

BALANCED SCORECARD SEBAGAI METODE PENGUKURAN EFEKTIVITAS STRATEGI *COMPETITIVE ADVANTAGE* PT. X DALAM MENGHADAPI KONDISI VUCA

Dian Widhasari, Noviaty Kresna Darmasetiawan

Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya

Email: s134119016@student.ubaya.ac.id, noviatykds@staff.ubaya.ac.id

Abstrak

Kondisi bisnis saat ini sedang mengalami tantangan besar dengan terjadinya globalisasi. Hal ini bertambah rumit dengan terjadinya VUCA akibat pandemi COVID-19 yang terjadi dalam 2 tahun terakhir. Tantangan bisnis yang awalnya hanya berfokus pada globalisasi, kini perusahaan harus lebih fokus untuk menentukan strategi yang tepat demi menghadapi persaingan bisnis sekaligus bertahan dari kondisi VUCA akibat pandemi COVID-19. Penelitian kali ini dilakukan di PT. X yang telah berhasil bertahan dari kondisi VUCA akibat pandemic COVID-19 dengan menggunakan metode BSC dalam melakukan pengukuran efektivitas strategi *competitive advantage* yang telah digunakan oleh perusahaan.

Kata kunci: *Balanced scorecard; Competitive advantage; VUCA*

Abstract

The current business conditions are experiencing major challenges with the occurrence of globalization. This is further complicated by the occurrence of VUCA due to the COVID-19 pandemic that occurred in the last 2 years. Business challenges that initially focused only on globalization, now must focus more on determining the right strategy to face business competition while surviving the VUCA conditions due to the COVID-19 pandemic. This research was conducted at PT. X, who managed to survive the VUCA condition due to the COVID-19 pandemic by using the BSC method to measure the effectiveness of the competitive advantage strategy that the company has used.

Keywords: *Balanced scorecard; Competitive advantage; VUCA*

Pendahuluan

Globalisasi yang terjadi di dunia telah menimbulkan dampak yang besar dalam banyak aspek terutama terhadap aspek bisnis. Bisnis tidak dapat dilepaskan dari kondisi lingkungan yang terus menerus mengalami perubahan. Setiap perusahaan memiliki tujuan yang sama yaitu untuk mendapatkan keuntungan secara finansial yang baik dan mengembangkan bisnisnya. Saat ini, perusahaan harus selalu mengikuti perubahan jaman. Globalisasi dan kemajuan teknologi yang terjadi, membuka kesempatan untuk menjangkau pasar yang lebih luas, namun di sisi lain juga melahirkan persaingan bisnis

How to cite:	Dian Widhasari, Noviaty Kresna Darmasetiawan (2023) Balanced Scorecard sebagai Metode Pengukuran Efektivitas Strategi Competitive Advantage Pt. X dalam Menghadapi Kondisi Vuca, (8) 6, http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i6
E-ISSN:	2548-1398
Published by:	Ridwan Institute

yang ketat. Kemajuan teknologi dan kemudahan dalam mendapatkan informasi membuat perubahan kebutuhan dan *trend* terjadi dengan sangat cepat. Sehingga, mencari keuntungan saja tidak lagi cukup bagi perusahaan untuk dapat mempertahankan usahanya dalam jangka panjang.

Oleh karena itu perusahaan saat ini juga dituntut untuk memiliki kelebihan dan keunggulan yang mendukung dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Penelitian yang dilakukan Wahyudi (1996) mengungkapkan bahwa jika dahulu perusahaan hanya berpikir untuk mencari keuntungan, maka perusahaan juga dituntut untuk mampu berpikir secara strategik untuk dapat menciptakan *competitive advantage* yang mampu bersaing dalam pasar demi mencapai tujuan perusahaan. Hal ini di dukung oleh penelitian yang dilakukan Donald Sull (1999), bahwa perusahaan yang tidak dapat bertahan dari pesaing yang memiliki *competitive advantage*, harus merelakan penurunan penjualan, kehilangan karyawan, bahkan kehilangan kesempatan untuk meningkatkan teknologi.

Untuk bertahan, semua organisasi harus dapat mengidentifikasi dan beradaptasi dengan perubahan (David dan David, 2017). Phillips dan Moutinho (2018) dalam bukunya menyatakan kunci yang dibutuhkan untuk perubahan adalah inovasi. Pandemi COVID-19 yang terjadi membuat kondisi ekonomi menjadi tidak menentu dan tidak stabil, salah satunya karena banyak regulasi dari pemerintah yang harus diberlakukan demi meminimalisir penyebaran COVID-19. Banyaknya regulasi untuk pencegahan penyebaran COVID-19 berpengaruh terhadap bisnis, karena proses produksi dan distribusi menjadi terhambat. Di sisi lain, masifnya usaha untuk mencegah penyebaran COVID-19 menyebabkan kondisi pasar menjadi sangat sepi sehingga kondisi ekonomi mengalami penurunan.

Persaingan dan kondisi pasar yang VUCA inilah yang menyebabkan perusahaan harus terus menerus menerapkan strategi perusahaan yang dapat memperkuat perusahaan dari segi *competitive advantage*. Donald Sull (1999) menjelaskan bahwa salah satu fenomena bisnis yang paling umum namun juga paling membingungkan adalah ketika perusahaan yang sukses menghadapi perubahan besar di lingkungan mereka, sering kali gagal merespons secara efektif. Masalahnya adalah bukan pada ketidakmampuan untuk menghadapi, namun ketidakmampuan untuk mengambil tindakan yang tepat.

Hal ini sejalan dengan pendapat yang dinyatakan oleh Vermeulen (2009) dalam penelitannya yang mengatakan bahwa banyak perusahaan menjadi sukses melakukan sesuatu tetapi kesuksesan ini membuat mereka terlalu percaya diri dan kurang menyadari adanya bahaya akibat terjadinya perubahan. Perilaku ini yang kemudian sering menyebabkan kegagalan suatu perusahaan dalam bertahan di dunia yang memiliki kondisi berubah-ubah ini. Oleh karena itu strategi dalam perusahaan perlu untuk selalu diformulasikan untuk menciptakan *competitive advantage* yang memiliki pasar tersendiri.

Dari tahapan perancangan, implementasi hingga evaluasi strategi, proses implementasi strategi merupakan tahapan yang paling sulit karena dalam melakukan implementasi, suatu organisasi akan melibatkan banyak fungsi kerja, melakukan banyak penyesuaian terhadap perencanaan, menentukan target yang ingin dicapai, melakukan perubahan kebijakan untuk mendukung strategi yang dibuat, dan lain sebagainya. David dan David (2017) juga menyatakan bahwa perumusan strategi yang tidak diterapkan, tidak memiliki tujuan yang berguna bagi organisasi.

Oleh karena itu dari setiap perencanaan strategi dibutuhkan tolak ukur mendetail yang berfungsi sebagai target dan panduan dalam implementasi strategi. Berkaitan dengan hal tersebut maka perusahaan perlu menerapkan *Performance Measure System* (PMS). Salah satu metode dalam PMS yang populer digunakan yaitu *Balanced Scorecard*

(BSC). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kaplan & Norton (1992) *balanced scorecard* (BSC) dapat digunakan untuk meningkatkan sistem pengukuran sekaligus meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menciptakan, mengkomunikasikan, dan implementasi strategi baru.

Dalam generasi pertamanya, menurut Kaplan & Norton (1992) pengaplikasian BSC di desain sebagai alat untuk mengukur performa dengan mengkombinasikan indikator utama dari finansial dan *non* finansial dalam sikap yang rasional dengan tujuan untuk mengembangkan proses dari manajemen keputusan. Dalam penelitian lebih lanjut kebutuhan dari sistem manajemen performa *strategy-oriented*, muncul pengembangan yang disebut *strategy map*, dimana bertujuan untuk menghubungkan empat perspektif tradisional dari BSC (seperti *financial outcomes*, *customer relations*, *internal business processes* dan *learning and innovation activities*) dengan manajemen proses strategik dalam organisasi modern.

Tujuan utamanya adalah untuk membantu agar para manajer dapat menyadari bagaimana peningkatan dalam satu perspektif dapat mempengaruhi perspektif lainnya dalam hal hasil finansial perusahaan. Dalam hal ini metode BSC memiliki peran penting dalam perencanaan, implementasi, serta evaluasi strategi perusahaan secara keseluruhan terutama dalam menghadapi situasi VUCA. Menurut Luis *et.al.*, (2019) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa selain empat pilar dalam BSC yang dibuat selaras dengan visi dan misi perusahaan, tujuan strategik juga terhubung melalui hubungan kasual yaitu "*strategic map*", yang merupakan cara untuk merepresentasikan strategi dari sebuah perusahaan.

Dari ketiga penelitian dapat dilihat bahwa penelitian yang dilakukan oleh Aly & Mansour (2017) dan Gooneratne & Hoque (2021), memiliki perbedaan dimana dalam penelitian Gooneratne & Hoque (2021) hanya melihat kebiasaan dan melaporkan hasil investigasi mengenai pengaplikasian BSC yang semakin tidak signifikan. Penelitian oleh Gooneratne & Hoque (2021) dilakukan di negara Sri Lanka yang jauh lebih baik secara GDP dibandingkan India.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Jassem *et al.*, (2021) merupakan pengembangan untuk implementasi BSC yang lebih baik untuk *sustainability* perusahaan namun belum ada implementasi terhadap *conceptual framework* yang telah dibuat. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Gooneratne & Hoque (2021) yang menunjukkan bahwa ketertarikan organisasi terhadap BSC *innovation* tidak berlangsung lama.

Penelitian kali ini akan dilakukan pada PT. X di Kota Surabaya. Karena persaingan bisnis yang semakin global, munculnya produk-produk kompetitor dengan harga yang lebih terjangkau, serta banyak tantangan bisnis lainnya, PT. X merasa perlu terus melakukan evaluasi terhadap strategi yang telah diimplementasikan dengan menggunakan metode BSC. PT. X merasa perlu mengetahui efektivitas strategi yang selama ini telah berjalan, yang diukur menggunakan metode BSC dan melakukan pembaruan yang diperlukan terhadap strategi tersebut untuk mendukung perusahaan menghadapi berbagai kondisi bisnis dewasa ini. Hal ini juga akan membantu PT. X dalam memformulasikan dan menciptakan *competitive advantage* yang dapat memposisikan PT. X dalam skema persaingan global dan menemukan pasarnya sendiri terutama dalam kondisi VUCA yang terjadi saat ini.

Beberapa alasan ini membuat PT. X perlu untuk melakukan evaluasi terhadap strategi perusahaan yang telah dibuat. Ditambah dengan adanya kondisi pandemi saat ini, maka pemilihan strategi perusahaan yang tepat menjadi penting.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian yang bersifat kualitatif. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengeksplorasi sejauh mana pengukuran menggunakan metode *Balanced Scorecard* memberikan kontribusi terhadap organisasi dan usaha organisasi untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya. Oleh karenanya, penelitian ini tergolong dalam penelitian kualitatif eksploratori yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan *interpretative*. Eksplorasi yang dilakukan dalam penelitian adalah melalui pendekatan studi kasus. Observasi yang dilakukan terhadap narasumber, wawancara secara mendalam dan analisis data dokumenter dipilih sebagai metode pengumpulan data yang akan menyelaraskan dengan paradigma fenomenologis dan akan memastikan terkumpulnya data penelitian yang beragam.

Objek untuk penelitian ini adalah PT. X yang merupakan perusahaan dalam bidang penjualan bahan bangunan. Penggunaan PT. X sebagai objek dikarenakan dalam kondisi VUCA ini PT. X termasuk perusahaan yang cukup terdampak ditambah dengan banyaknya persaingan pada bidang yang sama.

Proses wawancara akan dilakukan secara semi-terstruktur untuk mendapatkan masukan dan ide dari narasumber. Narasumber merupakan salah satu manager/*Division Head* yang memiliki peran dalam perumusan strategi perusahaan. Wawancara akan dilakukan secara *offline* dengan mengikuti peraturan kesehatan sesuai ketentuan yang berlaku. Pewawancara akan merekam suara atau *audio* hasil pembicaraan wawancara, merekam video wawancara dan akan dianalisis lebih lanjut dipadu dengan data catatan akan reaksi dan ekspresi responden selama wawancara berlangsung (Neuman, 2000).

Untuk memastikan validitas dari hasil penemuan yang didapatkan, maka akan diuji menggunakan program *cluster analysis*. Proses analisis data pada penelitian metode kualitatif akan menggunakan metode *coding*. Menurut Neuman (2000), *coding* data pada penelitian kualitatif berarti mengatur data-data mentah untuk menjadi suatu kategori-kategori konseptual yang dapat menghasilkan suatu tema atau konsep. *Coding* terdiri dari 3 jenis, yaitu *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*.

Hasil dan Pembahasan

Aspek *financial* dalam strategi perusahaan merupakan salah satu aspek penting yang perlu di perhatikan dalam perencanaan strategi perusahaan. Terutama dalam kondisi VUCA di era pandemi COVID-19 ini pertumbuhan dan pergerakan ekonomi semakin tidak menentu dan rawan menurun. Aspek *financial* dapat membantu perusahaan melihat apakah perusahaan telah berhasil menjalankan strateginya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pada Tabel 1 dijabarkan terkait dengan pengukuran metode BSC dalam aspek *financial*. PT. X selama ini dalam mengukur aspek *financial* perusahaan dengan menggunakan beberapa poin tolak ukur seperti *maximized revenue (double sales volume)* dan *cost effectiveness*. Untuk *maximized revenue (double sales volume)* dapat melihat dan diukur dari *annual sales volume – retail*, *annual sales volume – infrastructure*, dan *annual sales – private project*. Sedangkan untuk *cost effectiveness* melihat dari pencapaian budget perusahaan.

Balanced Scorecard sebagai Metode Pengukuran Efektivitas Strategi *Competitive Advantage* Pt. X dalam Menghadapi Kondisi Vuca

Tabel 1
BSC Aspek *Financial*

STRATEGIC OBJECTIVE	KPI	UNIT	TARGET	STRATEGIC INITIATIVE	PIC
F.1. Cost Effectiveness	Realisasi Budget Direktorat	%	≤ 100%		All
	Zero Denda / Penalti	Rp	0		FA / Procurement
	Realisasi Sales Expense Budget	%	≤ 100%		Sales / Promotion
	Realisasi Biaya import	%	< 105%		Procurement
	Realisasi Budget Promosi	%	≤ 100%		Promotion
F.2. Annual Sales Volume	Pencapaian Target Sales Tahunan Pipa, Asbestos, Sink, papan <i>Gypsum</i>	%	≥ 100%		Sales / CS
F.3. Optimization of Assets	Zero deviasi SO Aset	unit	0	- SO Aset bulanan	FA
				- Project Monitoring SJ dan BA Aset	FA / IT

Sumber: Lampiran 1

Pada Tabel 2 dijabarkan dijabarkan terkait dengan pengukuran menggunakan metode BSC dalam aspek *customer*. Oleh karena itu PT. X dalam mengukur aspek *customer* perusahaan menggunakan beberapa poin tolak ukur seperti *strong product availability in retail, strong partnership with distributor & outlet, increase end user (retail customer) satisfaction & loyalty, strong market coverage in private & infrastructure*, dan *strong brand equity (index)*.

Untuk *strong product availability in retail* perusahaan melihat dari banyaknya *active outlets / universe (DBO)* di daerah Jawa dan Bali. Sedangkan untuk *strong partnership with distributor & outlet* melihat dari *CSI retail (mitra usaha), CSI infrastruktur (mitra usaha, kontraktor) dan CSI private sector (mitra usaha, konsultan)*. Untuk *increase end user (retail customer) satisfaction & loyalty* dapat di ukur dari beberapa hal seperti *closing suara pelanggan (3×24 jam), customer complain – quality*, dan *customer complain – delivery*. Dalam mengukur aspek *strong market coverage in private & infrastructure* dapat melihat dari *coverage national (province) in infrastructure* dan *secured flagship project* di wilayah pareto. Sedangkan untuk *strong brand equity (index)* dapat melihat dari tolak ukur *award recognition*.

Tabel 2
BSC Aspek *Customer*

STRATEGIC OBJECTIVE	KPI	UNIT	TARGET	STRATEGIC INITIATIVE	PIC
C.1. Strong & Sustainability Profit Growth					
C.2. Customer Satisfaction	Internal Complaint	unit	20	Meeting, SGA	HRD
	Laporan Keuangan Konsolidasi	tanggal	Tgl. 15		FA

C.3. Event and Branding	Customer Satisfaction Index (End User and Store)	#	≥ 3.00		Promotion / CS
	Order Delivery (speed, efficient and accuracy)	%	95%		CS
	Sales Visit	%	≤ 100%		Sales
	Budget Optimization for Event:	%	≤ 100%	Total Event / Brand Activation	Promotion / Sales
	- Pipa	kali	20		
	- <i>Asbestos Cement</i>	kali	7		
C.4. New Customer Growth	- Sink	kali	8		
	- Papan <i>Gypsum</i>	kali	5		
	Penambahan Distributor	%	≥ 100%	- Area expansion for exsisting distributor - Distributor baru yang lulus uji kelayakan	Sales
	- Pipa	unit	4		
	- <i>Asbestos Cement</i>	unit	2		
	- Sink	unit	2		
	- Papan <i>Gypsum</i>	unit	1		
	Optimalisasi Distributor wilayah	%	≥ 100%	Pencapaian target distribusi produk	Sales

Sumber: Lampiran 1

PT.X juga menjadikan *internal business process* sebagai salah satu aspek utama dalam strategi perusahaan. Karena *internal business process* bagi PT. X sangat dapat mempengaruhi bagaimana aspek *customer* nantinya. Dalam hal ini *internal business process* juga dapat dipengaruhi oleh aspek karyawan dalam perusahaan itu sendiri. Pada Tabel 3 dijabarkan terkait dengan pengukuran menggunakan metode BSC dalam aspek *internal business process*.

Oleh karena itu PT. X dalam mengukur aspek *internal business process*, menggunakan beberapa poin tolak ukur seperti *enrich product portfolio, enhance brand communication strategy, increase forecast accuracy to improve fulfillment and minimize waste, increase sourcing capability for key materials & resource, improve manufacturing excellence across all plants, develop T & D capability, improve distribution capability, expand network channel & coverage, improve performance of agents & outlets, implement continuous improvement program* dan *implement risk management to minimize strategy risk*.

Tabel 3
BSC Aspek Internal Business Process

STRATEGIC OBJECTIVE	KPI	UNIT	TARGET	STRATEGIC INITIATIVE	PIC
IBP.1. Meningkatkan kualitas internal control	Penyelesaian proses otomatisasi dan monitoring	%	100%	- Proyek laporan cash flow	FA / IT
				- Integrasi Program dengan pembayaran virtual	FA / IT
	Mapping risk profile	%	100%	- Integrated Delivery System Project	CS / Factory / IT
				- Set up Risk Committee & Progress Risk Profile Mapping	Corporate FA
IBP.2. Meeting Koordinasi	- SGA	month	1		HRD

Balanced Scorecard sebagai Metode Pengukuran Efektivitas Strategi *Competitive Advantage* Pt. X dalam Menghadapi Kondisi Vuca

IBP.3. Optimalisasi Cash Management	- Weekly Meeting all Div	month	4		HRD
	Menjaga optimalisasi kas:	hari	60	Cash Conversion Cycle	FA
		%	+/- 10%	Deviasi Cash flow forecast: Zero unplanned request Cash flow	FA
IBP.4. Optimalisasi Procurement	Pelayanan Procurement:			- Review Bisnis Proses dan organisasi	Procurement
	- Lokal Non-Transporter	%	92%		
	- impor	%	85%		
	Jumlah RO Overdue	unit	40	- Menjalin komunikasi efektif dengan user	Procurement
	Meningkatkan Manajemen Vendor				Procurement
	- Vendor dengan skor minimal B	%	80%	- Melakukan evaluasi vendor strategis	
- Adanya vendor pendamping dan pengganti (kritisal)	unit	12	- Melakukan vendor mapping		
			- Multisourcing dan Vendor bersama		
- Cost structure Vendor Direct Material & pendukung	unit	18	- Membuat master draft kontrak	Procurement	

Sumber: Lampiran 1

Pada Tabel 4 dijabarkan terkait dengan implementasi metode BSC dalam aspek *learning and growth*. Dalam melakukan pengukuran aspek *learning and growth*, PT. X menggunakan beberapa poin tolak ukur seperti *maximized employee competencies & fulfillment, build efficient & agile organization, deploy "inspired to exceed" as our way of life*, dan *build ICT platforms that support business growth*. Untuk kategori *maximized employee competencies & fulfillment* dapat dinilai melalui pemenuhan MPR, promosi dari *internal* dan persentase keberhasilan *training*. Untuk kategori *build efficient & agile organization* dapat dinilai melalui *ratio tonnage sold / FTE*. Kategori *deploy "inspired to exceed" as our way of life* dapat dinilai melalui tingkat *turn over*. *Build ICT platforms that support business growth* dapat dinilai melalui *blueprint ICT* dan *module readiness per platform*.

Tabel 4
BSC Aspek Learning and Growth

STRATEGIC OBJECTIVE	KPI	UNIT	TARGET	STRATEGIC INITIATIVE	PIC
L&G 1. Maximised Employee Competencies	Promotion from within	Jumlah	1	- People Review Event - Potential Review - Coaching & Counseling	HRD HRD HRD
L&G 2. Build Efficient & Agile Organization	Ratio Tonnage sold/ employee	Ton/MH	6,04		Corporate FA / HRD
L&G 3. Inspired to EXCEED as way of life	Pemenuhan Engagement & Culture Activity	%	100	- Sharing inspired to exceed - Outing	HRD HRD
L&G 4. Continuous Improvement	Jumlah Kaizen/SGA yang sukses			- Membentuk kaizen	HRD

Sumber: Lampiran 1

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber menunjukkan bahwa pertumbuhan *financial* yang baik dapat di capai dengan memaksimalkan pendapatan laba bersih. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan pengukuran total penjualan dalam perusahaan. Total penjualan PT. X dapat dilihat melalui tiga kategori seperti melalui penjualan *retail*, infrastruktur dan sektor pribadi.

Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat bahwa fokus pencapaian *financial* tidak lagi hanya pada pendapatan keuntungan yang maksimal. Melainkan dengan pertumbuhan omzet yang baik dan selalu ada *growth* sesuai dengan target perusahaan. Dalam arti sehat adalah bahwa pertumbuhan akan selalu ada dan mencukupi untuk kebutuhan dari perusahaan.

Tabel 5

Perbandingan BSC Dalam Aspek *Financial* dengan Strategi *Competitive Advantage*

<i>Financial</i>	<i>Financial in competitive advantage</i>
F1. Maximized revenue (double sales volume)	F1. Sustainable healthy growth
F1.1 Annual sales volume - retail	F1.1 Total annual sales volume
F1.2 Annual sales volume – infrastructure	- Annual sales volume - retail
F1.3 Annual sales volume – private project	- Annual sales volume - infrastructure
	- Annual sales volume - private project
F2. Cost effectiveness	F2. Cost effectiveness
F2.1 Pencapaian budget	F2.1 Opex to net sales
	F3. Sustainable healthy growth
	F3.1 % CAGR

Sumber: Lampiran 1

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber menunjukkan bahwa *customer* merupakan salah satu aspek penting dalam perusahaan. Karena jika produk tersedia namun tidak ada *customer* yang dapat menyerap produk maka dapat membuat kondisi perusahaan menjadi tidak baik. Dalam hal ini, total penjualan PT. X dapat dilihat melalui tiga kategori seperti melalui penjualan *retail*, infrastruktur dan sektor pribadi. Dapat dilihat dari Tabel 6 bahwa strategi perusahaan dalam aspek *customer* berubah fokus dari strategi yang berpusat pada ketersediaan produk menjadi perluasan pasar.

Karena hanya dengan tersedianya produk saja tidak akan memastikan bahwa produk yang tersedia dapat laku dan mencapai semua potential *customer*. Sedangkan dengan produk yang sudah tersedia sebaiknya perusahaan mulai meningkatkan *market coverage* agar produk dapat terserap ke seluruh lapisan *customer* dan memunculkan adanya *customer* baru. Selain itu kepuasan pelanggan juga tetap menjadi utama dari strategi ini. Dengan *market coverage* yang luas akan mempermudah customer mendapatkan produk dengan mudah dan dengan harga yang lebih baik. Dengan *brand* yang menjadi *top of mind* dapat memberikan rasa aman dan nyaman bagi *customer* saat menggunakan produk.

Tabel 6

Perbandingan BSC Dalam Aspek *Customer* dengan Strategi *Competitive Advantage*

<i>Customer</i>	<i>Customer in competitive advantage</i>
C1. Strong product availability	C1. Strong market coverage
C1.1 Active outlets / universe (DBO) Jawa-Bali	C1.1 % Active outlets

Balanced Scorecard sebagai Metode Pengukuran Efektivitas Strategi Competitive Advantage Pt. X dalam Menghadapi Kondisi Vuca

C2. Strong market coverage	C1.2 <i>New MU infrastructure in new province</i>
C2.1 <i>Coverage national (province) in infrastructure</i>	C2. Increase customer satisfaction & Loyalty
C2.2 <i>Secured flagship project di wilayah pareto</i>	C2.1 CSI mitra usaha
C3. Strong partnership with distributor & outlet	- CSI retail (MU)
C3.1 CSI retail (Mitra Usaha)	- CSI infrastruktur (MU, kontraktor)
C3.2 CSI infrastruktur (MU, kontraktor)	- CSI private sector (MU, konsultan)
C3.3 CSI private sector (MU, konsultan)	C2.2 <i>Customer complain (company)</i>
C4. Increase end user (retail customer) satisfaction & loyalty	- <i>Customers complain in CPM - quality</i>
C4.1 <i>Closing suara pelanggan (3x24 jam)</i>	- <i>Customers complain in CPM - delivery</i>
C4.2 <i>Customer complain – quality</i>	- <i>Customers complain in number - quality</i>
C4.3 <i>Customer complain - delivery</i>	- <i>Customers complain in number - delivery</i>
C5. Strong brand equity (index)	C3. Strong brand equity
C5.1 <i>Award recognition</i>	C3.1 <i>Top of mind</i>

Sumber: Lampiran 1

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber menunjukkan bahwa *internal business process* memiliki peranan penting dimana akan menjadi salah satu aspek penyedia produk kepada *customer*. Berdasarkan Tabel 7 dapat dilihat bahwa fokus utama dari strategi perusahaan berubah dari kualitas produk, menjadi berfokus pada peningkatan kerja sama dengan *business partner* dan mempererat hubungan dengan para *business partner*. Hal ini dilakukan karena jika dilihat dari data dan perbandingan dengan kompetitor, kualitas produk perusahaan masih jauh lebih unggul sehingga dari segi kualitas produk, PT. X berhasil menjadi yang terdepan dibanding kompetitornya.

Oleh karena itu, saat ini perusahaan berusaha untuk mempererat hubungan dengan para *business partner* untuk meningkatkan kepercayaan mereka dan mencapai pasar yang lebih luas. Tujuan dari strategi ini adalah untuk mendukung *market coverage* dengan meningkatkan kepercayaan dengan *business partner*. Dengan strategi ini perluasan *market coverage* akan menjadi lebih baik lagi. Selain itu perusahaan juga berfokus pada peningkatan kualitas layanan berupa pengiriman yang cepat dan efisien sehingga produk dapat tersedia dan mencakup area luas dengan mudah dan dengan harga yang lebih baik.

Tabel 7
Perbandingan BSC Dalam Aspek *Internal Business Process* Dengan Strategi *Competitive Advantage*

<i>Internal business process</i>	<i>Internal business process in competitive advantage</i>
IBP1. Enrich product portfolio	IBP1. Enhance synergy with business partner to strengthen distribution channel to grip Indonesia mark
IBP1.1 <i>Conformance to NPD plan</i>	IBP1.1 <i>Number of Total Distribution Point</i>
IBP1.2 <i>Sales new product</i>	IBP1.2 <i>% of MU achieve KPI</i>
IBP2. Enhance brand communication strategy	IBP2. Integrate Digital Technology in all functions in organization as a driver to create competitive advantage
IBP2.1 <i>Conformance to ATL plan</i>	IBP2.1 <i>% of DBO adoption</i>
IBP2.2 <i>BTL success measure (events & trade promo)</i>	IBP2.2 <i>% of Digital Mfg implemented</i>
IBP2.3 <i>Implementasi CSR</i>	IBP3. Strengthen Brand awareness to make “Rucika” as preferred product of Indonesia people
IBP3. Increase forecast accuracy to improve fulfillment and minimize waste	IBP3.1 <i>% of success brand activation activities</i>
IBP3.1 <i>Deviasi forecast M-1</i>	IBP4. Provide products and services to deliver comprehensive water management system
IBP3.2 <i>Stock availability</i>	IBP4.1 <i>% of Project Total Solution Implemented</i>
IBP4. Increase sourcing capability for key materials & resources	IBP5. Collaboration with world class pipe producer to provide new product driven by custom needs of Indonesia Market
IBP4.1 <i>Jumlah kontrak baru jangka panjang</i>	IBP5.1 <i>% sales new product to total revenue</i>
IBP4.2 <i>Evaluasi vendor</i>	IBP6. Build world class manufacturing operations through TPM implementation

<p>IBP5. Improve manufacturing excellence across all plants IBP5.1 OEE</p> <p>IBP5.2 Energy consumption IBP5.3 Maintenance cost IBP5.4 Conformance to recipe</p> <p>IBP5.5 Reject rate</p> <p>IBP5.6 Overweight</p> <p>IBP6. Develop T & D Capability IBP6.1 Road Map Completeness IBP6.2 Success Project Execution</p> <p>IBP7. Improve Distribution Capability IBP7.1 Service Level Delivery (% OTIF) Retail IBP7.2 Cost Delivery</p> <p>IBP8. Expand Network Channel & Coverage IBP8.1 Penambahan Mitra Usaha IBP8.2 Agent Conversion (Pareto)</p> <p>IBP9. Improve Performance of Agents & Outlets IBP9.1 Pemenuhan SLA oleh mitra usaha terkait struktur & infrastruktur IBP9.2 Mitra usaha yang mencapai target Volume IBP9.4 DBO Adoption (agent) - Jawa Bali IBP9.3 % Repeat Customer</p> <p>IBP10. Implement Continuous Improvement Program IBP10.1 Proyek SGA & Kaizen yg sukses</p> <p>IBP11. Implement Risk Management to Minimize Strategic Risk IBP11.1 Kecelakaan Kerja IBP11.2 Mapping Risk Profile IBP11.3 Operations Disruption IBP11.4 Temuan Audit</p>	<p>IBP6.1 OEE</p> <p>IBP7. Create integrated and lean Supply Chain to provide products to customers on time & efficiently IBP7.1 % supply chain cost to net sales IBP7.2 Service level delivery (OTIF)</p> <p>IBP8. Provide accurate & update information to make strong Strategic Business Decision & Partnering IBP8.1 % of success reporting & data mgn system project implementation</p>
---	---

Sumber: Lampiran 1

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber menunjukkan bahwa karyawan perusahaan merupakan hal yang penting dan mendasar dalam perusahaan. Berdasarkan Tabel 8 dapat dilihat bahwa fokus dari perusahaan kini sudah tidak lagi meningkatkan kompetensi karyawan saja, karena lingkungan kerja dianggap turut berperan dalam mempengaruhi keseluruhan perusahaan. Oleh karena itu saat ini perusahaan berfokus dalam memberikan ruang bagi karyawan untuk bertumbuh. Contoh konkret yang dilakukan adalah dengan adanya promosi jabatan, pelatihan dan pemberian fasilitas beasiswa bagi karyawan. Dengan demikian, diharapkan karyawan yang memiliki kompetensi dapat memaksimalkan potensi mereka dengan pemberian tanggung jawab dan *reward* yang lebih besar.

Tabel 8
Perbandingan BSC Dalam Aspek *Learning and Growth* Dengan Strategi *Competitive Advantage*

<i>Learning & growth</i>	<i>Learning & growth in competitive advantage</i>
LG1. Maximized Employee Competencies & Fulfillment	LG1. Create Leader & Organization transformation to embrace future challenge
LG1.1 MPR Fullfilment	LG1.1 People readiness index
LG1.2 Promotion from Within (to spv up)	LG1.2 % Revenue to Manpower Cost
LG1.3 % Training Index Level 3	LG2. Drive technology as a business enabler to increase competitiveness in digital era
LG2. Build Efficient & Agile Organization	LG2.1 % success of technology project implementation
LG2.1 Ratio Tonnage sold/ FTE	

LG3. Deploy “Inspired to EXCEED” as our way of life

LG3.1 Turn Over

LG4. Build ICT Platforms that Support Business Growth

LG4.1 Blueprint ICT

LG4.2 Module Readiness per Platform

Sumber: Lampiran 1

Kesimpulan

Perusahaan PT. X merupakan salah satu perusahaan yang besar yang saat ini berada pada fase *mature*. *Brand* dan kualitas produk dari PT. X sebenarnya sudah cukup dikenal oleh banyak customer, namun kondisi pandemi COVID-19 nyatanya tetap memberi dampak signifikan terhadap pertumbuhan PT. X, terutama dalam hal penjualan. Kondisi ini mempengaruhi segi *internal* maupun eksternal perusahaan sehingga PT. X merubah konsep strategi mereka menjadi strategi *competitive advantage* dimana perusahaan PT. X menggunakan segala potensi yang dimiliki dan mengeksploitasi keunggulan PT. X dalam pasar.

PT. X selama ini telah mengimplementasikan metode BSC secara tertata dan di *breakdown* ke dalam beberapa aspek yang sesuai dengan setiap divisi dalam perusahaan. Selama ini, strategi perusahaan lebih berfokus pada kualitas dan ketersediaan produk sedangkan *market coverage* PT. X lebih banyak dihasilkan dari gencarnya promosi dari *customer* yang sudah pernah menggunakan produknya.

Pada kondisi pandemi penerapan metode BSC pada perusahaan PT. X tidak berubah banyak. Hanya konten dan target dalam pencapaian strategi yang di buat sedemikian rupa agar dapat beradaptasi dengan kondisi VUCA akibat pandemi COVID-19 yang terjadi ini. Dalam kondisi pandemi ini, perusahaan PT. X mencoba menambah fokusnya dengan tujuan untuk memperluas pasar karena melihat banyaknya potensi *customer* baru di luar *market coverage* saat ini.

Fokus pada perluasan pasar dan efisiensi bisnis dapat perusahaan untuk menjangkau pasar yang lebih luas dengan harga lebih bersaing, dan diharapkan dapat meningkatkan penyerapan produk yang sudah baik. Selain itu, selama ini PT. X sudah berfokus pada peningkatan kualitas dan ketersediaan produk sehingga penyerapan produk yang baik menjadi pilihan potensi utama dari PT. X. PT. X juga perlu untuk berfokus dalam meningkatkan kepercayaan dengan *business partner* dan membantu *business partner* dalam menghadapi kondisi pandemi.

Penerapan strategi dalam waktu singkat tentu tidak mudah. Oleh karena itu penggunaan metode BSC sebagai alat untuk mengukur strategi perusahaan merupakan pilihan terbaik agar strategi yang digunakan lebih efektif dan tepat sasaran. Dalam hal ini, metode BSC dapat menjangkau seluruh hirarki dalam perusahaan. Metode BSC memiliki keunggulan dan lebih luwes karena dapat menjangkau masing-masing divisi dan lebih detail dengan mencantumkan target–target konkret yang diinginkan perusahaan sehingga penggunaan strategi *competitive advantage* dengan menggunakan metode BSC merupakan strategi yang tepat dan efektif untuk perusahaan.

BIBLIOGRAFI

- Aly, A. H., & Mansour, M. E. (2017). Evaluating the sustainable performance of corporate boards: the balanced scorecard approach. *Managerial Auditing Journal*, 32(2), 167–195. <https://doi.org/10.1108/MAJ-04-2016-1358>
- Atkinson, H. (2006a). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*, 44(10), 1441–1460. <https://doi.org/10.1108/00251740610715740>
- Atkinson, H. (2006b). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*, 44(10), 1441–1460. <https://doi.org/10.1108/00251740610715740>
- Banmairuroy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2021). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand's new S-curve industries. *Asia Pacific Management Review*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.09.001>
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). *Strategic management and competitive advantage: Concepts*. Prentice Hall Englewood Cliffs, NJ, USA.
- Bessire, D., & Baker, C. R. (2005). The French Tableau de bord and the American Balanced Scorecard: A critical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(6), 645–664. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2004.01.004>
- Chakraborty, I., & Maity, P. (2020). COVID-19 outbreak: Migration, effects on society, global environment, and prevention. *Science of The Total Environment*, 728, 138882. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.138882>
- Davis, S., & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15(2), 135–153. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.11.001>
- Gooneratne, T. N., & Hoque, Z. (2021). The fate of the balanced scorecard: alternative problematization and competing networks. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 18(2), 255–281. <https://doi.org/10.1108/QRAM-03-2020-0028>
- Hamid, N. (2018). Use balanced scorecard for measuring competitive advantage of infrastructure assets of state-owned ports in Indonesia. *Journal of Management Development*, 37(2), 114–126. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0313>
- Hoekstra, J., & Leeflang, P. (2020). Marketing in the era of COVID-19. *Italian Journal of Marketing*, 2020, 249–260. <https://doi.org/10.1007/s43039-020-00016-3>

- Jassem, S., Zakaria, Z., & Che Azmi, A. (2021). Sustainability balanced scorecard architecture and environmental performance outcomes: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2019-0582>
- Kaivo-oja, J. R. L., & Lauraeus, I. T. (2018). The VUCA approach as a solution concept to corporate foresight challenges and global technological disruption. *Foresight, 20*(1), 27–49. <https://doi.org/10.1108/FS-06-2017-0022>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership, 24*(5), 18–24. <https://doi.org/10.1108/eb054566>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership, 32*(5), 10–17. <https://doi.org/10.1108/10878570410699825>
- Khan, N., Siddiqui, B., Khan, N., Wali, A., Khan, I., Ismail, S., M., I., Siddiqui, N., & Khan, U. (2021). Drastic impacts of COVID-19 on food, agriculture, and economy. *Pure and Applied Biology, 10*, 62–68. <https://doi.org/10.19045/bspab.2021.100008>
- Kising'u, T. M., Namusonge, G. S., & Mwirigi, F. M. (2016). The Role of Organizational Innovation in Sustainable Competitive Advantage in Universities in Kenya. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention, 3*.
- Labib, A. (2021). Towards a new approach for managing pandemics: Hybrid resilience and bowtie modelling. *Safety Science, 139*, 105274. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105274>
- Le, T. T., & Nguyen, V. K. (2022). Effects of quick response to COVID-19 with change in corporate governance principles on SMEs' business continuity: evidence in Vietnam. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/CG-09-2021-0334>
- Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research, 12*(2), 207–220. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/mare.2000.0154>
- Margherita, A., & Heikkilä, M. (2021). Business continuity in the COVID-19 emergency: A framework of actions undertaken by world-leading companies. *Business Horizons, 64*(5), 683–695. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.020>
- Mintzberg, H. (n.d.-a). *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: Free Press; Toronto: Maxwell Macmillan Canada, [1994] ©1994.

Mintzberg, H. (n.d.-b). *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: Free Press; Toronto: Maxwell Macmillan Canada, [1994] ©1994.
<https://search.library.wisc.edu/catalog/999740906802121>

Neuman, W. (2000). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. In *Teaching Sociology* (Vol. 30). <https://doi.org/10.2307/3211488>

Othman, R. (2008). Enhancing the effectiveness of the balanced scorecard with scenario planning. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(3), 259–266. <https://doi.org/10.1108/17410400810857266>

Qin, X., Godil, D., Khan, M., Sarwat, S., Alam, S., & Janjua, L. (2021). Investigating the effects of COVID-19 and public health expenditure on global supply chain operations: an empirical study. *Operations Management Research*. <https://doi.org/10.1007/s12063-020-00177-6>

Soeherman, B. (2019). *Fun Research-Penelitian Kualitatif Dengan Design Thinking*. Ebook. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Strauss, E., & Zecher, C. (2013). Management Control Systems: A Review. *Journal of Management Control*, 23, 233–268. <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0158-7>

Copyright holder:

Dian Widhasari, Noviaty Kresna Darmasetiawan (2023)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

