

IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI PADA DIVISI SUPERMARKET PT MPP

ENDRA YAMAN LINARDI

STIE Trisakti
endrayaman@stietrisakti.ac.id

Abstract : *The purpose of this study was to evaluate the implementation of the Balanced Scorecard performance improvement organization of PT Matahari Putra Prima, especially at SBU Supermarket. Reviews of the 6th KPI describe the progress or deterioration that has been achieved by MSM in the 10-month period since the BSC is implemented in January 2004. From the financial period Oct 2003 to Oct, 2004, MSM much progress.*

Keywords : Balanced Scorecard, organizational performance, vision, mission.

Abstrak : Tujuan penelitian ini adalah dapat mengevaluasi implementasi *Balanced Scorecard* terhadap peningkatan kinerja organisasi PT Matahari Putra Prima khususnya pada SBU Supermarket. Review terhadap ke-6 KPI menggambarkan berbagai kemajuan atau kemunduran yang telah dicapai oleh MSM dalam periode 10 bulan sejak BSC diimplementasikan pada bulan Januari 2004. Dari periode keuangan Okt 2003 sampai Okt 2004, MSM banyak mengalami kemajuan.

Kata kunci : *Balanced Scorecard*, kinerja organisasi, visi, misi.

PENDAHULUAN

Di negara-negara maju, sektor jasa memainkan peranan yang sangat penting dalam perekonomian karena merupakan salah satu kontributor besar dalam pemberian nilai tambah dan kesempatan kerja. Bahkan di negara-negara tanpa sumber daya alam seperti Singapura, sektor jasa yang menjadi sumber kekuatan ekonomi dan tingkat kemakmuran penduduknya. Di banyak perusahaan manufaktur skala dunia seperti GE, HP, IBM, Nike dan

Dell Computer telah menurunkan prosentasi kegiatan yang termasuk produksi dan sebaliknya meningkatkan prosentasi kegiatan *non manufacturing* seperti *desain, marketing, distribusi* dan *customer service*. Industri jasa telah menjadi semakin penting.

Dalam masyarakat moderen, ada tiga arus kekuatan ekonomi yaitu produksi, distribusi dan konsumsi. Distribusi menjadi faktor penggerak utama peningkatan konsumsi, yang akan meningkatkan produksi. Tanpa distribusi yang baik, konsumen tidak bisa memiliki akses terha-

dap produk, sehingga pada gilirannya produksi tidak bisa ditingkatkan. Distribusi memainkan peranan penting dalam perekonomian.

Retail merupakan salah satu sektor jasa dan merupakan salah satu rantai terpenting dalam distribusi. Retail menghubungkan antara konsumen akhir dengan produsen. Retail memainkan peranan penting dalam menentukan pergerakan produk. Retail menentukan tingkat harga, secara langsung maupun tidak langsung. Perimbangan kekuatan negosiasi antara retail dengan perusahaan manufaktur telah semakin membesar. Dengan demikian, perekonomian makro tidak bisa dilepaskan dari peranan penting retail.

Dalam bisnis retail, ada yang disebut pasar tradisional dan ada juga pasar moderen. Yang disebut pasar tradisional adalah pasar basah, toko kelontong, toko daging, toko buah, warung-warung dan segala usaha retail berskala kecil lainnya yang dikelola secara pribadi dengan menggunakan metoda usaha yang lama. Sedangkan pasar moderen, sebaliknya, dikelola secara lebih terstruktur dan profesional. Bahasan retail dalam Karya Tulis Akhir ini adalah *retailer* dalam pasar moderen. Dalam pemahaman sehari-hari, retail yang biasa dilihat adalah *convenience store*, *mini market*, *supermarket* dan *hypermarket*. Fokus retail dalam Karya Tulis Akhir ini secara lebih spesifik adalah *supermarket* dan *hypermarket*.

Bagaimana dengan situasi persaingan usaha retail sendiri di Indonesia? *Modern market* mengalami perkembangan yang luar biasa dalam 6 tahun terakhir karena total *retail market* di Indonesia adalah Rp 330 Triliun (2004) meningkat 10% dari Rp 300 triliun (2003), sedangkan total penjualan *hypermarket*, *supermarket* dan *mini market* baru saja mencapai 30% (2004) dari total *retail market*. Terdapat indikasi bahwa potensi *modern market* dan kesempatan usaha para *retailer supermarket* dan *hypermarket* untuk berkembang luar biasa besar.

Perubahan perundang-undangan, masuknya investasi asing secara langsung, *merger retailer* secara global, akuisisi *retailer* oleh *retailer*

lain, akuisisi *retailer* oleh *investor non retailer*, perubahan situasi perekonomian nasional, naik turunnya daya beli konsumen, perubahan gaya belanja antara lain turut menyumbang perubahan wajah retail di Indonesia. Hal ini tentu saja turut mengubah manajemen retail di Indonesia sebagai konsekuensinya.

PT Matahari Putra Prima, Tbk, sebagai jaringan *retailer* tertua dan terbesar di Indonesia mengalami hal yang sama. Menarik untuk dikaji bagaimana strategi dan pelaksanaan pengelolaan manajemen PT Matahari Putra Prima, Tbk dalam upaya mempertahankan dan memperbesar bisnis retailnya di tengah-tengah persaingan bisnis retail yang sangat ketat. Tujuan penelitian ini adalah dapat mengevaluasi implementasi *Balanced Scorecard* terhadap peningkatan kinerja organisasi PT Matahari Putra Prima, Tbk khususnya pada SBU Supermarket.

STRATEGI KUNCI DAN PENYUSUNAN BALANCED SCORECARD

Tujuan Dan Sasaran Kunci

CEO memutuskan ada 6 tujuan dan sasaran kunci untuk tahun 2004 berdasarkan laporan finansial perusahaan pada tahun sebelumnya, hasil analisis yang dilakukan secara bersama-sama dengan semua Kepala Divisi mengenai ke 6 KPI, hasil diskusi dengan berbagai lini *managers* yang ada di MSM, pengarahan yang diberikan oleh *Board of Directors* (BOD) pada tingkat *corporate*. Akhirnya CEO memutuskan ada 6 tujuan dan sasaran kunci untuk tahun 2004. Tujuan dan sasaran kunci untuk tahun 2004 merupakan bagian dari tujuan dan sasaran kunci yang ditetapkan untuk tahun 2007 (yaitu mencapai angka penjualan Rp 4.2 Triliun dengan dominasi pangsa pasar 25% terhadap *modern market*). Adapun 6 tujuan dan sasaran kunci untuk tahun 2004 adalah mencapai penjualan sebesar Rp 2 Triliun, mencapai *Net Gross Profit* sebesar 14.5%, menurunkan biaya operasional toko dari 16.3% menjadi 13%, kontribusi toko mencapai 1.5% (*botton line store contribution* pada Laporan Rugi Laba), menurunkan total *stock*

inventory dari 70 hari menjadi 50 hari, membuka 8 toko baru dan re-model 7 toko. Tujuan dan sasaran kunci ini menjadi titik acuan dan pedoman arah bagi semua divisi untuk sama-sama bergerak pada tahun 2004. Dengan angka-angka di atas, semua divisi secara serempak melakukan berbagai rencana kegiatan dengan berbagai standar yang mereka sepakati menjadi syarat bagi pencapaian tujuan dan sasaran di atas.

Untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah digariskan, MSM telah menentukan strategi kunci. Ada 2 strategi kunci yang ditempuh yaitu pengembangan bisnis dan perbaikan Proses Bisnis. Angka-angka yang telah ditetapkan sebagai tujuan dan sasaran bisnis tahun 2004 hanya akan tinggal keinginan dan cita-cita jika tidak ada upaya pengembangan bisnis untuk mencapai angka-angka tersebut. Pengembangan bisnis merupakan langkah yang ditempuh berdasarkan titik tolak situasi dan kondisi aktual yang ada pada MSM, mengarah kepada tujuan dan sasaran yang diinginkan. Dengan mengetahui situasi dan kondisi pada saat ini, MSM akan menentukan langkah-langkah apa sajakah yang harus dikembangkan agar tujuan dan sasaran bisa tercapai. Ada 7 (tujuh) langkah pengembangan bisnis yang harus dilakukan, yaitu :

1. Melakukan kaji ulang atas struktur dan sumber-sumber daya di dalam perusahaan agar perusahaan mampu mengimplementasikan strategi.
Langkah ini penting karena tanpa adanya struktur yang benar dan berkemampuan (*capable*) serta sumber-sumber daya (dana, manusia, teknologi dll) yang memadai maka strategi yang sebagus apa pun tidak bisa terimplementasi dengan baik. Pada langkah ini semua divisi melakukan kaji ulang atas struktur masing-masing. Ada beberapa struktur yang disederhanakan agar span of control tidak terlalu lebar, sehingga sang Kepala Divisi bisa lebih fokus bekerja. Ada divisi baru yang dibentuk, antara lain *Risk*

Management dan *Format Hypermart*. Masing-masing divisi juga memperbaiki struktur lini manajemennya. Divisi *Merchandising* yang semula mendapat laporan langsung dari 10 Kepala Departemen (setingkat General Manager), kini mendapat laporan dari 6 Kepala Departemen (setingkat *Vice President*).

2. Melakukan kaji ulang atas kondisi toko-toko yang sudah ada untuk menentukan mana yang terbaik untuk melakukan pem-formatan dan *re-brand*.
Dikaji ulang, toko-toko mana sajakah yang memang cocok untuk tetap tinggal sebagai supermarket tradisional, mana yang paling cocok untuk dijadikan *full service gourmet* untuk kelas yang lebih atas, menjadi *Market-Place*, dan manakah yang paling cocok untuk diubah menjadi *compact hypermarket*.
3. Melakukan ekspansi bisnis dengan cara membuka 9 toko baru setiap tahun.
Tanpa membuka toko baru, dan jika hanya mengandalkan toko yang sudah ada (apalagi dengan jumlah yang sudah semakin berkurang, didesak oleh para pesaing, dengan pangsa pasar yang digerogoti pesaing), mustahil tujuan dan sasaran akan tercapai, apalagi tujuan strategis jangka panjang MSM. Maka, melakukan ekspansi bisnis dengan cara membuka 9 toko baru setiap tahun merupakan langkah yang realistis untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Jumlah 9 toko adalah angka yang dihitung sangat ideal untuk mencapai tujuan dan sasaran MSM.
4. Memodernisasi dan mengembangkan konsep dan format untuk supermarket tradisional.
Telah dijelaskan di bab sebelumnya bahwa dibawah kepemimpinan manajemen lama, yang mengandalkan *department store* semata-mata sebagai tulang punggung perusahaan dan mengabaikan perkembangan supermarket, maka MSM cenderung ketinggalan dibandingkan para pesaingnya. Namun, dibawah manajemen baru yang solid dan independen untuk masing-masing SBU, MSM harus merevitalisasi dirinya. Untuk memenangkan persaingan dan mendomi-

nasi 25% pasar moderen, maka supermarket tradisionalnya pun harus dimodernisasi dengan konsep dan format yang baik.

5. Memprioritaskan toko-toko dengan hasil yang inkremental dan melakukan remodel terhadap toko-toko tersebut dalam tempo 3 sampai 5 tahun.
6. Mengubah toko-toko tertentu menjadi *Market-Place* dan *Compact Hypermarket* (targetnya adalah melakukan remodel atas 7 toko pada tahun 2004).

Berkaitan dengan reformat dan remodel toko-toko MSM, manajemen memilih toko yang terletak pada lokasi yang strata sosial penduduknya lebih atas dan membutuhkan *supermarket gourmet* untuk diubah menjadi *MarketPlace*. Sedangkan toko-toko dengan tingkat kompetisi yang sangat tajam, berukuran cukup besar, akan diubah menjadi *compact hypermarket*. (Sampai dengan tesis ini dibuat, tidak ada satu pun supermarket tradisional yang diubah menjadi *MarketPlace*. Justru yang terjadi adalah sudah 4 *MarketPlace* yang diubah menjadi *Compact Hypermarket*, menyusul 1 *Market-Place* yang lain untuk diubah juga menjadi *Compact Hypermarket*).

7. Melakukan ekspansi bisnis atas toko baru dengan fokus *Compact Hypermarket* sebagai pendorong utama bersama dengan *MarketPlace* pada lokasi-lokasi yang strategis.

Dengan struktur dan sumber daya yang tepat, tetapi proses bisnis tidak bisa berjalan dengan baik, maka struktur dan sumber daya tersebut akan sia-sia belaka, strategi tidak bisa diimplementasikan, tujuan dan sasaran tidak bisa tercapai, visi dan misi gagal. Untuk itulah proses bisnis mendapat perhatian yang sangat penting sebagai sebuah strategi kunci. Ada 9 (sembilan) hal mendasar yang diperbaiki dalam proses bisnis MSM, yaitu Proses Perencanaan dan Pengembangan, mengimplementasikan kontrol atas *space management* secara terpusat, mengimplementasikan proses *category*

management, mengimplementasikan proses hubungan yang baik dengan pemasok (top to top), mengimplementasikan program perbaikan produktivitas toko secara terpusat, melakukan *review cost center* bagi departemen-departemen di Kantor Pusat, meningkatkan kesadaran dan keefektifan Manajemen Risiko (*Risk Management*), memperbaiki seluruh komunikasi, mengimplementasikan proses MBO dan *Balanced Scorecard*.

Visi, Misi, Tujuan Perusahaan Dan Tujuan-Tujuan Konkrit Serta Terukur

Penjelasan mengenai visi, misi, tujuan perusahaan dan tujuan-tujuan konkrit serta terukur telah dipaparkan di bab sebelumnya. Akan tetapi, untuk kepentingan keterkaitan yang amat erat antara visi, misi, tujuan perusahaan dan tujuan-tujuan konkrit serta terukur dengan implementasi BSC, berikut ini akan dibahas beberapa penilaian yang relevan. Visi "Menjadi *retailer* multi-format no 1 di Indonesia" merupakan visi yang sederhana, mudah diingat serta menarik semua *stake holders*. Visi ini konsisten dengan misi dan nilai-nilai yang dikembangkan. Selain itu, visi MSM ini juga bisa diverifikasi (kalimat "menjadi no.1" sangat mudah diverifikasi dengan jelas). Visi ini juga *feasible* sekaligus bersifat inspirasional. Misi "mentransformasikan Matahari menjadi *retailer* multi-format tingkat dunia yang menghasilkan (lebih baik daripada pasar) pertumbuhan penjualan dan keuntungan organik yang berkelanjutan. Misi MSM bisa dibbilang cukup baik, tidak saja menginsiprasikan perubahan ("mentrans-formasikan") berskala jangka panjang, mudah dipahami dan dikomunikasikan (tapi bukan sekadar jargon) untuk memotivasi seluruh karyawan mencapai tujuan organisasi. Misi juga menjadi "*words in action and a culture on the move*". (Niven hal 73). Visi dan misi inilah yang akan diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan perusahaan yang konkrit dan terukur. BSC merupakan pendekatan yang terintegrasi dalam bisnis dan merupakan alat untuk mengevaluasi keseluruhan sukses bisnis.

Kata "sukses" berarti bahwa visi dan misi serta tujuan-tujuan perusahaan yang konkrit dan terukur sudah terimplementasi dengan baik.

Tujuan-tujuan perusahaan diterjemahkan langsung ke dalam BSC sebagai *Key Performance Indicators* (KPI). Semakin jelas KPI, semakin jelas pula BSC menjadi panduan implementasi strategi dan panduan pengukuran kinerja. KPI yang konkrit dan terukur akan memudahkan setiap BSC *holder* untuk melakukan kegiatan organisasionalnya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. KPI yang tidak konkrit dan tidak terukur akan menyulitkan penilaian keberhasilan dan menyulitkan juga.

Balanced Score Cards

BSC MSM yang disusun untuk tahun 2004 dirancang untuk mengarahkan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan baik jangka panjang maupun jangka pendek. Di dalam BSC juga secara detail menjelaskan siapa saja yang terlibat didalamnya, aktivitas, target penyelesaian, ukuran keberhasilan dan lain sebagainya. Agen-agen BSC Siapa saja? Tidak semua karyawan harus menggunakan BSC secara terstruktur sebagai referensi, implementasi dan pengukuran keberhasilan kegiatannya sehari-hari. Untuk tahap awal BSC hanya diterapkan mulai dari level CEO sampai dengan manager madya saja. Misalnya di Divisi *Merchandising*, mulai dari Direktur, Kepala Departemen (setingkat VP), Kepala Sub Departemen (setingkat GM), *Category Managers* dan *Department Managers*. Di Divisi *Operations* mulai dari Direktur, *Vice President*, *Regional Managers*, *Store Managers* sampai dengan *Assistant Store Managers*.

Menentukan strategi komunikasi untuk :

a. Sosialisasi BSC

Keberhasilan men-sosialisasikan BSC berarti sudah separuh berhasil men-sosialisasikan Strategi Kunci, Tujuan dan Sasaran-sasaran Kunci untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang untuk memenuhi visi dan misi. Metode Sosialisasi BSC yang ditempuh oleh MSM adalah :

1. Melalui pertemuan Triwulanan yang rutin dilaksanakan. Pada umumnya pada pertemuan Triwulanan tersebut dijelaskan KPI perusahaan (lintas divisi) secara garis besarnya, belum dijelaskan KPI per divisi apalagi per departemen.
2. Penjelasan KPI, pengisian formulir BSC dan rencana kegiatan yang harus ditempuh oleh setiap agen BSC dilakukan dalam kelompok yang lebih kecil. Untuk level di bawah Kepala Divisi (Direktur) yaitu : Setingkat *Vice President* atau *Regional Managers* tergantung dari jabatan yang ada tepat di bawah Direktur. Diskusi dipandu oleh Kepala Divisi (Direktur) masing-masing.
3. Penjelasan KPI, pengisian formulir BSC dan rencana kegiatan yang dilakukan oleh 2 level di bawah Kepala Divisi, diskusi dipandu oleh Kepala departemen masing-masing. Misalnya, para *store managers* dipandu oleh para *regional managers*, para *GM Merchandising* dipandu oleh para *Vice President* masing-masing Departemen.
4. Apa saja yang disosialisasikan?
 - a) KPI per Divisi atau per Departemen (tergantung level). Dalam terminologi Niven yaitu *outcomes* yang diinginkan, yaitu indikator lag. Juga ukuran indikasi pencapaian lag, yaitu indikator *lead*.
 - b) Rencana Kerja yang harus dilakukan untuk mencapai KPI per Divisi atau per Departemen tersebut.
 - c) Seluruh indikator yang tertera dalam formulir BSC (yang akan dipaparkan di bawah nanti).
- b. Up date kinerja secara rutin
Up date kinerja secara rutin dilakukan secara amat teratur pada posisi *Board of Management*. Sebulan sekali CEO bersama para Kepala Divisi melakukan *review* atas kinerja secara rutin. Secara rutin pula, dalam pertemuan triwulan yang dipandu oleh CEO, *up date* kinerja ini dijelaskan. Biasanya disertai

dengan pemberian imbalan (*reward*) untuk memotivasi para karyawan ini. Hal yang sama juga terjadi di tingkat di bawahnya.

c. Melakukan fokus

Dengan menggunakan formulir BSC dan *update* kinerja yang dilakukan secara rutin, *management* mendorong semua BSC *holders* untuk melakukan fokus atas rencana kegiatannya dan implementasinya.

d. Melakukan Koreksi Atas Kegiatan-Kegiatan Khusus Dalam Rangka Menuju Tercapainya Tujuan Perusahaan.

Koreksi atas kegiatan-kegiatan khusus dalam rangka menuju tercapainya tujuan perusahaan merupakan manifestasi dari proses pembelajaran strategik. Berbagai report yang ada (misalnya *Departemental Performance Report*, yaitu laporan penjualan per Departemen secara total atau pun per Regional atau juga per toko) merupakan referensi yang cukup valid untuk melihat berbagai KPI yang aktual dari waktu ke waktu. Jika terdapat deviasi yang negatif, artinya kinerja tidak mengarah ke tujuan perusahaan, maka dilakukan koreksi atas berbagai kegiatan-kegiatan khusus. Pada tahun 2004, deviasi terjadi dengan sangat menyolok yaitu rencana pembukaan 8 toko baru dan remodel 7 toko lama yang tidak tercapai. Ada banyak hal yang dikoreksi berkaitan dengan kinerja tersebut, terutama yang berkaitan dengan Pengembangan Bisnis sebagai strategi kunci.

BSC Untuk Setiap Divisi

BSC untuk setiap divisi mengacu pada Tujuan dan Sasaran Strategis perusahaan untuk periode tahun tertentu. Pada tahun 2004, ada 6 KPI yang telah ditetapkan sebagaimana dipaparkan di atas. Dengan 6 KPI tersebut, secara serempak seluruh Divisi berjalan mengarah kepada tujuan yang sama. Ke-6 KPI diletakkan di sebelah kanan atas formulir BSC dengan judul "Tujuan dan Target Kunci Bisnis di tahun 2004". Dalam formulir masing-masing Kepala Divisi, dari ke-6 KPI di tingkat perusahaan,

masing-masing Divisi mengambil aktivitas yang relevan dengan tugas masing-masing Divisi. Contohnya, Divisi Operasional Toko untuk format Supermarket Tradisional mengambil 5 aktivitas, yaitu:

- a. Untuk mencapai penjualan sebesar Rp 2 Triliun.
- b. Untuk mencapai *gross profit* sebesar Rp 290 Milyar atau setara dengan 14.5% atas penjualan total.
- c. Untuk mencapai tingkat *stock inventory* dari 45 hari di bulan Agustus 2003 menjadi 35 hari di bulan Agustus 2004 (bandingkan dengan upaya perusahaan secara keseluruhan menurunkan *stock inventory turn over* dari 70 hari menjadi 50 hari. Mengapa ada perbedaan angka? Karena total dari *stock inventory turn over* sebanyak 70 hari tidak seluruhnya menjadi tanggung jawab Divisi Operasional Toko berformat Supermarket Tradisional, stok sebanyak itu juga menjadi tanggung jawab Divisi *Merchandising* dengan stok di gudang distribusi pusat).
- d. Untuk meminimalisasi tingkat kehilangan (*shrinkage*) dari *grocery* menjadi 1.5 % dari total penjualan. Kenapa hanya tingkat kehilangan *grocery* yang menjadi tanggung jawab divisi ini. Bagaimana dengan departemen lainnya, misalnya *fresh*? Pada tahap awal perbaikan proses bisnis di MSM ini, ada banyak hal yang harus diperbaiki, ada banyak pihak yang harus lebih berinisiatif untuk bertanggungjawab menyelesaikan masalah utama mereka, termasuk Departemen *Fresh* yang harus menyelesaikan dengan drastis masalah *shrinkage* di departemen tersebut. Sangat sulit untuk menyerahkan tanggungjawab sepenuhnya di tangan divisi Operasional Toko jika masalah yang dihadapi sangat kasuistik dan membutuhkan penanganan khusus dan terfokus.
- e. Untuk menurunkan biaya operasional dari 16.3% menjadi 13%. Kegiatan ini jelas merupakan tanggungjawab penuh dari divisi operasional toko.

Dalam formulir BSC ada kolom yang bertajuk Aktivitas. Kolom ini berisi serangkaian KPI yang menjadi tanggungjawab masing-masing BSC *holders* untuk mencapainya. Aktivitas ini mengacu kepada KPI perusahaan secara keseluruhan. Aktivitas masing-masing Divisi bisa berbeda sesuai dengan tugas utama dan bobot tanggung jawab yang diemban masing-masing divisi.

Kolom Target dan Pengukuran berada dalam formulir BSC. Kolom ini diletakkan tepat di sebelah kanan Aktivitas. Tujuan dibuatnya kolom ini adalah untuk menjadi titik tolak acuan kuantifikasi dan standar pengukuran hasil kerja nantinya. Misalnya, jika disebutkan bahwa Divisi Operasional Toko menempatkan aktivitas pertamanya adalah untuk mencapai penjualan total sebesar Rp 2 Triliun, maka pada pada kolom :

- a. *Budget* : harus tertulis Rp 2 Triliun.
Artinya, angka Rp 2 Triliun menjadi target penjualan minimal yang harus dicapai oleh divisi operasional toko.
- b. *Stretch* : jika tertulis Rp 2.1 Triliun berarti bahwa divisi operasional toko berkeyakinan bahwa total penjualan dapat diupayakan sekuat mungkin hingga mencapai penjualan sebesar Rp 2.1 Triliun. Kolom *Stretch* ini dibuat untuk memotivasi para BSC *holders* untuk meningkatkan kemampuan dan upaya mereka untuk mencapai hasil yang optimal.

Kolom waktu merupakan indikator penting dalam formulir BSC. Waktu menjadi *deadline* yang harus dicapai dalam melakukan suatu aktivitas. Waktu menjadi batas penilaian keefektifan kerja yang relevan. Dengan mengacu pada kolom waktu, BSC *holders* melakukan perencanaan kegiatannya untuk mencapai hasil yang ditetapkan. Dengan kolom waktu, batas-batas pelaksanaan aktivitas dapat ditentukan penyelesaiannya. Jika sebuah aktivitas terselesaikan melewati waktu yang telah ditentukan, maka BSC holder dan atasannya harus menelaah penyebab keterlambatan penyelesaian aktivitas tersebut. Bisa saja bahwa waktu yang ditentukan di formulir BSC terlalu ambisius dan kurang realistis, bisa karena pelaksanaan yang tidak

efisien, bisa karena rantai kerja yang tersendat dipihak lain, bisa karena penentuan waktunya asal-asalan saja.

Kolom hasil merupakan kolom yang menjadi titik penentu penilaian atas kinerja. Angka yang dimasukkan ke dalam kolom hasil merupakan angka kinerja sebuah aktivitas yang telah ditentukan. Hasil menjadi tolok ukur keberhasilan kerja BSC holder, atasannya, divisinya maupun tim kerja perusahaan secara keseluruhan juga. Jika pada aktivitas "untuk mencapai total penjualan sebesar Rp 2 Triliun" tertulis hasil sebesar Rp 1.7 Triliun saja, maka dengan acuan angka Rp 1.7 Triliun semua pihak melakukan *feed back* dan pembelajaran atas kerja semua pihak selama ini. Jika tertulis hasil sebesar Rp 2.1 Triliun, maka semua pihak pun melakukan pembelajaran secara positif atas apa yang telah mereka lakukan selama ini sehingga tercapai hasil yang baik, melebihi *budget* yang telah ditentukan.

Kolom *rating* berisi angka yang menunjukkan perbandingan antara hasil yang dicapai untuk sebuah aktivitas dibandingkan dengan *budget* dan *stretch* yang telah ditentukan. Misalnya, jika penjualan total dibudgetkan mencapai Rp 2 Triliun dengan, *stretch* Rp 2.1 Triliun, sedangkan hasil mencapai Rp 2.25 Triliun, maka *rating* yang dicapai oleh BSC *holder* adalah 112.5%. Jika ternyata penjualan total hanya tercapai Rp 1.5 Triliun, maka *rating* hanya mencapai 75%.

Kolom *weighting* berisi angka yang mencerminkan tingkat pentingnya sebuah aktivitas berada di dalam kendali BSC holder. Semakin tinggi angka yang dituliskan maka semakin tinggi bobot yang dikenakan kepada BSC *holder*, berarti semakin besar arti aktivitas tersebut dibandingkan dengan aktivitas lainnya yang tertera dalam formulir BSC. Pembobotan dilakukan dengan berbagai pertimbangan, antara lain:

- a. Apakah aktivitas tersebut merupakan aktivitas yang lebih penting di antara aktivitas dalam BSC yang ditentukan untuk mendukung tercapainya KPI.

- b. Apakah aktivitas tersebut memiliki urgensi yang lebih tinggi di dalam divisi yang bersangkutan maupun secara keseluruhan perusahaan.

Kolom *scoring* memberikan gambaran mengenai hasil penghitungan yang diberikan terhadap kinerja BSC *holder* atas aktivitas tertentu. Kolom *scoring* merupakan hasil perkalian antara kolom *rating* dengan kolom *weighting*. Jika *rating* menunjukkan hasil yang sangat baik, lagi pula bobot yang diberikan kepada aktivitas tersebut juga tinggi, maka *score* yang dicapai oleh BSC *holder* tersebut tinggi pula untuk aktivitas tersebut.

Pada umumnya, formulir BSC selalu dilampiri dengan lembaran-lembaran yang berisi paparan mengenai rincian apa sajakah yang menjadi prasyarat pelaksanaan aktivitas tertentu dapat tercapai dengan baik. Biasanya, sebuah aktivitas yang menjadi tujuan antara (dalam kegiatan-kegiatan kerja) BSC *holder* memiliki serangkaian prasyarat penting yang menjadi prakondisi pencapaian kinerja maksimal aktivitas tersebut. Prasyarat-prasyarat tersebut diberi sebutan "*standard*".

Prasyarat-prasyarat muncul bilamana memang dibutuhkan untuk pelaksanaan. Untuk aktivitas yang sama, prasyarat yang ditetapkan oleh masing-masing divisi bisa berbeda. Untuk aktivitas yang sama, prasyarat yang ditetapkan oleh divisi yang sama pada tahun yang berbeda bisa berbeda pula. Prasyarat bersifat dinamis, kontekstual.

Kolom Akuntabilitas merupakan salah satu kolom yang terdapat dalam lampiran formulir BSC. Kolom ini memuat nama BSC *holder*. Kolom *input* juga terdapat dalam lampiran BSC. Kolom ini memuat berbagai departemen yang bekerjasama dengan BSC *holder* untuk bersama-sama mencapai keberhasilan masing-masing kegiatan.

Completion berarti batas waktu sebuah kegiatan diselesaikan. Batas waktu tidak perlu menunggu sampai selesainya satu periode BSC, atau satu tahun program, melainkan sampai sebuah aktivitas bisa rampung diselesaikan de-

ngan maksimal. Jika sebuah aktivitas merupakan kegiatan yang menjadi dasar kegiatan yang lainnya, misalnya membuka toko baru untuk bisa mencapai penjualan yang semakin meningkat, maka kegiatan membuka toko baru tersebut bisa diselesaikan seawal mungkin agar penjualan bisa dimaksimalkan secepat mungkin.

Manager Lini memiliki peran yang amat besar bagi keberhasilan BSC seorang BSC *holder*. Artinya, pada saat yang sama, keberhasilan sasaran dan tujuan-tujuan strategis sangat bergantung kepada bagaimana setiap *manager lini* memperhatikan BSC para anak buahnya di samping BSCnya sendiri. *Manager Lini* yang tidak acuh terhadap perkembangan hasil BSC sub ordinatnya, bisa dipastikan sama tidak acuhnya terhadap BSCnya sendiri dan pencapaian KPI perusahaan secara keseluruhan. *Manager Lini* yang berperhatian besar terhadap perkembangan kinerja sub ordinatnya, biasanya berperhatian besar terhadap perkembangan BSC sub ordinatnya. Pada umumnya, dia rajin memperhatikan hasil, *rating* dan *score* yang dicapai anak buahnya. *Manager Lini* yang baik selalu fokus pada kerja timnya. Pada kasus MSM, bisa dikatakan hampir seluruh *Manager Lini* di berbagai divisi dipacu untuk memperhatikan BSC sub ordinatnya. Bagaimana caranya? Secara langsung setiap Kepala Divisi mengadakan *one on one meeting* dengan kepala departemen untuk membaca hasil sementara BSCnya secara rutin setiap bulan. Mengapa demikian? Karena setiap Kepala Divisi pun harus melaporkan hasil, *rating* dan *score* BSCnya kepada CEO setiap bulan untuk melakukan kaji ulang (*review*), guna selalu fokus terhadap perkembangan divisi dan perkembangan perusahaan secara keseluruhan.

CEO merupakan promotor utama bagi pelaksanaan BSC di tingkat perusahaan. CEO berperanan sangat besar dalam keberhasilan pelaksanaan BSC demi keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran strategis perusahaan. *Meeting* bulanan, *meeting* triwulanan, kunjungan lapangan, merupakan langkah penting yang diambil oleh CEO untuk memastikan konsistensi implementasi BSC di semua Divisi.

Untuk memotivasi para BSC *holders* supaya tetap berada pada jalur utama implementasi BSC secara konsisten, manajemen memberikan iming-iming *rewards* bagi siapa pun yang bisa memperoleh angka yang sangat tinggi. Imbalan yang diberikan berupa bonus yang diberikan setiap akhir bulan Maret setiap tahunnya. Pemberian imbalan biasanya disertai dengan ucapan resmi terima kasih yang diberikan oleh manager 2 tingkat di atasnya. Implementasi BSC dilakukan dalam periode 1 tahun, mulai Januari sampai Desember. Persiapan pembuatan BSC biasanya dimulai pada bulan Oktober setelah *budgetting* untuk tahun berikutnya dimulai persiapannya pada bulan Agustus atau September. BSC dalam fungsinya sebagai alat ukur secara rutin dikaji ulang dan dalam fungsinya sebagai "alat bantu" manajemen strategi dianalisa pada pembelajaran *strategic*. Kaji ulang rutin dilakukan setiap bulan. Kaji ulang yang agak besar dilakukan triwulanan. Setelah melewati masa sekitar 6 bulan, biasanya dilakukan *reforecast* terhadap berbagai angka KPI. Jika perlu dilakukan berbagai perubahan yang seperlunya. Perubahan dilakukan mengingat ada prakondisi yang tidak bisa dipenuhi untuk tercapainya sebuah KPI secara optimal.

Pembelajaran Strategik memungkinkan MSM untuk melakukan perbaikan dari waktu ke waktu. Hal ini berkaitan dengan adanya pendapat bahwa tidak ada satu strategi pun yang mutlak pasti benar. Demikian pula dengan BSC yang terus akan diperbaiki dan dilengkapi karena tidak pernah ada BSC yang lengkap, melainkan BSC harus diperbaiki dari waktu ke waktu dan disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan internal.

Keuntungan Dengan Diimplementasikan nya BSC adalah :

- a. BSC merupakan sebuah kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai pengukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan menjadi tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran konkret. Dalam implementasi BSC, strategi perusahaan yang diturunkan menjadi tujuan-tujuan

konkrit diintegrasikan ke dalam berbagai pengukuran yang bersifat holistik untuk perusahaan (*company goals*) dan sekaligus merefleksikan kontribusi masing-masing individu (agen, BSC *holder*), masing-masing departemen, maupun masing-masing divisi terhadap tujuan perusahaan. Kepala Toko (*Store Manager*) dari sebuah region di Jawa Timur, misalnya, tahu persis berapa ukuran-ukuran angka yang harus dicapainya untuk mendukung pencapaian kinerja regionnya, untuk mencapai kinerja Divisi *Operations*, dalam rangka mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

- b. BSC bukan sekadar sebuah sistem pengukuran yang baru belaka, melainkan lebih dari pada itu juga merupakan pusat dan kerangka kerja untuk mengorganisir proses manajemen di dalam perusahaan. Kertas kerja yang dilampirkan ke BSC masing-masing agen, BSC *holders*, merupakan serangkaian rencana tindakan dan prasyarat yang dikehendaki yang menjadi pusat kerangka kerja masing-masing individu, masing-masing departemen maupun masing-masing divisi. Diharapkan tidak ada tindakan kerja apa pun yang tidak mengarah kepada upaya pencapaian tujuan perusahaan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan. Seorang *Category Manager Baby Department* harus melakukan berbagai tindakan terencana yang mengarah pada pencapaian serangkaian KPI nya, dimana kinerja KPI yang bersangkutan merupakan faktor determinan pencapaian total KPI Departemen *Grocery Health and Beauty*. Kinerja KPI *Dept Groceries Health and Beauty* merupakan penentuan pencapaian kinerja KPI *Dept Groceries* secara keseluruhan yang mendukung pencapaian KPI Divisi *Merchandising and Marketing*. Jika sang *Category Manager* lalai dalam menjalankan aktivitas tugasnya, *review* terhadap KPI dalam BSCnya ternyata buruk, maka hampir bisa dipastikan bahwa sudah terjadi potensi ancaman terhadap kinerja Departemen *Merchandising*

- maupun total perusahaan secara keseluruhan.
- c. BSC membantu perusahaan untuk menyelesaikan 2 masalah fundamental, yaitu mengukur kinerja perusahaan secara efektif dan bagaimana mengimplementasi strategi perusahaan secara sukses.
 - d. kekuatan BSC yang sesungguhnya muncul ketika BSC ditransformasikan dari sistem pengukuran menjadi sistem manajemen. (BSC, Kaplan hal 18). Karena BSC bukan sekadar alat ukur, melainkan panduan sistem manajemen, maka seluruh BSC *holders* di MSM bergerak secara sistemik mengelola MSM untuk mencapai KPI yang telah ditetapkan sebagai tujuan perusahaan (*company goals*). Begitu seluruh aktivitas manajerial difokuskan bergerak secara sistemik dan bersama-sama, maka keterkaitan antara departemen, antar divisi, bahkan secara mikro antar individu jelas terlihat. Pergerakan kegiatan manajemen secara serentak bersama-sama ini merupakan kekuatan yang secara sadar dikendalikan oleh setiap BSC *holders*. Terlampir adalah 2 Lampiran BSC yang dibuat oleh Divisi *Store Operations* dan Divisi *Merchandising* menyangkut Tujuan Pencapaian Penjualan. Standar yang sebenarnya merupakan prasyarat keberhasilan tindakan adalah kondisi minimal yang menjadi dasar kegiatan-kegiatan manajerial yang dilakukan oleh masing-masing divisi. Jika saling dikaitkan, sebenarnya rangkaian kondisi minimal itu merupakan jalinan kerja serempak dari berbagai departemen maupun divisi yang lain dalam mencapai tujuan yang dikehendaki (dalam hal ini tujuan pencapaian penjualan).
 - e. BSC menyeimbangkan akurasi angka-angka finansial historis dan integritas angka-angka tersebut dengan pendorong keberhasilan mendatang. Kerangka kerja BSC menegakkan disiplin di seputar bagaimana mengimplementasikan strategi dengan cara menantang para eksekutif dalam perusahaan untuk secara berhati-hati menerjemahkan strategi

perusahaan menjadi tujuan-tujuan ukuran-ukuran, target-target dan berbagai inisiatif ke dalam 4 perspektif.

PENUTUP

Review terhadap ke-6 KPI menggambarkan berbagai kemajuan atau kemunduran yang telah dicapai oleh MSM dalam periode 10 bulan sejak BSC diimplementasikan pada bulan Januari 2004. *Review* terhadap ke-6 KPI sekaligus menjawab pertanyaan apakah berbagai kesenjangan kapabilitas manajemen retail dan ke-6 tantangan yang dihadapi oleh MSM pada awal Oktober 2005 sudah mulai terselesaikan. Dari periode keuangan Okt 2003 sampai Okt 2004, MSM banyak mengalami kemajuan. Kemajuan tersebut terinci sebagai berikut :

1. Kondisi Historis Penjualan MSM Yang Menurun Pada Oktober 2003, Telah Mengalami Titik Balik Pada Oktober 2004.
Penjualan perusahaan yang terus menurun hingga tahun 2003, akhirnya terjadi titik balik dimana pada tahun 2004. Penjualan Januari – Oktober 2004 mengalami peningkatan sebesar 15.1% dibandingkan penjualan pada periode yang sama pada tahun 2003. Meskipun demikian, jika dibandingkan dengan budget, pencapaiannya penjualan masih kurang sebesar 10.85%. hal ini disebabkan karena jadwal toko baru yang dibuka, maupun toko yang dikonversi menjadi format baru, banyak yang tidak berjalan sesuai jadwal semula. Hal ini tentu saja mengakibatkan terjadinya kekurangan penjualan. Akan tetapi, jika dilihat angka rata-rata penjualan per toko, telah terjadi peningkatan nilai rata-rata penjualan per toko. Lihat grafik penjualan rata-rata per toko MSM berikut ini.
2. Margin Keuntungan Membaik
Margin keuntungan yang berada dalam tekanan yang sangat berat pada tahun 2003 telah mengalami perbaikan yang signifikan (diharapkan bersamaan dengan kesan harga murah yang diperoleh dari pelanggan, akan tetapi untuk sementara data belum ada). Jika

antara Januari-Oktober 2003, *merchandise margin mix* mencapai angka 16%, sedangkan *other income* mencapai angka 3.5% (sehingga total pendapatan margin menjadi sebesar 19.5%), maka antara Januari – Oktober 2004, *merchandise margin mix* mencapai angka cuma 15.1% (harga diturunkan untuk menciptakan kesan harga jual murah ke pelanggan) namun pencapaian *other income* bisa 4.6%, sehingga pendapatan margin total adalah 19.7%. Berarti ada kenaikan sebesar 0.2%. Jika dikaitkan lebih jauh dengan penurunan angka kehilangan (*shrinkage*) dari -3.9% (Jan-Okt 2003) menjadi -1.9% (Jan-Okt 2004), penurunan DC fee dari -1.1% (Jan-Okt 2003) menjadi -0.7% (Jan-Okt 2004), plus biaya tambahan untuk Exel sebagai *operator DC* yang baru sebesar -0.3%, maka total terjadi kenaikan *gross margin* sebesar 2.5% dari 14.4% (Jan-Okt 2003) menjadi 16.9% (Jan-Okt 2004). Bahkan, dibandingkan dengan *budget* yang harus dicapai pada tahun 2004 pun (*budget gross margin* Jan – Okt 2004 adalah 14.9%), masih terjadi peningkatan yang signifikan.

3. Efisiensi Biaya Operasional Yang Berarti Biaya Operasional Toko mengalami efisiensi yang cukup berarti, yaitu dari 17.1% (Jan-Okt 2003) menjadi 13.8% (Jan-Okt 2004). Dibandingkan dengan *budget* biaya operasional toko untuk Jan-Okt 2004 pun masih jauh lebih baik (*budget*: 14.4%).
4. Kontribusi Net Dari Operasi Toko Meningkat Tajam.
Jika antara Jan – Okt 2003, kontribusi net dari operasi toko mengalami defisit -2.8% terhadap seluruh penjualan Jan-Okt 2003,

maka antara Jan-Okt 2004 justru menjadi positif 3.1%. Artinya, kontribusi net dari operasi toko mengalami peningkatan sebesar 228.5%. Bahkan dibandingkan dengan *budgetnya* yang cuma 0.4%, kontribusi net dari operasi toko mengalami peningkatan yang sangat signifikan.

5. Perbaikan Efisiensi Sistem Logistik.
Biaya logistik sebesar Rp 315.95 milyar hingga Okt 2003 telah mengalami perbaikan efisiensi pada Okt 2004, menjadi hanya Rp 266.15 milyar saja. Jika dibandingkan dengan peningkatan penjualannya, maka *Stock Inventory Turn Over* membaik dari semula 75 hari menjadi 55 hari.
6. Membuka 8 Toko Baru Dan Re-Model 7 Toko.
Dari ke-6 KPI yang ditetapkan, hanya KPI ke-6 inilah yang paling buruk pencapaiannya. Jika semula ditetapkan bahwa pada tahun 2004 akan membuka 8 toko baru dan re-model 7 toko lama, maka yang tercapai sepanjang Januari – Oktober 2004 adalah dibuka 1 toko baru berformat *convenience store* (*Cut Price* di Pasar Besar, Malang) dan konversi 3 toko lama menjadi *Compact Hypermarket*. Antara November-Desember 2004 nantinya hanya dibuka 1 *Compact Hypermarket* baru di Solo. Dengan demikian, pencapaian KPI ke-6 hanya pembukaan 2 toko baru (1 *convenience store* dan 1 *compact hypermarket*) dan konversi 3 toko lama menjadi *compact hypermarket*. KPI ke-6 inilah sebenarnya yang menjadi penentu keberhasilan sebagian besar KPI lainnya. Tanpa ada pembukaan toko baru, tidak mungkin akan tercapai penjualan, margin, maupun penurunan *stock inventory*.

REFERENSI :

- Abdulah, Nurudin. 2002. Aturan Perpasaran Swasta Setengah Hati. *Bisnis Indonesia*. 27 Maret.
- Abdulah, Nurudin. 2002. Pakaian Bekas Eks-Import Banjir Pasar: Pengusaha Ritel Cemas Tak Capai Target. *Bisnis Indonesia*. 9 Oktober.
- Abdulah, Nurudin. 2002. Pola Belanja Konsumen Berubah: Persaingan Ritel Beralih Ke Harga. *Bisnis Indonesia*. 4 September.
- Abdulan, Nurudin dan Herbawati, Neneng. 2002. Nisnis Mini Market Bakal Makin Marak. *Bisnis Indonesia*. 23 Januari.
- Abdulan, Nurudin dan Herbawati, Neneng. 2002. Harga Naik, Konsumen Makin Terhimpit. *Bisnis Indonesia*. 21 Mei.
- Abdulan, Nurudin. 2002. PDJ (Program Discount Jakarta) 2002 Diharapkan Genjot Omset 25 %. *Bisnis Indonesia*. 20 Maret.
- Ali, Suryadharma. 2003. Usaha Pasar Modern Di Indonesia dan Regulasinya. Seminar Sehari Ritel. 22 Mei.
- Amir, M. Taufiq. 2002. Daya Saing Ritel Masih Besar. *Bisnis Indonesia*. 14 Agustus.
- Amir, Taufik. 2002. Usaha Ritel Tak Mengenal Krisis Lagi. *Bisnis Indonesia*. 24 Desember.
- Arief, Hizbullah. 2004. Sayap Matahari: Matahari Grup Berekspansi Di Ritel Hipermarket. *Business Week*. 12 Mei.
- Gunaryo. 2003. Regulasi Yang Menjamin Persaingan Sehat Bisnis Ritel di Indonesia. Seminar Sehari Ritel. 22 Mei.
- Hidayat. 2003. Peta Persaingan Bisnis Ritel Saat Ini Serta AFTA Sebagai Peluang Dan Ancaman Bisnis Ritel Indonesia. Seminar Sehari Ritel. 22 Mei.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 1966 *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press.
- Kotter, John P. 1966. *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- Kurnia, Ipung. 2002. Kami Menawarkan Barang Sambil Berteriak. *Koran Tempo*. 10 Agustus.
- Munir, Syamsul. 2003. Peluang & Kendala Indonesia Jadi Pemain Ritel Global. *Bisnis Indonesia* 14 Januari.
- Munir, Syamsul. 2002. Ritel Indonesia dan Otonomi Daerah. *Bisnis Indonesia*. 17 Juli.
- Munis, Syamsul. 2004. Belajar Dari Keberhasilan Usaha Ritel Internasional. *Bisnis Indonesia*. 9 Januari.
- Neven, Paul R. 2002. *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximaizing Performance adn Maintaining Results*. John Wiley & Son, Inc., New York.
- Pakpahan, Deddy H. 2002. Perekonomian Darea Mulai Bergerak: Trend Bisnis Property Beralih Ke Ruang Ritel. *Bisnis Indonesia*. 22 Maret.
- Prodjololito, Koestradjono. 2002. Jakarta Bakal Jadi Belantara Ritel. *Bisnis Indonesia*. 20 Februari.
- Silalahi, Pande Radja. 2003. Regulasi Yang Menjamin Persaingan Sehat Bisnis Ritel Di Indonesia. Seminar Sehari Ritel. 22 Mei.
- Sindhunata, Beni. 2003. Peta Bisnis Ritel Nasional Menyambut AFTA Terjebak Dikotomi dan Inkonsistensi. Seminar Sehari Ritel. 22 Mei.
- Subagijo, Stevanus. 2003. Peritel Kecil Bisa Jadi Alat Penetrasi Eceran Asing. *Bisnis Indonesia*. 22 Januari.
- Yunus, Yusran. 2002. Bisnis Ritel Diprediksi Hanya Tumbuh 4%. *Bisnis Indonesia*. 2 Januari.