

IMPLEMENTASI PERANCANGAN INTEGRASI SWOT *BALANCED SCORECARD* DALAM PENILAIAN KINERJA BISNIS PAKAN KELINCI PADA *RABBIT BROTHERS* DI KABUPATEN BANDUNG

Oleh:

¹D. Iwan Riswandi, ²Nurul Husnul Hotimah

^{1,2}Manajemen Agribisnis, Sekolah Vokasi IPB University, Jl. Raya Pajajaran, Kota Bogor, Jawa Barat 16128

Email : iwan_riswandi@apps.ipb.ac.id¹, nurulhusn28@gmail.com²

ABSTRACT

Rabbit Brothers is one of the rabbit breeders established in 2017 located in West Java, West Bandung Regency. Rabbit Brothers rabbit feed sales in 2023 fluctuated. The tighter the competition, the company needs to determine strategies in business management to determine the company's current performance. The purpose of this study is to describe the strategy based on SWOT analysis, design a Rabbit Brothers rabbit feed strategy map based on SWOT Balanced Scorecard integration, performance measurement and performance assessment of Rabbit Brothers rabbit feed based on SWOT Balanced Scorecard integration, and improve Rabbit Brothers rabbit feed business performance based on SWOT Balanced Scorecard integration. The methods in this research are SWOT Analysis, Balanced Scorecard, Analytical Hierarchy Process Software Expert Choice, and Key Performance Indicator Lead Indicator. Rabbit Brothers rabbit feed strategy and strategy map, one of which is increasing profits, Rabbit Brothers rabbit feed performance is 93.04%, meaning that the company's performance is in a very healthy condition with the category (AAA). The performance of the four performance perspectives that are not optimal is improved on strategic initiatives, one of which is the content creation program.

Key words: *SWOT Analyis, Balanced Scorcard, Perfomance, Rabbit Feed*

ABSTRAK

Rabbit Brothers salah satu peternak kelinci yang didirikan pada tahun 2017 berlokasi di Jawa Barat Kabupaten Bandung Barat. Penjualan pakan kelinci Rabbit Brothers pada tahun 2023 mengalami fluktuasi. Semakin ketatnya persaingan, perusahaan perlu menentukan strategi dalam pengelolaan usaha untuk mengetahui kinerja perusahaan saat ini. Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan strategi berdasarkan analisis SWOT, merancang peta strategi pakan kelinci Rabbit Brothers berdasarkan integrasi SWOT Balanced Scorecard, pengukuran kinerja dan penilaian kinerja pakan kelinci Rabbit Brothers berdasarkan integrasi SWOT Balanced Scorecard, dan meningkatkan kinerja bisnis pakan kelinci Rabbit Brothers berdasarkan integrasi SWOT Balanced Scorecard. Metode dalam penelitian ini yaitu Analisis SWOT, Balanced Scorecard, Analytical Hierarchy Process Software Expert Choice, dan Key Performance Indicator Lead Indicator. Strategi dan peta strategi pakan kelinci Rabbit Brothers salah satunya peningkatan profit, Kinerja pakan kelinci Rabbit Brothers yaitu sebesar 93,04% artinya kinerja perusahaan berada dalam kondisi sangat sehat dengan kategori (AAA). Kinerja empat perspektif Kinerja yang belum optimal dilakukan perbaikan atas inisiatif strategi salah satunya program membuat konten.

Kata kunci: Analisis SWOT, *Balanced Scorecard*, Kinerja, Pakan Kelinci.

PENDAHULUAN

Subsektor peternakan adalah salah satu subsektor yang memberikan kontribusi pada perekonomian nasional. Salah satu ternak yang memberikan kontribusi tersebut adalah kelinci. Kelinci terbagi atas dua jenis yaitu kelinci pedaging dan kelinci hias. Kesadaran masyarakat yang semakin meningkat terhadap nilai gizi suatu makanan, salah satunya berasal dari protein hewani seperti daging kelinci menyebabkan permintaan daging kelinci meningkat. Menurut Asosiasi Peternak Kelinci Indonesia dibawah naungan Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan pada tahun 2021, saat ini kebutuhan daging kelinci cukup banyak. Dalam daftar kebutuhan dapat mencapai 2000 Kg per bulannya. Dari permintaan tersebut, peternak kelinci hanya mampu mencukupi 20%, selain permintaan daging kelinci yang tinggi beriringan dengan meningkatnya permintaan kelinci hias.

Menurut Kementerian Pertanian pada tahun 2019 ekspor kelinci hias meningkat 73% dan tembus ke berbagai Negara Asia, Eropa, dan Amerika. Meningkatnya jumlah permintaan kelinci pedaging dan hias tidak lepas dari industri pendukung utama yaitu pakan ternak. Industri pakan ternak memiliki peran untuk penyediaan kelinci yang berkelanjutan bagi masyarakat sebagai pemenuhan sumber protein dan hewan peliharaan. Menurut Kementerian Perindustrian tahun 2024 jumlah produksi pakan ternak kelinci tahun 2020-2024 pertumbuhan rata-rata produksi pakan ternak kelinci meningkat sekitar 5% per tahun. Peningkatan jumlah produksi disebabkan oleh meningkatnya permintaan terhadap kelinci pedaging dan hias, sehingga meningkatkan jumlah populasi kelinci dan menjadi peluang bagi perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha pakan ternak kelinci. Menurut Badan Pusat Statistik Indonesia tahun 2022 jumlah sebaran perusahaan pakan ternak kelinci industri besar dan kecil di Indonesia dapat dilihat pada Tabel 1.

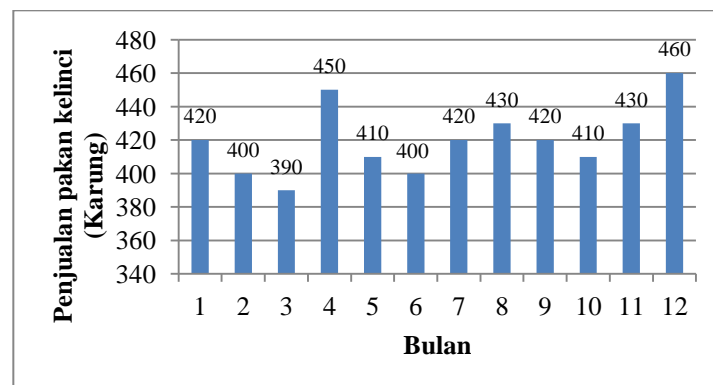
Tabel 1. Sebaran perusahaan pakan ternak kelinci industri besar dan kecil di Indonesia

No	Provinsi	Jumlah
1	Jawa Barat	26
2	Lampung	20
3	Sumatra Utara	13
4	Banten	11
5	Jawa timur	6
6	Dan lainnya	19
	Total	95

Sumber: Badan Pusat Statistik Indonesia 2022

Jumlah sebaran pakan ternak kelinci industri besar dan kecil yang paling banyak di provinsi Jawa Barat yaitu sebanyak 26 perusahaan industri besar dan kecil. *Rabbit Brothers* merupakan salah satu peternak kelinci yang didirikan pada tahun 2017 dan berlokasi di Jawa Barat Kabupaten Bandung Barat yang bergerak dalam bidang pakan kelinci yang sudah berjalan pada tahun 2023. Visi dan misi dari perusahaan *Rabbit Brothers* dalam produk yaitu visi menciptakan produk unggul dan berkualitas. Misi meningkatkan keuntungan dan selalu melakukan perbaikan secara berkelanjutan terhadap sistem dan prosedur manajemen kualitas produk, menjalin hubungan kerjasama dengan mitra ternak kelinci, mencari informasi yang berkaitan dengan konsumen, pemasaran, dan pengembangan produk pakan kelinci dengan memperhatikan para pesaing. *Rabbit*

Brothers memproduksi pakan kelinci dalam satu tahun 48 kali produksi dengan rata-rata produksi pakan mencapai 126.000.000 kg. Data penjualan pakan kelinci *Rabbit Brothers* pada tahun 2023 dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Data penjualan pakan kelinci *Rabbit Brothers* 2023

Penjualan pakan kelinci *Rabbit Brothers* pada tahun 2023 berfluktuasi dalam setiap bulannya yang disebabkan banyaknya jumlah kompetitor yang bergerak dibidang pakan kelinci. jumlah kompetitor pakan kelinci mempengaruhi tingkat penjualan pakan kelinci *Rabbit Brothers* yang berdampak terhadap keuntungan yang didapatkan perusahaan. Persaingan yang begitu kompetitif pemilik perusahaan harus menyusun strategi yang tepat agar produknya beredar di pasar luas dan mampu mempertahankan pelanggan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan serta mengetahui kinerja perusahaan saat ini (Aspriyati et al., 2017). Menurut Rangkuti (2020) Strategi-strategi yang diterapkan perusahaan dapat menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang pengukurannya dilakukan dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran, sehingga diketahui bagaimana penilaian dari hasil kinerja saat ini, dan keputusan apa yang harus dilakukan perusahaan untuk merencanakan strategi masa depan dengan mengacu pada empat elemen *Balanced Scorecard*. Berdasarkan latar belakang di atas, maka tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan strategi pakan kelinci *Rabbit Brothers* berdasarkan analisis SWOT, merancang peta strategi pakan kelinci *Rabbit Brothers* berdasarkan integrasi SWOT *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja dan penilaian kinerja pakan kelinci *Rabbit Brothers* berdasarkan integrasi SWOT *Balanced Scorecard*, dan meningkatkan kinerja bisnis pakan kelinci *Rabbit Brothers* berdasarkan integrasi SWOT *Balanced Scorecard*.

TINJAUAN PUSTAKA

Pakan

Faktor penting dalam budidaya ternak adalah pakan, selain dilihat dari pemilihan bibit dan pemeliharaan yang baik. Pakan yang diberikan dapat menentukan keberhasilan usaha ternak. Hal tersebut di dukung Rinanto et al., (2018) yang menunjukkan bahwa pakan merupakan faktor penting dalam keberlanjutan peternakan karena pengeluaran biaya pakan merupakan yang terbesar dalam usaha peternakan

Faktor Internal dan Eksternal

Faktor internal segala sesuatu berasal dari perusahaan itu sendiri dan faktor yang berpengaruh langsung pada kegiatan perusahaan. Faktor eksternal segala sesuatu yang berasal dari luar perusahaan dan faktor yang tidak berpengaruh langsung pada kegiatan

(Nariman, 2016). Menurut Sentiago & Hidayatulloh (2019) Faktor internal yaitu terdiri dari sumber daya manusia, pemasaran, dan produksi yang memberikan gambaran kondisi dari sebuah perusahaan. Faktor eksternal terdiri dari aspek kebijakan pemerintah, aspek sosial budaya dan ekonomi, dan aspek peranan lembaga terkait yang berpengaruh terhadap kinerja pakan.

Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah kumpulan strategi yang dirumuskan berdasarkan faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan untuk mewujudkan tujuan yang ditetapkan perusahaan (Novianto, 2019). Menurut Sedjati (2019) manajemen strategi adalah ilmu yang mengumpulkan kekuatan dan kelemahan dalam rangka menentukan keputusan perusahaan, guna mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Tujuan manajemen strategi untuk membantu perusahaan dalam perumusan strategi dengan menggunakan pendekatan yang logika untuk pilihan strategi (Yunus, 2016). Manajemen strategi adalah sekumpulan strategi dan tindakan yang telah ditentukan oleh perusahaan untuk pengembangan usaha guna mencapai tujuan visi dan misi perusahaan.

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja yaitu digunakan untuk mengukur strategi-strategi yang ditetapkan perusahaan dengan memberikan informasi mengenai strategi yang harus dipertahankan atau dievaluasi. Menurut Rangkuti (2020) pengukuran kinerja adalah skor yang digunakan untuk mengukur kinerja berdasarkan dari sisi keuangan maupun non-keuangan antara jangka pendek dan jangka panjang dengan melibatkan faktor internal maupun eksternal perusahaan. Tujuan sebuah pengukuran di perusahaan yaitu mengevaluasi strategi yang diterapkan oleh perusahaan efisien atau tidak, serta mendapatkan informasi untuk menentukan atau memperbaiki strategi yang sudah dijalankan (Fatimah, 2016). *Balanced Scorecard* merupakan sistem evaluasi atau pengukuran kinerja manajemen yang dapat menghasilkan performa bisnis perusahaan dalam jangka pendek maupun panjang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dengan menggunakan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Berikut penjelasan empat perspektif *Balanced Scorecard*:

1. Keuangan

Kinerja keuangan dilakukan untuk mengetahui seberapa keuntungan yang didapatkan perusahaan, umumnya dilihat melalui nilai profit dan pertumbuhan penjualan. Alat ukur yang digunakan dalam perspektif keuangan yaitu *return on investment* dan profit margin (Fatimah, 2016). Alat ukur yang digunakan disesuaikan dengan strategi yang ditetapkan perusahaan.

2. Kepuasan pelanggan dilihat dari bagaimana perusahaan memberikan pelayanan terbaik pada pelanggan. Pelanggan merupakan asset penting bagi perusahaan, melalui *feedback* yang diberikan konsumen dapat mengukur hasil kinerja perusahaan. Perspektif konsumen menggunakan tiga ukuran yaitu pangsa pasar, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan (Fatimah, 2016).

3. Proses internal bisnis

Proses internal bisnis merupakan metode untuk mengukur perusahaan dalam memproduksi barang secara tepat dan cepat. Menurut Fatimah (2016) pengukuran perspektif proses internal bisnis yang digunakan yaitu laporan keuangan biaya produksi, respon pelanggan, kualitas, dan pengenalan produk baru.

4. Pertumbuhan dan pembelajaran

Persaingan yang kompetitif mengharuskan sebuah perusahaan memiliki strategi untuk bertahan dan berkembang. Sumber daya manusia yang mumpuni untuk mencapai

semua hal tersebut. Pengukuran dalam perspektif ini yaitu dapat menggunakan kepuasan karyawan dan sistem informasi di dalam perusahaan (Fatimah, 2016).

Key Performance Indikator (KPI)

Key performance indikator (KPI) adalah alat ukur yang digunakan untuk mengetahui kinerja utama perusahaan. Indikator pengukuran *Balance Scorecard* yaitu ada dua. Pertama *lag indicator* untuk mengukur kinerja saat ini yang ada di perusahaan dan *lead indicator* adalah untuk mengukur kinerja dimasa yang akan datang (Dipura & Soediantono, 2022).

Dalam penelitian Sugiyarto dan Sawarni (2020) menunjukkan dari hasil pengukuran perspektif keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, pertumbuhan dan pembelajaran untuk PT Purnamajaya Bhakti Utama yaitu menggunakan *lag indicator* untuk mengukur kinerja saat ini. Sedangkan dalam penelitian Ghifari (2017) menunjukkan dari hasil pengukuran perspektif keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, pertumbuhan dan pembelajaran untuk SentulFresh yaitu menggunakan *lead indicator* untuk mengukur kinerja 2015 dimasa yang akan datang.

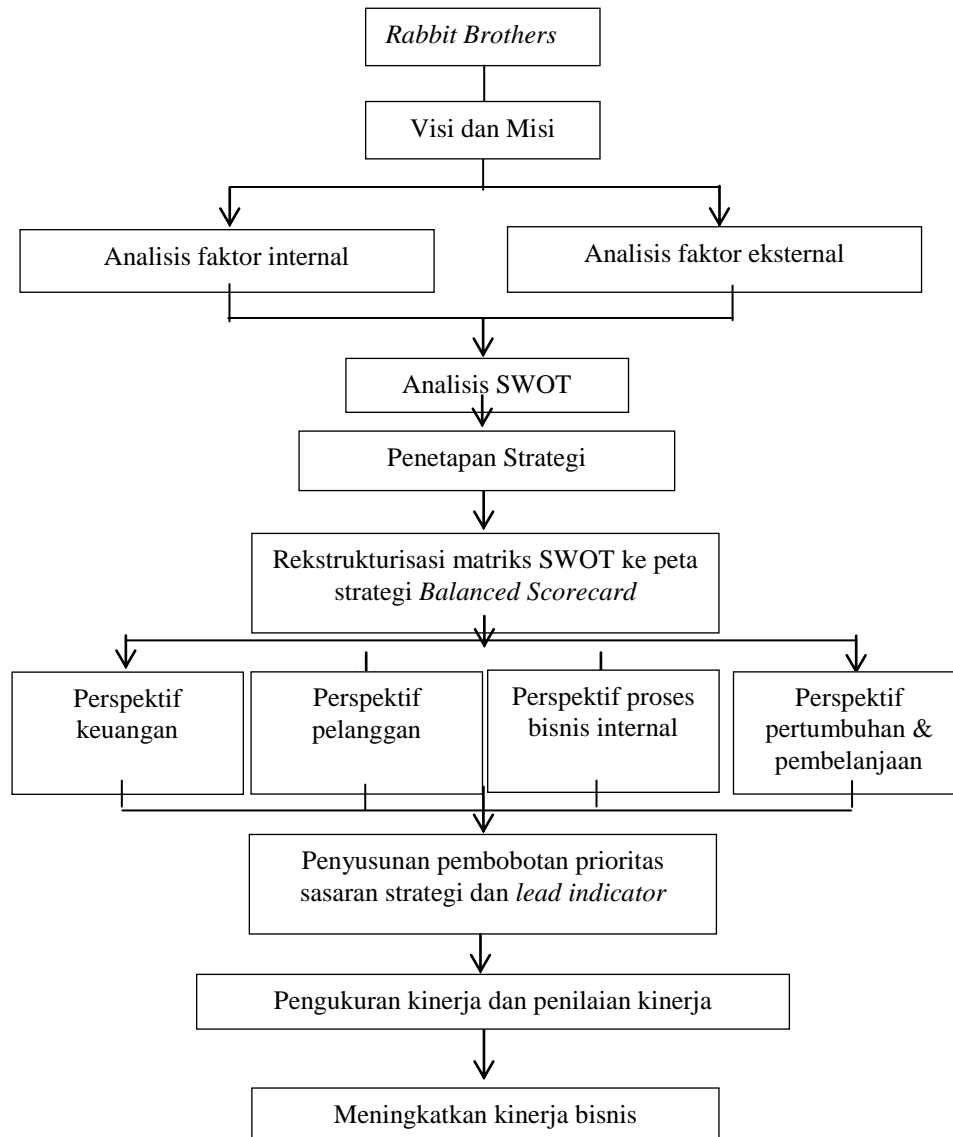
Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja difungsikan untuk mengidentifikasi, mengobservasi, mengukur, mendata, serta menilai kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan. Penggunaan penilaian kinerja dapat berfungsi untuk meningkatkan performa perusahaan dalam menjalankan usahanya. Penilaian kinerja benar-benar didesain untuk membantu perusahaan mencapai tujuan organisasi dan memotivasi karyawan (Setiobudi, 2017). Penilaian kinerja yaitu digambarkan dengan skor kinerja yang kemudian diklasifikasikan kedalam kategori skor kinerja (Rangkuti, 2020).

Dalam penelitian Luckyta et al., (2020) menunjukkan bahwa hasil pengukuran kinerja Divisi SPBD dengan pendekatan *Balanced Scorecard* secara keseluruhan yaitu sebesar 71,59 % dan tergolong ke dalam kategori kondisi sehat kategori A. Terdapat tiga perspektif yang sesuai target dimana dikategorikan kedalam kondisi sehat kategori A dengan nilai 60%-80% dan satu perspektif dikategorikan dalam kondisi kurang sehat kategori BBB dengan nilai 50%-60%.

Kerangka Pemikiran

Rabbit Brothers salah satu peternak kelinci yang bergerak dibidang pakan kelinci. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peta strategi berdasarkan analisis SWOT dengan mengidentifikasi faktor eksternal dan internal yang dimiliki perusahaan yang kemudian alternatif strategi distrukturisasi kedalam empat perspektif *Balanced Scorecard*, melakukan penyusunan pembobotan prioritas sasaran strategi, pengukuran dan penilaian empat perspektif *Balanced Scorecard*, dan meningkatkan kinerja yang optimal atas inisiatif strategi dan kebijakan manajerial bisnis apabila nilai *score* empat perspektif berada dibawah bobot yang diharapkan perusahaan. Kerangka pemikiran penelitian pakan kelinci *Rabbit Brothers* dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka pemikiran pakan kelinci *Rabbit Brothers*
Sumber: Data primer diolah (2024)

METODE PENELITIAN

Data dan Sumber Data

Data yang digunakan merupakan data primer dan sekunder. Data primer pengumpulan data dari sumber asal, melalui pengamatan langsung dan wawancara dengan karyawan dan konsumen *Rabbit Brothers* dengan bantuan kuesioner.

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari literatur atau referensi dan beberapa sumber lain yang merupakan instansi-intansi yang berhubungan dengan objek penelitian. Data sekunder diperoleh dari Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Bandung Jawa barat, dan berbagai sumber lainnya yang terkait dengan penelitian.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu teknik pengamatan langsung, wawancara, kuesioner, dan studi pustaka. Pengamatan yang dilakukan adalah dengan mengamati langsung keadaan perusahaan sehingga didapatkan data yang diperlukan.

Teknik wawancara atau diskusi langsung dengan pemilik usaha dan konsumen *Rabbit Brothers*.

Teknik kuesioner yaitu pengisian kuesioner dilakukan kepada responden baik pelanggan yaitu mitra ternak kelinci atau konsumen akhir dan pemilik perusahaan *Rabbit Brothers*. Teknik studi pustaka yang berkaitan dengan penelitian secara sekunder sebagai literatur untuk memperkuat penelitian ini.

Metode Penentuan Sampel

Pemilihan responden untuk penilaian *Balanced Scorecard* adalah pemilik usaha yaitu bapak Asep Yana, sedangkan responden untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan yaitu berjumlah 30 responden. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam mengetahui tingkat kepuasan pelanggan adalah menggunakan semua total populasi dijadikan sampel dengan kriteria tertentu atau sampel jenuh (Gerhana *et al.* 2019). Kriteria responden *Rabbit Brothers* yang sedang membeli atau sudah pernah membeli pakan kelinci *Rabbit Brothers*.

Teknik Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian pada *Rabbit Brothers* yang pertama adalah Analisis SWOT suatu teknik analisis yang bertujuan untuk mengidentifikasi strategi dari faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal yaitu kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) suatu organisasi. Faktor eksternal yaitu peluang (*opportunities*) serta ancaman (*threats*) dari lingkungan untuk merumuskan strategi organisasi (Fatimah 2016), kedua *Balanced Scorecard* merupakan sistem evaluasi atau pengukuran, monitoring serta manajemen yang dapat menghasilkan informasi mengenai kondisi bisnis saat ini dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dengan penilaiannya ditinjau dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Menurut Fatimah 2016). Strategi S-O, S-T, W-O, dan W-T kemudian distrukturisasi pada empat elemen *Balanced Scorecard*, ketiga *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan bantuan *software expert choice*, dan *Key Performance Indicator* (KPI) dengan menggunakan *lead indicator*. Pembobotan dilakukan untuk mengukur tingkat kepentingan dari setiap perspektif dan sasaran strategi. Metode AHP memiliki nilai pembobotan yang digunakan untuk mempresentasikan keterkaitan antar satu kriteria dengan kriteria lainnya (Afifah dan Cahyana 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis SWOT *Rabbit Brothers*

Analisis SWOT bertujuan untuk penentuan rumusan strategi pengembangan bisnis dengan menganalisis faktor internal dan eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam perusahaan yang berpengaruh langsung terhadap keadaan perusahaan dan faktor eksternal adalah faktor yang berada dalam perusahaan dan tidak berpengaruh langsung pada usaha perusahaan. Faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sedangkan faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan. Analisis SWOT menghasilkan alternatif strategi yang digambarkan dalam matriks SWOT. Matriks SWOT *Rabbit Brothers* dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks SWOT *Rabbit Brothers*

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemasaran ke seluruh Indonesia hingga mancanegara (S1). 2. Memiliki unit bisnis lain (S2). 3. Produk berkualitas (S3). 4. Kesehatan kelinci terjamin (S4). 5. Meningkatnya jumlah populasi kelinci (S5) 6. Memiliki hubungan baik sesama peternak kelinci (S6). 7. Memiliki alat mesin pelet (S7) 8. Dekat dengan sumber daya input pakan (S8) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak terstruktur data recording untuk pencatatan perkawinan, kelahiran, dan penyapihan (W1) 2. Penurunan kuantitas (W2) 3. Terganggunya proses <i>breeding</i> karena tingginya tuntutan pasar (W3) 4. Tingginya biaya produksi (W4) 5. Kurang mampu beradaptasi dengan kemajuan teknologi (W5) 6. Adanya keluhan pelanggan dalam pendistribusian produk (W6)
Eksternal	<p style="text-align: center;">Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Masyarakat pecinta dan penghobi kelinci. (O1) 2. Teknologi informasi yang digunakan dalam pemasaran dan keuangan. (O2) 3. Letak geografis yang strategi. (O3) 4. Belum memiliki pesaing di Indonesia. (O4) 5. citra baik di pelanggan. (O5) 6. <i>Excess demand</i>. (O6) 7. Tingginya motivasi kerja karyawan (O7) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efisiensi biaya usaha (W4, W5, O5, O6, O7) 2. Meningkatkan kompetensi karyawan (W1, W2, W4, O5, O6, O7,) 3. Meningkatkan komitmen karyawan (W1, W2, W7, O6, O7)
	<p style="text-align: center;">Ancaman (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflasi menyebabkan turunnya daya beli. (T2) 2. Kenaikan harga pakan. (T3) 3. Banyaknya pesaing dari peternak lain (T4) 4. Tidak memiliki pelanggan tetap. (T5) 5. Tidak ada pemasok bibit. (T6) 6. Produktivitas karyawan rendah (T7) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketepatan pendistribusian produk (W5, W6, T4, T7)

Sumber: Data primer diolah 2024

Terdapat empat strategi yang dihasilkan dalam matriks SWOT yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), strategi WO (kelemahan-peluang) dan WT (kelemahan-ancaman). Strategi alternatif *Rabbit Brothers* sebagai berikut:

1. Alternatif strategi *Rabbit Brothers* strategi S-O yaitu:
 - a. Peningkatan *profit*
 - b. Meningkatkan kepuasan konsumen
 - c. Meningkatkan jumlah pelanggan baru

- d. Meningkatkan pelanggan tetap
2. Alternatif strategi *Rabbit Brothers* strategi S-T yaitu:
 - a. Inovasi pembuatan pakan kelinci
3. Alternatif strategi *Rabbit Brothers* strategi W-O yaitu:
 - a. Efisiensi biaya usaha
 - b. Meningkatkan kompetensi karyawan
 - c. Meningkatkan komitmen karyawan
4. Alternatif strategi *Rabbit Brothers* strategi W-T yaitu:
 - a. Ketepatan pendistribusian produk.

Hasil alternatif strategi berdasarkan matriks SWOT distrukturisasi dan diidentifikasi dari setiap alternatif strategi serta disesuaikan dengan empat perspektif *Balanced Scorecard*. Empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Strukturisasi strategi SWOT pada setiap perspektif *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Strukturisasi Strategi SWOT pada setiap Perspektif *Balanced Scorecard*

Kuadran SWOT	Strategi	Perspektif	Sasaran Strategi
S-O	1. Peningkatan <i>profit</i> 2. Meningkatkan kepuasan konsumen 3. Meningkatkan pelanggan baru 4. Meningkatkan pelanggan tetap	Keuangan	1. Peningkatan <i>profit</i> 2. Efisiensi biaya usaha
S-T	Inovasi pembuatan pakan kelinci	Pelanggan	1. Meningkatkan pelanggan tetap 2. Meningkatkan pelanggan baru 3. Meningkatkan kepuasan konsumen
W-O	1. Efisiensi biaya usaha 2. Meningkatkan kompetensi dan komitmen karyawan	Proses bisnis internal	1. Meningkatkan produktivitas bobot badan kelinci 2. Ketepatan pendistribusian produk
W-T	Ketepatan pendistribusian produk	Pertumbuhan dan pembelajaran	1. Meningkatkan kompetensi karyawan 2. Meningkatkan kompetensi karyawan

Sumber: Data primer diolah 2024

Setiap empat perspektif *Balanced Scorecard* didapatkan sasaran strategi yang akan dilakukan pengukuran untuk penilaian pakan kelinci *Rabbit Brothers*. Sasaran strategi terdiri dari *lag indicator*, *lead indicator*, dan inisiatif strategi. Secara ringkas strategi *Balanced Scorecard* pakan kelinci *Rabbit Brothers* dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Strategi *Balanced Scorecard* Pakan Kelinci *Rabbit Brothers*

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran		Inisiatif Strategi
		Hasil (<i>Lag indicators</i>)	Pemicu kerja (<i>Lead indicator</i>)	
Keuangan	Peningkatan <i>profit</i>	Besaran <i>profit</i> yang terkumpul	Peningkatan jumlah <i>profit</i>	Peningkatan penjualan pakan kelinci <i>Rabbit Brothers</i>
	Efisiensi biaya usaha	Nilai <i>R/C ratio</i> biaya usaha	Menurunnya nilai <i>R/C ratio</i> biaya usaha	Memproduksi produk skala besar sesuai kapasitas mesin
Pelanggan	Meningkatkan pelanggan tetap	Jumlah presentase pelanggan tetap	Meningkatnya jumlah presentase pelanggan tetap	Menjalin hubungan kerjasama dengan peternak kelinci

Sumber: Data primer diolah 2024

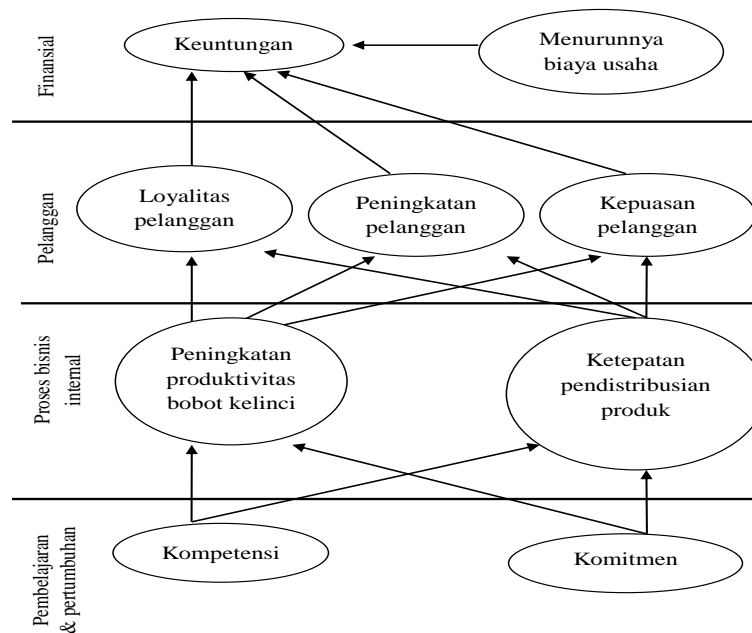
Tabel 4. Strategi *Balanced Scorecard* Pakan Kelinci *Rabbit Brothers* (Lanjutan)

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran		Inisiatif Strategi
		Hasil (<i>Lag indicators</i>)	Pemicu kerja (<i>Lead indicator</i>)	
Pelanggan	Meningkatkan pelanggan baru	Jumlah presentase pelanggan baru	Meningkatnya jumlah presentase pelanggan baru	Memanfaatkan media sosial sebagai media promosi dan mengikuti <i>event</i> festival kelinci
	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Jumlah presentase tingkat kepuasan pelanggan	Meningkatnya presentase tingkat kepuasan pelanggan	Meningkatkan kualitas pakan kelinci
Proses bisnis internal	Meningkatkan produktivitas bobot kelinci	Nilai FCR	Menurunnya nilai FCR	Meningkatkan kualitas pakan kelinci
	Ketepatan pendistribusian pakan kelinci	Jumlah presentase keluhan pelanggan	Menurunnya jumlah presentase keluhan pelanggan	Menetapkan SOP kerja pengiriman pakan kelinci
Pertumbuhan dan pembelajaran	Meningkatkan kompetensi karyawan	Jumlah pelatihan yang dilakukan	Meningkatnya jumlah pelatihan	Mengadakan pelatihan untuk kompetensi keahlian karyawan
	Meningkatkan komitmen karyawan	Jumlah presentase tingkat absensi	Menurunnya jumlah presentase tingkat absensi	Menerapkan sistem <i>reward</i>

Sumber: Data primer diolah 2024

Peta Strategi Pakan Kelinci *Rabbit Brothers*

Peta strategi merupakan gambaran mengenai hubungan sebab akibat masing-masing sasaran strategi dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam *Balanced Scorecard*. Sasaran strategi yang ditetapkan untuk memudahkan melihat keterkaitan antara empat elemen *Balanced Scorecard* (Rangkuti, 2020). Peta strategi pakan kelinci *Rabbit Brothers* yaitu strategi kompetensi dan komitmen dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan meningkatkan produktivitas bobot kelinci dan ketepatan pendistribusian produk. Meningkatkan perspektif proses bisnis internal mampu menarik, mempertahankan, dan memuaskan pelanggan dengan layanan yang diberikan, sehingga terjadi peningkatan kinerja keuangan perusahaan untuk mencapai visi dan misi yang ditentukan perusahaan. Peta strategi pakan kelinci *Rabbit Brothers* dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Peta strategi pakan kelinci Rabbit Brothers

Prioritas Strategi Pakan Kelinci Rabbit Brothers

Prioritas strategi bertujuan untuk mengetahui perspektif dan sasaran strategi yang memiliki peran paling utama dalam pengembangan usaha pakan kelinci *Rabbit Brothers* dengan memberikan bobot pada setiap perspektif dan sasaran strategi. Penentuan bobot dalam setiap strategi dilakukan dengan kuesioner yang diberikan pada pemilik usaha pakan kelinci *Rabbit Brothers*. Kuesioner hanya dinilai oleh pemilik usaha, karena mereka sebagai penentu kebijakan internal perusahaan. Kuesioner pembobotan dan hasil pembobotan menggunakan *software expert choice*. Hasil pembobotan prioritas strategi *Balanced Scorecard* pakan kelinci *Rabbit Brothers* dengan bantuan *software expert choice* dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Pembobotan prioritas strategi pakan kelinci *Rabbit Brothers*

Perspektif	Bobot	Sasaran strategi	Bobot
Keuangan	0.298	Peningkatan profit	0.750
		Efisiensi biaya usaha	0.250
Pelanggan	0.281	Meningkatkan pelanggan tetap	0.311
		Meningkatkan pelanggan baru	0.196
		Meningkatkan kepuasan pelanggan	0.493
Proses bisnis internal	0.245	Meningkatkan produktivitas bobot badan kelinci	0.667
		Ketepatan pendistribusian pakan kelinci <i>Rabbit Brothers</i>	0.333
Pertumbuhan dan pembelajaran	0.176	Meningkatkan kompetensi karyawan	0.500
		Meningkatkan komitmen karyawan	0.500

Sumber: (Data primer diolah 2024)

Hasil pembobotan menunjukkan perspektif keuangan mendapatkan bobot tertinggi dengan nilai sebesar 0.298, artinya perspektif keuangan menjadi prioritas utama perusahaan untuk pengembangan usaha. Perspektif pelanggan menjadi prioritas setelah perspektif keuangan dengan nilai bobot sebesar 0.281, perspektif proses bisnis internal menjadi prioritas ketiga dengan nilai bobot sebesar 0.245, sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menjadi prioritas terendah dengan nilai bobot sebesar 0.176.

Penentuan Target Pakan Kelinci *Rabbit Brothers*

Penentuan target merupakan pemberian nilai atau sasaran yang akan wujudkan perusahaan, sehingga tujuan lebih spesifik dan menjadi ambisi sebuah perusahaan. Penentuan target pakan kelinci *Rabbit Brothers* dibuat menjadi tiga periode, dengan setiap periode memiliki presentase target yang berbeda. Target periode pertama yaitu perusahaan mentargetkan untuk setiap dari sasaran strategi yaitu sebesar 5%, periode dua 10%, dan periode tiga 15%. Penentuan target berdasarkan data pendapatan pada tahun 2023 yang mengalami kenaikan selama satu tahun sebesar 5%. Menurut Maharani (2020) penentuan target ditetapkan berdasarkan pada data *historical* data sebelumnya, sehingga pada tahun yang akan datang diharapkan target tidak kurang dari tahun sebelumnya. Target pakan kelinci *Rabbit Brothers* tahun 2024-2026 dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Target pakan kelinci *Rabbit Brothers* tahun 2024-2026

Sasaran strategi	Posisi (2023)	Target (2024)	Target (2025)	Target (2026)
Peningkatan <i>profit</i>	156 juta	163 juta	179 juta	205 juta
Efisiensi biaya usaha	1.2	1.26	1.68	2.1

Sumber: (Data primer diolah 2024)

Tabel 6. Target pakan kelinci *Rabbit Brothers* tahun 2024-2026 (Lanjutan)

Sasaran strategi	Posisi (2023)	Target (2024)	Target (2025)	Target (2026)
Meningkatkan pelanggan tetap	80%	84%	92%	100%
Meningkatkan pelanggan baru	40%	42%	46%	53%
Meningkatkan kepuasan pelanggan	80%	84%	92%	100%
Meningkatkan produktivitas bobot badan kelinci	1.6 kg	1.5 kg	1.3 kg	1.2 kg
Ketepatan pendistribusian pakan kelinci <i>Rabbit Brothers</i>	18	9	8	6
Meningkatkan kompetensi karyawan	2	3	4	5
Meningkatkan komitmen karyawan	6%	5%	4%	3%

Sumber: (Data primer diolah 2024)

Pengukuran Kinerja Pakan Kelinci *Rabbit Brothers*

Key performance indicator adalah nilai yang terukur untuk menunjukkan seberapa efektif perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja utama yang dipakai dalam penelitian ini untuk pakan kelinci *Rabbit Brothers* yaitu menggunakan *lead indicator*. *Lead indicator* sebagai landasan penilaian dan untuk mengetahui kondisi kinerja baik kekurangan atau kekuatan perusahaan saat ini dan *lead indicator* merupakan indikator tingkat keberhasilan faktor-faktor kunci penentu kinerja masa depan, sehingga perspektif waktunya mengarah ke masa yang akan datang. Pengukuran hasil kinerja dapat memberikan rekomendasi mengenai sasaran strategi perusahaan yang perlu mempertahankan dan meningkatkan prestasinya untuk dilakukan pengembangan. Sasaran strategi tidak mencapai target memerlukan evaluasi dan perbaikan untuk mencapai target perusahaan dimasa yang akan datang. Pengukuran kinerja perspektif keuangan, pelanggan,

proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan pakan kelinci *Rabbit Brothers* sebagai berikut:

Perspektif keuangan

Pengukuran perspektif keuangan pakan kelinci *Rabbit Brothers* terdiri dari dua sasaran strategi yaitu:

1. Peningkatan *profit*

Peningkatan *profit* diperlukan dalam usaha pakan kelinci *Rabbit Brothers* untuk mengembangkan bisnisnya. Perhitungan profit pakan kelinci *Rabbit Brothers* sebagai berikut:

$$\pi = \text{Rp } 946.859.166 - \text{Rp } 784.242.200 = \text{Rp } 162.616.966$$

Profit pakan kelinci *Rabbit Brothers* pada tahun 2024 yaitu sebesar Rp 162.616.966.

2. Efisiensi biaya usaha

Perhitungan R/C *ratio* biaya usaha pakan kelinci *Rabbit Brothers* sebagai berikut:

$$\frac{R}{C} = \frac{\text{Rp } 946.859.166}{\text{Rp } 784.242.200} = 1.21$$

Pakan kelinci *Rabbit Brothers* memiliki R/C *ratio* biaya usaha pada tahun 2024 yaitu sebesar 1.21. Pengukuran kinerja perspektif keuangan pakan kelinci *Rabbit Brothers* dari sasaran strategi peningkatan *profit* dan efisiensi biaya usaha dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Pengukuran kinerja perspektif keuangan pakan kelinci *Rabbit Brothers*

Perspektif BSC	Sasaran strategi	Bobot strategi	Lead indicator	Posisi 2023	Target 2024	Realisasi 2024	Capaian (%)	Skor
Keuangan 0.298	Peningkatan <i>profit</i>	0.750	Peningkatan jumlah profit	156 juta	163 juta	162 juta	99	22.2
	Efisiensi biaya usaha	0.250	Menurunnya nilai R/C <i>ratio</i> biaya usaha	1.20	1.26	1.21	96	7.15
Jumlah skor kinerja perspektif keuangan								29.35
Kinerja perspektif keuangan								98.48

Sumber: (Data primer diolah 2024)

Pengukuran kinerja perspektif keuangan menunjukkan bahwa sasaran strategi peningkatan profit besaran *profit* yang diperoleh yaitu sebesar 99%, sedangkan sasaran strategi efisiensi usaha nilai R/C *ratio* biaya usaha yang tercapai sebesar 96%. Pencapaian pada masing-masing *lead indicators* pada perspektif keuangan tidak mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Kinerja pada perspektif keuangan yaitu mencapai sebesar 98% artinya kondisi perspektif keuangan pakan kelinci *Rabbit Brothers* yaitu sangat sehat dengan kategori (AAA).

Perspektif Pelanggan

Pengukuran perspektif pelanggan pakan kelinci *Rabbit Brothers* terdiri dari tiga sasaran strategi yaitu:

1. Meningkatkan pelanggan tetap

Jumlah pelanggan tetap pakan kelinci *Rabbit Brothers* yaitu 150 pelanggan tetap dari total keseluruhan pelanggan berjumlah 180. Perhitungan pelanggan tetap pakan kelinci *Rabbit Brothers* sebagai berikut:

$$Cr = \frac{150}{180} \times 100\% = 83.3 \%$$

Presentase pelanggan tetap pada tahun 2024 pada usaha pakan kelinci *Rabbit Brothers* pada tahun 2024 yaitu sebesar 83.3%.

2. Meningkatkan pelanggan baru

Jumlah pelanggan baru *Rabbit Brothers* yaitu 72 dari total pelanggan berjumlah 180. Perhitungan pelanggan baru pakan kelinci *Rabbit Brothers* sebagai berikut:

$$Ca = \frac{72}{180} \times 100\% = 40\%$$

Presentase pelanggan baru pada tahun 2024 pada usaha pakan kelinci *Rabbit Brothers* padatahun 2024 yaitu sebesar 40%.

3. Meningkatkan kepuasan pelanggan

Untuk mengetahui presentase tingkat kepuasan pelanggan menggunakan metode CSI. Kepuasan pelanggan CSI untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan. Penentuan atribut produk yang akan diteliti yaitu menggunakan variabel 7P diantaranya mengidentifikasi kepuasan konsumen yang terdiri dari *product, price, place, promotions, process, physical evidence, dan people*. Elemen-elemen ini digunakan untuk pengembangan strategi pemasaran dalam upaya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan konsumen. Pada penelitian ini, tingkat kepuasan dan kepentingan terhadap masing-masing variabel akan diukur menggunakan kuesioner yang terdiri dari sebelas pertanyaan dengan rentang skala likert 1-5, dimana skala terendah berarti sangat tidak puas hingga sangat puas. Tahapan dan formula untuk menghitung nilai CSI sebagai berikut:

a. Uji validitas dan reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas pakan kelinci *Rabbit Brothers* Pengujian validitas dapat dilihat pada Tabel 7. Nilai *Cronbach's alpha* untuk kinerja mendapatkan nilai 0.600 dan kepentingan sebesar 0.660, nilai *Cronbach's alpha* > 0.006 hasil kuesioner dapat dinyatakan reliable.

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Pertanyaan Kuesioner

Pertanyaan	<i>Person correlations</i> Sig. kepentingan	<i>Pearson correlations sig.</i> kinerja	Keterangan
A1	.000	.014	Valid
A2	.001	.019	Valid
A3	.041	.037	Valid
C1	.000	.018	Valid
E1	.004	.008	Valid
F1	.000	.000	Valid
F2	.012	.000	Valid
G1	.002	.000	Valid

Sumber: Data primer diolah 2024

Nilai dari setiap pertanyaan kuesioner kinerja dan kepentingan pakan kelinci *Rabbit Brothers* mendapatkan nilai sig <0.05 artinya pertanyaan kuesioner dapat dinyatakan valid.

b. Perhitungan CSI

CSI digunakan untuk mengukur tingkat indeks kepuasan pelanggan. Hasil perhitungan CSI pakan kelinci *Rabbit Brothers* dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. *Customer Satisfaction Index* Pakan Kelinci *Rabbit Brothers*

No	MIS	MSS	WF	WS
1	4.7	4.4	13.5	60.0
2	4.6	4.0	13.2	52.9
3	3.9	4.4	11.3	49.7
5	4.2	4.2	12.2	51.5
6	4.4	4.4	12.8	56.1
7	4.2	4.2	12.2	51.5
8	4.5	4.3	13.1	56.5
	34.5	34.1	100.0	426.3
			CSI	85.3

Sumber: Data primer diolah 2024

$$CSI = \frac{\sum_{i=1}^p WSi}{HS} \times 100\% \quad CSI = \frac{\sum_{i=1}^p 426.3}{5} = 85.3\%$$

Presentase tingkat kepuasan pelanggan terhadap pakan kelinci *Rabbit Brothers* pada tahun 2024 yaitu sebesar 85.3%. Pengukuran kinerja perspektif pelanggan pakan kelinci *Rabbit Brothers* dari sasaran strategi meningkatkan pelanggan tetap, meningkatkan pelanggan baru, dan meningkatkan kepuasan pelanggan dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Pengukuran kinerja perspektif pelanggan pakan kelinci *Rabbit Brothers*

Perspektif BSC	Sasaran strategi	Bobot strategi	Lead indicator	Posisi 2023	Target 2024	Realisasi 2024	Capaian (%)	Skor
Pelanggan 0.281	Meningkatkan pelanggan tetap	0.311	Meningkatnya jumlah presentase pelanggan tetap	80%	84%	83%	98	8.63
	Meningkatkan pelanggan baru	0.196	Meningkatnya jumlah presentase pelanggan baru	40%	42%	40%	95	5.24
	Meningkatkan kepuasan pelanggan	0.493	Meningkatnya presentase tingkat kepuasan pelanggan	80%	84%	85%	101	14.0
Jumlah skor kinerja perspektif pelanggan								27.87
Kinerja perspektif pelanggan								99

Sumber: (Data primer diolah 2024)

Pengukuran kinerja perspektif pelanggan menunjukkan bahwa sasaran strategi meningkatkan pelanggan tetap presentase pelanggan tetap yang tercapai sebesar 98%, selain itu sasaran strategi meningkatkan pelanggan baru presentase pelanggan baru tercapai sebesar 95%. Pada perspektif pelanggan sasaran strategi meningkatkan kepuasan konsumen presentase tingkat kepuasan tercapai sebesar 101% dan mencapai target yang ditentukan perusahaan. Dua *lead indicator* pada perspektif pelanggan tidak mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Kinerja pada perspektif pelanggan yaitu mencapai sebesar 99% artinya kondisi perspektif keuangan dan pelanggan pakan kelinci *Rabbit Brothers* yaitu sangat sehat dengan kategori (AAA).

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran perspektif proses bisnis internal pakan kelinci *Rabbit Brothers* terdiri dari dua sasaran strategi yaitu:

1. Meningkatkan produktivitas bobot kelinci *Rabbit Brothers*

Efektifitas pakan terhadap percepatan pertumbuhan bobot badan kelinci dapat diukur dengan *feed conversion ratio* (FCR). Data berdasarkan dari jumlah ransum yang dikonsumsi oleh 700 ekor kelinci dengan didapatkan bobot rata-rata panen 2.5 kg/kelinci, dan pakan yang dihabiskan yaitu 2.600 kg. Perhitungan nilai FCR pakan kelinci *Rabbit Brothers* sebagai berikut:

$$FCR = \frac{2.600}{1.750} = 1.5 \text{ kg}$$

Nilai FCR pakan kelinci *Rabbit Brothers* pada tahun 2024 yaitu sebesar 1.5 kg, yang artinya untuk menghasilkan bobot kelinci 1 kg membutuhkan pakan sebanyak 1.5 kg.

2. Ketepatan pendistribusian pakan kelinci *Rabbit Brothers* Jumlah keluhan pelanggan dalam pengiriman pakan kelinci *Rabbit Brothers* pada tahun 2024 yaitu berjumlah 6% dari 180 total pelanggan

Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal pakan kelinci *Rabbit Brothers* dari sasaran strategi meningkatkan produktivitas bobot badan kelinci *Rabbit Brothers* dan ketepatan pendistribusian pakan kelinci *Rabbit Brothers* dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal pakan kelinci *Rabbit Brothers*

Perspektif BSC	Sasaran strategi	Bobot strategi	Lead indicator	Posisi 2023	Target 2024	Realisasi 2024	Capaian (%)	Skor
Proses bisnis internal 0.245	Meningkatkan produktivitas bobot badan kelinci	0.667	Menurunnya nilai FCR	1.6	1.5	1.5	100	16.34
	Ketepatan pendistribusian pakan kelinci <i>Rabbit Brothers</i>	0.333	Menurunnya jumlah presentase keluhan pelanggan	18	9	10	90	7.34
Jumlah skor kinerja proses bisnis internal								23.68
Kinerja perspektif proses bisnis internal								96

Sumber: (Data primer diolah 2024)

Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa sasaran strategi meningkatkan produktivitas bobot kelinci mencapai target yaitu sebesar 100%. Sasaran strategi ketepatan pendistribusian pakan kelinci *Rabbit Brothers* jumlah tingkat keluhan yang tercapai 90% dan tidak mencapai target yang diharapkan perusahaan. Satu *lead indicator* perspektif proses bisnis internal tidak mencapai target. Kinerja pada perspektif proses bisnis internal yaitu mencapai sebesar 96%, yang artinya kondisi perspektif proses bisnis internal pakan kelinci *Rabbit Brothers* yaitu sangat sehat dengan kategori (AAA).

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pakan kelinci *Rabbit Brothers* terdiri dari dua sasaran strategi yaitu:

1. Meningkatkan kompetensi karyawan

Pelatihan yang dilakukan perusahaan pada tahun 2024 yaitu berjumlah tiga kali diantaranya yaitu pelatihan pengoprasian mesin produksi, pelatihan penggunaan aplikasi kasir pintar, pelatihan pemasaran produk.

2. Meningkatkan kompetensi karyawan

Komitmen karyawan dilihat dari tanggung jawab yang diukur dengan tingkat absensi. Perhitungan tingkat absensi karyawan pakan kelinci *Rabbit Brothers* sebagai berikut:

$$TA = \frac{7}{2 \times 48} \times 100\% = 7.29\%$$

Presentase tingkat absensi karyawan *Rabbit Brothers* pada tahun 2024 yaitu sebesar 7.29%.

Pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pakan kelinci *Rabbit Brothers* dari sasaran strategi meningkatkan kompetensi karyawan dan meningkatkan komitmen karyawan dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11. Pengukuran pertumbuhan dan pembelajaran pakan kelinci *Rabbit Brothers*

Perspektif BSC	Sasaran strategi	Bobot strategi	Lead indicator	Posisi 2023	Target 2024	Realisasi 2024	Capaian (%)	Skor
Pertumbuhan dan pembelajaran 0.176	Meningkatkan kompetensi karyawan	0.500	Meningkatnya kompetensi karyawan	2	3	2	66	5.86
	Meningkatkan komitmen karyawan	0.500	Menurunnya jumlah presentase tingkat absensi	6%	5%	7%	71	6.28
Jumlah skor kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran								12.14
Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran								68

Sumber: (Data primer diolah 2024)

Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa sasaran strategi meningkatkan kompetensi karyawan jumlah pelatihan yang dilakukan tercapai 66%. Sasaran strategi meningkatkan komitmen karyawan presentase tingkat absensi tercapai 71%. Pencapaian pada masing-masing *lead indicators* pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tidak mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu mencapai sebesar 68% yang artinya artinya kondisi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pakan kelinci *Rabbit Brothers* yaitu kurang sehat dengan kategori (BBB).

Penilaian Kinerja Pakan Kelinci *Rabbit Brothers*

Kinerja pakan kelinci *Rabbit Brothers* didapatkan dari hasil total skor kinerja. Total skor kinerja dari penjumlahan skor kinerja setiap masing-masing perspektif. Total skor kinerja pakan kelinci *Rabbit Brothers* dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12. Total skor kinerja pakan kelinci *Rabbit Brothers*

Perpektif	Bobot perspektif	Lead indikator	Skor kinerja
Keuangan	0.298	Peningkatan jumlah <i>profit</i>	22.2
		Menurunnya nilai R/C <i>ratio</i> biaya usaha	7.5
Pelanggan	0.281	Meningkatnya jumlah presentase pelanggan tetap	8.63
		Meningkatnya jumlah presentase pelanggan baru	5.24
Proses bisnis internal	0.245	Meningkatnya presentase tingkat kepuasan pelanggan	14.0
		Menurunnya nilai FCR	16.34
Pertumbuhan dan	0.176	Menurunnya jumlah	7.34

pembelajaran	presentase keluhan pelanggan		
	Meningkatnya kompetensi karyawan	5.86	
	Menurunnya jumlah presentase tingkat absensi	6.28	
Total		93.04	

Sumber: (Data primer diolah 2024)

Total skor kinerja pakan kelinci *Rabbit Brothers* yaitu sebesar 93.04% artinya kinerja perusahaan berada dalam kondisi sangat sehat dengan kategori (AAA). Sasaran strategi yang mencapai target yang ditetapkan perusahaan yaitu meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan dan meningkatkan produktivitas bobot kelinci. Sasaran strategi tidak mencapai target yang ditentukan perusahaan yaitu peningkatan *profit*, efisiensi biaya usaha, meningkatkan pelanggan tetap, meningkatkan pelanggan baru, ketepatan pendistribusian produk, meningkatkan kompetensi dan komitmen karyawan.

Meningkatkan Kinerja Pakan Kelinci *Rabbit Brothers*

Kinerja dari setiap perspektif tidak ada yang mencapai nilai bobot perspektif yang ditentukan perusahaan. Untuk mencapai nilai bobot perspektif yang ditentukan perusahaan, perlu adanya kebijakan manajerial dari inisiatif strategi. Kebijakan manajerial peningkatan kinerja untuk sasaran strategi yang tidak mencapai target yaitu dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 3. Kebijakan manajerial peningkatan kinerja pakan kelinci *Rabbit Brothers*

Perspektif	Sasaran strategi	Inisiatif strategi	Kebijakan manjerial
Keuangan	Peningkatan <i>profit</i>	Peningkatan penjualan pakan kelinci <i>Rabbit Brothers</i>	Memperluas pasar dengan memanfaatkan sosial media dan <i>market place</i>
	Efisiensi biaya usaha	Memproduksi produk skala besar sesuai kapasitas mesin	Produksi pakan kelinci dilakukan dalam satu bulan yaitu dua siklus produksi
Pelanggan	Meningkatkan pelanggan tetap	Menjalin hubungan kerjasama dengan peternak kelinci	Menjaga komunikasi dengan peternak kelinci
	Meningkatkan pelanggan baru	Memanfaatkan media sosial dan mengikuti <i>event</i> festival kelinci	Membuat promosi yang menarik
	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Meningkatkan kualitas pakan kelinci	1. Membuat kemasan yang lebih menarik 2. Kemasan memuat informasi komposisi dan kandungan produk.

Sumber: (Data primer diolah 2024)

Tabel 13. Kebijakan manajerial peningkatan kinerja pakan kelinci *Rabbit Brothers* (Lanjutan)

Perspektif	Sasaran strategi	Inisiatif strategi	Kebijakan manjerial
Proses bisnis internal	Meningkatkan produktivitas bobot kelinci	Meningkatkan kualitas pakan kelinci	Bahan baku pakan harus sesuai dengan kebutuhan nilai gizi kelinci.
	Ketepatan pendistribusian pakan kelinci <i>Rabbit Brothers</i>	Menetapkan SOP kerja pengiriman pakan kelinci	1. Membuat SOP kerja pengiriman produk 2. Evaluasi dan perbaikan SOP yang telah ditetapkan
Pertumbuhan dan pembelajaran	Meningkatkan kompetensi karyawan	Mengadakan pelatihan untuk meningkatkan keahlian karyawan	Pelatihan penggunaan teknologi informasi
	Meningkatkan	Menerapkan sistem <i>reward</i>	1. Menciptakan lingkungan kerja

komitmen
karyawan

yang kondusif
2. Menerapkan sistem *reward*

Sumber: (Data primer diolah 2024)

Untuk mencapai kinerja perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran yang optimal perlu dilakukan perbaikan atas inisiatif strategi, maka kebijakan yang diambil sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan
Kebijakan manajerial untuk perspektif keuangan yaitu:
 - a. Memperluas pasar dengan memanfaatkan sosial media *Instagram* dan *market place* seperti *Shopee* dan *Tokopedia*. Program yang dilakukan yaitu membuat konten dan poster yang menarik mengenai pakan kelinci *Rabbit Brothers* dengan membuat *headline* yang sedang *trends*.
 - b. Produksi pakan kelinci dengan skala besar dan mengurangi siklus produksi yaitu menjadi dua siklus produksi. Program mengurangi siklus produksi untuk mengurangi biaya usaha produksi yaitu dengan menambah satu tenaga kerja untuk memaksimalkan penggunaan mesin pelet.
2. Perspektif pelanggan
Kebijakan manajerial untuk perspektif pelanggan proses bisnis internal yaitu:
 - a. Menjaga komunikasi dengan para peternakan kelinci untuk menjaga dan menjalin hubungan kerjasama serta menciptakan loyalitas pelanggan. Program yang dilakukan yaitu membuat *euphoria* event kelinci dan pelatihan cara perawatan kelinci.
 - b. Membuat promosi disosial media dan promosi langsung. Program yang dilakukan yaitu membuat iklan atau poster di sosial media dengan mengadakan diskon harga dan *giveaway*. Promosi langsung mengikuti *event* festival kelinci dan bazar. Program-program tersebut dilakukan untuk menarik pelanggan baru.
 - c. Membuat kemasan produk pakan kelinci lebih menarik. Program yang dilakukan yaitu pembaharuan kemasan dimana kemasan yang dibuat memuat informasi kandungan pakan kelinci *Rabbit Brothers*, cara penyimpanan pakan kelinci *Rabbit Brothers*, *date expired* pakan kelinci *Rabbit Brothers*, manfaat pakan kelinci *Rabbit Brothers*
3. Perspektif proses bisnis internal
Kebijakan manajerial untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu:
 - a. Bahan baku yang digunakan sesuai dengan nilai gizi yang dibutuhkan kelinci. Program yang dilakukan yaitu mencari literatur dan referensi mengenai kebutuhan pakan kelinci seperti mengikuti pelatihan dan seminar pembuatan pakan kelinci.
 - b. Membuat SOP kerja pengiriman produk pakan kelinci. Program yang dilakukan yaitu membuat tim untuk membuat SOP kerja, implementasi SOP kerja, kemudian evaluasi dan perbaikan jika SOP kerja yang dibuat mendapat keluhan kembali.
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran
 - a. Melakukan pelatihan penggunaan teknologi informasi. Program yang dilakukan yaitu mencari narasumber yang menguasai bidang penggunaan teknologi informasi.
 - b. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan selalu menjalin komunikasi dengan karyawan. Program yang dilakukan yaitu menerapkan sistem *reward* seperti memberikan bonus untuk setiap karyawan tidak pernah absen dalam bekerja.

PENUTUP

Kesimpulan Dan Saran

Berdasarkan pemaparan pada hasil pembahasan penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu:

1. Strategi didapatkan dari hasil faktor internal dan eksternal dengan menggunakan analisis SWOT, kemudian alternatif strategi S-O, S-T, W-O, dan W-T yang didapatkan dari matriks SWOT distrukturisasikan kedalam empat elemen *Balanced Scorecard* untuk menentukan sasaran strategi dan peta strategi pakan kelinci *Rabbit Brothers*.
2. Sasaran strategi dan peta strategi pakan kelinci *Rabbit Brothers* yaitu peningkatan *profit*, efisiensi biaya usaha, meningkatkan pelanggan tetap, meningkatkan pelanggan baru, meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan produktivitas bobot badan kelinci, ketepatan pendistribusian produk, meningkatkan kompetensi dan komitmen karyawan..
3. Pengukuran kinerja perspektif pakan kelinci *Rabbit Brothers* menggunakan *lead indicator* dengan perhitungan matematika dan hasil wawancara bersama pemilik usaha. *Lead indicator* pakan kelinci *Rabbit Brothers* yaitu peningkatan jumlah *profit*, menurunnya nilai *R/C ratio*, meningkatnya jumlah presentase pelanggan tetap, meningkatnya jumlah presentase pelanggan baru, meningkatnya jumlah presentase tingkat kepuasan pelanggan, menurunnya nilai *FCR*, menurunnya jumlah presentase keluhan pelanggan, meningkatnya kompetensi pelanggan, dan menurunnya tingkat absensi.
4. Penilaian kinerja secara keseluruhan dari setiap perspektif didapatkan total skor kinerja pakan kelinci *Rabbit Brothers* yaitu sebesar 93.04% artinya kinerja perusahaan berada dalam kondisi sangat sehat dengan kategori (AAA). Jumlah skor kinerja setiap perspektif tidak mencapai nilai bobot yang ditentukan perusahaan, sehingga diperlukan inisiatif strategi dan kebijakan manajerial.
5. Kebijakan manajerial untuk meningkatkan kinerja pakan kelinci *Rabbit Brothers* yaitu memperluas pasar, produksi pakan dengan skala besar, menjaga komunikasi dengan peternak kelinci, membuat promosi di media sosial, membuat kemasan pakan menarik yang memuat informasi, bahan baku pakan sesuai dengan nilai gizi kelinci, membuat SOP kerja, mengadakan pelatihan penggunaan teknologi informasi, dan menciptakan lingkungan yang kondusif dan menerapkan sistem *reward*.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap kondisi pakan kelinci *Rabbit Brothers*, maka disarankan:

1. Pada perspektif keuangan untuk sasaran strategi peningkatan *profit* dengan program yang dilakukan yaitu membuat konten dan poster yang menarik mengenai pakan kelinci *Rabbit Brothers* dengan membuat *headline* yang sedang *trends*. Sasaran strategi efisiensi biaya usaha memproduksi pakan kelinci *Rabbit Brothers* dengan skala besar dua siklus produksi setiap bulan dengan menambah satu tenaga kerja.
2. Pada perspektif pelanggan untuk sasaran strategi meningkatkan pelanggan yaitu program yang dilakukan yaitu *euphoria* event kelinci. Sasaran strategi meningkatkan pelanggan baru yaitu program yang dilakukan yaitu membuat iklan atau poster di sosial media dengan mengadakan diskon harga dan *giveaway*. Promosi langsung mengikuti *event* festival kelinci dan bazar. Sasaran strategi meningkatkan kepuasan pelanggan yaitu program yang dilakukan yaitu pembaharuan kemasan dimana kemasan dibuat memuat informasi kandungan pakan kelinci *Rabbit Brothers*.

3. Pada perspektif proses bisnis internal untuk sasaran strategi meningkatkan produktivitas bobot badan kelinci yaitu program yang dilakukan yaitu mengikuti pelatihan dan seminar pembuatan pakan kelinci. Sasaran strategi ketepatan pendistribusian pakan kelinci yaitu program yang dilakukan yaitu membuat tim untuk membuat SOP kerja, implementasi SOP kerja, kemudian evaluasi dan perbaikan jika SOP kerja yang dibuat mendapat keluhan kembali.
4. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk sasaran strategi meningkatkan kompetensi karyawan yaitu program yang dilakukan yaitu mencari narasumber yang menguasai bidang penggunaan teknologi informasi. Sasaran strategi meningkatkan komitmen karyawan yaitu menerapkan sistem *reward* seperti memberikan bonus untuk setiap karyawan tidak pernah absen dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- [BPS] Badan Pusat Statistik Indonesia 2024. Jumlah Perusahaan Peternakan Ternak Besar dan Kecil Berdasarkan Provinsi. [diakses 2024 Mei 28]. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/07/19/ini-sebaran-perusahaan-peternakan-kelinci-besar-dan-kecil-di-indonesia-pada-2022>.
- [DKPP] Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan. 2021. Kebutuhan Karkas Daging Kelinci. Bandung: DKPP.
- Afifah SA, Cahyana AS. (2024). *Impelementasi Metode AHP Dalam Menentukan Penyelesaian Penumpukan Stok Gudang Logistic Menggunakan Aplikasi Expert Choice. Procedia Of Engineering ang Life Sience*. 7.
- Aspriyati W, Andani A, Sukiyono K. (2017). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Kopi Bubuk "Sahabat" di Lubuk Linggau: Aplikasi Balanced Scorecard (BSC). Kajian Masalah Sosial Ekonomi Pertanian dan Agribisnis*. 16 (2).
- Dipura S, Soediantono D. (2022). *Benefits of Key Performance Indicators (kpi) and Proposed Applications In The Defense Industry. Journal Of Industrial Engineering and Management*. 3 (4).
- Fatimah FND. (2016). *Teknik Anlisis SWOT*. Nurti L, editor. Yogyakarta: Quadrant.
- Gerhana W, Rezti, Wasis. 2019. *Pengaruh kualitas sumber daya manusia dan profesionalisme terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (Studi kasus pada karyawan Dinas Pendidikan Hulu Sungai Selatan). Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan*. 3 (1): 49-57.
- Ghifari MI. 2017. *Analisis kinerja bisnis peternakan sapi Sentulfresh indonesia dengan konsep Balanced Scorecard.[Skripsi]*. Bogor: Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.
- Kadarsan HW. (1995). *Keuangan Pertanian dan Pembiayaan Perusahaan Agribisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Luckyta AC, Kartika L, Rahmawati S. (2020). *Evaluasi Kinerja Organisasi Menggunakan Balanced Scorecard*. *Journal Inovasi Bisnis dan Akuntansi*. 1 (1).
- Maharani A. 2020. *Penerapan Balanced Scorecard pada Departement Human Resources Management PT XYZ*. *Jurnal Manajemen Pendidikan Ilmu Sosial*. 1 (1): 324-336.
- Nariman A. (2016). *Pengaruh Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan terhadap Yield To Maturity Obligasi Korporasi yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia*. *Jurnal Akuntansi*. X (2).
- Novianto E. (2019). *Manajemen Strategi*. Ed ke-1. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Rangkuti F. (2020). *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. Ed ke-12. Lubis P, Sukoco, editor. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rinanto AU, Kustanti NOA, Widigdyo A. (2018). *Pengaruh Penggunaan Tepung Daun Belimbing Manis (averrhoa carambola l.) sebagai Substitusi Pakan Kelinci Terhadap Performa Kelinci Hyla Hycle*. *Jurnal Ilmu Peternakan*. 12 (1).
- Sa'adah L, Maksum JS. (2018). *Balanced Scorecard Teori dan Aplikasi*. Ed ke-1. Yogyakarta: Deepublish.
- Sedjati RS. (2019). *Manajemen Strategi*. Ed ke-1. Yogyakarta: Deepublish.
- Soekartawi. (1986). *Ilmu Usaha Tani dan Penelitian untuk Pengembangan Petani Kecil*. UI Press: Jakarta.
- Santiago B. Hidayatulloh A. (2019). *Analisis Faktor Eksternal terhadap Faktor Internal dan Dampaknya Terhadap Kinerja UKM Daerah Istimewa Yogyakarta*. *Jurnal Manajemen Keuangan*. 8 (2).
- Setiobudi E. (2017). *Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi pada PT. Tridharma Kencana*. *Journal Of Applied Business and Economic*. 3 (3).
- Sugiyarto dan Sawarni. 2020. *Analisis strategi pemasaran untuk peningkatan daya saing serta kualitas produk dengan integrasi swot dan Balanced Scorecard (studi kasus pt. Purnamajaya bhakti utama)*. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*. 7 (1): 52-67
- Yunus E. (2016). *Manajemen Strategi*. Ed ke-1. Christian AA, editor. Yogyakarta: CV Andi Offset.