada penelitian ini, peneliti berasumsi jika salah satu komponen penting yang menggambarkan perspektif berkembang pada perusahaan adalah perluasan pasar, karena jika perluasan pasar mencirikan keadaan perusahaan yang sedang berkembang, berikut model BSC untuk perspektif proses tumbuh dan berkembang pada PT Quadra Mitra Solusindo:

Tabel 5 Model Balanced Scorecard untuk Perspektif Tumbuh dan Berkembang PT Quadra Mitra Solusindo

Perspektif Belajar dan Berkembang			
Tujuan	Pengukuran	Target	Inisiatif
Perluasan Pasar	Terdapat perluasan jangkauan pasar	Penambahan area pasar baru	Analisa pasar untuk menentukan area mana yang akan dijadikan new market
Employee Training	Adanya training untuk softskill maupun hardskill karyawan	Terdapat peningkatan jumlah training untuk karyawan	Memberikan training dari pihak luar kepada karyawan baik secara softskill maupun hardskill Sharing knowledge di lingkungan kerja agar setiap individu memiliki kapasitas yang sama
Peningkatan Budaya Perusahaan	Adanya budaya perusahaan yang baik sehingga meningkatkan motivasi karyawan	3 (Tiga) bulan sekali diadakan acara budaya di perusahaan untuk meningkatkan motivasi karyawan	Melaksanakan kegiatan yang dapat mengurangi jenuh, meningkatkan semangat bekerja, dan meningkatkan rasa kepemilikan kepada perusahaan

KESIMPULAN

Supaya perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaan dan juga bertahan didalam dinamika dunia bisnis, maka perusahaan perlu merumuskan strategi, menerapkan strategi, memonitor penerapan strategi, serta melakukan evaluasi performa perusahaan, jika hal tersebut tidak dilakukan maka bisa mengancam keberlangsungan perusahaan di masa depan, atas dasar tersebut PT Quadra Mitra Solusindo (QMS) yang sebelumnya belum mengimplementasi strategi secara efektif, serta belum menerapkan monitoring dan evaluasi performa perusahaan yang tidak hanya berfokus pada aspek finansial (tangible assets), berkomitmen untuk mengubah status quo. PT QMS berencana untuk melakukan implementasi strategi yang sudah dirumuskan secara efektif dan juga evaluasi performa perusahaan yang tidak hanya berfokus pada aspek finansial (tangible asset).

Dalam realisasi implementasi strategi, serta monitoring dan evaluasi performa PT QMS akan menggunakan model balanced scorecard (BSC) sebagai alat strategi perusahaan, hal ini dikarenakan berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya diketahui bahwa BSC terbukti berhasil dalam membantu kesuksesan implementasi strategi perusahaan, serta BSC mampu mengintegrasikan kinerja manajemen dan control system.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan peneliti membuat rancangan konsep model BSC yang dapat digunakan oleh PT QMS dalam realisasi implementasi strategi. Dari hasil rancangan model BSC untuk PT QMS, disimpulkan ada 4 (empat) operational objective pada perspektif keuangan, 4 (empat) operational objective pada perspektif pelanggan, 2 (dua) operational objective pada perspektif proses internal, 3 (tiga) operational objective pada perspektif belajar dan bertumbuh.

BIBLIOGRAPHY

- Atkinson, G. M., & Kaka, S. I. (2007). Relationships Between Felt Intensity And Instrumental Ground Motion In The Central United States And California. *Bulletin Of The Seismological Society Of America*, 97(2), 497–510.
- Hardiyanto, Y., Ali, A. H. N., & Pambudi, H. A. (2005). Perancangan Dan Pembuatan Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Pemasaran Dengan Metode Balanced Scorecard Studi Kasus Pt. Semen Gresik. *Jurnal, Program Studi Sistem Informasi, Fakultas Teknologi*.
- Kaplan, R. S. (1998). Anthony A. Atkinson. *Advantage Management Accounting (Third Edition)*

- Prentice Hall Internation [Al.
- Kotane, I., & Kuzmina-Merlino, I. (2012). Assessment Of Financial Indicators For Evaluation Of Business Performance. *European Integration Studies*, 6.
- Montgomery, C. A., & Porter, M. E. (1991). *Strategy: Seeking And Securing Competitive Advantage*. (No Title).
- Nawirah, N. (2013). Penerapan Sistem Manajemen Strategi Berbasis Balance Scorecard Pada Organisasi Sektor Publik. *El Muhasaba: Jurnal Akuntansi (E-Journal)*, 4(2).
- Pella, D. A. (2016). *Problem Implementasi Strategi: Temukan Dan Atasi Penyebab Kegagalan Implementasi Strategi Di Organisasi Anda*. Infini.
- Porter, M., & Heppelmann, J. (2017). Perspektif Produksentris: Keterhubungan Dalam Pengembangan Produk. *Marketing For Competitiveness*, 58.
- Rudianto, M. (2013). Analisis Kualitas Pelayanan Jasa Perbankan Terhadap Kepuasan Nasabah (Studi Kasus Di Bri Cabang Yogya Katamsa). Upn" Veteran" Yogyakarta.
- Sugiarti, E., Supratikta, H., & Catio, M. (2022). *Manajemen Strategi*. Unpampress.
- Sugiyono, P. D. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan Kombinasi (Mix Methods)*(Di Sutopo (Ed.). Alfabeta, Cv.
- Supendi, P. (2016). Balanced Scorecard Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 1(1).
- Surji, K. M. (2014). The Positive Affect Of Leadership On Employee Performance And Its Impact On Improving Workplace Environment In Addition To Organizational Culture. *European Journal Of Business And Management*, 6(25), 105–161.
- Widjaja, W. (2021). Analisis Kinerja Karyawan Dan Faktor-Faktor Yang Memengaruhinya: Studi Kasus Di Pt X. *Perspektif: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Akademi Bina Sarana Informatika*, 19(1), 32–40.
- Zaky, M. (2022). Evaluasi Kinerja Karyawan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard: Studi Pada Perusahaan Telekomunikasi. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 3(2), 168–179.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)