

ISSN 2087-3336 (Print) | 2721-4729 (Online)

TEKNOSAINS: Jurnal Sains, Teknologi dan Informatika

Volume 8, Nomor 1, Januari 2021, hlm 39-44

<http://jurnal.stmcileungsi.ac.id/index.php/tekno>

DOI: 10.37373

PERANCANGAN BALANCED SCORECARD DAN PENJABARAN AKTIVITAS PROGRAM KERJA STUDY CASE DI PERUSAHAAN FMCG

DESIGNING THE BALANCED SCORECARD AND EXPLANATION ACTIVITIES OF STUDY CASE PROGRAMS IN FMCG COMPANIES

Ruslan Supriyadi, Miftahul Imtihan*, M Ali Pahmi

Program Studi Teknik Industri, Sekolah Tinggi Teknologi Muhammadiyah Cileungsi, Bogor, Jawa Barat-
Indonesia 16820

*Koresponden email: miftahul@stmcileungsi.ac.id

ABSTRAK

Pandemi Covid-19 yang terjadi mulai pada akhir tahun 2019 dan terus berlanjut pada tahun 2020 menjadi pandemi global berdampak besar terhadap ekonomi dunia. Namun bagi beberapa industri khususnya terkait kebutuhan dasar hidup manusia seperti pangan dan *Fast Moving Consumer Goods* hal ini menjadi momen peningkatan *market share* yang tidak diprediksi. Dalam menyikapi hal tersebut *strategic management* dibutuhkan untuk penyesuaian ulang antara pandangan seluruh anggota organisasi secara terpadu dan terarah, yang dapat dipahami oleh seluruh organisasi, baik para eksekutif maupun sampai pada individu. Untuk menerjemahkan strategi maka alat atau metode yang mudah dibuat untuk melakukan pengukuran dan evaluasi kinerja yang efektif dan efisien adalah metode *Balanced Scorecard*. Pada penelitian ini kami mengambil studi kasus di PT.X yang bergerak di bidang *Fast Moving Consumer Goods* dan mengajukan *framework* model BSC berdasarkan strategi yang telah disepakati oleh *stakeholder* untuk kemudian yang diturunkan kedalam program kerja *Result Oriented Indicators* dengan konsep *master improvement model*. Pada perumusan empat factor BSC yaitu *faktor learning and growth, internal process, customer, dan financial* dimana masing-masing faktor menunjukkan penerjemahan perspektif yang berbeda terhadap pandangan *outcome* strategi perusahaan. Namun dengan melakukan rancangan BSC yang ditambah dengan *master improvement model* akhirnya rancangan menghasilkan 10 *Result Oriented Program* yang akan menjadi program kerja perusahaan selama 5 tahun ke depan.

Kata Kunci: Model BSC, master improvement model, performance management.

ABSTRACT

The Covid-19 that took place started at the end of 2019 and will proceed to become a global pandemic with an impact on the world economy in 2020. Strategic leadership is necessary to realign the views of all members of the organization in an organized and guided way that can be implemented by all administrators and people of the whole organization. In this study, in



TEKNOSAINS: Jurnal Sains, Teknologi & Informatika is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. ISSN 2087-3336 (Print) | 2721-4729 (Online)

the area of Fast Moving Consumer Products, we took a case study to move at PT.X and proposed a BSC model system based on a plan decided upon by stakeholders to be submitted with the idea of a master improvement model to the Outcome-Driven Indicators to work program. In formulating four BSC factors, namely learning & development factors, internal procedures, clients, and finance, each factor demonstrates the conversion of a different viewpoint on the outcomes of the plan of the business, but the design eventually produces 10 outcomes by doing a BSC design coupled with a master improvement model.

Keywords: *Model of BSC, the model of master enhancement, success management.*

1. PENDAHULUAN

Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh Mckinsey pada 2020, pandemi Covid-19 yang dimulai pada akhir tahun 2019 dan terus berlanjut pada tahun 2020 menjadi pandemi global yang berdampak terhadap ekonomi dunia. Namun bagi beberapa industri khususnya terkait kebutuhan dasar hidup manusia seperti pangan, FMCG, hal ini menjadi momen peningkatan *market share* yang tidak diprediksi [1]. Dalam kegiatan bisnis, manajemen strategi mempunyai peran yang sangat vital, hal ini dikarenakan dalam menjalankan bisnis setiap organisasi memerlukan adanya tujuan yang jelas dan terarah. Jika sebuah bisnis tidak mempunyai tujuan yang terarah, dapat dipastikan organisasinya tidak berjalan secara teratur dan tidak terarah dengan baik. Target–target organisasi sulit untuk dicapai.

Untuk menciptakan keselarasan antara pandangan seluruh anggota organisasi secara terpadu dan terarah, maka diperlukan manajemen strategi yang dapat dipahami oleh seluruh anggota dalam organisasi, mulai dari top manajemen, eksekutif, manajer divisi, manajer lini operasi, supervisor sampai pada level terendah yaitu operator. Biasanya strategi perusahaan hanya dibicarakan dan dibahas oleh kalangan eksekutifnya saja, maka arah pencapaian target organisasi tidak tersampaikan pada level bawahan, sehingga penjabaran tolok ukur kinerja diterjemahkan dengan persepsi masing–masing. Hal inilah yang membawa organisasi berjalan tanpa arah yang sama[2].

Jika arah kinerja perusahaan atau organisasi sudah tidak terarah dengan baik, sudah sepatutnya dilakukan evaluasi kinerja secara tepat. Di sinilah letak pentingnya evaluasi kinerja yang terukur. Maka timbul pertanyaan alat atau metode apa yang efektif dan efisien untuk melakukan pengukuran dan evaluasi kinerja organisasi/perusahaan. Salah satu metode yang mudah dipakai untuk melakukan pengukuran dan evaluasi kinerja yang efektif dan efisien adalah metode *Balanced Scorecard* (BSC). Luis dan Biromo, 2008 mengungkapkan bahwa BSC merupakan alat manajemen kinerja untuk membantu organisasi menerjemahkan visi dan strategi sehingga menjadi aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator–indikator yang terjalin dalam hubungan sebab akibat [3]

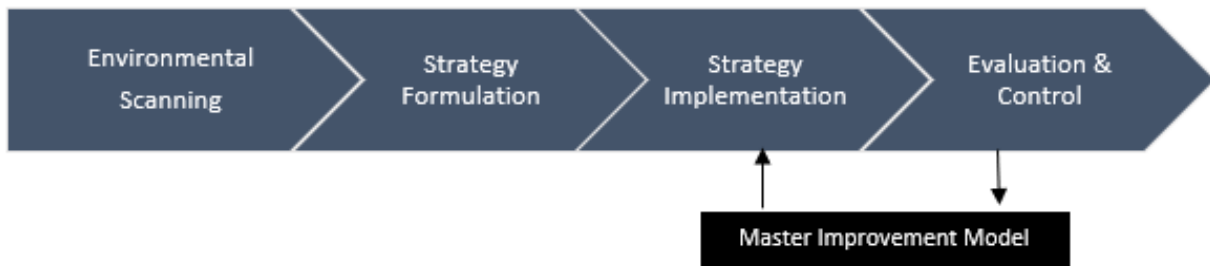
Metode *Balanced Scorecard* pada intinya merupakan alat untuk menerjemahkan strategi dan tujuan yang hendak dicapai suatu organisasi atau perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan di–review secara berkesinambungan[4]. Pengukuran yang efektif, bagaimanapun harus terintegrasi dari proses manajemen. *Balanced scorecard*, yang pertama kali diusulkan dalam Edisi Januari-Februari 1992 dari HBR ("*The balanced scorecard—Measures that drive performance*") [5], memberikan kepada para eksekutif sebuah kerangka kerja yang *komprehensif* yang menerjemahkan tujuan strategis perusahaan menjadi rangkaian kinerja perusahaan yang koheren[6]. Menurut Erlinda (2006), metode pengukuran kinerja harus mampu mengukur kinerja perusahaan dan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja merupakan solusi yang paling tepat[7]. Penerapan dan penerjemahan metode ke dalam lini bisnis dan strategi fungsional telah diterapkan di berbagai industri [8] [9] baik manufaktur maupun non manufaktur seperti seperti transformasi organisasi Kementerian Olahraga di Turki [10]; organisasi pemerintah dengan berkolaborasi dalam akuntansi manajemen [11]; penerapan metode ANP dalam BSC dilakukan untuk mendeskripsikan keputusan analisis multi kriteria

dalam organisasi [12]; penerapan BSC dalam industri pariwisata dalam upaya meningkatkan pendapatan pada situasi pandemi Covid-19 [13]; penerapan empat perspektif kuantitatif dalam organisasi perpustakaan [14]; dan organisasi kesehatan [15]. Ada juga aplikasi kasus dengan menggabungkan matriks SWOT dengan model *Balanced Scorecard* (BSC) untuk membuat sistem manajemen strategis yang sistematis dan holistik untuk secara jelas mengidentifikasi faktor-faktor penentu keberhasilan yang dapat diimplementasikan ke dalam identifikasi berbagai aspek menuju *Balanced Scorecard* [16]. Pelaksana lain menggunakan MICMAC Matrix untuk mengidentifikasi masalah utama yang bermasalah dalam implementasi sistem BSC untuk menunjukkan penggunaannya yang luas dalam manajemen strategis [17]. Peneliti lain juga mengilustrasikan bagaimana penggunaan pendekatan campuran diagram *sebab dan akibat*, *Interpretive Structural Modelling (ISM)* dan *Analytic Network Process (ANP)* untuk mengatasi beberapa kekurangan yang terkait dengan perkembangan BSC [18].

Pada penelitian ini dilakukan modifikasi pada tahapan akhir proses *strategic management* dengan menggunakan konsep tambahan yaitu konsep *master improvement model* untuk membantu menjelaskan metode BSC. Konsep *master improvement model* dikenalkan oleh Vincent Gaspersz yang menjelaskan perlunya suatu konsep atau metode hubungan-hubungan strategi secara sederhana namun *komprehensif*, dan memberikan gambaran yang jelas kepada stakeholder terkait selarasnya visi, strategi, instrument ukur, target serta *key result oriented* programnya [2][19].

2. METODE

Untuk membantu merumuskan model BSC pada penelitian ini, maka peneliti melakukan modifikasi pada proses *strategic management* dengan menambahkan *Master Improvement Model*.



Gambar 1. Modifikasi pada *strategic management model*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 *Environmental scanning*

Sebagai gambaran umum dari kajian yang dilakukan terhadap postur kinerja strategi, faktor eksternal dan internal perusahaan, diketahui bahwa perusahaan saat ini sedang berada dalam *niche market* dan memiliki kemampuan postur strategi yang mumpuni (EFAS = 3.5, IFAS = 3.3, SFAS = 3.4) untuk dapat menjalankan strategi yang lebih agresif dalam jangka panjang guna meningkatkan kapabilitas *market share*. Hal ini ditambah dengan adanya peluang-peluang eksternal dimana pandemi covid-19 menyebabkan kebutuhan produk FMCG dan *hygiene products* meningkat drastis dibandingkan beberapa tahun sebelumnya.

3.2 *Strategy formulation*

Dengan berdasar *environmental scanning* dan SFAS=3.4, perusahaan dan *stakeholder* merumuskan strategi perusahaan menjadi 3 poin.

- a) *Cost leadership*
- b) *Maximize value for customer*
- c) *Increase market share*

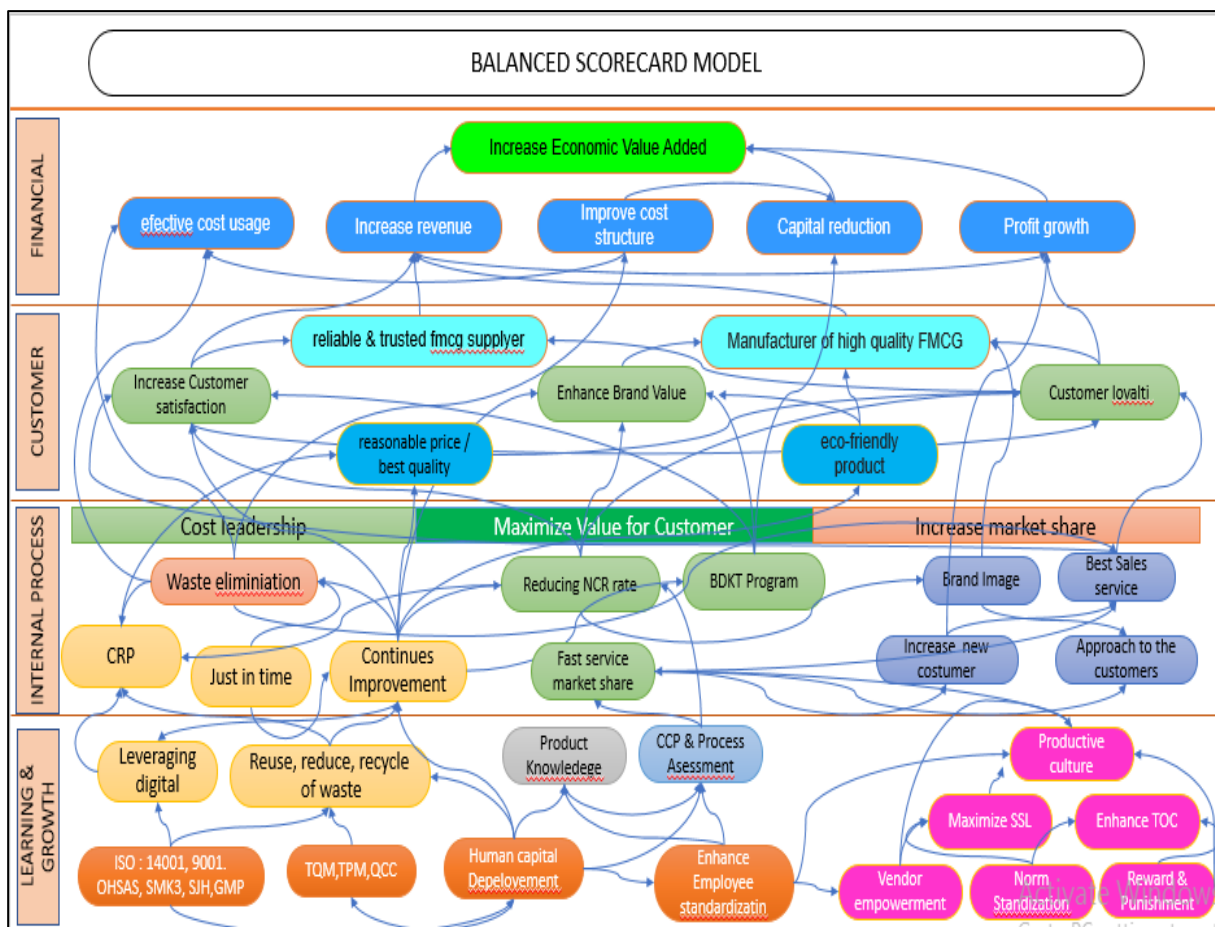
PERANCANGAN BALANCED SCORECARD DAN PENJABARAN AKTIVITAS PROGRAM KERJA STUDY CASE DI PERUSAHAAN FMCG

3.3 Strategy implementation

Dengan modifikasi *Master Improvement Model*, maka *output* program dari model tersebut pada tahapan ini akan dilakukan *cross check* yang selaras dengan proses *control and evaluation*, dan akan dijabarkan lebih lanjut terkait jumlah dan kualitas SDM yang dibutuhkan, prosedur seperti apa yang akan dijalankan dan berapa *budget* yang dibutuhkan.

3.4 Evaluation & control

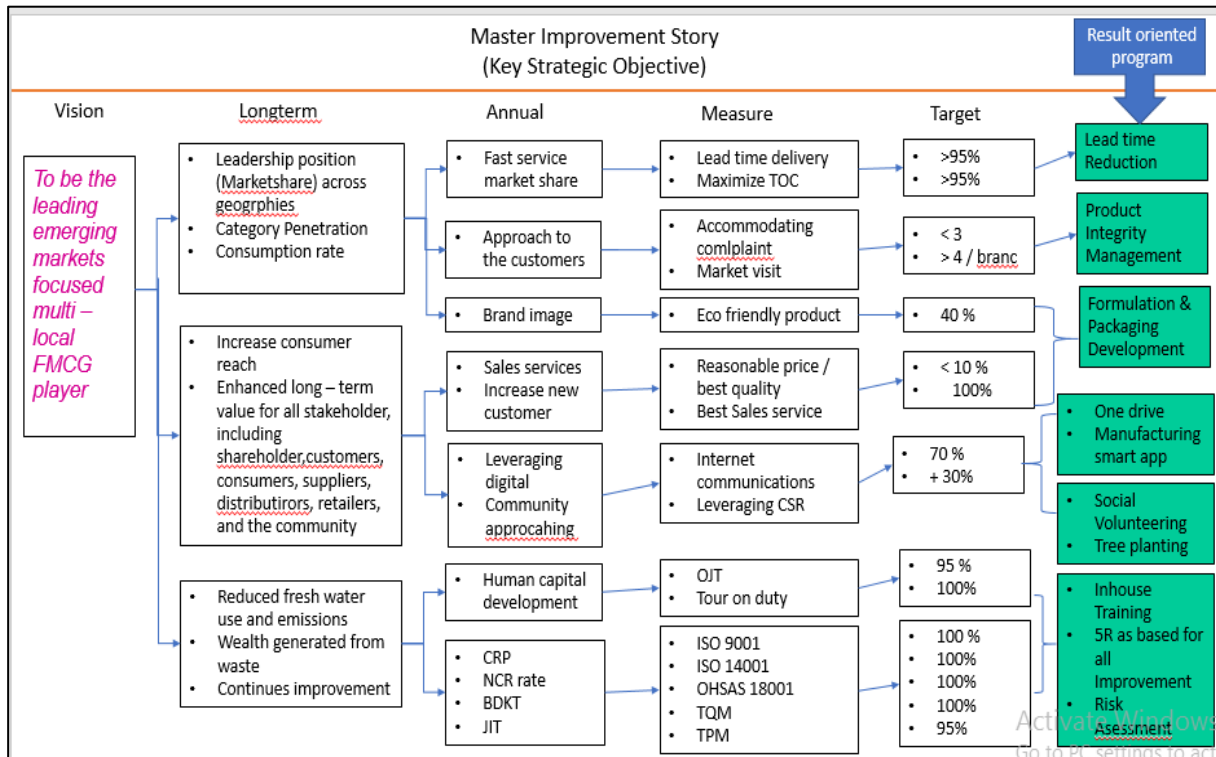
Gambar 2 perumusan model *Balanced scorecard* dari hasil ketiga poin strategi perusahaan yang akan dijalankan.



Gambar 2. Perumusan model BSC.

Pada perumusan empat faktor BSC pada gambar 2 yaitu faktor *learning and growth*, *internal process*, *customer*, dan *financial* dimana masing-masing faktor menunjukkan penerjemahan perspektif yang berbeda terhadap pandangan *outcome* strategi perusahaan. Namun dapat kita lihat bahwasanya perbedaan perspektif tersebut saling terikat satu sama lain dengan adanya hubungan sebab akibat seperti yang ditunjukkan oleh garis-garis tanda panah pada tiap strategi turunan. Pada turunan atau sub strategi setiap faktor-faktor telah menunjukkan rumusan langkah-langkah yang harus ditempuh dimana tujuannya selaras dengan rencana strategi yaitu meraih target organisasi yang tak lain adalah pada akhirnya untuk mencapai nilai tambah ekonomis perusahaan. Perumusan BSC selanjutnya dapat diteruskan dengan merancang penjabaran dan pengukuran guna mendapatkan *result oriented program* dengan menggunakan *master improvement model*.

3.5 Penjabaran *master improvement model*



Gambar 3. Penjabaran *result oriented program*.

Penjabaran pada gambar 3 dimulai dengan membuat sebuah garis yang saling berhubungan antara proses yang dimulai dari visi, strategi jangka panjang, strategi tahunan yang didapat dari turunan strategi bisnis pada model BSC sebelumnya, instrumen pengukurannya, kisaran targetnya dan pada akhirnya didapatkan ada 10 *Result Oriented Program*. Model ini menggambarkan keselarasan program kerja terhadap strategi korporasi dan visi perusahaan.

4. SIMPULAN

Dengan menggunakan model BSC kita dapat melakukan penjabaran yang *komprehensif* terhadap strategi perusahaan dengan cukup relevan, mudah, dan terarah sehingga menghasilkan hasil yang dapat dipahami semua individu. Dan ketika diteruskan dengan metode *master improvement model* didapatkan 10 *Result Oriented Program* program kerja yang selaras terhadap strategi korporasi dan visi perusahaan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh jajaran manajemen PT. X dan seluruh karyawan yang terlibat dan terbuka atas data yang dipublikasikan sehingga penulis dan tim peneliti dapat melakukan penelitian.

REFERENSI

[1] Mckinsey, "Covid-19 Mckinsey & Company Briefing Note," *Europe*, 2020.
 [2] V. 2002 Gaspersz, "Pedoman implementasi program six sigma terintegrasi dengan ISO 9001: 2000, MBNQA, dan HACCP," *PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta*, 2002.
 [3] D. Fortiana, I. Suntoro, and Riswandi, "Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard Di Yayasan Al Kautsar Lampung," *J. Educ. Policy*, vol. 53, no. 9, pp. 1689–1699, 2019.
 [4] V. Yanuar, "7 MANFAAT UTAMA DALAM PENGGUNAAN BALANCED SCORECARD," 2018. .

**PERANCANGAN BALANCED SCORECARD DAN PENJABARAN AKTIVITAS
PROGRAM KERJA STUDY CASE DI PERUSAHAAN FMCG**

- [5] R. S. Kaplan and D. P. Norton, "The balanced scorecard--measures that drive performance.," *Harv. Bus. Rev.*, 1992.
- [6] R. S. Kaplan, D. P. Norton, R. S. Kaplan, and D. P. Norton, "Putting the Balanced Scorecard to Work Putting the Balanced Scorecard to Work."
- [7] E. Trisyulianti, "Perancangan Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja pada PT Asuransi MSIG Indonesia Ramadhani Menurut Dewi (2001), penerapan pengukuran kinerja dengan metode balanced produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan . Menurut Abrar (2005), balance sco,," vol. VII, no. 2, pp. 140–153, 2016.
- [8] S. Nurjaman, "Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard," *Trikonomika*, vol. 12, no. 2, p. 113, 2013, doi: 10.23969/trikononika.v12i2.473.
- [9] L. Setiawan and Y. Fauziah, "Usulan rancangan key performance indicator menggunakan pendekatan Balance scorecard pada perusahaan tekstil," *Operations Excellence, 2020, 12(2) 248-262 Usulan*, vol. 12, no. 2, pp. 248–262, 2020.
- [10] Y. A. D. Ekmekçi, "Implementing of Balanced Scorecard: Sample of Turkish Republic Ministry of Youth and Sport," *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, vol. 150, pp. 754–761, 2014, doi: 10.1016/j.sbspro.2014.09.046.
- [11] N. M. Zin, S. Sulaiman, A. Ramli, and A. Nawawi, "Performance Measurement and Balanced Scorecard Implementation: Case Evidence of a Government-linked Company," *Procedia Econ. Financ.*, vol. 7, no. Icebr, pp. 197–204, 2013, doi: 10.1016/s2212-5671(13)00235-9.
- [12] L. E. Quezada, E. A. Reinao, P. I. Palominos, and A. M. Oddershede, "Measuring performance using SWOT analysis and balanced scorecard," *Procedia Manuf.*, vol. 39, no. 2019, pp. 786–793, 2019, doi: 10.1016/j.promfg.2020.01.430.
- [13] E. Y. Putri, F. Hayyin, and S. Saefullah, "Penerapan metode Balanced scorecard dalam industri pariwisata pasca Pandemi Covid-19: Literature Review," *Oper. Excell. J. Appl. Ind. Eng.*, vol. 12, no. 2, p. 240, 2020, doi: 10.22441/oe.2020.v12.i2.009.
- [14] K. Ball and V. Lewis, *Implementing the balanced scorecard as a strategic planning and performance management tool: A case study from mcmaster university library*. Elsevier Ltd, 2016.
- [15] J. Bisbe and J. Barrubés, "The Balanced Scorecard as a Management Tool for Assessing and Monitoring Strategy Implementation in Health Care Organizations," *Rev. Española Cardiol. (English Ed.)*, vol. 65, no. 10, pp. 919–927, 2012, doi: 10.1016/j.rec.2012.05.011.
- [16] S. F. Lee and A. Sai on ko, "Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing 'Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies' on QFD methodology," *Manag. Audit. J.*, vol. 15, pp. 68–76, 2000, doi: 10.1108/02686900010304669.
- [17] V. S. Beáta Gavurová, "APPLICATION OF THE CROSS IMPACT MATRIX METHOD IN PROBLEMATICPHASES OF THE BALANCED SCORECARD SYSTEM IN PRIVATE AND PUBLICSECTOR," *Cent. East. Eur. Online Libr. GmbH*, vol. VIII, no. 23, pp. 99–119, 2013, [Online]. Available: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=253742>.
- [18] J. Thakkar, S. G. Deshmukh, A. D. Gupta, and R. Shankar, "Development of a balanced scorecard: An integrated approach of Interpretive Structural Modeling (ISM) and Analytic Network Process (ANP)," *Int. J. Product. Perform. Manag.*, vol. 56, no. 1, pp. 25–59, 2007, doi: 10.1108/17410400710717073.
- [19] H. Artikel and K. Master, "Rancangan Result Oriented Program pada Model BSC Menggunakan Master Improvement Model , study case PT . X di Sektor Properti," vol. 1, no. 1, 2020.