

IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD (BSC) UNTUK MENINGKATKAN KINERJA INDUSTRI KECIL MENENGAH (IKM)

Amin Syukron, MT., Anisa Dian I., M.T., M.Sc.

Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri
Univeritas Nahdlatul Ulama Al Ghazali
cilacapamin@gmail.com

Abstrak

Masalah nyata yang dihadapi oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam mendapatkan *long term competitive advantage* adalah kesalahan dalam membedakan antara keefektifan operasional dan strategi. Sesuatu yang penting tetapi tidak dapat dipenuhi oleh perusahaan adalah *long term competitive advantage*. *Competitive advantage* bisa didapatkan oleh perusahaan jika perusahaan mampu menyediakan nilai yang lebih atau pun harga yang lebih murah kepada konsumen dari pada kompetitor. Situasi ini akan bisa terjadi jika semua aktivitas organisasi dibentuk lebih lengkap, harmonis, dan dikerjakan dengan cara yang benar. Berdasarkan hasil dari pemetaan strategi berdasarkan dalam metode bsc didapatkan strategi financial, customer, process bisnis internal dan learning.

Key word: Balanced Scorecard, Industri Kecil Menengah, Daya Saing.

1. Latar Belakang

Porter (1996) mengindikasikan bahwa masalah nyata yang dihadapi oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam mendapatkan *long term competitive advantage* adalah kesalahan dalam membedakan antara keefektifan operasional dan strategi. Sesuatu yang penting tetapi tidak dapat dipenuhi oleh perusahaan adalah *long term competitive advantage*. *Competitive advantage* bisa didapatkan oleh perusahaan jika perusahaan mampu menyediakan nilai yang lebih atau pun harga yang lebih murah kepada konsumen dari pada kompetitor. Situasi ini akan bisa terjadi jika semua aktivitas organisasi dibentuk lebih lengkap, harmonis, dan dikerjakan dengan cara yang benar. Secara tradisional aktivitas-aktivitas perusahaan disebut “overhead function”, dimana secara umum tidak dapat dilihat dengan jelas (Cokins, 2002 dalam Mustafa, 2005)

Menurut Hansen dan Mowen (2000), anggaran merupakan perencanaan keuangan untuk masa depan yang didalamnya terdapat rencana operasi dalam mencapai tujuan organisasi yang berfokus pada penciptaan *customer value* yang lebih baik. Sedangkan Hansen (2003) mendefinisikan anggaran sebagai tolak ukur dari sebuah organisasi untuk proses kendali manajemen dan evaluasi kinerja. Agar seluruh operasi yang dijalankan oleh perusahaan dapat memuaskan konsumen, maka diperlukan anggaran sebagai alat perencanaan yang membantu manajemen dalam merencanakan serta menyediakan informasi yang berguna untuk memperbaiki pengambilan keputusan, memperbaiki koordinasi dan komunikasi antar departemen dan memberikan standar sebagai evaluasi kerja.

Untuk meingkatkan daya saing IKM, melalui penelitian peneliti menggunakan pendekatan metode Balanced Scorecard dengan empat perpektifnya yaitu finansian, konsumen, proses bisnis internal, dan proses kembang tumbuh.

2. Studi Literatur

Banyak perusahaan atau lembaga pendidikan atau lembaga pendidikan yang telah mengklaim bahwa mereka telah menerapkan *Balanced Scorecard* karena telah menggunakan campuran

ukuran keuangan dan nonkeuangan. Padahal pada kenyataannya mereka baru menggunakan ukuran yang lebih seimbang dibandingkan dengan perusahaan atau lembaga pendidikan atau lembaga pendidikan yang hanya menggunakan ukuran finansial semata-mata dalam mengukur kinerjanya. Hal ini dikarenakan mereka menggunakan ukuran yang sifatnya tidak mendukung strategi perusahaan atau lembaga pendidikan atau lembaga pendidikan.

Balanced Scorecard yang baik mampu merefleksikan strategi perusahaan atau lembaga pendidikan atau lembaga pendidikan. Cara yang paling tepat untuk mengujinya adalah apakah kita bisa memahami strategi perusahaan atau lembaga pendidikan atau lembaga pendidikan dengan hanya melihat *scorecard* tersebut. *Strategy scorecard* menyediakan cara yang logis serta komprehensif untuk menjelaskan strategi perusahaan atau lembaga pendidikan atau lembaga pendidikan. *Scorecard* ini dengan jelas mengkomunikasikan keluaran yang diinginkan perusahaan atau lembaga pendidikan atau lembaga pendidikan sekaligus hipotesis mengenai bagaimana keluaran tersebut dapat dicapai.

Balanced scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen dan Mowen 2003). Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan (*stakeholders*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) (Kaplan dan Norton 1996).

Perspektif finansial menggambarkan keberhasilan finansial yang dicapai oleh organisasi atas aktivitas yang dilakukan dalam 3 perspektif lainnya. Perspektif pelanggan menggambarkan pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi berkompetisi. Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang.

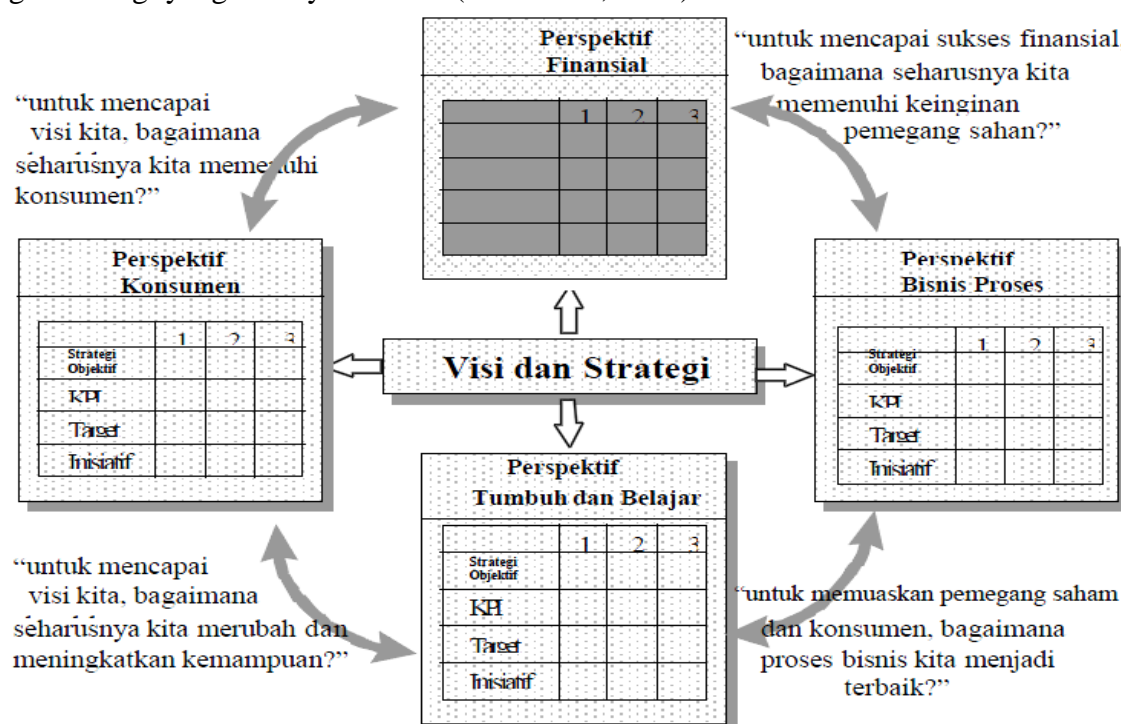
Perbedaan mendasar antara organisasi bisnis dan organisasi publik adalah organisasi bisnis berorientasi *profit* sedangkan organisasi publik berorientasi *nonprofit*. Selain itu perbedaan lainnya adalah dari segi tujuan strategis, tujuan *financial*, *stakeholders*, dan *outcome*. Organisasi publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan (*profit*). Organisasi ini bisa berupa organisasi pemerintah dan organisasi nonprofit lainnya. Meskipun organisasi publik bukan bertujuan mencari profit, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan efisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik dapat menggunakan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerjanya.

Yang menjadi fokus utama dalam organisasi publik adalah misi organisasi, secara umum misi suatu organisasi publik adalah melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dari misi tersebut diformulasikan strategi-strategi yang akan dilakukan untuk pencapaian misi tersebut. Strategi tersebut kemudian diterjemahkan kedalam 4 perspektif, yaitu: perspektif *stakeholders & stakeholders*, perspektif *financial*, perspektif *internal business process* dan perspektif *employees & organization capacity*. Adapun kaitan masing-masing perspektif dapat dijelaskan sebagai berikut

- 1) Perspektif pelanggan. Perspektif ini menunjukkan seperti apa perusahaan atau lembaga pendidikan di mata pelanggan. Pelanggan mempunyai kemampuan teknis melihat korporasi dari berbagai sisi: waktu, kualitas, kinerja dan jasa, dan biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan untuk memperoleh pelayanan. Dimensi kebutuhan pelanggan demikian pada akhirnya akan menentukan bagaimana perusahaan atau lembaga pendidikan dilihat oleh pelanggan. Semakin baik persepsi pelanggan, semakin baik pula nilai korporasi di mata pelanggan.

- 2) Perspektif keuangan. Pertanyaan yang harus dijawab korporasi di sini adalah bagaimana kita dilihat oleh pemegang saham baik pada jangka pendek maupun jangka panjang. Korporasi bisa rugi pada waktu tertentu, akan tetapi pemegang saham menyadari bahwa setelah itu korporasi akan mendapat keuntungan, sehingga dividen akan diperoleh. Semakin baik korporasi dimata pemegang saham, semakin aman korporasi memperoleh sumber modal.
- 3) Perspektif proses bisnis internal. Ukuran ini menunjukkan dalam proses produksi seperti apa korporasi lebih baik. Orientasi kepada pelanggan memang mutlak, akan tetapi permasalahan bagi manajemen adalah bagaimana caranya menyiapkan kompetensi yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan
- 4) Perspektif pembelajar dan pertumbuhan. Perspektif ini menunjukkan bagaimana korporasi dapat bertahan dan mampu berubah sesuai dengan tuntutan eksternal.

Strategi perusahaan merupakan dasar penyusunan sebuah *scorecard*, dikembangkan dari visi perusahaan atau organisasi. Visi ini memberikan gambaran masa depan perusahaan atau organisasi yang menjelaskan arah organisasi dan membantu insan perusahaan atau organisasi atau organisasi dalam memahami kenapa dan bagaimana mereka memberikan kontribusi kepada perusahaan atau organisasi atau organisasi. Visi juga merupakan penghubung antara misi dan nilai pokok (*core values*) yang sifatnya stabil sepanjang waktu dengan strategi yang sifatnya dinamis (Susilowati, 2011).



Gambar 2.1 Konsep Balanced Scorecard

Secara terminologi Kaplan dan Norton (2001) memperkenalkan konsep BSC sebagai suatu sistem evaluasi modern yang mencoba untuk menyeimbangkan alat ukur lama yang hanya berdimensi pada profitabilitas (keuangan) dengan dimensi-dimensi yang baru seperti aspek kepuasan stakeholder. Dengan scorecard yang dibalanced ini diharapkan dapat mengintegrasikan energi, kemampuan dan pengetahuan organisasi dalam melakukan upaya memakmurkan pesantren. Evaluasi atau pengukuran kinerja suatu manajemen pesantren

adalah sangat penting bagi pengelola pesantren, guna mengevaluasi dan memperbaiki kesalahan dan mendesain perencanaan masa depan.

3. Metodologi Penelitian

Metode penelitian dalam Penelitian ini adalah kualitatif akan dilaksanakan dengan prosedur sebagai berikut:

1. Prosedur pertama dalam penelitian ini adalah pengambilan data dengan observasi dan survey, prosedur ini dilakukan untuk menggali data-data objek penelitian antara lain kondisi eksisting objek, kebutuhan stakeholder IKM-UMKM, system manajemen IKM-UMKM, dan lain-lain.
2. Workshop balanced Scorecard untuk pelaku IKM-UMKM, workshop ini bertujuan memberikan pemahaman kepada pelaku IKM-UMKM, sehingga saat implementasi dapat berjalan dengan baik.
3. Implementasi Balanced Score card pada IKM-UMKM.
4. Perumusan strategi perspektif balanced scorecard IKM-UMKM.

4. Pengolahan Dan Analisis Hasil Penelitian

Tujuan implementasi balanced scorecard dalam perusahaan batik subama adalah untuk menentukan strategi pencapaian visi berdasarkan empat perspektif BSC. Analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan metode Balance Scorecard dalam perusahaan batik Subama Kroya dapat dilihat dari 4 perspektif, yaitu :

1. Perspektif Finansial

Dalam perspektif finansial perusahaan batik subama Kroya menggunakan beberapa strategi, antara lain:

- a. Penurunan biaya produksi dan biaya operasional
- b. Bekerjasama dengan investor untuk penambahan modal usaha
- c. Efisiensi biaya pemasaran

2. Perspektif Customer

Dalam perspektif customer perusahaan batik subama Kroya menggunakan beberapa strategi, antara lain:

- a. Meningkatkan kualitas produk
- b. Meningkatkan kualitas layanan
- c. Harga bervariasi sesuai dengan kualitas dan budget customer
- d. On time delivery
- e. Minimalisasi komplain dari pelanggan
- f. Membangun hubungan baik dengan masyarakat dan stakeholder

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal perusahaan batik subama Kroya menggunakan beberapa strategi, antara lain:

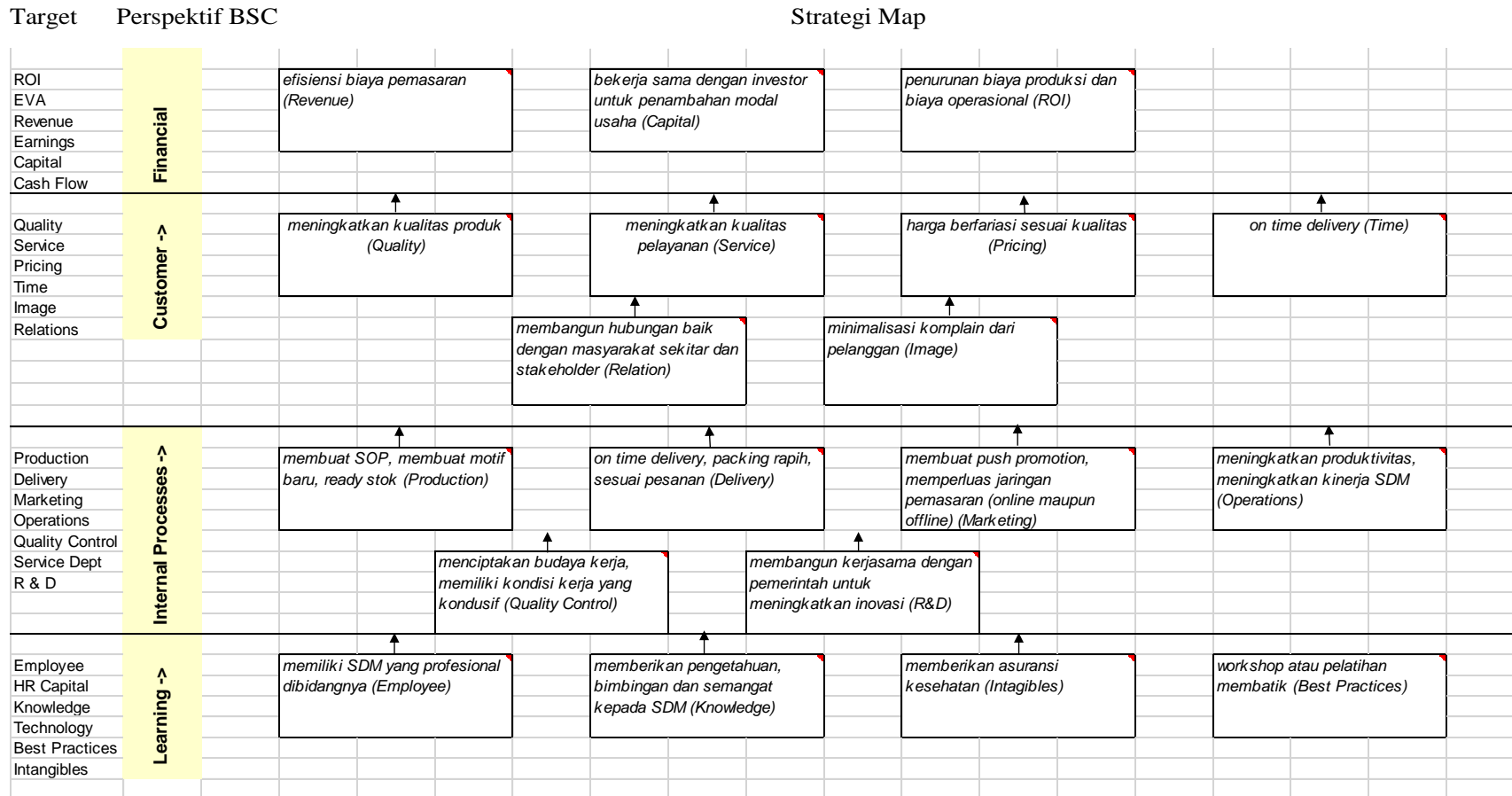
- a. Membuat SOP, ready stok, membuat motif baru
- b. On time delivery, packing rapih, sesuai pesanan
- c. Memperluas jaringan pemasaran (online maupun offline), membuka cabang, membuat push promotion
- d. Meningkatkan produktivitas dan meningkatkan kinerja SDM
- e. Menciptakan budaya kerja, memiliki kondisi kerja yang kondusif
- f. Membangun kerjasama dengan pemerintah untuk mengembangkan inovasi

4. Perspektif Learning And Growth

Dalam perspektif learning and growth perusahaan batik subama Kroya menggunakan beberapa strategi, antara lain :

- a. Memiliki SDM yang profesional di bidangnya
- b. Memberikan pengetahuan, bimbingan dan semangat kepada SDM
- c. Memberikan asuransi kesehatan kepada karyawan
- d. Workshop atau pelatihan membuat batik

Dari 4 (empat) perspektif tersebut di atas, masing masing strategi memiliki hubungan erat dengan setiap strategi di setiap perspektif balanced scorecard. Hubungan antara strategi dapat dilihat melalui peta strategi (strategic map). Hubungan strategi tersebut dapat dilihat pada gambar 4.1 di bawah ini.



Gambar 4.1 Peta Strategi Balanced Scorecard (BSC)

5. Analisa Hasil

Untuk memastikan kinerja strategi, maka peneliti melakukan analisis pada tingkat kegagalan strategi dengan menggunakan analisis fish bone diagram untuk mengetahui perkiraan penyebab kegagalan pelaksanaan strategi, dan berikut adalah hasil penelusuran kendala atau penyebab kegagalan pelaksanaan strategi:

Table 5.1 Analisis Kegagalan Strategi

Manage Process	Aktif mengikuti pameran	jauh dari akses informasi penyelenggaraan pameran
	Mendirikan cabang	Kurangnya SDM
	Membuat push promotion	Kurangnya SDM, metode stoking tidak berdasarkan pada peramalan permintaan
	Memperluas jaringan pemasaran	Keterbatasan SDM dalam mengembangkan jaringan pemasaran, Jauhnya lingkungan dari akses pemasaran
	Membuat workshop	Keterbatasan SDM
	Dapat request sesuai keinginan	Metode pengiriman desain, jauh dari akses informasi
	Menguatkan land mark	Kurangnya SDM
	Mengikuti perkembangan bisnis batik	Mesin masih manual, keterbatasan akses informasi, peralatan terbatas

6. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan terkait penguatan daya saing dengan meningkatkan kinerja Industri Kecil Menengah (IKM) adalah sebagai berikut:

- a. Dengan mengimplementasikan Balanced Scorecard, IKM dapat mengetahui strategi pencapaian target dengan melihat empat perpektif..
- b. Hasil identifikasi strategi pada setiap perspektif, ditemukan 3 strategi perspektif finansial, 6 perspektif konsumen, 6 strategi perspektif proses bisnis dan 4 strategi pada perspektif tumbuh kembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin Syukron (2008), Perencanaan Sistem Penganggaran Berdasarkan Aktivitas Di Perguruan Tinggi
- Amin Syukron (2010), Integrasi Konsep Cimoso Pada Untuk Mendapatkan Standarisasi Kualitas Di Perguruan Tinggi
- Amin Syukron (2014), Pengantar Manajemen Industri, Graha Ilmu, Yogyakarta

- Baskoro, A. (2015). Peluang, Tantangan, dan Risiko bagi Indonesia dengan Adanya Masyarakat Ekonomi Asean. Center for Risk Management studies Indonesia,(CRMSI).
- Kaplan, R. S., And D. P. Norton. (2001), *The Strategy-Focused Organization*. Boston, Ma: Harvard Business School Press.
- Robert, K., & David, N. (1996). *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.
- Susilowati, Nining. *Jurnal Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard*. Diakses 30 Maret 2011.
- Sutrisno, J., & HS, S. L. (2015). *Kajian Usaha Mikro Indonesia*. JURNAL Pengkajian KUKM, 1(2).
- Tarmidi, L. T. (2003). *Krisis Moneter Indonesia: Sebab, Dampak, Peran IMF dan Saran*. *Bulletin of Monetary Economics and Banking (Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan)*, 1(4), 1-25.