ABSTRAK

Industri alas kaki nasional di Indonesia dewasa ini mengalami perkembangan yang cukup pesat seiring meningkatnya jumlah badan usaha yang ikut bergerak dalam bidang industri ini sehingga intensitas persaingan cenderung meningkat baik di pasar domestik maupun pasar internasional. Perkembangan industri alas kaki ini memiliki arti yang strategis dalam penyerapan tenaga kerja dan penyumbang devisa negara. Pangsa pasar Indonesia diharapkan masih bisa meningkat sebesar 10% lagi menyongsong dimulainya era perdagangan bebas ASEAN pada tahun 2003 nanti.

Tantangan industri alas kaki di masa mendatang sangatlah kompleks meliputi tidak hanya internal tetapi juga eksternal. Tantangan internal berupa produktivitas, sistem upah, bahan baku, sumber daya manusia, penguasaaan teknologi, penelitian dan pengembangan. Tantangan eksternal yaitu semakin menguatnya persaingan dengan masuknya pesaing seperti Cina, Vietnam, dan Thailand yang patut diwaspadai perkembangannya agar tidak merebut pasar Indonesia. Tantangan ini memerlukan suatu strategi khusus untuk dapat menyiasati kondisi pasar yang unik di mana penguasaan pasar lebih banyak ditentukan oleh merek sepatu terkenal.

Kondisi ini juga dialami oleh PT. KARATU ABADI JAYA yang bergerak dalam industri alas kaki. Produk yang dihasilkan berupa sepatu kulit anak-anak dan sandal dewasa dengan berbagai model dan merek sesuai pesanan konsumen. PT. KARATU ABADI JAYA saat ini memiliki misi yaitu: "Menjadi badan usaha paling sukses dalam industri alas kaki di Indonesia." Misi tersebut didukung oleh suatu visi yang berbunyi: "Menjual produk kita ke pasar domestik maupun internasional secara terus-menerus seperti air yang mengalir deras dari sebuah mata air." Perwujudan misi dan visi PT. KARATU ABADI JAYA mendorong ditetapkannya suatu strategi yaitu: "Memperkenalkan produk (sepatu dan sandal) dengan model baru, kualitas dan pelayanan terjamin serta harga yang bersaing." Strategi tersebut didasari oleh keinginan untuk meningkatkan pendapatan, mempertahankan dan memperluas pangsa pasar di dalam maupun luar negeri.

PT. KARATU ABADI JAYA lebih memperhatikan pengukuran atas kinerja keuangannya dan kurang memperhatikan pengukuran atas kinerja non keuangannya seperti kualitas, waktu pengiriman dan layanan yang memuaskan serta kemampuan inovasi, padahal faktor-faktor itu sangat penting bagi badan usaha. Badan usaha telah menetapkan target pertumbuhan atas penjualan sebesar 10% per tahun sebagai satu-satunya pengukuran untuk menilai baik jeleknya kinerja badan usaha. Misi, visi, dan strategi tidak konsisten dengan kinerja badan usaha secara keseluruhan karena hanya mengutamakan kinerja keuangan.

PT. KARATU ABADI JAYA tidak mengetahui secara pasti tidakan apa yang harus dilakukan untuk mencapai target penjualan tersebut sehingga kurang mendukung pelaksanaan strateginya.

Balanced Scorecard merupakan solusi yang menarik sebagai pengukuran kinerja bagi PT. KARATU ABADI JAYA. *Balanced Scorecard* mampu menerjemahkan misi, visi, dan strategi badan usaha ke dalam serangkaian penguukuran kinerja yang meliputi empat sudut pandang yaitu keuangan, konsumen, proses bisnis internal, proses belajar dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi dan melakukan pengendalian atas faktor-faktor penentu kesuksesan pencapaian tujuan badan usaha yang disebut *Critical Success Factors* yaitu biaya, kualitas, waktu, dan inovasi.

Pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* harus mendukung pelaksanaan strategi melalui tiga prinsip yaitu: *cause-effect relationships, performance drivers, dan linking to financial. Balanced Scorecard* mengukur kinerja baik keuangan (*outcome measures*) maupun operasional (*performance drivers*) yang membentuk suatu hubungan sebab akibat dalam mencapai tujuan badan usaha. Sasaran keuangan dapat tercapai bila ada layanan konsumen yang memuaskan maupun proses internal yang baik yang didukung oleh proses belajar dan bertumbuh sebagai infrastruktur dalam pencapaian sasaran dari ketiga sasaran yang lain. Prinsip *cause-effect relationships* memungkinkan PT. KARATU ABADI JAYA untuk mengetahui serangkaian aktivitas yang perlu dilakukan secara terpadu dan sesuai dengan *critical success factors* badan usaha dalam rangka membantu pelaksanaan strategi. Setiap pengukuran dalam *Balanced Scorecard* harus dapat mencerminkan arti strategi bagi pencapaian tujuan badan usaha. *Balanced Scorecard* memiliki nilai sebagai batu penjuru dari sistem manajemen strategis yang mampu menghubungkan tindakan jangka pendek dengan tujuan jangka panjang badan usaha.