

IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* PADA UNIT USAHA KECIL MENENGAH: STUDI KASUS SEBUAH RESTORAN DI JAKARTA

Dyah Lestari Widaningrum; Ivanaldy Kabul

Industrial Engineering Department, Faculty of Engineering, Binus University
Jl. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480
dwidaningrum@binus.edu

ABSTRACT

Increasing competition requires companies both large and small, to be more productive and innovative, therefore, companies need to be supported by an effective performance measurement system. In this research, the implementation of a balanced scorecard in SMEs engaged in the management of a restaurant, for a chance to be more superior and to compete amid the rapid development of the restaurant sector. Strategic map based on four perspective of Balanced Scorecard was defined, completed with agreement of strategic objective and measurement. This implementation give evidence that even with many limitations on SMEs, they have developed balanced scorecard, with adjustment based on condition for strategic objective performance indicator, so this performance measurement evaluation process is applicable and able to achieve the main objective, to provide information for continuous improvement process.

Keywords: *Balanced Scorecard, SME, Performance Measurement*

ABSTRAK

Persaingan yang semakin ketat menuntut perusahaan baik besar maupun kecil, untuk lebih produktif dan inovatif, oleh karena itu, perusahaan perlu ditunjang dengan suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif. Dalam penelitian ini dilakukan implementasi balanced scorecard pada sebuah UKM yang bergerak dalam pengelolaan sebuah restoran, untuk meraih kesempatan agar lebih unggul dan mampu bersaing ditengah perkembangan yang pesat sektor restoran. Strategic map berdasarkan keempat perspektif dihasilkan oleh UKM ini dan menjadi dasar dalam penentuan target dari ukuran strategis. Implementasi berdasarkan perencanaan yang telah dilakukan membuktikan bahwa dengan keterbatasan yang dimiliki UKM ini, balanced scorecard dapat dikembangkan dengan tujuan strategis serta indikator yang disesuaikan dengan kondisi, sehingga proses evaluasi pengukuran kinerja ini aplikatif dan dapat mencapai tujuan, yaitu memberikan informasi untuk melakukan proses continuous improvement.

Kata kunci: *Balanced Scorecard, UKM, Penilaian Kinerja*

PENDAHULUAN

Perekonomian Indonesia pada tahun 2013 tumbuh sebesar 5.78%, jika dibandingkan tahun 2012, di mana semua sektor ekonomi mengalami pertumbuhan, dengan pertumbuhan sektor perdagangan, hotel, dan restoran 5.93% (BPS, 2014). Tim Kajian Sektor Riil, mencakup sektor perdagangan, hotel, dan restoran, Kementerian Keuangan Republik Indonesia melaporkan bahwa sektor perdagangan, hotel, dan restoran termasuk dalam klasifikasi sektor tersier, dan menempati urutan kedua setelah sektor pengangkutan dan komunikasi dalam peringkat pertumbuhan PDB sektor tersier. Lebih jauh dijelaskan bahwa perkembangan jumlah usaha dari tahun 2007-2010 menunjukkan peningkatan tiap tahunnya, yaitu sebesar 22.4 % / tahun, di mana pada tahun 2010 46.6% dari total usaha restoran dan rumah makan, lokasinya terdapat di Jakarta, yaitu sebanyak 1,359 unit (Kemenkeu RI, 2012).

Jumlah restoran dan rumah makan di DKI Jakarta yang terus meningkat, sebagai jawaban atas tuntutan kebutuhan masyarakat sekaligus aktualisasi warga DKI Jakarta dalam mengembangkan kemampuan wirausaha, mengakibatkan persaingan antar gerai restoran/rumah makan menjadi ketat. Pengembangan berbagai varian produk serta memberikan layanan dan harga yang sangat kompetitif menjadi perjuangan bagi para pengusaha restoran dan rumah makan. Namun perlu dipahami bahwa untuk dapat memenangkan kompetisi, pengusaha pengelola restoran dan rumah makan perlu mengembangkan strategi dan manajemen yang dapat membawa target dan cita-cita dari usaha tersebut tercapai.

Kaplan dan Norton (1992) menjelaskan bahwa para senior eksekutif memahami bahwa sistem pengukuran suatu organisasi akan memberikan dampak pada perilaku dari para manager dan karyawan. Dipahami juga bahwa pengukuran *financial accounting* secara tradisional, seperti *return-on-investment* dan *earnings-per-share* dapat memberikan sinyal yang salah untuk *continuous improvement* dan inovasi, yang merupakan tuntutan arena kompetisi saat ini. Dengan demikian dibutuhkan *multi measurement* yang seimbang antara ukuran keberhasilan untuk sisi *financial* maupun untuk sisi operasional, yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton di tahun 1992 ini dengan istilah *Balanced scorecard*.

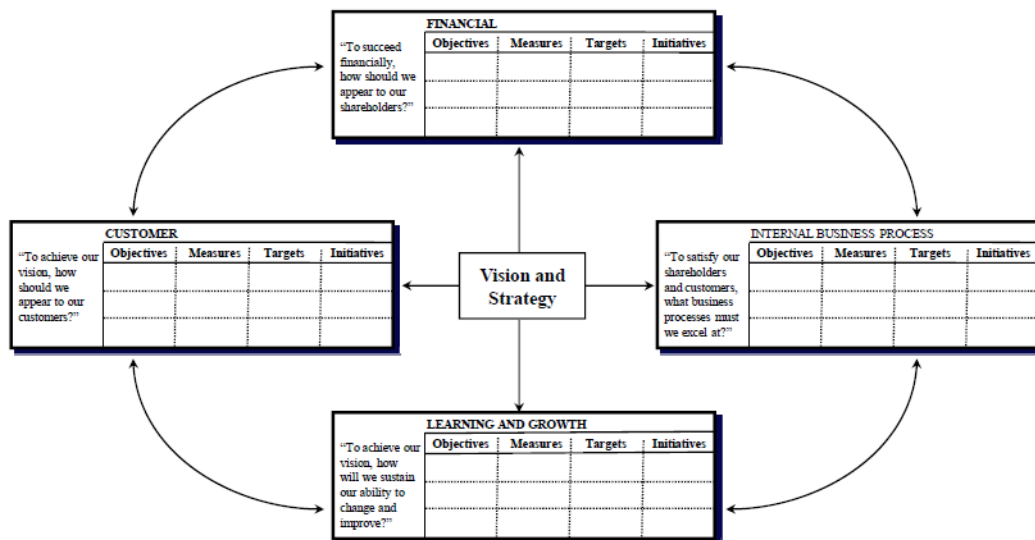
Gumbus dan Lussier (2006) dan Rompho (2011) menjelaskan bahwa telah banyak dilakukan penelitian pada organisasi besar yang mengimplementasikan *balanced scorecard*, namun hanya sedikit pustaka yang meninjau implementasi metode ini pada unit-unit usaha kecil menengah (UKM). Lebih jauh Rompho menjelaskan bahwa sistem pengukuran kinerja yang diterapkan di UKM, berbeda dengan penerapan di organisasi yang besar, diantaranya diakibatkan terbatasnya waktu maupun sumber daya untuk mengelola sistem pengukuran kinerja ini. Namun dalam penelitiannya, Rompho menyimpulkan bahwa meskipun sejumlah penelitian melaporkan keterbatasan penerapan *balanced scorecard* di UKM, namun hal tersebut tidak mengindikasikan bahwa *balanced scorecard* tidak dapat diterapkan pada UKM, di mana tuntutan agar cepat dalam memberikan respon terhadap perubahan sangatlah mendesak.

Dengan pemikiran bahwa persaingan yang semakin ketat, yang menuntut perusahaan, baik besar maupun kecil, untuk lebih produktif dan inovatif, maka perlu ditunjang dengan suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat memberikan informasi untuk melakukan *continuous improvement*, maka dilakukan penelitian implementasi *balanced scorecard* pada sebuah perusahaan kecil, yang memiliki sebuah restoran, di kota Jakarta. Perusahaan ini, yang mengalami pasang surut, dalam evaluasinya menilai bahwa dengan pengelolaan yang lebih baik, dengan suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat mendorong para karyawan untuk memberikan respon terhadap target perusahaan, akan membuat perusahaan mendapatkan kesempatan untuk unggul dalam kompetisi di sektor restoran yang persaingannya semakin ketat di kota Jakarta.

Tinjauan Pustaka

Kaplan dan Norton (1992) pertama kali memperkenalkan *balanced scorecard* atau dikenal juga dengan singkatan BSC di tahun 1990-an melalui penelitian selama 1 tahun terhadap 12 perusahaan. Para peneliti ini menyimpulkan bahwa pengukuran *financial* saja tidak mencukupi dalam melakukan pengukuran kinerja. Faktor lain yang mempengaruhi di kancah ekonomi saat ini juga mencakup kompetensi dan pengetahuan, *customerfocus*, efisiensi operasional, dan inovasi (Kaplan dan Norton, 1996).

Pengukuran merupakan hal yang fundamental baik bagi praktisi maupun akademisi. Jika perusahaan memiliki harapan untuk mengembangkan manajemen aset yang *intangible*, maka perusahaan harus mengintegrasikan pengukuran aset *intangible* mereka ke dalam sistem manajemen perusahaan (Kaplan, 2010). *Balanced scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dari empat perspektif yang penting, yaitu *customer perspective* (bagaimana *customer* melihat), *internal perspective* (apa yang harus dilakukan?), *innovation and learning perspective* (apakah dapat meningkatkan dan menciptakan *value* secara berkesinambungan?) dan *financial perspective* (bagaimana *shareholders* melihat?) (Kaplan dan Norton, 1992).



Gambar 1 *Translating Vision and Strategy: Four Perspective* (sumber: Kaplan, 2010)

Balanced scorecard merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan (Gaspersz, 2002). Perusahaan-perusahaan yang inovatif menggunakan fokus pengukuran *balanced scorecard* untuk melaksanakan proses-proses manajemen kritis, yaitu: mengklarifikasi dan menerjemahkan visi dan strategi perusahaan; mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan-tujuan strategis dengan ukuran-ukuran kinerja; merencanakan, menetapkan target, dan menyelaraskan inisiatif-inisiatif (program) strategis; dan mengembangkan umpan-balik dan pembelajaran strategis untuk peningkatan terus-menerus di masa yang akan datang.

Dalam melakukan pengukuran kinerja, tentunya dibutuhkan suatu alat ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja suatu perusahaan dari berbagai aspek yang terkait. *Balanced scorecard* adalah sebuah alat ukur yang hingga kini masih seringkali digunakan untuk mengukur kinerja pada suatu perusahaan. Gumbus dan Lussier (2006) menunjukkan bahwa *balanced scorecard*

merupakan suatu metode yang efektif bagi para pengusaha untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan sesuai dengan langkah-langkah strategis yang telah diambil.

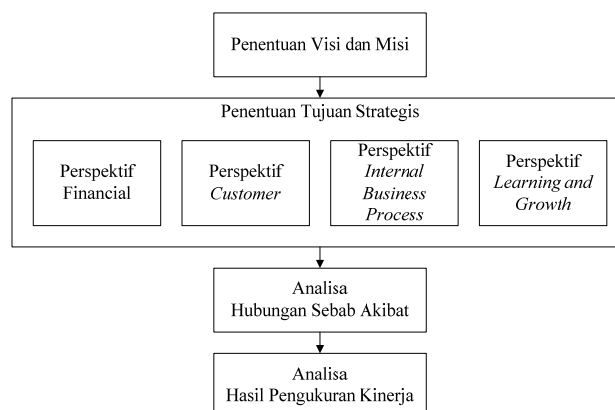
Menurut Atkinson, *et al* dalam Yuwono, *et al* (2007), *balanced scorecard* adalah “A Measurement and management system that views a business unit’s performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth”, di mana memiliki arti pengukuran dan sistem manajemen yang memberikan suatu penilaian terhadap empat aspek, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Kaplan dan Norton dalam Rompho (2011), di luar dari kisah sukses dari implementasi *balanced scorecard* pada perusahaan besar, berdasarkan pengalaman mereka dalam mengimplementasikan *balanced scorecard* di berbagai perusahaan, teridentifikasi dua sumber kegagalan dari *balanced scorecard* di perusahaan besar, yaitu desain dan proses.

Kegagalan desain mencakup terlalu sedikit ukuran untuk setiap perspektif, terlalu banyak indikator dan tidak mengidentifikasi indikator kritikal, serta kurang selektif dalam menentukan *Key Performance Indicator* (KPI). Sementara kegagalan proses diantaranya mencakup komitmen buruk dari manajemen senior, terlalu sedikit individu yang terlibat, menyimpan *scorecard* di manajemen puncak, proses pengembangan desain yang terlalu lama, memperlakukan *balanced scorecard* sebagai proyek *one-time-measurement* dan proyek sistem (tidak berkesinambungan), menyewa konsultan yang tidak berpengalaman, dan memperkenalkan *balanced scorecard* sebagai kompensasi.

Gumbus dan Lusier (2006) mengajukan pertanyaan, apakah UKM dapat mencapai visi/misi? Dan jika sulit untuk memberikan jawaban yang terukur terhadap pertanyaan tersebut, maka berarti BSC dibutuhkan. Hal ini karena BSC mengacu pada prinsip dari manajemen, yaitu jika ingin dikelola, maka harus diukur. Jika *financial, customer, proses, dan learning & growth* tidak diukur, maka *stakeholder* tidak akan tahu seberapa baik UKM ini telah dijalankan. Alat lain yang dapat digunakan bersamaan dengan *balanced scorecard* adalah *visual dashboard*. *Visual dashboard* dapat membantu para manajer untuk dengan mudah mengakses dan menganalisa KPI mereka, sehingga lebih menghemat waktu dan tidak membingungkan (Wyatt, 2004). Kemampuan untuk menunjukkan laporan yang *real-time* menjadikan manajer lebih diperhitungkan, dan yang lebih penting mendapatkan informasi dengan lebih baik.

METODE

Studi kasus pada penelitian ini adalah pada perusahaan PT XYZ, yang mengelola sebuah restoran di kota Jakarta. Untuk mencapai tujuan seperti yang telah dijelaskan dalam pendahuluan, maka dilakukan penelitian dengan tahapan seperti yang dapat dilihat di bawah ini.



Gambar 2 Langkah Analisa Implementasi *Balanced scorecard*

Mengacu pada diagram langkah analisa implementasi *balanced scorecard* pada Gambar 2, penelitian dimulai dengan bersama-sama pemilik dan pimpinan perusahaan perusahaan XYZ menggagas serta menentukan apakah yang menjadi visi dan misi dari restoran ini. Visi merupakan arah dan cita-cita yang diwujudkan dengan adanya misi. Misi adalah bentuk konkrit yang dilakukan dalam mencapai target perusahaan. Selanjutnya adalah menentukan tujuan strategis dari empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Selanjutnya dianalisa keterkaitan atau hubungan sebab akibat antara tujuan strategis yang satu dengan yang lainnya, dan yang terakhir adalah melakukan analisa hasil pengukuran kinerja berdasarkan data-data yang telah dikumpulkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT XYZ adalah perusahaan yang mengelola sebuah restoran yang berdiri sejak tahun 2007, yang menyajikan berbagai varian menu, baik menu-menu ala barat maupun sajian nusantara, dengan menu andalannya adalah *pancake*. Restoran ini pun cukup aktif dengan berbagai promo, contohnya promo makan siang yang cukup menarik perhatian masyarakat karena makanan yang menarik dengan harga yang kompetitif jika dibandingkan dengan restoran sejenis. Sebelum dilakukan penelitian ini, visi dan misi perusahaan ini dikembangkan dan dikomunikasikan secara verbal. Tidak ada dokumentasi tertulis yang menyatakan dengan jelas apa yang menjadi harapan dan langkah kerja dari perusahaan ini. Visi dan misi ditunjukkan melalui arahan-arahan cara bersikap dan bekerja dari pimpinan perusahaan pada para karyawan.

Visi perusahaan ini adalah, “Menjadi restoran pilihan keluarga yang mampu bersaing dalam dunia kuliner serta mempunyai proses internal yang efisien dan efektif, dan mengedepankan pengembangan dari karyawan” sementara misinya adalah, “Selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan, dan memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk melakukan pengembangan diri dan kemampuan”. Namun dengan implementasi *balanced scorecard* ini, maka apa yang selama ini menjadi nilai yang terpatrit dalam perusahaan, didokumentasikan agar dapat menjadi panduan dalam menentukan strategi dalam berkompetisi.

Sesuai dengan empat perspektif yang menjadi sudut pandang penilaian kinerja dalam pembuatan *balanced scorecard*, maka visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan ini diwujudkan dalam beberapa tujuan strategis. Tujuan strategis adalah suatu aspek yang menjadi suatu landasan dan memberikan arah bagi pemilik serta karyawan perusahaan untuk bekerja. Berdasarkan pembahasan dengan pemilik dan pimpinan dari perusahaan ini, maka dirumuskan tujuan strategis seperti yang dapat dilihat pada Gambar 3. Hubungan antara tujuan strategis yang satu dengan yang lainnya dihubungkan dengan garis panah.

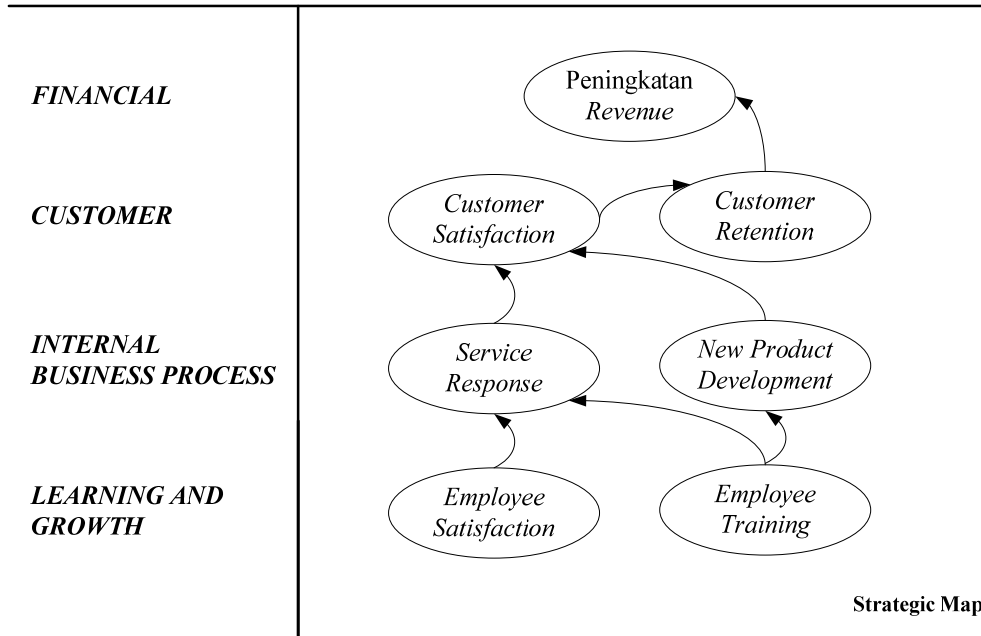
Dalam analisis menggunakan metode *balanced scorecard*, setiap tujuan strategis harus diperinci mengenai bagaimana cara mengukur. Ukuran strategis adalah suatu acuan yang dipakai untuk melakukan suatu pengukuran terhadap sistem yang telah berjalan. Maka selanjutnya ditentukan ukuran-ukuran strategis yang akan menjadi acuan perhitungan pada setiap tujuan strategis pada empat perspektif yang ada, seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1. Terbatasnya jumlah karyawan menjadi pertimbangan pemilihan tujuan strategis maupun ukuran strategis yang dipilih, agar desain sistem ini dapat diterapkan dengan sumber daya serta data yang dapat diperoleh dalam kegiatan operasional sehari-hari serta untuk mengurangi resiko kegagalan seperti yang telah dibahas pada tinjauan pustaka. Aktivitas yang dilakukan untuk mendapatkan data untuk memonitor kinerja dapat dilihat pada Tabel 2.

VISI

“Menjadi restoran pilihan keluarga yang mampu bersaing dalam dunia kuliner serta mempunyai proses internal yang efisien dan efektif, dan mengedepankan pengembangan dari karyawan”

MISI

“Selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan, dan memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk melakukan pengembangan diri dan kemampuan”



Gambar 3 *Strategic Map* Berdasarkan Empat Perspektif *Balanced scorecard*

Tabel 1 Ukuran Strategis untuk Mengukur Tujuan Strategis Perusahaan

Perspektif	Tujuan Strategis	Ukuran Strategis
<i>Financial</i>	Peningkatan <i>revenue</i>	Omset/ hari
<i>Customer</i>	<i>Customer Satisfaction</i>	Tingkat kepuasan untuk pelayanan
	<i>Customer Retention</i>	Tingkat kepuasan untuk fasilitas restoran % pelanggan yang datang berulang dalam 1 bulan terakhir
<i>Internal Business Process</i>	<i>Service Response</i>	% delivery time
	<i>New Product Development</i>	Jumlah produk baru yang dihasilkan
<i>Learning and Growth</i>	<i>Employee Satisfaction</i>	% kepuasan karyawan terhadap suasana kerja % kepuasan karyawan terhadap fasilitas restoran
		% karyawan yang masih bertahan 1 tahun terakhir
	<i>Employee Training</i>	Jumlah pelatihan dalam sebulan

Tabel 2 Rencana Implementasi *Balanced scorecard*

Perspektif	Tujuan Strategis	Ukuran Strategis	Target	Aktivitas	Frekuensi	PIC
<i>Financial</i>	Peningkatan <i>revenue</i>	Omset/ hari	+10%	Rekap Data	1 tahun 2x	Manajer Restoran
<i>Customer</i>	<i>Customer Satisfaction</i>	Tingkat kepuasan pelayanan	Min 80%	Survey	1 tahun 1x	Manajer Restoran
		Tingkat kepuasan untuk fasilitas	Min 80%	Survey	1 tahun 1x	Manajer Restoran
<i>Internal Business Process</i>	<i>Customer Retention</i>	Tingkat retensi pelanggan	Min 2x	Promo Cashback	tentatif	Manajer Restoran
	<i>Service Response</i>	% delivery time	Max 15mnt	Survey	1 tahun 1x	Supervisor Layanan
<i>Learning and Growth</i>	<i>New Product Development</i>	Jumlah produk baru	1		1 tahun 2x	Supervisor Produk
	<i>Employee Satisfaction</i>	% kepuasan karyawan terhadap suasana kerja	Min 80%	Survey	1 tahun 1x	Manajer Restoran
		% kepuasan karyawan terhadap fasilitas	Min 70%	Survey	1 tahun 1x	Manajer Restoran
		% karyawan yang masih bertahan (1 tahun)	Min 70%	Survey	1 tahun 1x	Manajer Restoran
	<i>Employee Training</i>	Jumlah pelatihan (1 bulan)	Min 4x	Penilaian Kinerja	1 tahun 2x	Manajer Restoran

Untuk proses evaluasi penilaian kinerja dengan sistem yang mengadopsi *balanced scorecard* ini, maka selanjutnya ditentukan target serta bobot dari setiap ukuran strategis, yang juga disesuaikan dengan kondisi aktual saat ini, berdasarkan keputusan bersama dengan pemilik dan pimpinan dari perusahaan ini, seperti yang dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Pembobotan dan Target dari Ukuran Strategis

Perspektif	Bobot	Tujuan Strategis	Bobot	Ukuran Strategis	Target	Bobot
<i>Financial</i>	25%	Peningkatan <i>revenue</i>	100%	Omset/ hari	+10%	100%
<i>Customer</i>	25%	<i>Customer Satisfaction</i>	50%	Tingkat kepuasan pelayanan	Min 80%	50%
				Tingkat kepuasan untuk fasilitas	Min 80%	50%
		<i>Customer Retention</i>	50%	Tingkat retensi pelanggan	Min 2x	100%
<i>Internal Business Process</i>	25%	<i>Service Response</i>	60%	% delivery time	Max 15mnt	100%
		<i>New Product Development</i>	40%	Jumlah produk baru	1	100%
<i>Learning and Growth</i>	25%	<i>Employee Satisfaction</i>	60%	% kepuasan karyawan terhadap suasana kerja	Min 80%	33,33%
				% kepuasan karyawan terhadap fasilitas	Min 70%	33,33%
				% karyawan yang masih bertahan (1 tahun)	Min 70%	33,33%
		<i>Employee Training</i>	40%	Jumlah pelatihan (1 bulan)	Min 4x	100%

Omset adalah pendapatan kotor yang didapat oleh perusahaan setiap hari. Data mengenai jumlah omset/ hari didapat dari arsip perusahaan berdasarkan informasi dari pihak perusahaan, dan hasil tersebut akan dievaluasi apakah sudah sesuai dengan target yang ditentukan. Untuk ukuran strategis tingkat kepuasan pelayanan, data diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada para pengunjung/pelanggan yang pernah mengunjungi restoran ini. Untuk ukuran strategis tingkat kepuasan terhadap fasilitas restoran, data diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada para

pengunjung/pelanggan yang pernah mengunjungi restoran ini. Data tingkat retensi pelanggan dalam satu bulan dilakukan dengan wawancara tambahan ketika pembagian kuesioner.

Data mengenai jumlah waktu yang dibutuhkan untuk mengantarkan makanan yang telah dipesan sampai siap dihidangkan di meja diperoleh melalui data arsip perusahaan, di mana data tersebut didapat melalui pengamatan yang dilakukan terhadap waktu pelayanan. Jumlah produk baru yang ada di diketahui berdasarkan catatan penjualan menu baru. Untuk ukuran strategis tingkat kepuasan karyawan terhadap suasana kerja dan fasilitas restoran, data didapat melalui kuesioner yang dibagikan kepada karyawan yang bekerja di restoran ini. Data tingkat karyawan yang masih bertahan dalam satu tahun terakhir serta data pelatihan karyawan diperoleh dari data arsip perusahaan mengenai karyawan.

Desain dari *balanced scorecard* ini, yang juga merupakan “kunci-kunci” bisnis restoran yang diteliti, yang pengembangannya melibatkan pemilik dan pimpinan, namun tidak terlepas dari keterlibatan seluruh karyawan, khususnya dalam menentukan ukuran strategis serta target yang akan dievaluasi. Keterlibatan seluruh karyawan sangat penting untuk memudahkan komunikasi rencana implementasi sistem penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* ini. Dengan jumlah karyawan yang relatif sedikit, maka tentu proses komunikasi dua arah lebih mudah tercapai dibandingkan dengan organisasi yang besar.

Komunikasi rencana implementasi sistem penilaian kinerja ini juga dinilai sangat penting untuk dipahami oleh seluruh *stakeholder*, khususnya mengingat penilaian ini akan menghasilkan informasi aspek-aspek yang perlu diperbaiki, peluang-peluang untuk dilakukan pengembangan, serta hal-hal yang menghambat agar *continuous improvement* untuk peningkatan kinerja perusahaan dapat tercapai. Perlu dipahami juga bahwa sistem penilaian kinerja ini selain akan menunjukkan performa perusahaan secara umum, namun juga dapat menjadi referensi bagi kinerja individu, oleh karena itu budaya peningkatan berkesinambungan harus dipahami oleh setiap individu sebagai prinsip individu selain sebagai prinsip perusahaan. Sekali lagi, perusahaan ini, sebagai unit UKM memiliki keyakinan bahwa pembudayaan nilai-nilai ini dapat diterapkan, karena memiliki hambatan yang tidak sebesar yang dirasakan oleh organisasi yang besar.

Dalam masa penelitian ini, dilakukan evaluasi tahap 1 berdasarkan data tiga bulan pengamatan, untuk melihat sinkronisasi antara desain sistem penilaian kinerja yang menggunakan pendekatan *balanced scorecard* ini dengan kondisi aktual dari perusahaan. Berdasarkan data-data yang dikumpulkan, maka evaluasi kinerja dirangkum, seperti yang dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4 Evaluasi Penilaian Kinerja dari Keempat Perspektif

Ukuran Strategis	Target	Realisasi	Pencapaian	Bobot	Hasil Pencapaian
Omset/ hari	10%	11%	100%	100%	100%
Kepuasan Pelayanan	80%	73.64%	92.05%		
Kepuasan Fasilitas	80%	73.61%	92.01%	50%	
Retensi	2x	1,36x	68.05%	50%	80,04%
Kesigapan Pelayanan	15menit	16menit	93.75%	60%	
Kreatifitas Pelayanan	1	3	100%	40%	96.25%
Kepuasan Suasana Kerja	80%	65%	81.25%		
Kepuasan Fasilitas	70%	67.33%	96.19%		
Karyawan Bertahan	70%	100%	100%	60%	
Pelatihan Karyawan	4x	100%	100%	40%	87.90%

Rata- rata Pencapaian = $(100 + 84,04 + 95,25 + 89,90)\% : 4 = 92,3\%$

Dari rangkuman evaluasi penilaian kinerja dari keempat perspektif dapat dilihat aspek-aspek yang perlu ditingkatkan guna peningkatan berkesinambungan bagi kinerja perusahaan, yaitu tingkat retensi dari pelanggan serta kepuasan suasana kerja dengan pencapaian kurang dari 85% jika dibandingkan antara target dan realisasi. Dengan informasi ini maka perusahaan perlu melihat kembali hal-hal yang mengakibatkan performa dari kedua ukuran strategis ini belum dapat mencapai target yang telah disepakati.

Evaluasi penilaian kinerja ini tentu saja masih perlu dilakukan evaluasi kembali, pada periode berikutnya, dan secara terus-menerus, untuk melihat apakah target masih relevan dengan perkembangan dan perbaikan yang telah dilakukan, serta untuk menentukan apakah ada dan apakah memungkinkan untuk disisipkan ukuran strategis yang baru, agar lebih dapat mewakili keempat perspektif dalam bisnis restoran ini, namun tetap aplikatif bagi UKM.

SIMPULAN

Implementasi *balanced scorecard* pada perusahaan UKM yang mengelola sebuah restoran pada penelitian ini membuktikan bahwa dengan keterbatasan sumber daya maupun waktu, sebuah sistem penilaian kinerja yang menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yang menggunakan empat perspektif dalam mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*, dapat diterapkan dan aplikatif, selama desain dari tujuan dan ukuran strategis disesuaikan dengan real data yang ada di lapangan dan/atau yang mungkin dan penting untuk segera dikumpulkan.

Pembudayaan peningkatan berkesinambungan baik bagi perusahaan maupun secara individu, diyakini akan berjalan tanpa hambatan yang signifikan, mengingat proses komunikasi dua arah, serta keterlibatan seluruh karyawan dalam implementasi *balanced scorecard* ini tidak serumit yang dialami oleh perusahaan yang lebih besar. Komitmen pemilik dan pimpinan serta keterlibatan seluruh karyawan akan menjadi penggerak utama untuk memastikan sistem penilaian kinerja ini terevaluasi, serta untuk memastikan *feedback* dari hasil evaluasi direspon secara positif bagi tahapan pencapaian visi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Gaspersz, V. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Gumbus, A., Lussier, R. N. (2006). Entrepreneurs Use a *Balanced scorecard* to Translate Strategy into Performance. *ProQuest*. 11-14.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). *The Balanced scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review, Reprint 92105
- _____. (1996). *The Balanced scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School. c.336p.
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced scorecard. *Harvard Business School Working Paper*. 10-074

- Kementrian Keuangan RI. (2012). Kajian Profil Sektor Riil : Sektor Perdagangan, Hotel, dan Restoran. Diakses pada 24 mei 2014 dari <http://www.kemenkeu.go.id/sites/default/files/Profil%20Sektor%20Riil.pdf>.
- Rompho, N. (2011). Why the *Balanced scorecard* Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management*. 6(11): 39-46
- Wyatt, J. (2004). Scorecards, Dashboards, and KPIs: Keys to Integrated Performance Measurement. *ProQuest Nursing & Allied Health Source*. 58(2): 76-80
- Yuwono, S., Sukarno, E., Ichsan, M. (2007). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi* . Edisi 4. Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama.