

Implementasi balanced socercard di PT. NSI

Iman Progoharbowo, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20451491&lokasi=lokal>

Abstrak

ABSTRAK

PT NSI adalah suatu perusahaan manufaktur dan marketing yang bergerak di bidang minuman serbuk buah. Sebagai salali satu SBU PT NFI Group, NSI telah mengimplementasi kan pengukuran kinerja Balanced Scorecard (BSC) yang dikernbangkan oleh Kaplan dan Norton.

Walaupun didukung oleh sistem ISO, penerapan TQM, implementasi ini masih dirasakan belum sempurna. Ada beberapa pertanyaan masalah yang timbul dalam implementasi ini, yaitu: efektivitas ukuran, metoda dan sistem pengukuran, serta komitmen dan fokus organisasi.

Atas dasar masalah tersebut, penelitian ini dilakukan dengan tujuan memperoleh gambaran jelas mengenai metoda pengukuran BSC, menganalisa efektivitas ukuran, serta memberi masukan kepada PT NSI dalam penentuan tolok ukur yang tepat untuk masing masing perspektif.

Dengan menggunakan metoda riset atau observasi lapangan (pengumpulan data sekunder dan wawancara), tinjauan pustaka, serta kerangka analisa dan pembahasan yang menggunakan model BSC yang dikembangkan Kaplan dan Norton didapatkan hasil sebagai berikut.

Walaupun ada beberapa kelemahan pada setiap perspektifnya, pada dasarnya NSI telah menerapkan prinsip-prinsip BSC yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton dalam penyusunan dan implementasi strateginya.

Untuk perspektif finansial, NSI memilih tujuan strategis Profitable Growth. Tujuan yang terkesan ambisius ini didukung oleh tujuan strategis Broaden Revenue Mix dan Improve Operating Performance. Pilihan kedua tujuan strategis ini dianggap cukup tepat karena masing-masing mewakili pertumbuhan pendapatan dan peningkatan laba, sehingga bisa mendorong tercapainya Profitable Growth.

Ukuran-ukuran yang dikembangkan dalam perspektif finansial secara umum cukup efektif untuk mencapai tujuan strategis tersebut. Kinerja NSI untuk perspektif ini juga dapat dikatakan baik karena pertumbuhan NSI berada di atas rata-rata industri dan laba yang cukup tinggi juga.

Pada perspektif konsumen NSI memilih tujuan strategis Brand Equity (Ekuitas merk) serta Increase Product Availability (peningkatan ketersediaan produk). Tujuan strategis ini juga dinilai tepat mengingat produk NSJ adalah produk untuk kelas menengah atas, sehingga ekuitas merk merupakan hal yang penting untuk dibangun. Product Availability menjadi tujuan lainnya karena masalah ketersediaan ini dirasakan masih banyak kekurangan.

Ukuran yang dikembangkan untuk Ekuitas merk dirasakan tepat karena merupakan elemen-elemen penting untuk membangun ekuitas yaitu Brand Awareness, Brand Perceived Quality, Brand Association, dan Brand Loyalty. Kinerja NSI untuk setiap elemen ini cukup baik dan tetap sebagai superior dibandingkan pesaingnya.

Sedangkan untuk Ukuran ketersediaan barang, dilakukan pendekatan dengan metoda Customer Development Index. Data ini penuh asumsi serta bersifat sangat global, sehingga akurasi masih dapat dipertanyakan. Diharapkan NSI melakukan retail audit agar data ketersediaan ini menjadi lebih sesuai dengan kenyataan di lapangan.

Untuk perspektif Proses Bisnis Internal, NSI memilih tujuan strategis Innovative Process & Product dan Minimizing Operational Problems. Tujuan strategis ini juga dipandang tepat karena dapat mendorong tujuan strategis perspektif konsumen dan finansial.

Ukuran-ukuran yang dikembangkan, metoda serta sistem yang dibangun untuk perspektif Proses Bisnis Internal secara umum dapat dikatakan baik. Demikian juga dengan kinerja NSI. Sistem ISO, Penerapan program Leadership Transformation 2 (LT-2), serta program TQM lainnya, berkontribusi nyata dalam kesuksesan implementasi perspektif ini.

Perspektif terakhir yang merupakan dasar untuk mendorong perspektif lainnya. Dalam implementasinya NSI masih menunjukkan banyak kelemahan. Dengan memilih tujuan strategis Competency Up Grade dan Optimizing Information System, ukuran yang direncanakan belum diimplementasikan. Walaupun program-program untuk mencapai tujuan tersebut sudah digulirkan namun pengukurannya belum dilaksanakan.

Namun demikian secara umum dapat dikatakan bahwa NSJ sudah cukup baik dalam menggalang komitmen semua pihak untuk mengimplementasikan BSC dan BSC dirasakan sudah menjadikan NSJ sebagai organisasi yang berfokus pada strategi. Hal ini karena NSI telah melaksanakan prinsip-prinsip : Menterjemahkan strategi definisi operasional, Menyelaraskan organisasi untuk menciptakan sinergi, Membat strategi menjadi pekerjaan sehari-hari setiap orang, Menjadikan strategi suatu proses yang kontinyu, Mobilisasi perubahan melalui pengembangan kepemimpinan.