

PENYUSUNAN RENCANA STRATEGIS CV CAPRO MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD

Elga Adhikara¹⁾, Dwi Kurniawan²⁾

^{1,2)} Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Nasional Bandung

Corresponding author : elgaadhikara213@gmail.com

ABSTRAK

CV Capro merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri digital printing. Evaluasi kinerja CV Capro saat ini menggunakan laporan keuangan sebagai satu-satunya parameter. Penggunaan metode ini menimbulkan beberapa kelemahan, salah satunya adalah ketidakmampuannya mencerminkan seluruh proses bisnis perusahaan. Dalam menghadapi era yang kompetitif, CV Capro diharapkan mampu merumuskan rencana strategis untuk mengembangkan perusahaannya agar dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya. Dalam menyusun rencana strategis tersebut, CV Capro perlu memahami dengan tepat tingkat kinerjanya. Tujuan dari penelitian ini yaitu mengidentifikasi permasalahan yang terjadi di Perusahaan CV Capro untuk mengetahui tingkat kinerja yang dilakukan selama ini dan mengembangkan strategi yang akan dilakukan kedepannya sebagai acuan untuk menentukan strategi akan digunakan oleh CV Capro. Usulan rencana strategis CV Capro dilakukan melalui pendekatan metode Balanced Scorecard 4 perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran, serta Key Performance Indicators (KPI) sebagai indikator untuk mengukur sasaran strategis dari seluruh perspektif.

Kata kunci: *Balanced Scorecard (BSC), Key Performance Indicators (KPI), Rencana Strategis*

1. PENDAHULUAN

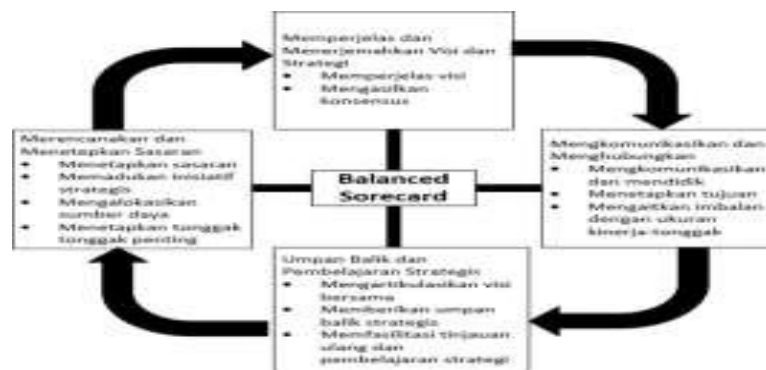
Persaingan dalam dunia bisnis dan industri saat ini semakin meningkat. Fenomena ini disebabkan oleh upaya setiap perusahaan untuk meningkatkan pencapaian dan pangsa pasar mereka. Salah satu contohnya adalah peningkatan sektor bisnis dalam bidang cetak digital. Pelaku industri, terutama di bidang ini, semakin gencar berlomba-lomba untuk meningkatkan kinerja perusahaan mereka. Kemampuan untuk mengukur kinerja sangat penting dalam dunia bisnis karena membantu organisasi memahami efektivitas strategi dan taktik yang diterapkan, serta memungkinkan penyesuaian yang proaktif terhadap perubahan pasar untuk meraih keunggulan bersaing. Metode yang digunakan untuk mengukur kinerja sistem adalah melalui konsep Balanced Scorecard yang biasa disingkat menjadi BSC. BSC, atau Balanced Scorecard, merupakan pendekatan dalam manajemen strategi yang diperkenalkan oleh Kaplan & Norton pada tahun 1990. Konsep ini menggabungkan dua kata, yaitu "Balanced" dan "Scorecard". "Balanced" mengacu pada keseimbangan antara kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta kinerja internal dan eksternal. Sementara itu, "Scorecard" merujuk pada alat yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang. Scorecard juga dapat

digunakan untuk merencanakan skor yang ingin dicapai oleh seseorang di masa depan. Penelitian mengenai BSC telah banyak dilakukan di berbagai literatur seperti jurnal, artikel, skripsi, tesis, maupun disertasi. Diantaranya penelitian (Septiyana dkk., 2019) mulia di Surabaya, penelitian (Puspa dkk., 2022) dan penelitian (Suhartini&Ah, 2017). Penelitian BSC ini biasanya dilakukan hanya pada satu corporate atau perusahaan.

2. STUDI LITERATUR

2.1 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran praktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen yang strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting.



Gambar 2.1 Balanced scorecard sebagai kerangka kerja tindakan strategis

2.2 Perspektif Balanced Scorecard

Balanced Scorecard mengartikan misi serta strategi menjadi beragam tujuan dalam empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan.

a. Perspektif Finansial

Ukuran finansial memainkan peran yang sangat penting dalam memberikan gambaran ringkas hasil dari keputusan ekonomi yang telah diambil. Metrik kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi, implementasi, dan pelaksanaannya telah berkontribusi pada peningkatan laba perusahaan. Keterkaitan dengan tujuan finansial secara eksplisit menyatakan bahwa tujuan jangka panjang perusahaan adalah untuk menghasilkan keuntungan finansial bagi para investor, dan semua strategi, program, dan inisiatif yang ada harus memungkinkan unit bisnis mencapai tujuan finansial tersebut.

b. Perspektif Pelanggan

Dalam kerangka Balanced Scorecard, perusahaan mengenali pelanggan dan segmen pasar yang akan menjadi fokusnya. Segmen pasar dianggap sebagai sumber pendapatan yang berperan penting dalam mencapai tujuan keuangan perusahaan. Pendekatan ini memungkinkan integrasi berbagai metrik penting pelanggan, seperti kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas, dengan pelanggan dan segmen pasar yang ditargetkan.

- c. **Perspektif Proses Bisnis Internal**
Dalam perspektif proses bisnis internal, manajemen mengidentifikasi berbagai proses internal yang krusial yang harus dikelola secara efektif oleh perusahaan. Proses-proses ini memungkinkan unit bisnis untuk memberikan nilai yang signifikan kepada pelanggan dalam segmen pasar yang dituju, sambil memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi bagi para pemegang saham. Secara umum, Kaplan dan Norton (1990) mengidentifikasi tiga rantai nilai dalam proses bisnis internal, yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual.
- d. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**
Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif ini adalah memberikan infrastruktur yang dibangun oleh perusahaan untuk menghasilkan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Perspektif pelanggan dalam proses bisnis internal mengenali faktor-faktor yang paling vital untuk mencapai keberhasilan saat ini dan di masa depan.

3. METODE

3.1 Identifikasi Masalah

CV Capro merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang konveksi dan sablon baju. CV Capro melayani jasa pembuatan baju custom seperti jaket, kaos dan lain lain. Untuk meningkatkan performnce perusahaan, CV Capro membuat Visi dan Misi yang ingin dicapai dan nantinya akan dijadikan sebagai tolak ukur kinerja perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut dibutuhkan metode pelaksanaannya, salah satunya yaitu dengan menggunakan metode balanced scorecard.

3.2 Studi Literatur

Studi Literatur dilakukan untuk mencari teori-teori yang berhubungan dengan penelitian yang hendak dilakukan. Pada penelitian ini, teori yang digunakan diataranya *Balanced Scorecard* dan jurnal internasional mengenai kolaborasi antar perusahaan.

3.3 Metode Pemecahan Masalah

Metode yang digunakan dalam pemecahan masalah adalah metode Balanced Scorecard yang dikembangkan oleh Norton dan Kaplan. Kinerja perusahaan diukur melalui empat perspektif: perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

3.4 Pengumpulan dan Pengolahan Data Umum Perusahaan

Langkah selanjutnya yaitu pengumpulan data-data dan informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang terjadi. Proses pengumpulan dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan permintaan data kepada perusahaan.

3.5 Penjabaran Visi dan Misi Perusahaan

Tujuan dalam perspektif ini adalah memberikan landasan bagi pertumbuhan jangka panjang serta peningkatan kinerja perusahaan. Perspektif pelanggan dalam proses bisnis internal bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor kunci untuk mencapai kesuksesan saat ini dan masa depan.

3.6 Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)

Analisis SWOT melibatkan identifikasi faktor-faktor secara sistematis guna

merancang strategi perusahaan. Pendekatan ini bertujuan untuk memanfaatkan kekuatan (Strengths) dan peluang (Opportunities) secara maksimal, sambil mengurangi kelemahan (Weaknesses) dan menghadapi ancaman (Threats) dengan efektif.

3.7 Penentuan Sasaran Strategis

Sasaran strategis pada penelitian ini ditentukan dengan membagi dua bahasan yaitu dengan mengidentifikasi sasaran strategis dan mengidentifikasi perspektif. Identifikasi sasaran strategis didasarkan pada indikator yang telah dibuat. Dari indikator tersebut, akan ditentukan sasaran strategis yang berkaitan dengan indikator yang ada. Adapun identifikasi perspektif pada penelitian ini terbagi kedalam 4 perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Sasaran strategis yang telah ditentukan kemudian diklasifikasikan kedalam keempat perspektif tersebut.

3.8 Penyusunan Peta Strategi (Strategis Map)

Peta strategi dibuat dengan sasaran strategis dan perspektif sebelumnya. Peta strategis digambarkan seperti gelembung atau kotak yang dihubungkan menggunakan panah yang menunjukkan adanya hubungan antar gelembung atau kotak yang satu dengan yang lainnya. Pada penyusunan peta strategi dibahas mengenai hubungan antara sasaran strategis yang merupakan hubungan sebab akibat yang timbul ketika sasaran strategis tersebut dibuat. Dalam artian bahwa sasaran strategis yang satu akan mempengaruhi sasaran strategis yang lainnya

3.9 Pengembangan Key Performance Indicator

Langkah selanjutnya yaitu pengembangan *key performance indicator*. Pengembangan ini dimulai dengan penentuan objek penelitian. Adapun yang menjadi objek penelitian dalam penelitian ini yaitu CV Capro. Setelah itu dilakukannya pemilihan responden. Dalam penelitian ini, pemilihan responden dilakukan menggunakan metode *quota sampling*, dimana responden berjumlah 2 orang yaitu *manager* CV dan *staff* CV. Langkah selanjutnya yaitu penentuan pertanyaan yang dimulai dengan penentuan variabel yang diuji terlebih dahulu. Pada penelitian ini, hal yang akan dicapai yaitu mengenai visi misi dan kinerja yang dilakukan Perusahaan.

3.10 Analisis

Pada tahap ini, dilakukan analisis terhadap perancangan rencana strategis yang telah disusun, dengan mengevaluasi inisiatif-inisiatif strategis yang diusulkan untuk mengukur indikator yang ada. Inisiatif strategis merupakan langkah-langkah besar yang direncanakan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Langkah ini dijelaskan secara kualitatif dan menyoroti langkah besar yang akan diambil di masa depan untuk mencapai sasaran strategis perusahaan, serta menelaah program inisiatif yang dapat membantu meningkatkan kinerja perusahaan.

3.11 Kesimpulan dan Saran

Setelah menyelesaikan tahap pengolahan data dan analisis, langkah terakhir adalah merumuskan kesimpulan dan saran. Kesimpulan berisi hasil dari perancangan pengukuran kinerja CV Capro dari setiap perspektif Balanced Scorecard. Kesimpulan ini mencerminkan tujuan utama dari penelitian ini. Sementara itu, saran berfungsi sebagai rekomendasi kepada perusahaan terkait dengan masalah yang sedang diteliti.

4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Data Umum Perusahaan

Pengumpulan data perusahaan dilakukan untuk mengetahui data apa saja yang akan digunakan dalam melakukan penelitian yaitu visi dan misi perusahaan, faktor internal faktor eksternal hasil dari melakukan wawancara kepada perusahaan dan data yang mencakup untuk diterapkan dalam 4 perspektif *Balanced Scorecard*.

Visi Misi CV Capro	Uraian (Penjabaran)	Sasaran Strategis
Menjadi perusahaan percetakan digital terkemuka tingkat nasional yang mengutamakan kualitas produk dan layanan terbaik	Perusahaan mampu meningkatkan pendapatan perusahaan dari para perusahaan pesaing.	<i>Sustainable Outstanding</i>
		Pertumbuhan pendapatan
		Peningkatan laba bersih
		Pengurangan biaya
	Perusahaan dapat meningkatkan citra perusahaan dari para <i>customer</i>	Meningkatkan perusahaan
		Kenaikan jumlah <i>customer</i>
	Perusahaan memiliki cara terbaik agar dapat lebih unggul dari para pesaing. (meningkatkan tingkat kompetitif dalam penjualan)	Peningkatan proses inovasi produk
		Meningkatnya terhadap kualitas pelayanan <i>customer</i>
	Perusahaan dapat memberikan kepuasan pelayanan kepada para <i>customer</i>	Meningkatnya loyalitas <i>customer</i>
		Meningkatnya kepuasan <i>customer</i>
		Meningkatnya terhadap kualitas pelayanan <i>customer</i>
1.Menciptakan kondisi kerja yang aman, nyaman, disiplin terhadap tanggung jawab bekerja.	Perusahaan dapat memberikan kondisi lingkungan kerja terbaik bagi karyawan sehingga dapat meningkatkan produktivitas	Meningkatnya fleksibilitas kerja
		Meningkatnya keterlibatan karyawan
2.Menciptakan produk berkualitas tinggi dan mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi.	Menciptakan produk berkualitas tinggi dan mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi.	peningkatan proses inovasi produk
3.Menambah cabang baru di semua sektor.	Menambah cabang baru di semua sektor.	Meningkatnya Layanan Purna Jual

4.2 Penjabaran Usulan Visi dan Misi CV Capro

Terdapat beberapa poin yang dapat dibagi menjadi beberapa bagian yang memiliki arti penting sebagai tujuan perusahaan. Visi CV Capro adalah menjadi perusahaan percetakan digital terkemuka secara nasional yang menekankan pada kualitas produk dan layanan terbaik. Visi tersebut berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan oleh peneliti. Terdapat poin penting yang berisi arti penting tujuan yang dapat dicapai oleh pihak CV Capro, yaitu:

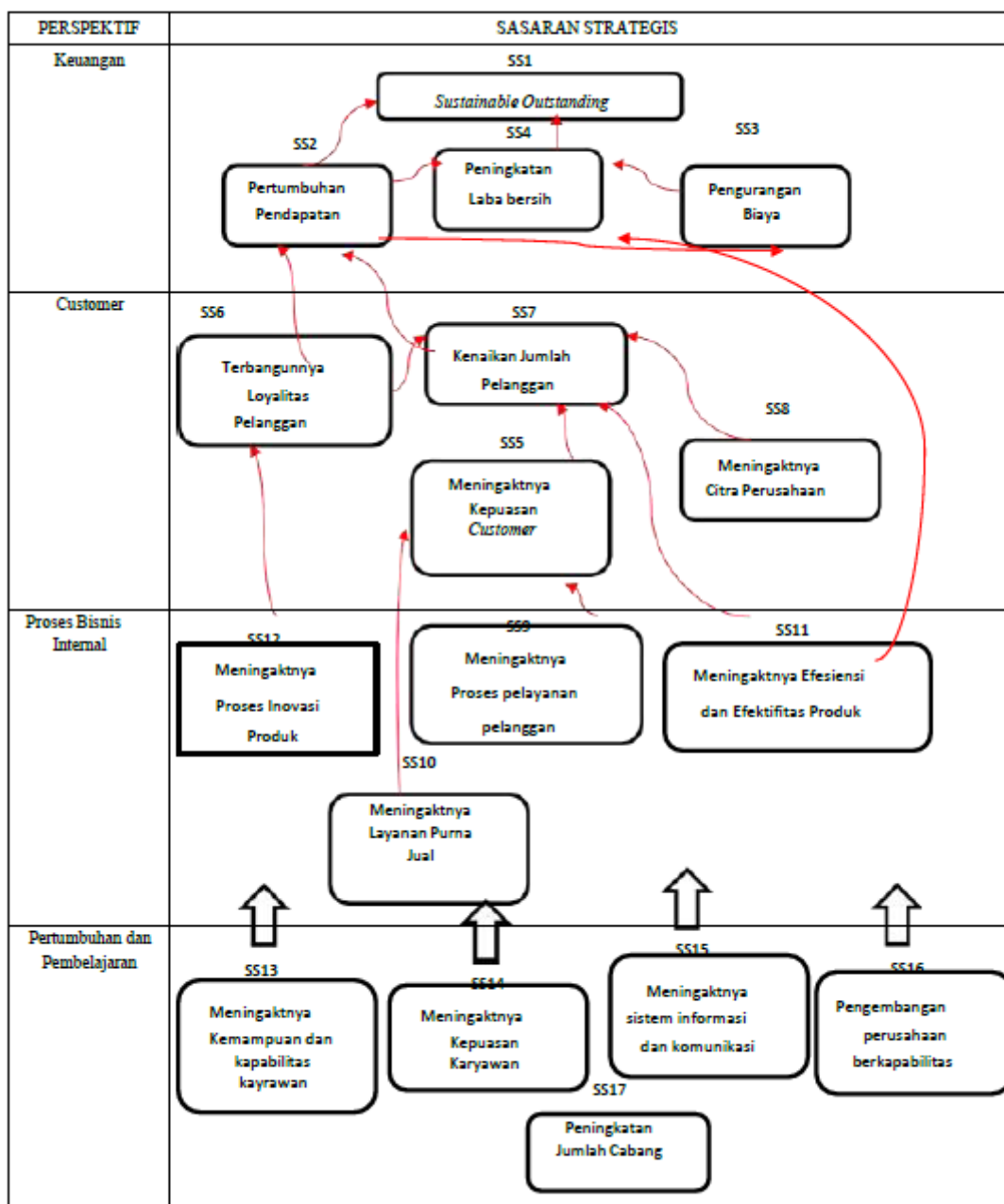
4.3 Analisis SWOT

- **Strength** (kekuatan)
 1. Memiliki sumber daya manusia yang berpengalaman dan memiliki keahlian dibidangnya
 2. Memiliki berbagai media sosial yang menarik dan informatif dibandingkan dengan perusahaan sejenisnya yang lain sebagai sarana informasi dan promosi
 3. Memiliki kapasitas produksi yang cukup
 4. Menyediakan *platform* pemesanan produk secara online
 5. *Money Back Guarantee*
 6. Sudah memiliki 8 Cabang di seluruh Indonesia.
 7. Berpengalaman 20 tahun sehingga memiliki jam terbang yang cukup
- **Weakness** (kelemahan)
 1. Perusahaan tidak memiliki divisi *Research and Development* sehingga pengembangan dan inovasi produk dan pengembangannya berjalan lambat
 2. Karyawan di perusahaan menghadapi beberapa kendala dalam mengakomodasi hal-hal baru, terutama mereka yang memiliki dua tanggung jawab pekerjaan
 3. Perusahaan tidak memiliki prosedur K3 yang jelas sehingga belum mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman
 4. Kurangnya *training* yang diberikan perusahaan terhadap karyawan
- **Opportunities** (kesempatan)
 1. Memiliki koneksi pasar yang sudah jelas
 2. Memiliki pemasok bahan baku yang murah
 3. Memiliki jangkauan *customer* yang cukup luas hingga mancanegara
 4. Memiliki beberapa perusahaan dan instansi yang menjadi *costumer* tetap
- **Threats** (ancaman)
 1. Persaingan kualitas produk antar produsen nasional maupun internasional yang kompetitif
 2. Adanya persaingan harga produk antar industri sejenis (perang harga)
 3. Adanya perkembangan teknologi yang harus diikuti perusahaan
- Strategi dalam menggunakan **Strength** untuk menangkap **Opportunity**
 1. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia sebagai upaya pengembangan produk yang lebih luas (S1, O3)
 2. Perluasan jangkauan *market share* (S2, S4, O1, O3, O5)
 3. Meningkatkan *personal branding* perusahaan (S, S7, O3)
- Strategi dalam menggunakan **Strength** untuk mengatasi **Threat**
 1. Meningkatkan loyalitas pelanggan (S5, T1)
 2. Meningkatkan mutu dan kualitas produk (S1, T2)

- Strategi dalam mengatasi *Weakness* untuk menangkap *Opportunity*
Meningkatkan sumber daya manusia melalui *training* untuk mencapai tingkat pengembangan produk dan layanan yang lebih tinggi (W2, W4, O4)
- Strategi dalam mengatasi *Weakness* untuk mengatasi *Threat*
 1. Peningkatan pelayanan sistem informasi dan komunikasi diberbagai *platform* media sosial (W2, T3)
 2. Peningkatan proses inovasi dan perkembangan produk (W1, T2)
 3. Pemanfaatan kemajuan teknologi untuk meningkatkan kualitas pelayanan (W2, T3)

4.4 Peta Strategi Map

Sasaran strategis tersebut kemudian dipresentasikan dalam bentuk peta strategi, memungkinkan visualisasi hubungan sebab-akibat di antara mereka.



Key Performance Indicators (KPI)

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI (Key Performance Indicators)	Formula
Finance	Sustainable Outstanding Financial Returns	Tingkat pengembalian investasi (ROI)	$\frac{\text{Laba atau Rugi Usaha}}{\text{Total Modal}} \times 100 \%$
	Pertumbuhan pendapatan	Persentase Pertumbuhan Pendapatan	$\frac{\text{Pendapatan tahun } t - \text{Pendapatan tahun } t-1}{\text{Total Modal}} \times 100 \%$
	Pengurangan Biaya	Rasio Biaya Operasi	$\frac{\text{Cost of Goods Sold}}{\text{Total Penjualan}} \times 100 \%$
	Peningkatan Laba Bersih	Profit Margin on Sales	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100 \%$
Customer	Meningkatnya Kepuasan Pelanggan	Complaint handled (%)	$\frac{\text{Jumlah Keluhan Terlayani}}{\text{Total Jumlah Keluhan}} \times 100 \%$
		Delivery On Time (%)	$\frac{\text{Jumlah Pengiriman Tepat Waktu}}{\text{Jumlah Seluruh Pengiriman}} \times 100 \%$
	Terbangunnya Loyalitas Pelanggan	Retensi Pelanggan (%)	$\frac{\text{Customer Lama}}{\text{Jumlah Customer}} \times 100 \%$
	Kenaikan Jumlah Pelanggan	Pertumbuhan jumlah pelanggan (%)	$\frac{\text{Pelanggan tahun } t - \text{Pelanggan tahun } t-1}{\text{Jumlah Pelanggan tahun } t} \times 100 \%$
		Profitabilitas Pelanggan	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100 \%$
	Meningkatnya Citra Perusahaan (Merk)	Akuisisi Pelanggan (%)	$\frac{\text{Customer Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100 \%$
Proses Bisnis Internal	Meningkatnya kualitas proses pelayanan terhadap customer	Production on Time (%)	
		Permintaan atau transaksi tidak terpenuhi	$\frac{\text{Jumlah transaksi yang tidak dapat terpenuhi}}{\text{Jumlah keseluruhan transaksi}} \times 100 \%$
	Meningkatnya Layanan purna Jual	a waktu merespon keluhan pelanggan (penanganan garansi)	Rata-rata waktu merespon keluhan pelanggan
	Meningkatnya Efisiensi	Conformity Purchase (%)	$\frac{\text{Jumlah pembelian sesuai PO}}{\text{Total Pembelian}} \times 100 \%$

	dan efektifitas		
	Peningkatan proses inovasi produk	Jumlah Inovasi produk baru (%)	$\frac{\text{jumlah inovasi produk baru}}{\text{jumlah produk yang diproduksi}} \times 100\%$

PERSPEKTIF	SASARAN STRATEGIK	KPI (Key Performance Indicators)	Formula
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatnya kemampuan dan kapabilitas karyawan	Persentase karyawan yang ikut serta dalam <i>training</i> (frekuensi)	$\frac{\text{Jumlah karyawan yang mengikuti training}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$
		Employee Turnover (%)	$\frac{\text{Jumlah karyawan dari karyawan tahun } t}{\text{Total jumlah karyawan tahun } t} \times 100\%$
		Tingkat produktivitas karyawan	$\frac{\text{Jumlah pendapatan per tahun}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$
	Meningkatnya kepuasan karyawan	Indeks kepuasan karyawan	Nilai indeks Kepuasan karyawan
		Jumlah ide/saran karyawan yang diimplementasikan	$\frac{\text{Jumlah saran karyawan yang diimplementasikan}}{\text{Jumlah Saran}} \times 100\%$
	Meningkatnya Teknologi Sistem Informasi dan Komunikasi	Persentase ketersediaan jaringan yang terintegrasi	$\frac{\text{Jumlah jaringan yang terintegrasi}}{\text{Total Kebutuhan jaringan yang terintegrasi}} \times 100\%$
		Jumlah <i>visitors</i> yang mengunjungi <i>web company</i>	Jumlah <i>visitors web company</i>
	Pengembangan perusahaan/organisasi berkapabilitas	Jumlah pelatihan yang diikuti karyawan	Jumlah pelatihan
		(Persentase tingkat kehadiran karyawan)	presensi

	Peningkatan jumlah cabang	Jumlah cabang baru	Jumlah cabang
--	---------------------------	--------------------	---------------

4.5 Penentuan Baseline dan Target

PERS-PEKTIF	KPI (Key Performance Indicators)	Baseline	Target				
		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Finance	Tingkat pengembalian investasi (ROI)	40%	45%	48%	50%	52%	54%
	Persentase Pertumbuhan Pendapatan	30%	40%	40%	40%	40%	40%
	Rasio Biaya Operasi	40%	50%	55%	60%	65%	70%
	<i>Profit Margin on Sales</i>	50%	52%	54%	55%	56%	57%
Customer	<i>Complaint handled (%)</i>	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	<i>Delivery On Time (%)</i>	97%	100%	100%	100%	100%	100%
	Retensi Pelanggan (%)	46%	50%	55%	60%	70%	80%
	Pertumbuhan jumlah pelanggan (%)	9%	25%	25%	25%	25%	25%
	Profitabilitas Pelanggan	35%	50%	60%	85%	90%	100%
	Market Share (Persentase peningkatan jumlah pasar yang dimasuki)	40%	50%	60%	70%	80%	90%
	Akuisisi Pelanggan (%)	9%	15%	25%	25%	25%	25%
Proses Bisnis Internal	<i>Conformity Product (%)</i>	40%	50%	60%	70%	80%	90%
	<i>Production on Time (%)</i>	96%	98%	100%	100%	100%	100%
	Permintaan atau transaksi	1,5%	1%	0%	0%	0%	0%

tidak terpenuhi						
Rata-rata waktu merespon keluhan pelanggan (penanganan garansi)	14 hari	10 hari	7 hari	4 hari	1 hari	1 hari
<i>Conformity Purchase (%)</i>	98%	100%	100%	100%	100%	100%
Jumlah pengerjaan ulang produk	30	20	10	5	1	1
Jumlah Inovasi produk baru (%)	3,2%	4,6%	7%	8%	9%	10%

PERS-PEKTIF	KPI (Key Performance Indicators)	Base-line	Target				
		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Persentase karyawan yang ikut serta dalam <i>training</i> (frekuensi)	0%	10%	30%	50%	70%	80%
	Tingkat produktivitas karyawan	70%	80%	90%	95%	95%	95%
	Indeks kepuasan karyawan	50%	60%	70%	80%	90%	95%
	Jumlah ide/saran karyawan yang di implementasikan	0.5%	1.5%	3%	5%	7%	10%
	Jumlah <i>visitors</i> yang mengunjungi <i>web company</i>	30 orang	60 orang	100 orang	500 orang	1000 orang	5000 orang
	Jumlah pelatihan yang diikuti karyawan	0	1	3	4	5%	6
	Persentase jumlah hasil <i>training</i> yang berhasil	0%	10%	30%	50%	70%	80%

	diimplementasikan						
	Presensi (Persentase Tingkat kehadiran karyawan)	96%	98%	99%	99%	99%	99%
	Jumlah Cabang baru	8	2	2	2	3	3

5. ANALISIS

Perancangan strategis pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki setiap indikator yang telah ditetapkan sebelumnya. Inisiatif strategis merupakan langkah-langkah penting untuk mencapai sasaran strategis yang telah dirumuskan sebelumnya. Langkah-langkah ini dirumuskan dalam bentuk pernyataan kualitatif yang menggambarkan langkah besar yang akan dilakukan di masa depan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Inisiatif strategis yang diusulkan mencakup beberapa proposal, seperti meningkatkan pelayanan pelanggan dengan menanggapi keluhan dengan cepat dan efektif, memastikan pengiriman produk tepat waktu sesuai dengan kontrak, mempertahankan basis pelanggan yang sudah ada, memperbaiki kualitas hubungan dengan pelanggan, serta meningkatkan promosi yang efektif dan terjangkau. Selain itu, terdapat upaya untuk meningkatkan citra perusahaan, persepsi positif pelanggan terhadap perusahaan, serta mutu produk dengan memenuhi spesifikasi yang diharapkan. Ini juga melibatkan pengembangan manajemen hubungan pelanggan, akurasi informasi pasar dan preferensi pelanggan, percepatan komersialisasi inovasi, pemberdayaan karyawan, pembangunan infrastruktur informasi, peningkatan pelatihan karyawan, dan penerapan sistem reward untuk karyawan yang berprestasi tinggi.

6. KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah CV Capro mengusulkan rencana strategis melalui pendekatan metode Balanced Scorecard. Rancangan alat pengukuran kinerja yang dihasilkan didasarkan pada metode Balanced Scorecard untuk tujuan pengukuran kinerja perusahaan yang bergerak di bidang digital printing. yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996), yang telah disesuaikan dengan karakteristik perusahaan. Proses implementasi dari hasil perancangan alat ukur kinerja dengan Balanced Scorecard juga perlu memperhitungkan kesiapan sumber daya perusahaan dan faktor-faktor yang sesuai dengan karakteristik perusahaan yang menerapkannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, Robert. S & Norton, David. P. 1990. *The Balanced Scorecard - Translating Strategy Into Action*.
- Ramadian, Gunawan.R. 2012. *Menyusun Key Performance Indikator*. Jakarta : Raih Asa Sukses Setyaningrum, E. A., Hasun, F., Widyastuti, L., Industri, F. R., Telkom, U., Scorecard, B., Indicators, K. P., & Hierarchy, A.2018.

Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard pada PT. XYZ.

Soemohadiwidjojo, Arini.T. 2017. *Panduan praktis menyusun KPI: Key Performance Indicator*. Jakarta: Raih Asa Sukses.