

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 PENGANTAR

Pada Bab II ini berisi mengenai beberapa tinjauan pustaka yang dipakai dalam penulisan skripsi ini. Penelitian perumusan perencanaan strategis dengan menggunakan metode Balanced Scorecard ini masuk dalam kategori penelitian manajemen strategis. Oleh karena itu, landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini meliputi manajemen strategis yang didalamnya juga dibahas mengenai analisis SWOT. Namun sebelumnya, landasan teori mengenai misi, visi, dan strategi akan dijabarkan terlebih dahulu. Selanjutnya, dilanjutkan dengan landasan teori mengenai Balanced Scorecard kemudian juga dijabarkan landasan teori mengenai pemetaan strategi (*strategy map*) dan tahap-tahap perumusan strategi dengan menggunakan Balanced Scorecard.

2.2 MISI, VISI, DAN STRATEGI

Sebelum memformulasikan sebuah strategi, perusahaan perlu menentukan misi dan visi perusahaan. Strategi yang efektif merupakan perwujudan dari misi dan visi perusahaan yang dituangkan dalam bentuk tindakan strategis untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perumusan misi dan

visi harus jelas dan sesuai dengan tujuan, prinsip, dan nilai yang dianut oleh perusahaan.

2.2.1 MISI

Menurut Niven (2002), pernyataan misi menentukan tujuan utama dari sebuah organisasi – “*why it exists*”. Ada beberapa karakteristik yang mencerminkan pernyataan misi yang efektif, antara lain (Niven, 2002):

- 1) Menginspirasi perubahan.
- 2) Bersifat jangka panjang.
- 3) Mudah dipahami dan dikomunikasikan.

2.2.2 VISI

Sebuah pernyataan visi memberikan gambaran mengenai apa yang organisasi rencanakan di masa yang akan datang. Gambaran visi tidak boleh bersifat abstrak, namun harus mengandung gambaran kongkrit mengenai kondisi perusahaan yang diinginkan dan juga memberikan dasar untuk merumuskan strategi dan tujuan organisasi. Sebuah visi yang efektif memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut (Niven, 2002):

- 1) Singkat.
- 2) Menarik bagi semua pemangku kepentingan (*stakeholders*).

- 3) Konsisten dengan misi dan nilai perusahaan.
- 4) Dapat dibuktikan.
- 5) Layak (*feasible*).
- 6) Inspirasional

2.2.3 STRATEGI

Ada banyak definisi yang mendeskripsikan apa itu strategi. Ada yang berpendapat bahwa strategi bertumpu pada tindakan yang rinci dan spesifik untuk mencapai masa depan yang diinginkan, ada juga yang berpendapat bahwa strategi adalah konsistensi tindakan dari waktu ke waktu. Untuk lebih jelasnya, berikut adalah prinsip dari sebuah strategi (Niven, 2002):

- 1) Dapat dimengerti oleh seluruh anggota organisasi.
- 2) Memilih aktivitas yang berbeda dengan pesaing.
- 3) Menuntut adanya *trade-off* dalam kompetisi.
- 4) Aktivitas yang telah dipilih harus sesuai dengan yang lainnya agar tercipta kesuksesan yang berkelanjutan.
- 5) Dilakukan secara berkelanjutan.
- 6) Mencakup berbagai proses berpikir.

2.3 GAMBARAN UMUM MANAJEMEN STRATEGIS

2.3.1 PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGIS

Manajemen strategis adalah seperangkat keputusan manajerial dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang dari suatu perusahaan. Hal ini mencakup pemindaian lingkungan (eksternal dan internal), formulasi strategi (perencanaan strategis atau jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol. Oleh karena itu, studi mengenai manajemen strategis menekankan pada *monitoring* dan evaluasi peluang dan ancaman eksternal dalam kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh suatu perusahaan (Wheelen dan Hunger, 2012). Selain itu, menurut Kast yang dikutip oleh Cesnovar (2006), manajemen strategis berarti perencanaan kegiatan yang penting bagi orientasi dan fungsi seluruh perusahaan. Manajemen sebagai pembuat keputusan memainkan peran utama dalam menganalisis dan mempertimbangkan suatu tindakan di lingkungan eksternal, dan menyesuaikan perusahaan untuk dampak eksternal. Perusahaan yang dapat dinyatakan sukses adalah perusahaan yang manajemennya mampu menghasilkan strategi yang mempersiapkan struktur, proses, sistem, dan budaya untuk perubahan yang dibayangkan di dalam lingkungan.

Dalam upaya untuk mengembangkan manajemen strategis dalam suatu perusahaan, pada umumnya perusahaan melalui empat tahap berikut (Wheelen dan Hunger, 2012):

- a) Tahap 1 – Perencanaan Keuangan Dasar : mencari pengendalian operasional yang lebih baik melalui pemenuhan anggaran.

- b) Tahap 2 – Perencanaan Berbasis Peramalan : mencari perencanaan yang lebih efektif untuk pertumbuhan dengan mencoba meramalkan masa yang akan datang, melebihi dari tahun berikutnya.
- c) Tahap 3 – Perencanaan Berorientasi Keluar (Perencanaan Strategis) : mencari cara untuk meningkatkan respon terhadap pasar dan persaingan dengan mencoba berpikir secara strategis.
- d) Tahap 4 – Manajemen Strategis : mencari cara untuk mengelola semua sumber daya guna mengembangkan keunggulan kompetitif dan membantu menciptakan kesuksesan di masa yang akan datang.

2.3.2 MODEL DASAR MANAJEMEN STRATEGIS



Gambar 2.1 Elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategis

Sumber : Wheelen dan Hunger (2012)

Menurut Wheelen dan Hunger (2012), terdapat empat elemen yang menjadi model dasar manajemen strategis, antara lain:

1) Pemindaian Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Pemindaian lingkungan (*environmental scanning*) adalah pemantauan, evaluasi, dan penyebarluasan informasi dari lingkungan eksternal dan internal untuk orang-orang yang memiliki wewenang dalam suatu perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi faktor unsur-unsur eksternal dan internal strategis yang akan menentukan masa depan perusahaan. Cara paling mudah untuk melakukan pemindaian lingkungan adalah melalui analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari Strength (kekuatan), Weakness (kelemahan), Opportunity (peluang), dan Threat (ancaman) yang digunakan untuk menggambarkan berbagai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman tertentu yang merupakan faktor strategis bagi perusahaan. Lingkungan eksternal terdiri dari faktor Peluang (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threat*) yang berasal dari luar perusahaan dan biasanya tidak ada dalam pengendalian jangka pendek manajemen puncak. Sedangkan lingkungan internal terdiri dari faktor Kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weakness*) yang berasal dari dalam perusahaan itu sendiri dan biasanya juga tidak ada dalam pengendalian jangka pendek manajemen puncak. Tahap pertama dalam model dasar manajemen strategis ini merupakan tahap yang paling penting karena tahap pemindaian lingkungan ini akan sangat berpengaruh pada tahap-tahap selanjutnya. Semakin rinci para manajer puncak menentukan berbagai faktor

eksternal dan internal yang mempengaruhi masa depan perusahaan, maka semakin baik dan efektif pula strategi yang akan dihasilkan.

2) Formulasi Strategi (*Strategy Formulation*)

Formulasi strategi adalah pengembangan rencana manajemen yang efektif untuk jangka panjang berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) yang dimiliki perusahaan. Dalam memformulasikan strategi, perusahaan perlu mendefinisikan misi perusahaan, menetapkan tujuan dicapai, mengembangkan strategi, dan pengaturan pedoman kebijakan.

a. Misi

Misi perusahaan biasanya berupa pernyataan mengenai apa yang mereka tawarkan kepada masyarakat luas, baik barang ataupun jasa. Sebuah pernyataan misi yang baik mengandung tujuan fundamental dan unik perusahaan yang membedakan dengan perusahaan lain dan mengidentifikasi ruang lingkup dari kegiatan bisnis perusahaan dalam hal produk (termasuk jasa) yang ditawarkan ke pasar. Sebuah pernyataan misi juga dapat mencakup nilai-nilai dan filosofi perusahaan mengenai bagaimana melakukan bisnis dan memperlakukan karyawannya.

b. Tujuan (*Objectives*)

Tujuan adalah hasil akhir dari kegiatan yang telah direncanakan yang harus dinyatakan sebagai kata kerja dan memberitahu apa yang harus dilakukan. Pencapaian tujuan perusahaan harus menghasilkan pemenuhan misi perusahaan.

c. Strategi

Sebuah strategi perusahaan membentuk rencana induk komprehensif yang menyatakan bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi perusahaan bertujuan untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan kelemahan kompetitif. Ada beberapa tipe strategi yang biasanya digunakan dalam perusahaan, antara lain:

- i) Strategi Korporasi : menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan dalam hal sikap secara umum ke arah pertumbuhan dan pengelolaan berbagai bisnis dan lini produk. Tipe strategi perusahaan ini biasanya cocok dalam tiga kategori utama, yaitu stabilitas, pertumbuhan, dan penghematan.
- ii) Strategi Bisnis : biasanya terjadi pada unit bisnis atau tingkat produk dan menekankan pada peningkatan posisi kompetitif dari produk atau jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani oleh unit bisnis. Tipe strategi bisnis cocok dalam dua kategori keseluruhan, yaitu strategi kompetitif dan strategi kooperatif.
- iii) Strategi Fungsional : pendekatan yang diambil oleh area fungsional untuk mencapai tujuan perusahaan, unit bisnis dan strategi dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya. Hal ini berkaitan dengan mengembangkan dan memelihara kompetensi khas untuk menyediakan sebuah perusahaan atau unit bisnis dengan keunggulan kompetitif.

d. Kebijakan (*Policies*)

Kebijakan adalah pedoman luas untuk pengambilan keputusan yang menghubungkan perumusan strategi dengan implementasinya. Perusahaan menggunakan kebijakan untuk memastikan bahwa karyawan di seluruh perusahaan membuat keputusan dan mengambil tindakan yang mendukung misi, tujuan, dan strategi perusahaan.

3) Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Implementasi strategi adalah proses dimana strategi dan kebijakan yang ada di perusahaan dimasukkan ke dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini mungkin melibatkan perubahan dalam budaya, struktur, dan/atau sistem manajemen keseluruhan dari seluruh organisasi.

a. Program

Sebuah program adalah pernyataan dari kegiatan atau langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai rencana sekali pakai dan menyebabkan tindakan strategi yang berorientasi. Hal ini mungkin melibatkan restrukturisasi perusahaan, mengubah budaya internal perusahaan, atau memulai upaya penelitian baru.

b. Anggaran

Anggaran adalah pernyataan dari program perusahaan dalam satuan mata uang yang digunakan dalam perencanaan dan pengendalian, sehingga

anggaran daftar biaya harus rinci atau detail untuk masing-masing program.

c. Prosedur

Prosedur atau yang biasa dikenal dengan Standar Operating Procedures (SOP), adalah sistem langkah berurutan atau teknik yang menjelaskan secara rinci bagaimana sebuah tugas atau pekerjaan tertentu yang harus dilakukan. Mereka biasanya menjelaskan secara detail berbagai kegiatan yang harus dilakukan dalam rangka untuk menyelesaikan program perusahaan.

4) Evaluasi dan Pengendalian (*Evaluation and Control*)

Evaluasi dan kontrol adalah proses dimana kegiatan perusahaan dan hasil kinerja dimonitor sehingga kinerja aktual dapat dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Meskipun evaluasi dan kontrol adalah unsur akhir dari elemen model dasar manajemen strategis, unsur ini juga dapat menunjukkan kelemahan dalam rencana strategis yang dilaksanakan sebelumnya sehingga dapat merangsang seluruh proses untuk memperbaiki dari awal.

2.3.3 ANALISIS SWOT

Menurut Wheelen dan Hunger (2012), dalam memformulasikan suatu strategi, hal pertama yang perlu dilakukan adalah analisis situasi, yaitu proses menentukan strategi yang cocok antara peluang (*opportunity*) eksternal dan kekuatan (*strength*) internal saat berada di sekitar ancaman (*threat*) eksternal dan kelemahan (*weakness*) internal. SWOT merupakan singkatan dari Strength (kekuatan), Weakness (kelemahan), Opportunity (peluang), dan Threat (ancaman) yang merupakan faktor strategis dalam suatu perusahaan. Analisis SWOT tidak hanya menghasilkan identifikasi khas kompetensi – kemampuan dan sumber daya tertentu yang dimiliki perusahaan perusahaan dan mengunggulkannya dalam cara tertentu – tetapi juga dalam identifikasi peluang bahwa perusahaan saat ini tidak mampu mengambil keuntungan karena kurangnya sumber daya yang tepat. Selama bertahun-tahun, analisis SWOT telah terbukti menjadi teknik analisis paling mutakhir yang digunakan dalam manajemen strategis. Menurut Gamble dan Thompson yang dikutip oleh Kartika dan Ardianto (2013), bagian terpenting dari analisis SWOT antara lain:

- a. Menarik kesimpulan dari analisis SWOT mengenai situasi perusahaan secara keseluruhan.
- b. Menerjemahkan kesimpulan tersebut ke dalam tindakan strategis yang sesuai dengan strategi perusahaan yang mengandalkan kekuatan sumber daya yang dimiliki perusahaan dan peluang yang ada di pasar,

mengoreksi kelemahan perusahaan, dan bertahan terhadap ancaman eksternal yang mengkhawatirkan.

Salah satu penerapan analisis SWOT dalam membantu merumuskan strategi perusahaan yaitu dengan menggunakan matriks TOWS. Matriks TOWS (TOWS adalah nama lain dari SWOT) menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan tertentu dapat dicocokkan dengan kekuatan internal perusahaan dan kelemahan untuk menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. Matriks ini merupakan cara yang tepat untuk membuat strategi alternatif dengan menggunakan sumbang saran antar para manajer perusahaan yang mungkin tidak dipertimbangkan dan memaksa manajer strategis untuk menciptakan berbagai macam pertumbuhan serta strategi penghematan. Matriks TOWS dapat digunakan untuk menghasilkan perusahaan serta strategi bisnis (Wheelen dan Hunger, 2012).

| | | |
|--|--|--|
| IFAS | STRENGTH (S) Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal perusahaan | WEAKNESS (W) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal perusahaan |
| OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal perusahaan | STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| THREAT (T) Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal perusahaan | STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman |

Gambar 2.2 Matriks TOWS

Sumber : Wheelen dan Hunger (2012)

2.4 HUBUNGAN ANTARA ANALISIS SWOT DAN BALANCED SCORECARD

Menurut Mulyadi (2001), Balanced Scorecard memberikan kerangka yang komprehensif dan sistematis dalam analisis SWOT. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dapat dianalisis melalui empat perspektif Balanced Scorecard. Dari perspektif pelanggan, dapat dianalisis seberapa kuat *brand equity* yang telah dibangun oleh perusahaan dan sebagai ancaman persaingan terhadap posisi daya saing *brand equity* perusahaan. Selain itu, kualitas budaya organisasi yang dibangun oleh perusahaan untuk menarik dan mempertahankan kesetiaan pelanggan terhadap produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan juga dapat dianalisis dalam perspektif pelanggan sebagai kekuatan perusahaan. Dari perspektif bisnis internal, dapat dianalisis keunggulan dan kelemahan proses yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan *value* bagi pelanggan. Analisis SWOT juga dapat diarahkan ke perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengidentifikasi kompetensi inti dan kelemahan besar serta peluang dan ancaman yang berkaitan dengan pembangunan *human capital*. Selain itu, menurut Rangkuti (2011), dengan menggunakan analisis SWOT dan Balanced Scorecard para manajer dapat memperoleh keseimbangan secara strategis antara target kinerja keuangan dengan target kinerja pelanggan, kinerja internal proses, dan kinerja SDM.

Dengan demikian, analisis SWOT dengan kerangka Balanced Scorecard memperluas lingkup analisis sehingga manajer atau pemilik perusahaan dapat memperoleh gambaran komprehensif mengenai kekuatan, kelemahan, peluang

dan ancaman perusahaan. Analisis SWOT yang komprehensif dengan dipadukan Balanced Scorecard menjanjikan efektivitas strategi yang ditempuh oleh perusahaan.

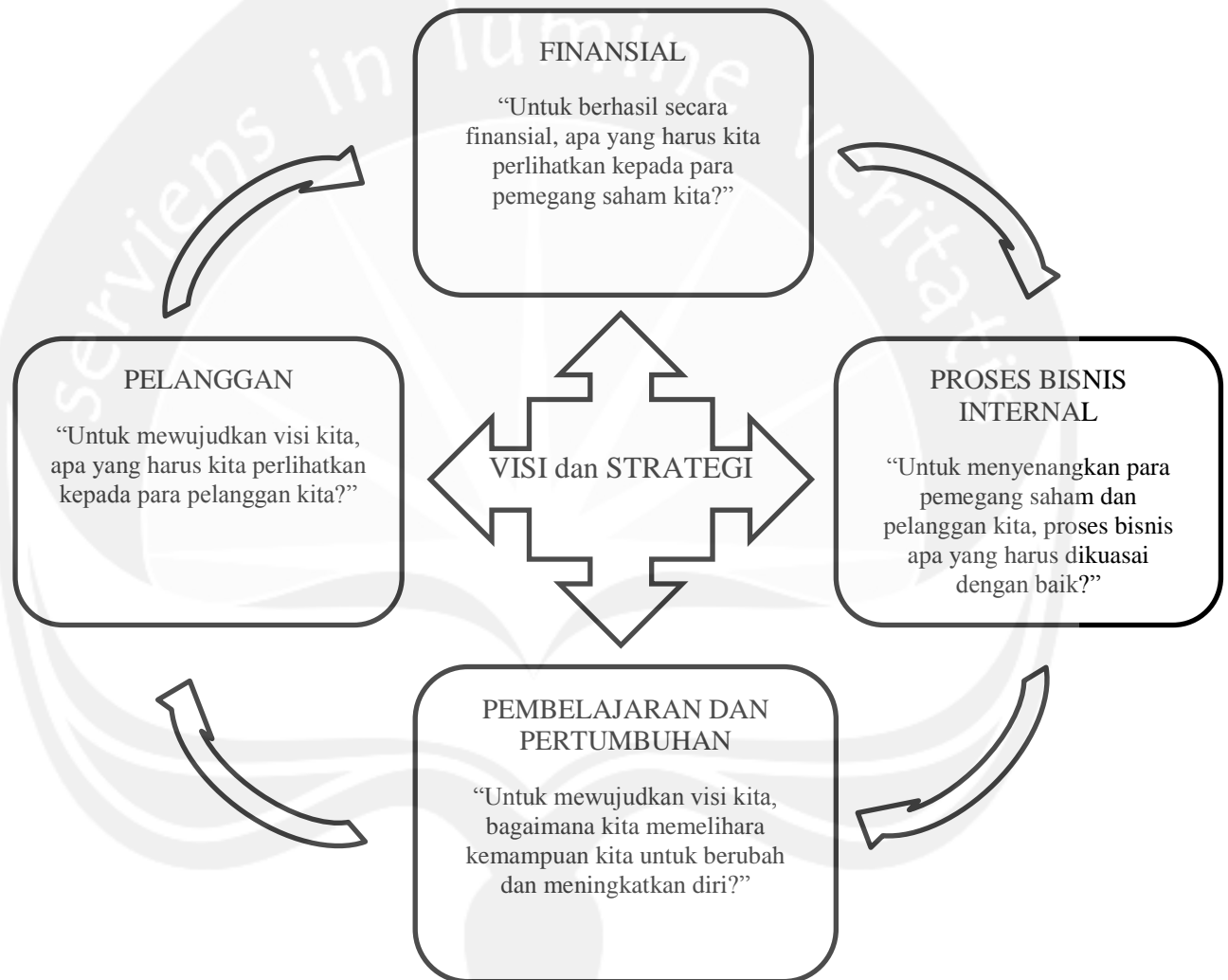
2.5 BALANCED SCORECARD

2.5.1 PENGERTIAN BALANCED SCORECARD

Menurut Kaplan dan Norton (1996), Balanced Scorecard adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Selain tetap memberi penekanan pada pencapaian tujuan finansial, Balanced Scorecard juga memuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan finansial tersebut. Scorecard mengukur kinerja perusahaan internal perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (*balanced*): finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran serta pertumbuhan. Balanced Scorecard memungkinkan perusahaan mencatat hasil kinerja finansial sekaligus memantau kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktiva tak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan masa depan.

Balanced Scorecard mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu

melalui perspektif finansial, Balanced Scorecard dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior.



Gambar 2.3 Balanced Scorecard memberi Kerangka Kerja untuk Penerjemahan Strategi ke dalam Kerangka Operasional

Sumber : Kaplan dan Norton (1996)

2.5.2 KEUNGGULAN BALANCED SCORECARD

Menurut Mulyadi (2001), keunggulan Balanced Scorecard dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki empat karakteristik, yaitu:

1) Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif lain: *customers*, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2) Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non-keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

3) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

4) Terukur

Balanced Scorecard mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan Balanced Scorecard, sasaran di ketiga perspektif non-keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

Sedangkan menurut Rangkuti (2011), beberapa keunggulan utama sistem Balanced Scorecard dalam mendukung proses manajemen strategis antara lain:

- 1) Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis. Untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langkah strategis dalam hal permodalan yang memerlukan langkah besar berjangka panjang. Selain itu, sistem ini juga menuntut personel untuk mencari inisiatif-inisiatif strategis dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.
- 2) Menghasilkan program kerja yang menyeluruh. Sistem Balanced Scorecard merumuskan sasaran strategis melalui keempat perspektif. Ketiga perspektif nonkeuangan hendaknya dipicu dari aspek keuangan.
- 3) Menghasilkan *business plan* yang terintegrasi. Sistem Balanced Scorecard dapat menghasilkan dua macam integrasi: (a) integrasi antara visi dan misi perusahaan dengan program dan (b) integrasi program dengan rencana meningkatkan profit bersih.

2.5.3 EMPAT PERSPEKTIF DALAM BALANCED SCORECARD

Menurut Kaplan dan Norton (1996), Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif scorecard tersebut memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lunak. Berikut penjelasan mengenai empat perspektif Balanced Scorecard:

1. Perspektif Finansial

Perspektif finansial merupakan perspektif yang paling penting karena tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif scorecard lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Kaplan dan Norton (1996) mengidentifikasi tiga tahap dalam siklus kehidupan bisnis:

a) Bertumbuh (*growth*)

Perusahaan yang sedang berada ditahap bertumbuh, berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak. Untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru; membangun dan memperluas fasilitas produksi; membangun kemampuan

operasi menanamkan investasi dalam sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global; dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, dan wilayah. Dengan kata lain, tujuan finansial didalam tahap pertumbuhan akan menekankan pada pertumbuhan penjualan dan mempertahankan tingkat pengeluaran yang memadai untuk pengembangan produk dan proses, sistem, kapabilitas pekerja, dan penetapan saluran pemasaran, penjualan dan distribusi baru.

b) Bertahan (*sustain*)

Pada perusahaan yang berada pada tahap bertahan, unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Tujuan seperti ini dapat dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akutansi seperti: laba operasi dan margin kotor. Dengan kata lain, tujuan finansial dalam tahap bertahan akan bertumpu pada ukuran finansial tradisional.

c) Menuai (*harvest*)

Perusahaan yang berada pada tahap menuai biasanya ingin “menuai” investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Bisnis tidak lagi

membutuhkan investasi yang besar – cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

2. Perspektif Pelanggan

Kaplan dan Norton (1996) berpendapat bahwa perusahaan harus mengidentifikasi berbagai segmen pasar, baik dalam populasi pelanggan yang ada saat ini maupun pelanggan potensial dan kemudian memilih segmen mana yang akan mereka masuki. Mengidentifikasi proposisi nilai yang akan diberikan kepada segmen sasaran menjadi kunci dalam pengembangan tujuan dan ukuran perspektif pelanggan. Dengan demikian, perspektif pelanggan scorecard menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan yang spesifik yang berkenaan dengan pelanggan dan segmen untuk dikomunikasikan ke seluruh perusahaan.

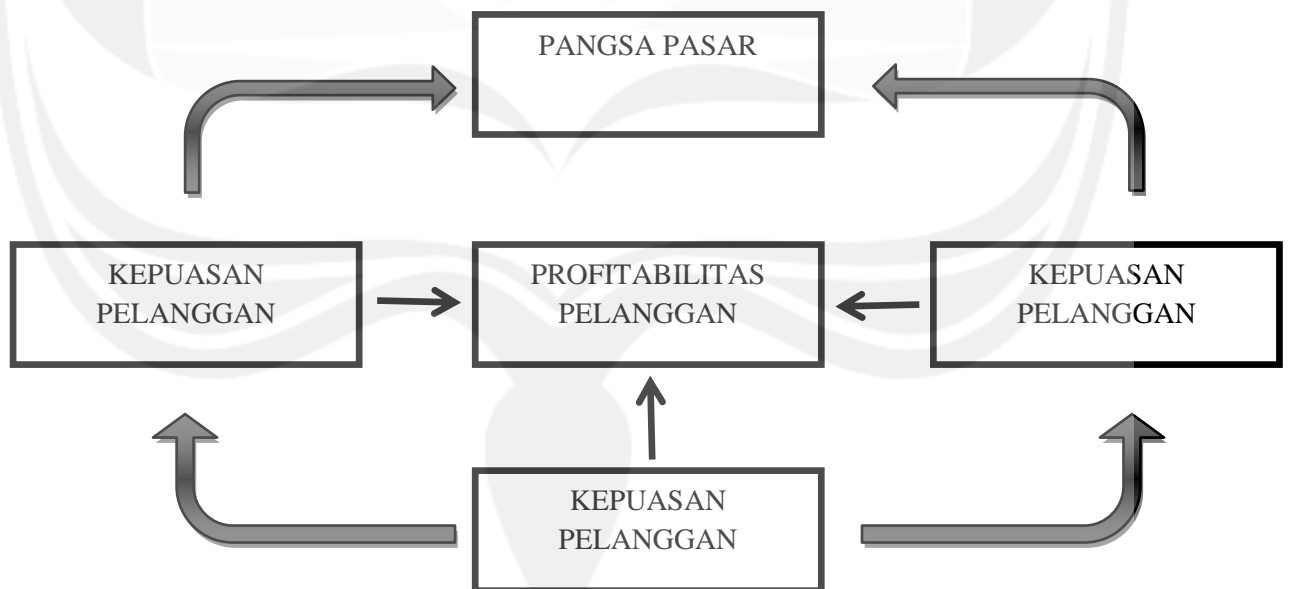
Menurut Kaplan dan Norton (1996), dalam Balanced Scorecard terdapat dua kelompok ukuran untuk perspektif pelanggan, yaitu:

1) Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama

Pada kelompok ini, ada beberapa ukuran yang digunakan, antara lain:

- a. Pangsa pasar, yaitu menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual).

- b. Retensi pelanggan, yaitu mempertahankan pelanggan yang sudah ada di segmen sasaran perusahaan.
- c. Akuisisi pelanggan, yaitu mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.
- d. Kepuasan pelanggan, yaitu menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proporsi nilai.
- e. Profitabilitas pelanggan, yaitu mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.



Gambar 2.4 Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama

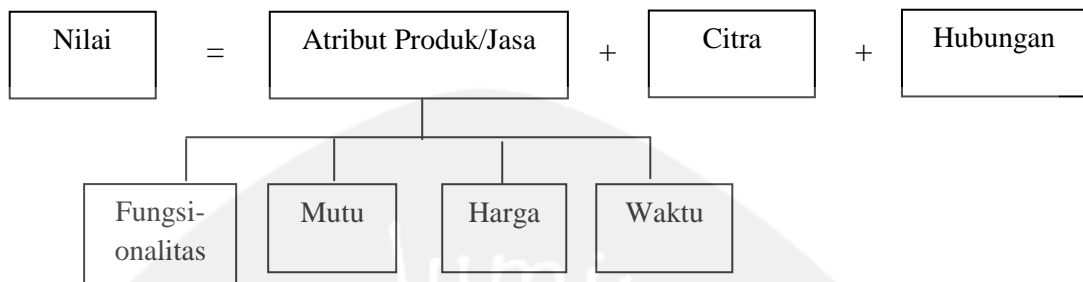
Sumber : Kaplan dan Norton (1996)

2) Kelompok Pengukuran Proposisi Nilai Pelanggan

Proposisi nilai pelanggan menyatakan atribut yang diberikan perusahaan kepada produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen pasar sasaran. Proposisi nilai adalah sebuah konsep penting dalam memahami faktor pendorong pengukuran utama kepuasan, akuisisi, retensi, serta pangsa pasar dan pangsa rekening pelanggan. Berikut adalah tiga kategori atribut dalam mengukur proposisi nilai pelanggan (Kaplan dan Norton, 1996):

- a. Atribut produk/jasa, mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga, dan mutu.
- b. Hubungan pelanggan, mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- c. Citra dan reputasi, menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Sebagian perusahaan, melalui pengiklanan dan mutu produk serta jasa yang diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk dan jasa yang berwujud.

Model Generik



Gambar 2.5 Proporsi Nilai Pelanggan

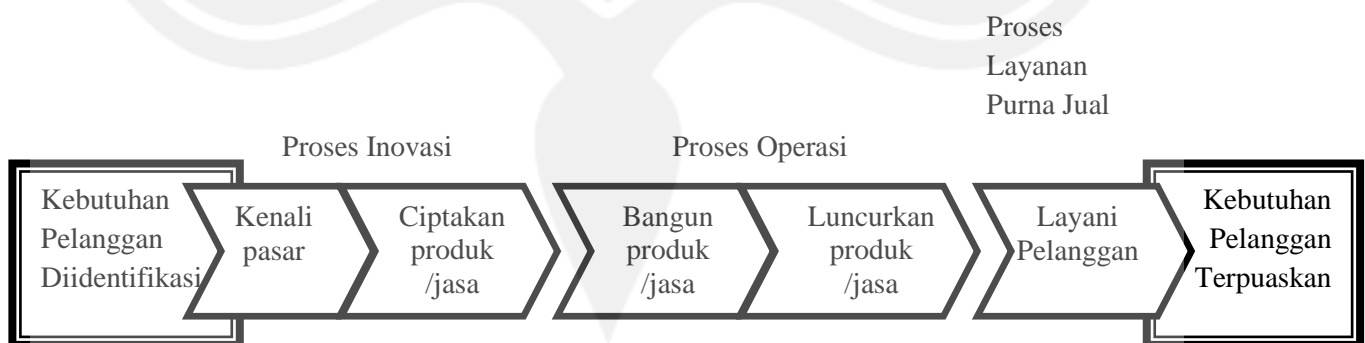
Sumber : Kaplan dan Norton (1996)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Ukuran ini memungkinkan perusahaan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan para pemegang saham (Kaplan dan Norton, 1996).

Menurut Kaplan dan Norton (1996), dalam Balanced Scorecard, tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal diturunkan dari strategi eksplisit yang ditujukan untuk memenuhi harapan para pemegang saham dan pelanggan sasaran. Dengan demikian, terdapat tiga proses bisnis utama dalam perspektif proses bisnis internal, yaitu:

- a. Inovasi, merupakan proses internal yang sangat penting. Proses inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai dimana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini.
- b. Operasi, merupakan proses gelombang pendek penciptaan nilai dimana perusahaan hanya menyampaikan produk dan jasa kepada pelanggan yang ada saat ini, yaitu dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisiensi, konsisten, dan tepat waktu.
- c. Layanan purna jual, mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran. Perusahaan yang berupaya untuk memenuhi harapan pelanggan sasaran dapat mengukur kinerja proses layanan purna jual dengan menyertakan beberapa ukuran waktu, mutu, dan biaya.



Gambar 2.6 Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik
Sumber : Kaplan dan Norton (1996)

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dan terakhir pada Balanced Scorecard mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan di dalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif scorecard yang pertama. Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa ada tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

a. Kapabilitas Pekerja

Dewasa ini, hampir semua pekerjaan rutin dilakukan secara otomatis. Selain itu, melakukan pekerjaan yang sama terus-menerus, dengan tingkat efisiensi dan produktivitas yang sama, tidak lagi cukup untuk mencapai keberhasilan. Hanya untuk mempertahankan kinerja relatif saat ini saja, perusahaan harus terus meningkatkan diri. Gagasan untuk meningkatkan proses dan kinerja untuk pelanggan harus datang dari pekerja lini depan yang paling dekat dengan proses internal dan pelanggan perusahaan. Berikut adalah tiga komponen yang berkaitan dengan sumber daya manusia (SDM) perusahaan yang perlu ditinjau dalam Balance Scorecard:

1) Mengukur Kepuasan Pekerja

Tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Pekerja yang puas merupakan pra

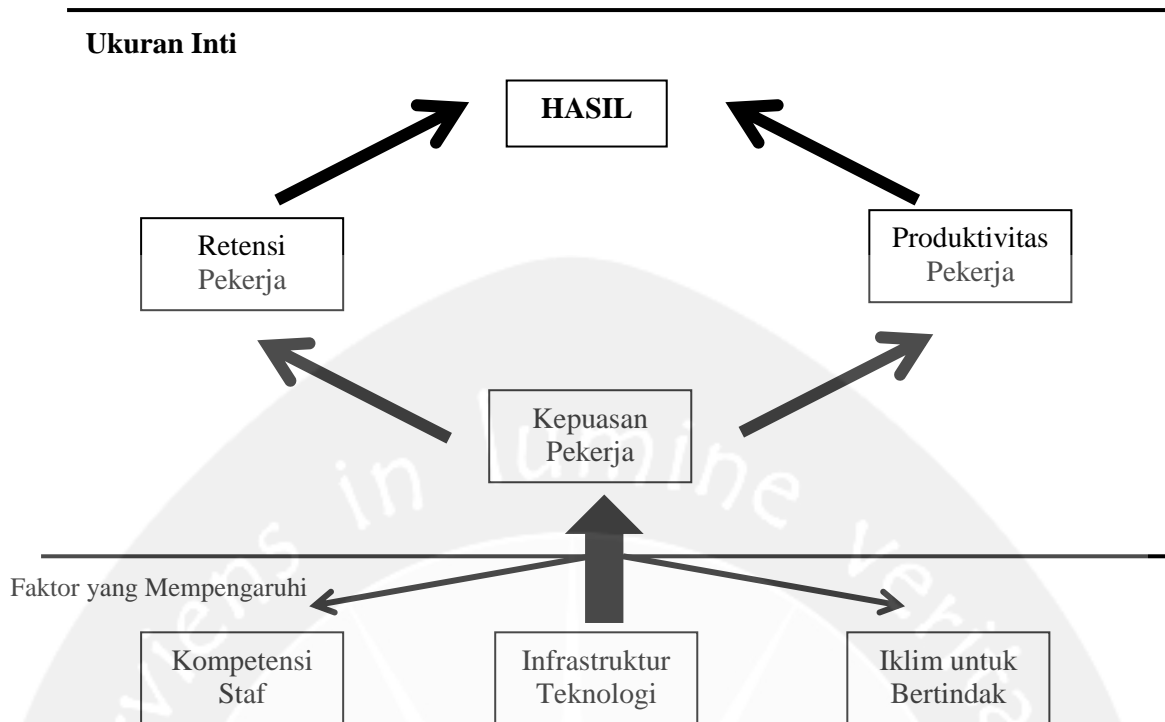
kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Perusahaan biasanya mengukur kepuasan pekerja dengan survei tahunan, atau survei rutin dimana persentase tertentu dari para pekerja yang dipilih secara acak di survei setiap bulan.

2) Mengukur Retensi Pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Para pekerja yang bekerja dalam jangka waktu lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional, dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan. Retensi pekerja pada umumnya diukur dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

3) Mengukur Produktivitas Pekerja

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.



Gambar 2.7 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sumber : Kaplan dan Norton (1996)

b. Kapabilitas Sistem Informasi

Menurut Kaplan dan Norton (1996), jika ingin agar para pekerja bekerja efektif dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis saat ini, perlu didapat banyak informasi – mengenai pelanggan, proses internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan. Para pekerja garis depan perlu mendapatkan informasi yang akurat dan tepat waktu tentang setiap hubungan yang ada antara perusahaan dengan pelanggan dan juga diberi informasi mengenai segmen dimana pelanggan berada sehingga dapat ditemukan seberapa besar upaya yang harus dijalankan tidak hanya untuk memuaskan pelanggan dalam hubungan atau transaksinya dengan perusahaan saat ini, tetapi juga mempelajari dan berusaha memuaskan

kebutuhan pelanggan yang sedang muncul. Sistem informasi yang baik adalah suatu prasyarat bagi pekerja untuk meningkatkan secara berkesinambungan proses bisnis, melalui berbagai upaya TQM, atau secara tidak berkesinambungan, melalui proyek perancangan atau rekayasa ulang.

c. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Meskipun pekerja yang terampil dilengkapi dengan akses kepada informasi yang luas, tidak akan memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika mereka tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan, atau jika mereka tidak diberikan kebebasan membuat keputusan dan mengambil tindakan. Oleh karena itu, faktor enabler yang ketiga bagi tujuan pembelajaran dan pertumbuhan terfokus kepada iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif pekerja. Beberapa ukuran yang diperlukan dalam faktor motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan antara lain (Kaplan dan Norton, 1996):

1) Ukuran Saran yang Diberikan dan Dilaksanakan

Adanya para pekerja yang termotivasi, dan yang terberdayakan dapat diukur dengan beberapa cara. Sebuah ukuran yang sederhana, dan banyak digunakan, adalah banyaknya saran yang diberikan per pekerja. Ukuran ini mengukur partisipasi pekerja dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Ukuran seperti ini dapat diperkuat lagi dengan sebuah ukuran pelengkap, jumlah saran yang dilaksanakan, yang menilai mutu saran yang diajukan, dan juga mengkomunikasikan

kepada tenaga kerja bahwa saran-saran mereka dihargai dan benar-benar diperhatikan.

2) Ukuran Peningkatan

Hasil yang nyata dari dilaksanakannya saran para pekerja tidak hanya terbatas pada penghematan pengeluaran perusahaan. Berbagai peningkatan lain juga dapat dihasilkan, misalnya dalam mutu, waktu, atau kinerja, untuk proses internal dan pelanggan yang spesifik. Mengukur jumlah saran yang berhasil dilaksanakan dan cepatnya peningkatan yang terjadi dalam proses penting perusahaan adalah ukuran hasil yang baik bagi tujuan keselarasan perusahaan maupun perorangan. Ukuran ini memberi indikasi bahwa para pekerja secara aktif berpartisipasi dalam aktivitas peningkatan perusahaan.

3) Ukuran Keselarasan Perorangan dan Perusahaan

Ukuran keselarasan perusahaan adalah persentase unit bisnis yang telah berhasil menyelesaikan proses penyelarasan ini. Perusahaan dapat mengukur tidak hanya hasil tetapi juga berbagai indikator jangka pendek, dan menengah yang menjelaskan tentang usaha perusahaan mengkomunikasikan dan menyelaraskan tujuan perorangan dengan tujuan perusahaan.

4) Ukuran Kinerja Tim

Semakin banyak perusahaan yang berpaling kepada tim dalam penyelesaian proses bisnis yang penting – pengembangan produk, layanan pelanggan, dan operasi internal. Perusahaan menghendaki

agar tujuan dan ukuran dapat memotivasi dan memantau keberhasilan pembentukan dan kinerja tim.

2.5.4 PEMETAAN STRATEGI (*STRATEGY MAP*)

Dalam merumuskan rencana strategis perusahaan, tahap formulasi strategi merupakan langkah awal sekaligus kunci sukses dalam keberhasilan implementasi strategi. Setelah memformulasikan strategi, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memetakan strategi yang telah dirumuskan ke dalam peta strategi (*strategy map*) untuk mempermudah komunikasi kepada seluruh tingkatan manajer perusahaan. Menurut Luis et al. yang dikutip oleh Saputra (2013), pemetaan strategi (*strategy map*) berbasis Balanced Scorecard merupakan cara yang efektif untuk menggambarkan hubungan logis sebab-akibat dari strategi yang telah ditentukan. Visualisasi strategi dalam bentuk peta strategi akan memastikan fokus dan keterpaduan dari berbagai aktivitas strategis yang telah ditentukan. Juga, peta strategis akan mempermudah komunikasi dan pemahaman strategi sehingga meningkatkan tingkat keberhasilan implementasi strategi tersebut. Menurut Kaplan dan Norton yang dikutip oleh Kartika dan Andrianto (2013), *strategy map* memiliki beberapa karakteristik, antara lain:

1. Semua informasi mengenai *strategy map* disatukan dalam sebuah diagram untuk mempermudah melihat hubungan dari setiap perspektif.
2. Setiap strategi yang dibuat mengacu pada sasaran obyektif organisasi.

3. Empat perspektif yang digunakan menurut *framework BSC* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
4. Setiap perspektif memiliki strategi-strategi yang saling berhubungan baik dalam satu perspektif, maupun dengan perspektif lainnya.
5. Setiap proses dari perencanaan dan pelaksanaan strategi didukung oleh peran serta dari sumber daya manusia, informasi, dan keorganisasian. Dimana dalam keorganisasian termasuk didalamnya budaya perusahaan, kepemimpinan, keselarasan, dan kerjasama tim.
6. *Cause and effect relationship* ditunjukkan dengan garis-garis panah yang menghubungkan setiap strategi.

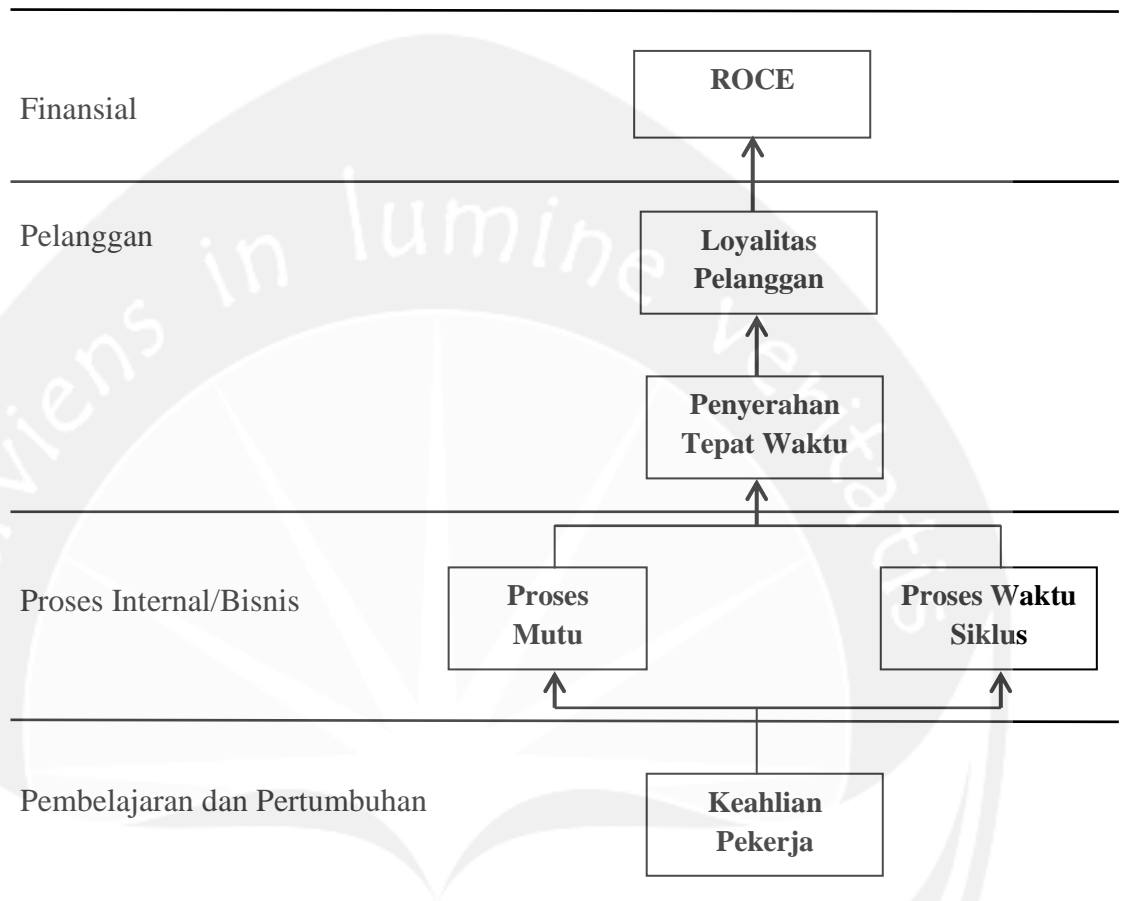
Berfungsi sebagai alat untuk membantu mengimplementasikan strategi, pemetaan strategi berbasis *Balanced Scorecard* memiliki sejumlah komponen sebagai berikut (Luis et al., dikutip oleh Saputra, 2013):

- a. Implementasi strategi ditujukan untuk mendongkrak kinerja organisasi. Jadi, kita perlu menetapkan area kinerja yang memberikan gambaran yang utuh tentang keadaan strategi. Dalam kerangka kerja *Balanced Scorecard*, area kinerja dikenal dengan istilah perspektif. Secara garis besar, perspektif dipilah menjadi dua kelompok: hasil (*result*) dan pendorong hasil (*driver*). Perspektif *result*, yaitu finansial atau keuangan dan pelanggan, mencerminkan hasil yang diperoleh oleh suatu perusahaan atas sukses mereka menjalankan strategi. Perspektif *driver*, yaitu proses bisnis

internal dan pembelajaran-pertumbuhan berisikan segala sesuatu yang dihipotesakan menjadi pendorong munculnya *result*.

- b. Di dalam setiap perspektif, strategi lebih dijabarkan lebih lanjut ke dalam sejumlah sasaran strategis. Sasaran strategis menjabarkan apa yang perlu dicapai untuk memastikan strategi berjalan sesuai dengan arah yang diinginkan. Rangkaian sasaran strategis dalam keempat perspektif dalam bentuk hubungan sebab-akibat disebut peta strategi.
- c. Pencapaian sasaran strategis ekuivalen dengan peningkatan kinerja strategis organisasi. Untuk mengetahui apakah suatu organisasi telah mencapai sasaran strategis yang telah ditetapkan maka diperlukan sejumlah indikator kinerja utama untuk mengukur pencapaian masing-masing sasaran strategis. Setiap indikator kinerja utama perlu memiliki target.
- d. Untuk memastikan target yang ditetapkan untuk suatu indikator kinerja utama dapat dicapai, suatu organisasi perlu mengevaluasi kondisinya saat ini. Jika target tersebut memiliki *gap* yang relatif jauh dengan kondisi saat ini, maka organisasi perlu menetapkan sejumlah inisiatif strategis untuk memastikan pencapaian target dalam kurun waktu tertentu. Inisiatif strategis pada hakikatnya merupakan suatu proyek, sehingga memiliki durasi pelaksanaan tertentu.

Berikut ini adalah contoh peta strategi yang digambarkan secara sederhana:



Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

2.5.5 TAHAP PERANCANGAN BALANCED SCORECARD

Menurut Rangkuti (2011), posisi Balanced Scorecard awalnya berada pada tahap implementasi saja, yaitu sebagai alat ukur kinerja secara komprehensif bagi para eksekutif dan memberikan umpan balik tentang kinerja manajemen. Dampak dari keberhasilan penerapan Balanced Scorecard memicu para eksekutif untuk menggunakan Balanced Scorecard pada tahapan yang lebih tinggi, yaitu

perencanaan strategis. Berikut adalah tahapan dalam merancang Balanced Scorecard:

- 1) Merumuskan misi, nilai, visi, tujuan, dan strategi perusahaan. Tahap ini menjadi landasan utama dalam penentuan perspektif.
- 2) Menentukan perspektif. Perspektif yang dipilih harus dapat mencerminkan strategi perusahaan.
- 3) Merumuskan sasaran strategis (*objectives*). Sasaran strategis tersebut harus dapat mendukung pencapaian visi, misi, nilai, tujuan perusahaan, dan strategi perusahaan.
- 4) Menentukan ukuran strategis (*measures*). Ada dua ukuran yang perlu ditentukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis, yaitu (1) ukuran hasil (*outcome measure* atau *lag indicator*) dan (2) ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure* atau *lead indicator*).
- 5) Menentukan target.
- 6) Merumuskan inisiatif strategis.
- 7) Implementasi Balanced Scorecard

2.6 STUDI TERDAHULU

Penelitian yang berkaitan dengan perumusan dan implementasi strategi perusahaan dengan metode Balanced Scorecard telah banyak dilakukan oleh beragam peneliti terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Cobbold et al. (2004) adalah mendesain dan mengimplementasi sistem manajemen kinerja strategis dalam perusahaan Zamil Air Conditioners (ZAC) yang merupakan perusahaan manufaktur pendingin ruangan (AC). Perusahaan ini merancang perencanaan strategis dengan metode balanced scorecard pada generasi ketiga, dimana pada generasi sebelumnya hanya menggunakan pendekatan tradisional dalam merumuskan strategi perusahaannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam merancang sebuah perencanaan strategis dengan menggunakan metode tradisional, proses lain diperlukan untuk mendorong pemahaman dan penerimaan dari perencanaan tersebut. Kasus dalam perusahaan ZAC ini juga menggambarkan perumusan strategi perusahaan dengan metode yang konsisten secara adaptif dan interpretatif dapat mendorong pemahaman dan penerimaan rancangan strategi tersebut.

Selanjutnya Gumbus dan Lussier (2006) melakukan penelitian mengenai penggunaan Balanced Scorecard dalam perusahaan kecil atau wiraswasta untuk merancang strategi perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan memilih tiga perusahaan kecil sebagai objek penelitiannya, antara lain Hyde Park Electronics, Futura Industries, dan Southern Garden Citrus. Ketiga perusahaan tersebut dibantu oleh peneliti untuk merancang strategi perusahaan

dengan metode Balanced Scorecard untuk mencapai tujuan perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan kecil juga dapat memanfaatkan Balanced Scorecard untuk memformulasikan strategi perusahaannya agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

Selain itu, Pereira (2012) melakukan penelitian mengenai implementasi Balanced Scorecard pada institusi pendidikan, khususnya sekolah milik negeri di Portugis. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manfaat, hambatan, dan tantangan yang muncul dalam menerapkan Balanced Scorecard di institusi pendidikan (sekolah). Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan *action research* untuk mengembangkan Balanced Scorecard. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi Balanced Scorecard di sekolah memberikan lima manfaat, dua hambatan, dan tiga tantangan yang muncul dalam penelitian. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa Balanced Scorecard dapat mengatasi beberapa kelemahan dari institut pendidikan (sekolah) di bidang manajemen strategis.