

Jurnal Pijar Studi Manajemen dan Bisnis

<https://e-journal.naureendigiton.com/index.php/pmb>

Vol. 2 No. 3, 2024, Hal. 320 - 334

ISSN 2963-0606 (Online)

ISSN 2964-9749 (Print)

ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI PADA UKM XYZ: MODEL MATRIKS IFE EFE DAN *BALANCED SCORECARD*

Amberly Anadya Prames¹, Felix Fernando², Mandy Aileen Lius³, Muhammad Ihsan
Almunawar⁴, Steven Gilbert⁵, Lindawati Kartika⁶

Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Kabupaten Bogor

Abstrak Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memiliki peran signifikan dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia, dengan kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) mencapai 60,5 persen dan penyerapan tenaga kerja sebesar 96,9 persen dari total tenaga kerja nasional. Namun, UKM di Indonesia masih menghadapi tantangan dalam manajemen strategi, terutama dalam merumuskan tujuan dan visi misi yang ideal, yang sering dipengaruhi oleh kondisi internal dan lingkungan eksternal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menentukan manajemen strategi yang ideal bagi UKM XYZ, yang merupakan salah satu UKM yang mengalami permasalahan tersebut. Data penelitian diperoleh melalui wawancara dengan pemilik UKM XYZ pada bulan Februari 2024. Metode analisis yang digunakan adalah matriks Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), dan Balanced Scorecard. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) manajemen strategi UKM XYZ masih belum ideal berdasarkan Key Performance Indicators (KPI) yang ditetapkan; (2) metode perbaikan manajemen strategi yang sesuai dan efektif untuk UKM XYZ adalah dengan menggunakan matriks IFE, EFE, dan Balanced Scorecard, yang menghasilkan peta strategis (*strategy map*) sebagai outputnya.

Kata Kunci: Usaha Kecil dan Menengah, manajemen strategi, peta strategi

Abstract *Small and Medium Enterprises (SMEs) play a significant role in Indonesia's economic growth, contributing 60.5 percent to the Gross Domestic Product (GDP) and 96.9 percent to national employment. However, SMEs in Indonesia face strategic management challenges, particularly in formulating ideal goals and missions, influenced by both internal and external conditions. This study aims to analyze and determine the ideal strategic management for XYZ SME, which is one of the SMEs experiencing such issues. Data collection was conducted through interviews with the owner of XYZ SME in February 2024. The data processing methods used in this study include the Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE) matrices, as well as the Balanced Scorecard. The results of the study indicate that: (1) the strategic management of XYZ SME is not yet ideal based on the determined Key Performance Indicators (KPIs); (2) the appropriate and effective strategic management improvement method for XYZ SME involves using the IFE and EFE matrices and the Balanced Scorecard, resulting in a strategic map as the output.*

Keywords: *Small Medium Enterprise, strategic management, strategy map*

Alamat Korespondensi

Departemen Manajemen FEM Institut Pertanian Bogor

E-mail: felixfernando@apps.ipb.ac.id, mandyaileen@apps.ipb.ac.id, stezysteven@apps.ipb.ac.id,

amberlyanadya@apps.ipb.ac.id, muhammadihsanalmunawar@apps.ipb.ac.id, linda@apps.ipb.ac.id

Pendahuluan

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya (David, 2015). Dalam dunia bisnis, manajemen strategi bukanlah hal yang asing untuk dibahas. Bagi para pebisnis, manajemen strategi sangat diperlukan agar usaha dapat berjalan secara efektif dalam mencapai tujuannya. Manajemen strategi dimulai dengan penyusunan perencanaan sebagai proses untuk menentukan tujuan dan sasaran organisasi. Selanjutnya, rencana yang telah disusun dapat diimplementasikan agar tujuan organisasi dapat segera tercapai. Implementasi strategi merupakan tindakan yang harus dilaksanakan dengan baik dan benar sesuai perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Dengan demikian, dalam menjalankan proses bisnisnya, sebuah perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan OCBC (2024), salah satu penyebab gagalnya sebuah perusahaan adalah manajemen strategi yang tidak baik. Hal ini mengakibatkan perusahaan tidak memiliki tujuan serta visi dan misi yang jelas. Oleh karena itu, penting bagi setiap perusahaan untuk memiliki manajemen strategi yang kuat dan terstruktur guna memastikan keberhasilan dalam mencapai tujuan bisnisnya.

Data perusahaan terkenal yang mengalami kegagalan strategic dapat dilihat pada Tabel 1

Nama Perusahaan	Tahun berdiri
Hewlett Packard	1939
Xeroks	1906
Cisco	1984
Unum/Provident	1848
Laidlaw	1924
Motorola	1928
Green Tree Financial	1975

Sumber : *achiveit.com*

Berdasarkan data tersebut, diperlukan perbaikan perencanaan strategis bagi perusahaan, khususnya bagi perusahaan di Indonesia. Salah satu perusahaan di Indonesia yang bergerak di bidang *food and beverages* adalah UKM XYZ. UKM XYZ adalah salah satu usaha rumah makan sekaligus catering yang terletak di Denpasar, Bali. Selama dua puluh enam tahun, UKM XYZ telah mempertahankan kualitas dan keaslian cita rasa serta menyajikan pelayanan terbaik bagi pelanggan dari berbagai kalangan. Beroperasi setiap hari dari pukul 07.00 hingga 20.00, usaha ini selalu ramai dikunjungi, terutama pada jam istirahat kantor dan jam makan malam. UKM XYZ telah melayani banyak pelanggan dan permintaan, mulai dari nasi kotak, nasi tumpeng, nasi yasa, hingga jasa catering pernikahan, perkantoran, hotel, dan lain-lain.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif dengan memanfaatkan data primer dan sekunder dari UKM XYZ. Data primer diperoleh melalui hasil in-depth interview secara langsung dengan pemilik dari UKM XYZ yang kemudian diolah menjadi informasi yang mudah dipahami dengan bantuan software Microsoft Excel. Adapun data sekunder diantaranya berupa informasi terkait identitas perusahaan yang didapatkan dari website resmi perusahaan dan beberapa sumber literatur lain yang berkaitan dengan data yang dibutuhkan dalam perhitungan kompensasi ideal. Penelitian ini dilakukan selama 3 bulan (Januari - Maret 2024).

Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum UKM XYZ

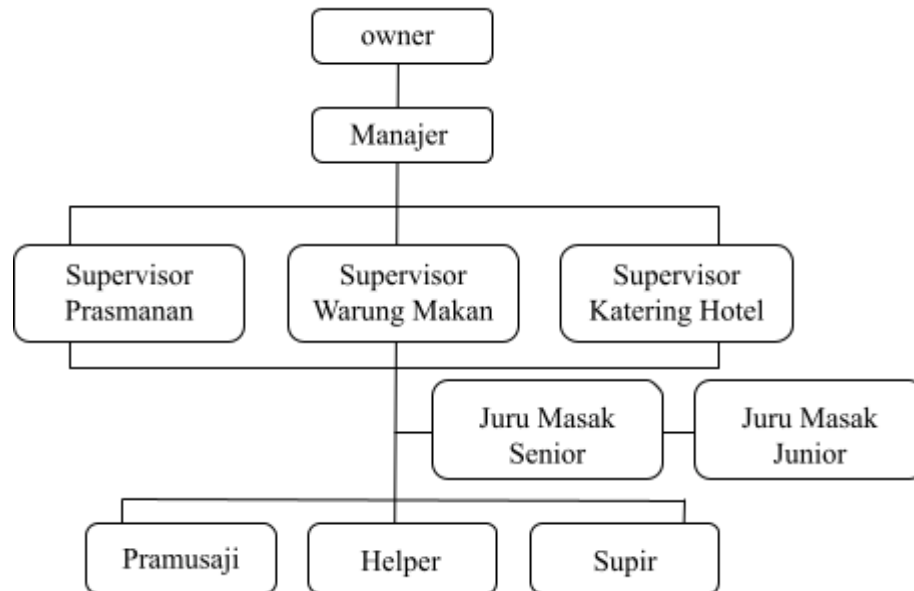
UKM XYZ adalah usaha kecil dan menengah di bidang kuliner, khususnya katering, yang telah beroperasi selama dua puluh enam tahun, berlokasi di Denpasar, Bali. Usaha ini melayani berbagai pesanan, termasuk menu makanan khas Bali, masakan Indonesia, makanan Cina, dan makanan Barat. Selain menu utama, UKM XYZ juga menyediakan berbagai macam kue, camilan, kue basah/kue Bali/jaje Bali, lempeng, risoles, pastel, dan lain-lain. Dengan visi untuk mempermudah klien dalam mengelola kebutuhan konsumsi untuk acara mereka, UKM XYZ berkomitmen menjadi pilihan utama di Bali dengan menyediakan masakan yang segar dan berkualitas tinggi, guna memastikan pengalaman kuliner yang memuaskan bagi setiap klien.

Berdasarkan data keuangan yang diperoleh, UKM XYZ memiliki omzet bulanan yang berkisar antara Rp300.000.000 hingga Rp350.000.000. Sistem penggajian di UKM XYZ dilakukan setiap bulan dan diberikan pada awal bulan, dengan pembayaran maksimal pada tanggal 2 setiap bulannya. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki sistem keuangan yang terstruktur dan konsisten, yang membantu dalam menjaga kepuasan karyawan dan memastikan operasional bisnis berjalan lancar.

Selama bertahun-tahun, UKM XYZ telah berhasil mempertahankan kualitas dan keaslian cita rasa, serta memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan dari berbagai kalangan. Dengan struktur organisasi yang jelas, sistem keuangan yang teratur, dan komitmen terhadap kualitas, perusahaan ini berada dalam posisi yang baik untuk terus berkembang dan menghadapi tantangan di industri food and beverages. Visi dan misi yang jelas membantu mengarahkan upaya perusahaan menuju keberhasilan jangka panjang, sementara fokus pada penyediaan masakan yang segar dan berkualitas memastikan setiap pelanggan mendapatkan pengalaman kuliner terbaik.

Struktur organisasi UKM XYZ terdiri dari 38 karyawan tetap, yang dikelola oleh dua pemilik. Posisi manajemen mencakup satu Manajer, empat Supervisor (terdiri dari satu Supervisor Prasmanan, satu Supervisor Warung Makan, dan dua Supervisor Katering Hotel), empat Juru Masak Senior, dua Juru Masak Junior, 21 Pramusaji, dua Helper, dan empat Supir. Pembagian

tugas yang jelas ini membantu dalam menjalankan operasional perusahaan dengan efisien dan efektif. Struktur organisasi UKM XYZ tersebut dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Struktur UKM XYZ

Analisis SWOT UKM XYZ

Analisis SWOT merupakan teknik perencanaan strategis yang membagi faktor-faktor ke dalam dua kategori, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Fokus pada peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang terhubung dengan organisasi. Faktor internal melibatkan evaluasi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan. Berikut ini merupakan analisis SWOT pada perusahaan UKM XYZ.

Dalam analisis SWOT yang dilakukan terhadap perusahaan UKM XYZ, ditemukan berbagai kekuatan yang mendukung kesuksesan dan daya saing bisnis ini di pasar katering. Tabel 2 di bawah ini merangkum kekuatan-kekuatan utama yang dimiliki oleh UKM XYZ, mulai dari reputasi yang kuat dalam kualitas masakan Bali hingga lokasi strategis yang menguntungkan. Analisis ini memberikan gambaran yang jelas tentang faktor-faktor internal yang menjadi keunggulan kompetitif bagi UKM XYZ dalam mempertahankan dan meningkatkan posisinya di industri katering.

Tabel 2 Analisis Strength pada perusahaan UKM XYZ

No	<i>Strength</i>
1	Memiliki reputasi yang kuat untuk kualitas dan keaslian dalam masakan Bali.
2	Menawarkan berbagai pilihan menu, termasuk masakan Bali, hidangan Indonesia, <i>Chinese food</i> , dan makanan Barat untuk memenuhi berbagai selera dan preferensi
3	Menyediakan pelayanan pelanggan yang sangat baik, memastikan kepuasan dan loyalitas klien.

4	Mendapatkan manfaat dari lokasi yang strategis, menarik aliran pelanggan yang stabil, terutama selama istirahat kantor dan jam makan malam dan berbagai acara adat.
5	Melibatkan anggota keluarga pemilik, termasuk anak yang menangani manajemen situs web, ada rasa komitmen dan dedikasi yang kuat terhadap kesuksesan bisnis.

Dalam analisis SWOT terhadap UKM XYZ, beberapa kelemahan yang dapat menghambat pertumbuhan perusahaan telah diidentifikasi. Tabel 3 merinci kelemahan seperti fokus pasar yang terbatas di Bali, jam operasional yang kurang fleksibel, dan kurangnya fasilitas parkir. Mengatasi kelemahan-kelemahan ini penting untuk meningkatkan daya saing dan jangkauan perusahaan.

Tabel 3 Analisis *Weakness* pada perusahaan UKM XYZ

No	<i>Weakness</i>
1	Menargetkan pasar lokal di Bali, yang dapat membatasi peluang pertumbuhannya di luar wilayah tersebut.
2	Beroperasi dari pukul 07:00 hingga 20:00 setiap hari dapat membatasi potensi pendapatan dari layanan makan malam atau sarapan pagi.
3	Kurangnya fasilitas lahan parkir bagi pelanggan dan antar-jemput

Analisis SWOT terhadap UKM XYZ mengidentifikasi peluang pertumbuhan, termasuk memperluas layanan catering ke berbagai acara, meningkatkan kehadiran online, menjangkau pasar pariwisata, dan memanfaatkan media sosial sebagai alat pemasaran. Peluang-peluang ini dapat meningkatkan jangkauan dan pendapatan perusahaan.

Tabel 4 Analisis *Opportunity* pada perusahaan UKM XYZ

No	<i>Opportunities</i>
1	Memperluas layanan catering di luar pernikahan dan acara kantor untuk menargetkan berbagai acara, seperti ulang tahun, perayaan, dan korporat
2	Meningkatkan kehadiran online melalui pemasaran digital, pemesanan online, dan layanan pengiriman, menjangkau pelanggan yang lebih luas lewat keahlian anakj
3	Menjangkau pasar pariwisata dengan menawarkan layanan catering untuk wisatawan, acara, dan kemitraan hotel.
4	Maraknya penggunaan media sosial oleh masyarakat dapat digunakan sebagai media pemasaran

Analisis SWOT terhadap UKM XYZ mengidentifikasi ancaman seperti kompetisi yang ketat di Bali, dampak penurunan ekonomi atau fluktuasi pariwisata, dan penurunan kualitas serta fasilitas untuk mengatasi ancaman-ancaman ini penting untuk menjaga pertumbuhan bisnis.

Tabel 5 Analisis *Threat* pada perusahaan UKM XYZ

No	<i>Threat</i>
----	---------------

1	Industri catering di Bali sangat kompetitif, dengan 159 kompetitor, mengancam pangsa pasar UKM XYZ
2	Penurunan ekonomi atau fluktuasi dalam pariwisata dapat memengaruhi pendapatan yang tersedia dan pengeluaran konsumen untuk layanan catering.
3	UKM XYZ terus mengalami penurunan pada kualitas dan fasilitas

Matrix TOWS digunakan untuk meningkatkan strategi secara sistematis dengan mempertimbangkan hubungan antara kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Faktor-faktor internal dan eksternal ini dianalisis dalam sebuah matriks yang disebut matriks TOWS. Matriks ini dapat digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan dan pemasaran bisnis (Wheelen dan Hunger, 2012).

Dalam upaya untuk meningkatkan strategi perusahaan secara sistematis, analisis TOWS digunakan untuk mempertimbangkan hubungan antara faktor-faktor internal dan eksternal. Tabel di bawah ini merangkum analisis TOWS internal pada perusahaan UKM XYZ, yang mencakup strategi-strategi untuk memanfaatkan kekuatan (Strengths) dan peluang (Opportunities), serta mengatasi kelemahan (Weaknesses). Strategi S-O bertujuan untuk memanfaatkan kekuatan perusahaan guna mengeksplorasi peluang yang ada, sementara strategi W-O fokus pada mengurangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang tersedia. Berikut adalah detail dari berbagai strategi yang dirumuskan untuk mendukung pertumbuhan dan daya saing UKM XYZ.

Tabel 6 Analisis TOWS *internal* pada perusahaan UKM XYZ

Internal	
Strategi S-O	
S1O1	Menggunakan tagline " <i>since 1998</i> " untuk menambah kepercayaan calon pelanggan
S3O4	Melakukan penguatan <i>brand awareness</i> lewat kehadiran online melalui situs web
S4O3	UKM XYZ dapat melakukan kolaborasi/bermitra dengan salah satu industri pariwisata salah satunya Hotel Pondok Batur untuk mengikat konsumen.
S5O4	Strategi pemasaran melalui media sosial seperti membait komunitas di Instragam dan konten Tiktok.
Strategi S-T	
S1T1	Mempertahankan reputasi dengan meningkatkan <i>brand awareness</i> kepada pelanggan
S1T2	Memberikan paket bundling dan penawaran dengan harga yang terjangkau
S2T1	Melakukan inovasi masakan dari negara luar seperti masakan Afrika, Asia, dan Eropa
S3T2	Menggunakan keunikan produk dan pengalaman untuk membuat merek menjadi lebih menonjol dari pesaing melalui strategi pemasaran dan promosi.

Untuk melengkapi analisis strategi yang lebih komprehensif, Tabel 6 berikut ini merangkum analisis TOWS eksternal pada perusahaan UKM XYZ. Strategi S-T (Strength-Threat) dirancang

untuk memanfaatkan kekuatan guna mengatasi ancaman, sementara strategi W-T (Weakness-Threat) berfokus pada pengurangan kelemahan untuk menghadapi ancaman. Strategi-strategi ini penting untuk membantu UKM XYZ tetap kompetitif dan beradaptasi dengan dinamika pasar yang terus berubah. Berikut adalah rincian dari strategi-strategi tersebut yang mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan bisnis UKM XYZ:

Tabel 7 Analisis TOWS *eksternal* pada perusahaan UKM XYZ

External	
Strategi W-O	
W101	UKM XYZ memperluas layanan katering seperti untuk acara ulang tahun di luar pasar lokal.
W202	Menambah sistem "Delivery order" untuk meningkatkan penjualan pada waktu malam.
W303	Kolaborasi dengan industri pariwisata setempat untuk kebutuhan operasional seperti penyediaan lahan parkir sementara
W103	UKM XYZ dapat membuka cabang baru di tempat dengan insutri wisata lainnya seperti di Lombok.
Strategi W-T	
W1T1	Melakukan ekspansi pasar ke luar Bali untuk mengurangi ketergantungan pada pasar lokal.
W2T2	Penambahan jam operasional untuk mengoptimalkan pendapatan.
W3T3	Melakukan perbaikan dan peningkatan fasilitas dan kualitas untuk bersaing

Matriks IFE dan EFE

Hasil analisis SWOT dari UKM XYZ dapat dilakukan dengan pembobotan atau rating terhadap IFE dan EFE untuk mengevaluasi setiap komponen internal dan eksternal. Bobot dan rating diberikan kepada setiap faktor untuk menentukan skor total yang menunjukkan posisi perusahaan. Hasil pembobotan IFE berdasarkan analisis SWOT UKM XYZ disajikan dalam Tabel 8 sebagai berikut.

Tabel 8 Pembobotan IFE UKM XYZ

IFE (Strong & Weakness)				
Kode	Faktor	Bobot	Rating	Skor Terbobot
S1	Memiliki reputasi yang kuat untuk kualitas dan keaslian dalam masakan Bali.	0.15	3.67	0.54
S2	Menawarkan berbagai pilihan menu, termasuk masakan Bali, hidangan Indonesia, Chinese food, dan makanan Barat untuk memenuhi berbagai selera dan preferensi	0.13	4.00	0.51

S3	Menyediakan pelayanan pelanggan yang sangat baik, memastikan kepuasan dan loyalitas klien.	0.12	4.00	0.48
S4	Mendapatkan manfaat dari lokasi yang strategis, menarik aliran pelanggan yang stabil, terutama selama istirahat kantor dan jam makan malam dan berbagai acara adat.	0.14	3.33	0.46
S5	Melibatkan anggota keluarga pemilik, termasuk anak yang menangani manajemen situs web, ada rasa komitmen dan dedikasi yang kuat terhadap kesuksesan bisnis.	0.10	4.00	0.40
W1	Menargetkan pasar lokal di Bali, yang dapat membatasi peluang pertumbuhannya di luar wilayah tersebut.	0.14	1.33	0.18
W2	Beroperasi dari pukul 07:00 hingga 20:00 setiap hari dapat membatasi potensi pendapatan dari layanan makan malam atau sarapan pagi.	0.13	2.00	0.26
W3	Kurangnya fasilitas lahan parkir bagi pelanggan dan antar-jemput	0.10	1.33	0.13
TOTAL BOBOT INTERNAL (IFE)				2.97

Berdasarkan Tabel 8, diperoleh total bobot internal (IFE) dari UKM XYZ sebesar 2,97. Skor 2,97 berada di dekat batas atas dari rentang rata-rata (2,33 – 3,65), menunjukkan bahwa UKM XYZ memiliki lebih banyak kekuatan dibandingkan kelemahan, namun belum mencapai status kekuatan internal yang sangat kuat. Berikut adalah hasil pembobotan EFE berdasarkan analisis SWOT UKM XYZ disajikan dalam Tabel 9 sebagai berikut.

Tabel 9 Pembobotan EFE UKM XYZ

EFE (Opportunity & Threat)				
Kode	Faktor	Bobot	Rating	Skor Terbobot
01	Memperluas layanan katering di luar pernikahan dan acara kantor untuk menargetkan berbagai acara, seperti ulang tahun, perayaan, dan korporat	0.29	4.00	1.14
02	Meningkatkan kehadiran online melalui pemasaran digital, pemesanan online, dan layanan pengiriman, menjangkau pelanggan yang lebih luas lewat keahlian anak	0.07	4.00	0.29
03	Menjangkau pasar pariwisata dengan menawarkan layanan katering untuk wisatawan, acara, dan kemitraan hotel.	0.10	3.67	0.35
04	Maraknya penggunaan media sosial oleh masyarakat dapat digunakan sebagai media pemasaran	0.05	3.33	0.16

	Industri catering di Bali sangat kompetitif, dengan			
T1	159 kompetitor, mengancam pangsa pasar UKM XYZ.	0.29	2.00	0.57
	Penurunan ekonomi atau fluktuasi dalam			
T2	pariwisata dapat memengaruhi pendapatan yang tersedia dan pengeluaran konsumen untuk layanan catering.	0.07	2.00	0.14
	UKM XYZ terus mengalami penurunan pada			
T3	kualitas dan fasilitas	0.14	1.33	0.19
TOTAL BOBOT EKSTERNAL (EFE)				2.84

Berdasarkan Tabel 9, diperoleh total bobot internal (IFE) dari UKM XYZ sebesar 2,84. Skor 2,84 berada di dekat batas atas dari rentang rata-rata (2,33 – 3,65), menunjukkan bahwa UKM XYZ memiliki lebih banyak peluang dibandingkan ancaman, namun belum mencapai status kekuatan eksternal yang sangat kuat.

Tabel 10 Matriks IFE dan EFE

Total Skor Bobot IFE				
	Matriks IFE-EFE	Kuat (3,66 - 5,00)	Rata-rata (2,33 - 3,65)	Lemah (1,00-1,2,32)
Total Skor Bobot	Tinggi (3,65-5,00)	I	II	III
	Sedang		V	
EFE	(2,33 - 3,65)	IV	[UKM XYZ]	VI
	Rendah (1,00-2,33)	VII	VIII	IX

Jika dilihat dari kuadran matriks IFE dan EFE, UKM XYZ termasuk kedalam kuadran 5 menunjukkan bahwa UKM XYZ berada dalam posisi rata-rata dalam hal kekuatan internal dan peluang eksternalnya. UKM XYZ memiliki potensi untuk berkembang, tetapi perlu melakukan beberapa langkah strategis untuk meningkatkan kekuatan internal dan memanfaatkan peluang eksternal.

Strategy Map

Strategy map adalah alat visual yang merancang dan mengkomunikasikan strategi organisasi secara terstruktur. Strategy map menggambarkan hubungan sebab-akibat antara berbagai tujuan strategis dalam perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ini membantu organisasi memahami dan mengimplementasikan strategi lebih efektif. Manfaatnya termasuk komunikasi strategi yang jelas, fokus pada prioritas utama, pemahaman keterkaitan tujuan, serta monitoring dan evaluasi kinerja. Strategy map juga meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memberikan pemahaman tentang peran mereka dalam mencapai tujuan strategis (USWANTI, N., & Satibi, I. 2021). Setelah merumuskan strategi objektif dari UKM XYZ maka dapat disusun strategy map seperti pada gambar 2.

Strategy Map



Gambar 2. Strategy Map UKM XYZ

IKU

Indikator kerja merupakan yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi. Indikator kinerja dapat berbentuk faktor-faktor keberhasilan utama (critical success factors) dan indikator kinerja kunci (key performance indicator) (Kristiyanti, 2012).

Tabel 11 Diagnosa IKU UKM XYZ

No	Sasaran Strategis	No	Indikator Kerja Utama (IKU)	Target	DIAGNOSA IKU							Total	Indikator Kerja Utama (IKU) Rekomendasi	
					S	M	A	R	T	C	Skor			
				Ekisting								Skor		
1	Financial, Menjaga atau meningkatkan pendapatan dengan memastikan bahwa layanan dan kualitas makanan yang ditawarkan memenuhi standar yang diharapkan, sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan dan menciptakan pelanggan yang loyal.	1	Laba (%)	10%	1	1	1	1	0	1	5	83%	Peningkatan Laba sebesar 10%	
		2	Profit Margin (%)	25%	1	1	1	1	0	0	4	67%	Peningkatan profit margin sebesar 25%	
		3	Sales (%)	30%	1	1	1	1	1	1	6	100%	Peningkatan sales sebesar 30%	
2	Customer, Memberikan layanan yang konsisten dan makanan berkualitas tinggi yang memenuhi atau melebihi	1	Customer Satisfaction (%)	>80%	1	1	1	1	0	1	5	83%	Tingkat kepuasan pelanggan sebesar >80% melalui survei kepuasan pelanggan	

ekspektasi pelanggan, sehingga menciptakan pengalaman positif dan memperoleh umpan balik yang baik dari pelanggan.	2	Customer Retention (%)	30%	1	1	1	1	1	1	1	6	100%	Peningkatan jumlah <i>re-purchase</i> sebesar 30%
Proses internal atau Internal Process, Memperbaiki proses produksi makanan dan layanan pelanggan untuk meningkatkan efisiensi dan	1	Lead Time (Menit)	15	1	1	1	1	0	0	4	4	67%	Penurunan <i>average waiting time</i> sebesar 15 menit
3 efisiensi dan	2	Supply Chain (%)	>90%	1	1	1	1	0	1	5	5	83%	Peningkatan ketersediaan rantai pasokan sebesar 20%
efektivitas dalam memastikan ketersediaan layanan yang tepat waktu dan kualitas makanan yang konsisten.	3	Food Quality (%)	>80%	1	1	1	1	0	1	5	5	83%	Penurunan jumlah <i>complain</i> mengenai kualitas makanan sebesar 70%
Pengembangan atau Learning & Growth, Meningkatkan kompetensi karyawan dalam penyediaan layanan dan	1	Standard Safety and Sanitation Training (#)	90%	1	1	1	1	0	0	4	4	67%	90% karyawan menerapkan praktik keselamatan dan sanitasi yang benar di tempat kerja
4 pengelolaan kualitas makanan melalui pelatihan, pengembangan, dan penerapan praktik terbaik dalam industri makanan dan minuman.	2	Employee Turnover (%)	10%	1	1	1	1	1	0	5	5	83%	Penurunan jumlah <i>turnover</i> karyawan sebanyak 10%
	3	Sustainable Learning Culture (%)	70%	1	1	1	1	1	1	6	6	100%	70% karyawan menyelesaikan minimal satu modul pembelajaran online dalam setahun.

Pada tabel di atas dapat dilihat analisis yang dilakukan pada aspek finansial, customer, internal process, dan learning and growth dari sasaran strategis UKM XYZ. Hasil dari penyesuaian memunculkan rekomendasi IKU sebagai berikut, peningkatan Laba sebesar 10%, peningkatan profit margin sebesar 25%, peningkatan sales sebesar 30%, tingkat kepuasan pelanggan sebesar >80% melalui survei kepuasan pelanggan, peningkatan jumlah repurchase sebesar 30%, penurunan average waiting time sebesar 15 menit, peningkatan ketersediaan rantai pasokan sebesar 20%, penurunan jumlah komplain mengenai kualitas makanan sebesar 70%, 90% karyawan menerapkan praktik keselamatan dan sanitasi yang benar di tempat kerja, penurunan jumlah turnover karyawan sebanyak 10%, dan yang terakhir 70% karyawan menyelesaikan minimal satu modul pembelajaran online dalam setahun. Semua IKU ini kemudian akan dipergunakan pada analisis selanjutnya yang menghasilkan scorecard dari UKM XYZ.

Balanced Scorecard

Balanced scorecard adalah sistem manajemen strategis yang menghubungkan tujuan dan strategi organisasi dengan inisiatif dan tindakan individu melalui empat perspektif: keuangan, pelanggan, internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1992). Ada beberapa manfaat balanced scorecard bagi perusahaan (Kaplan, 2001) sebagai berikut :

1. BSC membantu organisasi untuk fokus pada apa yang penting untuk mencapai tujuannya.
2. BSC membantu organisasi untuk meningkatkan komunikasi dan kolaborasi antar departemen.
3. BSC membantu organisasi untuk membuat keputusan yang lebih baik berdasarkan data dan informasi yang akurat.

4. BSC membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan.

Balanced scorecard yang dirancang dengan baik menggabungkan pengukuran keuangan dari kinerja masa lalu dengan pengukuran dari faktor-faktor yang mendorong kinerja masa depan perusahaan. Balanced Scorecard adalah metode evaluasi dengan empat perspektif yang dikembangkan oleh Norton dan Kaplan. Balanced scorecard mengevaluasi kinerja suatu organisasi atau perusahaan dalam jangka waktu tertentu (Maiga & Jacobs, 2003).

Tabel 12 Ekspresi 4 Warna Scorecard

Penentuan Standar Penilaian Kinerja		Ekspresi Warna (4 Warna)
<60	Rendah	
60-80.00	Cukup	
80.01-95	Baik	
>95	Sangat Baik	

Pada tabel ini, telah digolongkan 4 ekspresi warna untuk mewakili hasil akhir dari analisis scorecard yang dilakukan pada UKM XYZ. Dengan kinerja di bawah 60 berwarna merah yang berarti perlu perbaikan, kinerja di antara 60 hingga 80 yang berarti perlu pengembangan, kinerja di antara 80.01 hingga 95 yang berarti sudah baik dan perlu dipertahankan, serta kinerja di atas 95 yang artinya sudah sangat baik dan dapat terus dipertahankan.

Tabel 13 Scorecard UKM XYZ

No.	IKU	Target	Aktual	Indeks Kinerja KPI
		2024	2023	2024
1	Peningkatan Laba sebesar 10%	10	11	110.00%
2	Peningkatan profit margin sebesar 25%	25	20	80.00%
3	Peningkatan <i>sales</i> sebesar 30%	30	30	100.00%
4	Tingkat kepuasan pelanggan sebesar >80% melalui survei kepuasan pelanggan	80	78	97.50%
5	Peningkatan jumlah <i>re-purchase</i> sebesar 30%	30	25	83.33%
6	Penurunan <i>average waiting time</i> sebesar 15 menit	15	10	150.00%
7	Peningkatan ketersediaan rantai pasokan sebesar 20%	20	15	75.00%
8	Penurunan jumlah <i>complain mengenai kualitas makanan</i> sebesar 70%	70	80	114.29%
9	90% karyawan menerapkan praktik keselamatan dan sanitasi yang benar di tempat kerja	90	70	77.78%
10	Penurunan jumlah <i>turnover</i> karyawan sebanyak 10%	10	5	50.00%
11	70% karyawan menyelesaikan minimal satu modul pembelajaran online dalam setahun.	70	80	114.29%

Pada tabel 13, dapat terlihat hasil akhir dari perhitungan dan analisis menggunakan metode balance score card dan didapatkan data di atas beserta dengan penggolongannya indeks kinerja KPI UKM XYZ berdasarkan ekspresi warnanya. Dapat dilihat bahwa terdapat 1 IKU yaitu

penurunan jumlah turnover karyawan sebanyak 10% dengan kinerja di bawah 60 berwarna merah yang berarti perlu perbaikan. Lalu terdapat 3 IKU yaitu peningkatan profit margin sebesar 25%, peningkatan ketersediaan rantai pasokan sebesar 20%, dan 90% karyawan menerapkan praktik keselamatan dan sanitasi yang benar di tempat kerja dengan kinerja diantara 60 hingga 80 yang berarti masih perlu pengembangan. Selanjutnya ada 1 IKU dengan kinerja di antara 80.01 hingga 95 yaitu peningkatan jumlah repurchase sebesar 30% yang berarti sudah baik dan perlu dipertahankan. Dan yang terakhir ada 6 IKU dengan kinerja di atas 95 yang artinya sudah sangat baik dan dapat terus dipertahankan yaitu peningkatan laba sebesar 10%, peningkatan sales sebesar 30%, tingkat kepuasan pelanggan sebesar >80% melalui survei kepuasan pelanggan, penurunan average waiting time sebesar 15 menit, penurunan jumlah komplain mengenai kualitas makanan sebesar 70%, dan 70% karyawan menyelesaikan minimal satu modul pembelajaran online dalam setahun.

Kesimpulan

UKM XYZ memiliki sejumlah kekuatan seperti reputasi kualitas masakan Bali yang kuat, variasi menu, pelayanan pelanggan yang baik, lokasi strategis, serta komitmen dan dedikasi dari pemilik dan anggota keluarga. Namun, perusahaan juga menghadapi kelemahan seperti target pasar yang terbatas di Bali, jam operasional yang tidak 24 jam, serta fasilitas dan peningkatan kualitas yang masih kurang. Di sisi lain, terdapat peluang yang dapat dimanfaatkan seperti pertumbuhan pariwisata Bali, permintaan layanan catering untuk wisatawan dan hotel, serta pemanfaatan media sosial untuk pemasaran. Meski begitu, ancaman utama adalah persaingan ketat di industri catering Bali, fluktuasi ekonomi dan pariwisata yang dapat mempengaruhi pendapatan, serta penurunan kualitas dan fasilitas.

Analisis menggunakan metode Balanced Scorecard pada UKM XYZ menunjukkan berbagai hasil kinerja yang dikategorikan berdasarkan indeks kinerja KPI dan ekspresi warna. Satu IKU, yaitu penurunan jumlah turnover karyawan sebesar 10%, mendapatkan skor di bawah 60 dan berwarna merah, menandakan perlunya perbaikan. Tiga IKU, yaitu peningkatan profit margin sebesar 25%, peningkatan ketersediaan rantai pasokan sebesar 20%, dan 90% karyawan yang menerapkan praktik keselamatan dan sanitasi yang benar di tempat kerja, memiliki skor antara 60 hingga 80, yang berarti masih perlu pengembangan. Satu IKU, peningkatan jumlah re-purchase sebesar 30%, memperoleh skor antara 80.01 hingga 95, menandakan bahwa kinerjanya sudah baik dan perlu dipertahankan. Enam IKU lainnya, yaitu peningkatan laba sebesar 10%, peningkatan sales sebesar 30%, tingkat kepuasan pelanggan lebih dari 80%, penurunan average waiting time sebesar 15 menit, penurunan jumlah complain mengenai kualitas makanan sebesar 70%, dan 70% karyawan yang menyelesaikan minimal satu modul pembelajaran online dalam setahun, semuanya mendapatkan skor di atas 95, yang berarti kinerja di area ini sudah sangat baik dan harus terus dipertahankan.

Rekomendasi

Berdasarkan analisis SWOT dan matriks IFE-EFE, UKM XYZ berada di kuadran 5 yang menunjukkan posisi rata-rata dalam kekuatan internal dan peluang eksternal. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kinerja. Beberapa saran yang dapat dipertimbangkan antara lain melakukan ekspansi pasar ke luar Bali, memperluas jam operasional, melakukan perbaikan dan peningkatan fasilitas serta kualitas layanan, mengembangkan strategi pemasaran digital yang kuat, menjajaki peluang kemitraan dengan hotel dan industri pariwisata, serta mempertimbangkan penerapan balanced scorecard untuk menerjemahkan strategi ke dalam tindakan operasional yang terukur dan memantau kinerja dari berbagai perspektif. Dengan menerapkan saran-saran tersebut, diharapkan UKM XYZ dapat

meningkatkan daya saingnya, memanfaatkan peluang dengan maksimal, serta mengatasi kelemahan dan ancaman untuk mencapai pertumbuhan dan keberhasilan bisnis yang berkelanjutan.

Berdasarkan analisis BSC pada UKM XYZ, disarankan untuk mengidentifikasi penyebab utama tingginya turnover karyawan dan mengembangkan strategi retensi yang efektif, seperti program pengembangan karir, peningkatan kesejahteraan, dan lingkungan kerja yang kondusif. Untuk meningkatkan profit margin dan rantai pasokan, perlu dilakukan peningkatan efisiensi operasional dan pengurangan biaya, serta memperkuat hubungan dengan pemasok, diversifikasi sumber pasokan, dan manajemen inventaris yang lebih baik. Pelatihan rutin mengenai keselamatan dan sanitasi serta monitoring penerapannya perlu dilakukan untuk memastikan karyawan mematuhi standar yang ditetapkan. Di area dengan kinerja sangat baik, seperti peningkatan laba, sales, kepuasan pelanggan, dan penurunan complain, perusahaan harus terus mempertahankan standar tinggi ini dengan memberikan penghargaan dan pengakuan kepada tim yang berkontribusi signifikan. Selain itu, evaluasi dan penyesuaian target KPI secara periodik perlu dilakukan untuk mencerminkan kondisi pasar dan kemampuan perusahaan yang aktual, memastikan target tetap realistis dan menantang. Dengan menerapkan rekomendasi ini, UKM XYZ dapat memperbaiki area yang memerlukan perbaikan dan mempertahankan kinerja yang sudah sangat baik, sehingga mencapai keberhasilan yang berkelanjutan.

Daftar Referensi

- Arifudin, O. (2021). *Manajemen Strategik Teori Dan Implementasi*.
- Damon, C. (2024). 13 Notorious Examples of Strategic Planning Failure. <https://www.achieveit.com/resources/blog/13-notorious-examples-of-strategic-planning-failure/>
- Daudkhane, Y. (2017). Why SMART Goals are not 'Smart' enough?. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases: A Competitive Advantage Approach*. Pearson Education Limited.
- Gürel, Aynur, & Tat, Hülya. (2017). *Strategic Management: Theory and Practice*. Routledge.
- Kotler, Philip, & Keller, Kevin Lane. (2012). *Marketing Management*. Pearson Prentice Hall.
- Maiga, A. S., & Jacobs, F. A. (2003). Balanced Scorecard, Activity-Based Costing and Company Performance: An Empirical Analysis. *Journal of Managerial Issues*, XV(3), 283-301.
- OCBC NISP. (2024). 9 Penyebab Perusahaan Bangkrut yang Perlu Dihindari. <https://finansial.bisnis.com/read/20231116/90/1715085/deretan-bank-pencetak-rugi-salah-satunya-akan-diakuisisi-ocbc-nisp>

- Suriawinata, I. S. (2021). PERANCANGAN STRATEGY MAP BERBASIS BALANCED SCORECARD Studi Kasus pada PT JAKARTA INDUSTRIAL ESTATE PULOGADUNG (PT JIEP). Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Jakarta.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability (13th ed.). London: Pearson.<http://books.google.com/books?id=J8YGhhK5keUC&pgis=1>)