

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep Strategi

Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Jauch dan Glueck , p.9, 1989). Kata strategi berasal dari bahasa Yunani "*strategia*" yang diartikan sebagai "*the art of the general*" atau seni seorang panglima yang biasanya digunakan dalam peperangan.

Definisi khusus dari strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dalam perkembangannya semakin banyak konsep mengenai strategi yang dapat dilihat dari beberapa konsep berikut ini :

Henry Mintzberg et al (1998):

Pengertian strategi terbagi atas 5 definisi yaitu strategi sebagai rencana, strategi sebagai pola, strategi sebagai posisi (*positions*), strategi sebagai taktik (*ploy*) dan terakhir strategi sebagai perspektif.

Pearce dan Robinson (1997) :

Strategi adalah „rencana main“ suatu perusahaan. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan di mana ia harus bersaing menghadapi lawan dan dengan maksud dan tujuan untuk apa.

Marrus (2002:31) :

Strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Mulyadi (2014) :

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi perusahaan, melalui misi.

Rivai dan Darsono (2015):

Strategi ialah cara dan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran atau objektif). Strategi harus mampu membuat semua bagian dari suatu organisasi yang luas menjadi satu, terpadu untuk mencapai tujuan akhir (sasaran/objektif); ini adalah masalah kegiatan operasi organisasi.

2.2. Konsep Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan bagian yang tak terpisahkan dari ilmu manajemen. Hadir sebagai suatu solusi untuk memberdayakan keseluruhan

organisasi (perusahaan) agar secara komprehensif dan sistematis mampu mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut. Berikut ini adalah beberapa pendapat para ahli :

Hunger dan Wheelen (2012) :

Manajemen strategik adalah seperangkat aksi dan keputusan manajerial yang menentukan performa korporasi pada jangka panjang. Manajemen strategik menyertakan pemindaian lingkungan (eksternal dan internal), formulasi strategi (strategik atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, serta evaluasi, dan kontrol.

Husein Umar (1999 : 86):

Manajemen strategis sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan startegis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang.

John A Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr (2003) :

Manajemen strategik adalah kumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan hasil dari formulasi dan implementasi, rencana, yang didesain untuk mencapai suatu tujuan suatu perusahaan.

Manajemen strategik terdiri atas 9 tugas kritikal sebagai berikut:

1. Memformulasi misi (*mission*) perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud (*purpose*), falsafah (*philosophy*), dan sasaran (*goal*).
2. Mengembangkan suatu profil perusahaan (*company profile*) yang merefleksikan kondisi internalnya dan kemampuan.
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk baik faktor kompetitif, maupun faktor yang berhubungan dengan konteks umum.
4. Menganalisis opsi perusahaan dengan menandingi sumber daya perusahaan dengan lingkungan eksternalnya.
5. Mengidentifikasi opsi yang paling diinginkan dengan menilai setiap dipandang dari sudut misi perusahaan.
6. Memilih sekumpulan tujuan jangka panjang dan strategi total (*grand strategies*) yang akan mencapai opsi yang paling diinginkan.
7. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan kumpulan tujuan jangka panjang yang dipilih dari strategi secara keseluruhan (*grand strategies*).
8. Mengimplementasikan pilihan strategi dengan alat alokasi sumberdaya yang dianggarkan, yaitu memadani tugas-tugas, manusia, struktur, teknologi, dan menekankan sistem ganjaran.

9. Menilai keberhasilan proses strategik sebagai masukan untuk pengambilan keputusan masa yang akan datang.

Mulyadi (2001) :

Pengertian manajemen strategi menurut Mulyadi adalah sebuah proses yang dilakukan oleh manajer dan pegawai untuk merumuskan dan melaksanakan strategi dalam penyediaan nilai pelanggan terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.

Gamble, Thompson, dan Peteraf (2013) :

Memanagerial secara strategis melibatkan proses pengembangan sebuah rencana permainan yang menyeluruh yang dapat menyampaikan pergerakan kompetitif tertentu dan juga pendekatan operasional yang akan diterapkan untuk menggerakkan perusahaan kearah yang dikehendaki, memperkuat posisi pasar perusahaan, dan kemampuan bersaingnya, serta mencapai atau melebihi target kinerja.

2.3. Pengertian Visi dan Misi

David, Fred R. (2012) :

Visi adalah suatu pandangan jauh ke depan mengenai cita dan citra yang ingin diwujudkan suatu institusi/organisasi pada masa yang akan datang, sehingga dapat menjawab pertanyaan institusi/organisasi ingin menjadi seperti apakah kita? Sedangkan misi mempunyai pengertian sesuatu yang harus diemban oleh suatu institusi/organisasi sesuai dengan visinya.

Dalam visi suatu organisasi terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi di masa depan seperti yang diungkapkan oleh Kotler yang dikutip oleh Nawawi (2000:122), visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan.

Visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang. Misi (*Mision*) Menurut Wheelen sebagaimana dikutip oleh Wibisono (2006, p. 46-47) misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa.

2.4. Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2004, p2), mengatakan bahwa menilai kinerja adalah kegiatan membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar-standar yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur yang meliputi : (a) Penetapan standar kerja, (b) Penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar yang telah ditetapkan, (c) Memberi

umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan penurunan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi.

Menurut Mulyadi (2009), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan (Mulyadi, 2009).

2.5. Konsep Manajemen Kinerja

Kata Manajemen Kinerja merupakan penggabungan dari kata manajemen dan kinerja. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Kata kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*, yang sering diindonesiakan menjadi kata performa (Wirawan, 2009).

George R Terry (2006) :

Manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok manusia yang

dilengkapi dengan sumber daya/faktor produksi untuk mencapai tujuanyang sudah ditetapkan lebih dahulu, secara efektif dan efisien.

John R Schermerhorn Jr (1984):

Manajemen adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya yang dimiliki, baik manusia dan material untuk mencapai tujuan.

Kemudian beberapa pengertian Manajemen Kinerja menurut beberapa ahli: Menurut Armstrong (2004), Manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati

Menurut Schwartz (1999), manajemen kinerja merupakan gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya.

2.6. *Balanced Scorecard*

2.6.1. Sejarah Singkat *Balanced Scorecard*

Pada awalnya *Balanced Scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an kinerja eksekutif hanya diukur kinerjanya dari aspek keuangan, akibatnya fokus perhatian dan usaha

eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan dan kecenderungan mengabaikan kinerja non-keuangan. Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG, mensponsori studi tentang “Mengukur Kinerja Organisasi Masa Depan” (Kaplan dan Norton, 2000).

Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non-keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif masa depan, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut dengan *Balanced Scorecard*. Berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan pelanggan, pelaksanaan proses bisnis internal yang produktif dan *cost effective* dan/atau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen.

Balanced Scorecard memberikan organisasi elemen yang dibutuhkan untuk berpindah dari paradigma ‘*always financial*’ menuju metode baru, dimana hasil *scorecard* menjadi titik awal untuk mengulas, mempertanyakan, dan belajar tentang strategi yang dimiliki organisasi. *Balanced Scorecard* akan menerjemahkan visi dan strategi ke dalam serangkaian ukuran koheren dalam empat perspektif yang berimbang. Keempat perspektif itu adalah *finance*

perspective, customer perspective, internal business process perspective, dan learning and growth perspective.

2.6.2. Konsep Dasar *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasinya. *Balanced Scorecard* terdiri atas dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor ini dapat juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai atau yang diwujudkan personal di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personal diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Menurut *Balanced Scorecard Collaborative*, terdapat empat faktor penghambat dalam implementasi rencana-rencana bisnis strategis yaitu:

1. Hambatan Visi (*Vision Barrier*) – tidak banyak orang dalam organisasi yang memahami strategi organisasi mereka. Berdasarkan survei, hanya sekitar 5% karyawan yang memahami strategi perusahaan mereka.
2. Hambatan Orang (*People Barrier*) – banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi. Berdasarkan survei, hanya sekitar 25% dari manajer yang memiliki insentif terkait dengan strategi perusahaan mereka.

3. Hambatan Sumber Daya (*Resource Barrier*) – waktu, energi dan uang, tidak dialokasikan padahal ini merupakan hal yang penting (kritis) dalam organisasi. Misalkan, anggaran tidak dikaitkan dengan strategi bisnis, sehingga menghasilkan pemborosan sumber daya. Berdasarkan survei, sekitar 60% organisasi tidak mengaitkan anggarannya dengan strategi perusahaan.

4. Hambatan Manajemen (*Management Barrier*) – manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk strategi organisasi dan terlalu banyak waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek. Berdasarkan survei, sekitar 86% eksekutif menghabiskan waktu kurang dari satu jam per bulan untuk mendiskusikan strategi perusahaan mereka.

Terdapat empat perspektif *Balanced Scorecard* yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi, yaitu : (1) Perspektif Finansial (*Share Holder*-pemegang saham), (2) Perspektif Pelanggan (*Customers*), (3) Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*), (4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Karyawan (*Learning and Growth*)

2.6.3. Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

2.6.3.1. Perspektif Keuangan

Sasaran perspektif keuangan ini, antara satu perusahaan dengan perusahaan lain akan berbeda tergantung pada masing-masing *stage of business'life cycle*. Dengan demikian dijadikannya perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan

ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya.

Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi 3 tahap :

a. *Growth*

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen dalam mengembangkan suatu produk atau jasa baru, mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan *cash flow* negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk dan jasa konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen baru atau produk dan jasa baru.

b. *Sustain stage*

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk meningkatkan kemandirian, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini, lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c. *Harvest*

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan memperbaiki fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* dan pengurangan modal kerja yang diperlukan serta yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu. Strategi dalam perspektif keuangan ini bertemakan antara lain :

1. *Revenue growth*, mengembangkan produk dan jasa untuk mencapai pasar dan pelanggan baru melalui penawaran *value added* yang tinggi dan harga baru.
2. *Cost reduction/productivity improvement*, merendahkan *direct cost* dan mengurangi *indirect cost* dan menggunakan *resource* bersama-sama dengan unit bisnis lain.
3. *Asset utilization/investment strategy*, mengurangi *working capital* untuk mendukung volume dan *business mix*, menggunakan *resources* yang langka dan efisien, menciptakan bisnis baru untuk kapasitas yang tidak terpakai, menyempurnakan penggunaan aset.

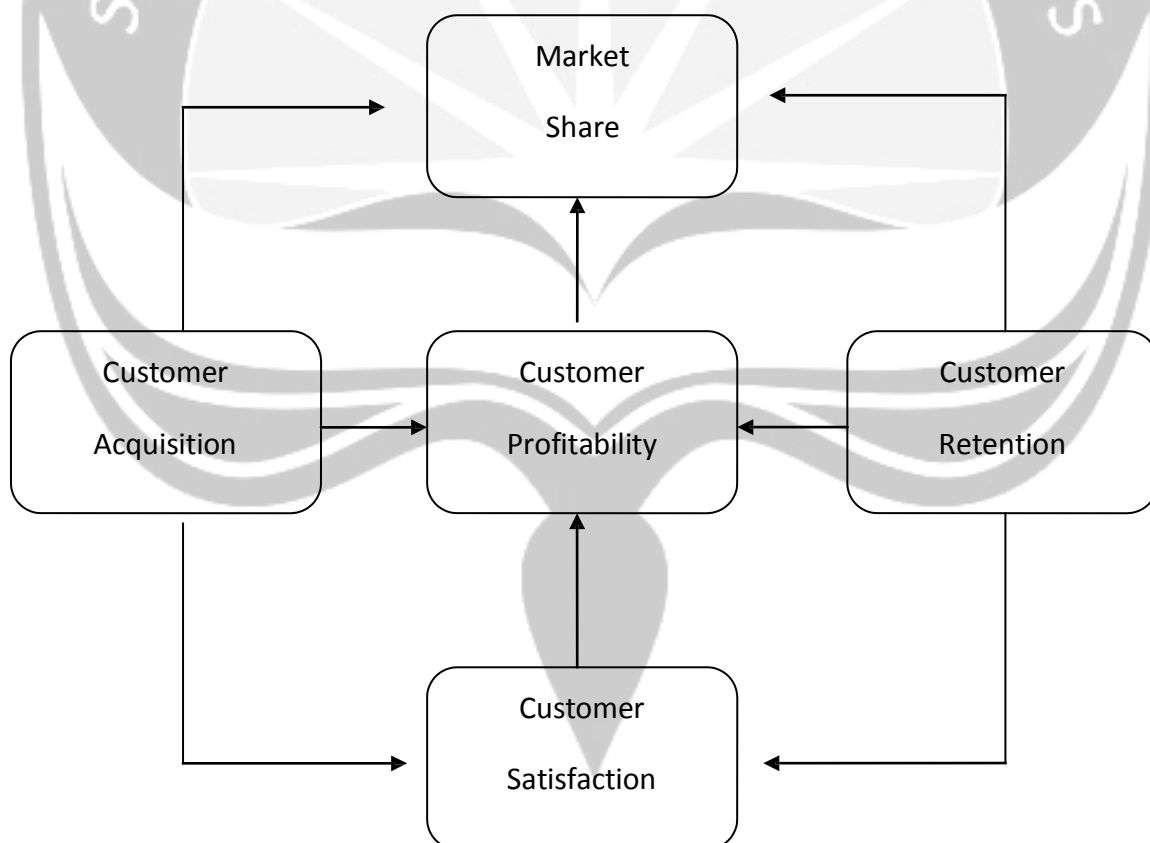
2.6.3.2.Perspektif Pelanggan

Menurut Gaol (2016) dalam perspektif ini perusahaan melakukan identifikasi pasar dan segmen pasar yang akan dimasuki. Perusahaan biasanya memilih dua kelompok ukuran untuk perspektif pelanggan. Kelompok ukuran pertama merupakan ukuran generik yang digunakan oleh hampir semua perusahaan. Kelompok ini meliputi: (1) pangsa pasar, (2) akuisisi pelanggan, (3) kepuasan pelanggan, dan (4) profitabilitas pelanggan. Kelompok ukuran kedua merupakan faktor pendorong kinerja-pembeda (*differentiator*) hasil pelanggan. Semua ukuran ini memberi jawaban atas pertanyaan apa yang harus diberikan perusahaan kepada pelanggan agar tingkat kepuasan, retensi, akuisisi, dan pangsa pasar yang tinggi dapat tercapai. Pengukuran ini akan memberikan sebuah gambaran atau lebih tepatnya nilai kepada perusahaan apakah mereka akan tetap

mempertahankan strategi dan modus operandinya atau harus berganti arah karena adanya hal-hal tertentu yang tidak sesuai dengan keadaan pasar dan *customer*.

Masih menurut Gaol (2014) dalam *balanced scorecard*, untuk tujuan mengukur kepuasan *customer* manajemen diharapkan mampu menerjemahkan misi umumnya ke dalam ukuran yang spesifik misalnya: *time quality, performance and service, and cost*. Tolak ukur yang digunakan hendaknya yang mencerminkan *key factor*, yaitu (a) *market share*, (b) *customer retention*, (c) *customer acquisition*, (d) *customer satisfaction*, (e) *customer profitability*, seperti terlihat pada tabel berikut :

Gambar 2.1 Ukuran Utama Perspektif Pelanggan



Tolok ukur kinerja pelanggan sendiri menurut Budi W. Soetjipto dalam Gaol (2014) dibagi menjadi dua kelompok :

a. Kelompok Inti

1. Pangsa pasar : mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
2. Tingkat peroleh para pelanggan baru : mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
3. Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama : mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
4. Tingkat kepuasan pelanggan : mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
5. Tingkat profitabilitas pelanggan : mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada pelanggan.

b. Kelompok Penunjang

1. Atribut-atribut produk (fungsi, harga, dan mutu). Tolak ukur atribut produk adalah tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi, mutu peralatan, dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia, serta tingkat efisiensi produksi.

2. Hubungan dengan pelanggan. Tolok ukur yang termasuk sub kelompok ini, tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, pelayanan fisik dan mutu pelayanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan.
3. Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya di mata para pelanggannya dan masyarakat konsumen.

2.6.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajer harus mengidentifikasi proses proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif keuangan). Banyak organisasi memfokuskan untuk melakukan peningkatan proses proses operasional. Yang biasa digunakan untuk *Balanced Scorecard* adalah model rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari tiga komponen utama, yaitu:

1. Inovasi

Proses yang diawali dengan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan itu. Dalam proses inovasi ini terdapat *long ware of value* yang terdiri dari identifikasi besar dari pasar, bentuk kesukaan pelanggan dan target harga untuk produk dan jasa tersebut lalu perusahaan melakukan *research and development* yang radikal untuk produk atau jasa baru yang

menghasilkan nilai bagi produk atau jasa yang baru ke pasar. Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Sehingga dalam tahap inovasi ini, tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

2. Proses Operasi

Proses yang mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek waktu siklus (*cycle time*) sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu, dan lain lain. Proses operasional dapat ditingkatkan melalui pengendalian kualitas pada setiap sub-proses kritis dalam proses itu dengan menggunakan diagram alir proses (*process flow chart*). Tolak ukur yang digunakan antara lain *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE), tingkat kerusakan produk penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, banyak permintaan pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

3. Proses Proses Penyampaian Produk atau Jasa Pada Pelanggan (*post-sale service*)

Proses ini merupakan *post-sale service* yang berkaitan dengan garansi dan aktivitas perbaikan, perlakuan terhadap *defect* dan *return*, proses pembayaran seperti administrasi *credit card* serta proses *collection dan invoicing*. Pada perusahaan dengan penjualan kredit yang besar akan memerlukan aplikasi dari ukuran *cost, quality, and cycle time* untuk *billingnya* yang merupakan solusi dari proses yang diperdebatkan. Dengan demikian, aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian produk atau jasa serta pelayanan purna jual, dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan.

2.6.3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif ini Gaol (2014), menekankan bahwa ada tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu: (1) *employee capabilities*; (2) *information system capabilities*; dan (3) *motivation, empowerment, and alignment*.

1. Employee Capabilities

Saat ini telah banyak perusahaan dalam pekerjaan rutin dan proses transaksi melakukannya secara otomatis (*compute-controlled*) sehingga untuk menilai kontribusi karyawan relative lebih sulit, namun hal yang berkaitan dengan perbaikan atas proses dan peningkatan sehingga ukuran-

ukuran yang mungkin digunakan untuk mengukur karyawan yaitu: (1) *employee satisfaction*, (2) *employee retention*, (3) *employee productivity*.

Employee satisfaction merupakan moral karyawan dan tingkat keputusan secara keseluruhan. Elemen dari *employee satisfaction* ini meliputi antara lain:

- a. Terlibat dalam keputusan
- b. Pengakuan terhadap pekerjaan yang baik
- c. Akses untuk informasi yang cukup terhadap tugas yang baik
- d. Dorongan yang aktif untuk menciptakan inisiatif
- e. Mendukung fungsi staf
- f. Puas terhadap perusahaan secara keseluruhan

Employee retention merupakan persentase dari *key staff turnover*, yang mengukur karyawan dengan member nilai kepada perusahaan adalah karyawan yang loyal, mempunyai pengetahuan dan sensitive terhadap keinginan pelanggan, mempunyai minat jangka panjang terhadap perusahaan akan ditahan dalam perusahaan agar dilakukan investigasi untuk menghindari kehilangan *intellectual capital* dari bisnis.

Employee productivity merupakan pengaruh agregat terhadap pencapaian *skills* dan moral karyawan, inovasi, penyempurnaan proses internal, dan memuaskan pelanggan.

2. *Information System Capabilities*

Motivasi dan *skills* karyawan sangat diperlukan untuk mencapai sasaran *customer satisfaction* dan *internal business process*, di samping informasi yang akurat dan tepat waktu mengenai *customers*, *internal processes* dan finansial mutlak diperlukan.

3. *Motivation, Empowerment, and Alignment*

Skill karyawan dan informasi yang diperlukan telah tersedia, namun jika tidak disertai dengan motivasi untuk *take action*, maka *skill* dan informasi tersebut tidak ada manfaatnya, oleh karena itu perlu dilakukan pengukuran motivasi karyawan. Ukuran yang dapat digunakan antara lain :

- a. *The number of suggestion per employee*, yaitu mengukur seberapa besar partisipasi per karyawan dalam pencapaian prestasi perusahaan.
- b. *The rate of improvement*, yaitu seberapa besar partisipasi per karyawan dalam melakukan perbaikan (melalui *Total Quality Management* atau *Total Quality Control*) untuk tujuan peningkatan efisiensi operasi perusahaan.

2.6.4. Peta Strategi *Balanced Scorecard*

Menurut Luis dan Biromo (2010) peta strategi adalah suatu paparan mengenai keterkaitan antara sejumlah sasaran strategis, dalam bentuk hubungan sebab akibat, yang menjelaskan “perjalanan” strategi organisasi.

Sedangkan menurut Mulyadi (2014) *strategy map* menggambarkan proses perubahan *intangible assets* menjadi *tangible assets* melalui hubungan sebab-akibat antara sasaran strategik di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dengan sasaran strategik di perspektif proses, perspektif pelanggan, dan di perspektif keuangan.

Sedangkan Kaplan dan Norton (2001) menjelaskan bahwa peta strategi untuk *balanced scorecard* membuat hipotesis strategi menjadi eksplisit. Setiap ukuran pada *balanced scorecard* menjadi tertanam dalam sebuah rantai kausalitas logis hubungan sebab akibat yang menghubungkan hasil-hasil yang diharapkan dari strategi dengan pendorong-pendorong yang akan mengarahkan pada hasil-hasil strategis. Peta strategi mendeskripsikan proses perubahan aset tak berwujud menjadi pelanggan yang berwujud dan hasil-hasil finansial. Peta strategi menyediakan bagi eksekutif sebuah kerangka kerja untuk mendeskripsikan dan mengelola strategi dalam ekonomi pengetahuan.

Melihat perannya yang besar ini, Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa peta strategi memiliki manfaat yang besar bagi organisasi. Kaplan dan Norton (2001) menyatakan bahwa peta strategi membantu organisasi melihat strategi mereka dalam bentuk yang lebih kohesif, terintegrasi, dan sistematis. Para eksekutif sering mendeskripsikan hasil dari konstruksi kerangka kerja ini sebagai “pemahaman terbaik dari strategi yang pernah kami miliki”. Dan lebih dari sekedar pemahaman, peta strategi menyediakan landasan bagi sistem manajemen untuk mengimplementasikan strategi secara efektif dan cepat.

2.6.5.Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2014), *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan di 2 aspek :

1. Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan.

Kemampuan *Balanced Scorecard* dalam menghasilkan rencana strategik yang memiliki keunggulan sebagai berikut :

a. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan. Melalui ketiga perspektif yang lain : pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Perluasan perspektif menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang dan menumpukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

b. Koheren

Kekoherenan berarti dibandingkannya hubungan sebab akibat nyata keluaranya yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. *Balanced Scorecard* mampu menjadikan koheren seluruh komponen total *business plan*. Kekoherenan terhadap setiap perubahan lingkungan bisnis yang diperkirakan akan terjadi dan juga dapat meningkatkan komitmen personal dalam mengimplikasikan rencana tersebut.

c. Seimbang

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

d. Terukur

Balanced Scorecard menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang ditentukan ukurannya untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik yang telah dirumuskan dan untuk mengukur faktor yang memacu pencapaian sasaran strategik tersebut.

2. Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel.

Kualitas pengelolaan kinerja personel ditingkatkan secara signifikan berikut ini:

- a) Pengelolaan kinerja personel mencakup kinerja karyawan, tidak hanya terbatas pada kinerja manajer yang memegang posisi tertentu dalam jenjang organisasi. Dengan demikian sistem pengelolaan kinerja mampu mengerahkan dan mengarahkan seluruh personel perusahaan dalam memenangkan pilihan pelanggan dan mewujudkan visi perusahaan.
- b) Pengelolaan kinerja personel dilaksanakan secara sistematis yang dipacu oleh pemenuhan kebutuhan pelanggan (*customer-driven performance management system*). Dalam lingkungan yang di dalamnya pelanggan memegang kendali bisnis, sistem pengelolaan

kinerja yang dipacu oleh pemenuhan pelanggan akan menjanjikan peningkatan daya saing perusahaan dalam memenangkan pilihan pelanggan.

- c) Kinerja personel direncanakan melalui sistem perencanaan strategik berbasis *Balanced Scorecard*. Sebagai hasilnya, kinerja yang dirumuskan berupa kinerja strategik dan mencakup perspektif yang komprehensif.
- d) Sistem pengelolaan kinerja yang mengaitkan secara erat kinerja personel dengan strategi dan visi perusahaan akan menjanjikan kemampuan seluruh personel untuk melakukan *continuous alignment* terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan.

2.6.6. *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategis

Tujuan utama dari manajemen strategis adalah untuk mengidentifikasi mengapa dalam persaingan beberapa perusahaan bisa sukses sementara sebagian lainnya mengalami kegagalan. Komponen utama proses manajemen strategis meliputi:

- a) Misi dan tujuan utama organisasi;
- b) Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi;
- c) Pilihan strategi yang selaras dan sesuai antara kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal;

- d) Pengadopsian struktur organisasi dan sistem pengendalian untuk mengimplementasikan strategi organisasi yang dipilih.

2.6.7. Penyelarasan Ukuran *Balanced Scorecard* dengan Strategi

Tujuan dari setiap pengukuran adalah untuk memotivasi semua pemimpin dan karyawan agar melaksanakan strategi bisnis dengan optimal. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strategi ke dalam sistem pengukuran dan lebih mampu melaksanakan strategi tersebut, dikarenakan dapat mengkomunikasikan tujuannya. Komunikasi ini akan memfokuskan mereka pada pemicu kritis, sehingga memungkinkan untuk mengarahkan investasi, inisiatif, dan tindakan tindakan yang menyempurnakan tujuan-tujuan strategis (Kaplan, 1996).

Terdapat tiga prinsip yang memungkinkan *balanced scorecard* (BSC) dikaitkan dengan strategi perusahaan (Kaplan, 2000), yaitu:

1. Hubungan sebab akibat

Prinsip ini sangat penting karena dapat menjabarkan tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif ke dalam satu kesatuan yang terpadu. Konsep BSC harus bisa menjelaskan strategi bisnis melalui hubungan sebab akibat, agar hubungan antara berbagai tujuan dan ukuran pada semua perspektif dinyatakan secara eksplisit dan mudah dikelola. Setiap ukuran yang dipilih harus menjadi unsur suatu rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan strategi kepada seluruh perusahaan.

2. Faktor pendorong kinerja

Sebuah BSC yang baik harus memiliki bauran ukuran hasil dan faktor pendorong kinerja. Ukuran hasil merupakan *lag indicator* yang mencerminkan tujuan bersama sebagai strategi dan struktur dalam perusahaan, seperti profitabilitas, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal yang efektif, dan keahlian pekerja. Sedangkan faktor pendorong kinerja atau *lead indicator* adalah faktor-faktor khusus yang terdapat pada perusahaan dan mencerminkan keunikan strategi guna mencapai tujuan bersama.

3. Keterkaitan dengan masalah finansial

Sebuah BSC harus tetap menitikberatkan kepada hasil yang bersifat keuangan, sehingga semua sebab akibat dalam ukuran BSC harus terkait dengan tujuan keuangan perusahaan.

2.7. Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang digunakan peneliti sebagai bahan referensi teoritis dan juga pemahaman yang terkait dengan metode *balanced scorecard* yang digunakan pada beberapa perusahaan. Dengan adanya beberapa jenis organisasi dan perusahaan yang menjadi obyek, diharapkan mampu memperluas pemahaman mengenai pengukuran kinerja manajemen, model strategi berbasis *balanced scorecard*, maupun sistem terpadu pengelolaan kinerja personel berbasis *balanced scorecard*.

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Variabel	Alat dan Unit Analisis	Hasil Penelitian
Esther W. Kairu, Moses O. Wafula, Ochieng Okaka, Odhiambo Odera, Emmanuel Ayode Akerele (2013)	<i>Effects of Balanced Scorecard on Performance of Firms in the Service Sector</i>	<i>Stratified Random Sampling</i>	Pengaruh <i>Balanced Scorecard</i> pada organisasi sektor jasa	Perusahaan besar atau kecil harus mengetahui cara mengukur tujuan dan standard mereka sendiri dan BSC memberikan keunggulan agar mereka mampu mengevaluasi diri sendiri
Ridwan, Harun, Yi An, dan Imam Mujahidin Fahmid (2013)	<i>The Impact of the Balanced Scorecard on Corporate Performance: The Case of an Australian Public Sector Enterprises</i>	<i>Case Study</i> yang berfokus pada <i>document examination</i>	Pengaruh <i>Balanced Scorecard</i> pada Perusahaan Publik Australia	Pada pengukuran operasional dan kategori finansial menunjukkan peningkatan pencapaian
Edward Anbrasi, Kumar Binay, Faizullah Kakar, et al. (2011)	<i>Configuring Balanced Scorecard for Measuring Health System Performance: Evidence from 5 Years' Evaluation in Afganistan</i>	Observasi dan <i>exit interview</i> serta <i>stratified random sampling</i> dari tahun 2004-2008	<i>Balanced Scorecard</i> dan Kinerja Sistem Kesehatan	<i>Balanced Scorecard</i> berhasil diimplementasikan namun perlu dilakukan penyesuaian di tahun-tahun berikutnya untuk mengakomodasi perubahan kebijakan dan strategi
Deborah F. Beard (2009)	<i>Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher</i>	Implementasi model <i>Balanced Scorecard</i>	<i>Balanced Scorecard</i> dan Pendidikan Tinggi	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> menunjukkan apa yang benar-benar

Tabel 2.1 Lanjutan

	<i>Education</i>			penting bagi konsumen dan <i>stakeholders</i>
Dennis M. Campbell, Srikant M. Datar, et al. (2015)	<i>Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a BSC at Store 24</i>	<i>Empirical Research Design</i>	Strategi Pengukuran kinerja, dan <i>BSC</i>	Riset menunjukkan strategi bisnis dapat di uji dan divalidasi secara statistik berbasis kinerja internal
Steen Nielsen dan Erland H. Nielsen (2015)	<i>The Balanced Scorecard and the Strategic Learning Process: A System Dynamics Modelling Approach</i>	<i>System Dynamics Method</i>	<i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Strategik Learning Process</i>	Dengan konversi <i>Balanced Scorecard</i> menjadi sebuah metode analitis, memungkinkan pimpinan dan karyawan bicara mengenai strategi dalam kerangka pemahaman yang sama