

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Konsep Manajemen Strategik

2.1.1. Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani *strategeia*, yang berarti kepemimpinan dalam ketentaraan. Menurut Freddy (1997), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir. Berikut ini adalah perkembangannya:

Chandler (1962):

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965):

Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977):

Strategi merupakan respon – secara terus-menerus maupun adaptif – terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

Porter (1985):

Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Andrews (1980), Chaffe (1985):

Strategi adalah kekuatan motivasi untuk *stakeholders*, seperti *stakeholders*, *debtholders*, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.

Hamel dan Prahalad (1995):

Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Wheelen dan Hunger (2012):

Strategi perusahaan merupakan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

Sedangkan Mulyadi (2001) berpendapat bahwa strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Dengan tindakan berpola, perusahaan dapat mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif ke perwujudan visi organisasi. Sebagai contoh, perusahaan yang memilih *differentiation strategy* akan memilih pola tindakan untuk menjadikan perusahaan berbeda karena keunggulannya di dalam persaingan. Di lain pihak, perusahaan yang memilih *low cost strategy* akan memilih pola tindakan yang berfokus ke pengelolaan aktivitas (*activity management*) untuk menjadikan perusahaan unggul dalam persaingan biaya penyediaan produk dan jasanya terendah di antara para pesaingnya.

Strategi dirumuskan untuk menggalang berbagai sumber daya organisasi dan mengarahkannya ke pencapaian visi organisasi. Tanpa strategi yang tepat, sumber daya organisasi akan terhambur konsumsinya, sehingga akan berakibat pada kegagalan organisasi dalam mewujudkan visinya. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi memainkan peran penting dan menentukan dalam

mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan. (Mulyadi, 2007)

Berdasarkan beberapa pendapat dan pandangan para ahli tentang definisi strategi, maka dapat disimpulkan dari beberapa teori yang ada bahwa strategi adalah sebuah tindakan atau sesuatu yang dilakukan oleh perusahaan atau seseorang untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan agar dapat lebih baik atau unggul dari para pesaingnya.

Semua konsep strategi tersebut berfokus pada cara untuk memenangkan sebuah persaingan yang sangat ketat dengan tujuan mendapatkan pasar yang sama dengan kompetitor, dan kondisi tersebut dikenal sebagai samudra merah (*Red Ocean*). Chan Kim dan Renee (2006) berpendapat bahwa samudra merah merupakan semua industri yang ada saat ini (ruang pasar yang sudah dikenal). Dalam samudra merah, batasan-batasan dalam industri telah didefinisikan dan diterima dan aturan-aturan persaingan telah diketahui. Di sini, perusahaan berusaha mengalahkan lawan mereka demi mendapatkan pangsa permintaan yang lebih besar.

Berbeda dengan samudra merah, samudra biru ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Dan *blue ocean strategy* merupakan cara untuk keluar dari kondisi yang disebut samudra merah. Menurut W. Chan kim dan Rennee Mauborgne (2006), *Blue Ocean strategy* merupakan strategi yang berfokus pada penciptaan pasar baru (yang bahkan sama sekali tidak dilirik oleh kompetitor),

penciptaan nilai baru pada produk, dan yang paling penting adalah membuat kompetisi menjadi tidak relevan.

Strategi samudra biru bukan strategi untuk memenangkan persaingan akan tetapi strategi untuk keluar dari dunia persaingan dengan menciptakan ruang pasar yang baru dan membuat persaingan atau kompetisi menjadi tidak relevan.

2.1.2. Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis dan perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. (Wheelen dan Hunger, 2001: 4)

Manajemen strategis adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi perusahaan. Pada dasarnya manajemen strategis adalah suatu upaya manajemen dan karyawan untuk membangun masa depan perusahaan. Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi perusahaan, melalui misi. (Mulyadi, 2007:38)

Tujuan utama dalam manajemen strategis adalah memadukan variabel-variabel internal perusahaan untuk memberikan kompetensi unik, yang

memampukan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif secara terus-menerus, sehingga menghasilkan laba. (Wheelen dan Hunger, 2001:1112)

Manajemen strategik terdiri dari empat langkah utama dalam menciptakan masa depan perusahaan (Mulyadi, 2007:36):

1. Perencanaan laba jangka panjang (*long-range profit planning*), yang terdiri dari tiga langkah penting berikut ini:
 - a. Perumusan strategi (*strategy formulation*)
 - b. Perencanaan strategik (*strategic planning*)
 - c. Penyusunan program (*programming*)
2. Perencanaan laba jangka pendek (*short-range profit planning*)
3. Pengimplementasian (*implementation*)
4. Pemantauan (*monitoring*)

2.2. Pengertian Visi dan Misi

Menurut Kuncoro (2005) visi adalah suatu pernyataan komprehensif tentang apa yang diinginkan oleh pemimpin organisasi, mengapa suatu organisasi berdiri dan apa yang diyakininya, atau gambaran masa depan organisasi. Sedangkan misi adalah suatu pernyataan tentang apa yang dilakukan oleh berbagai unit organisasi dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai visi organisasi.

2.3. *Balanced Scorecard (BSC)*

2.3.1. Sejarah *Balanced Scorecard*

Pada awalnya, *Balanced Scorecard (BSC)* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya, *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan implementasinya; tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik. Dengan demikian konsep dan pendekatan *Balanced Scorecard* telah mengalami perubahan pesat sejak saat diperkenalkan pertama kali di U.S.A. (Mulyadi, 2001).

Sebelum tahun 1990-an, pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan pada umumnya hanya berdasarkan pada performa kinerja keuangan sebagai satu-satunya tolok ukur nyata. Segala perhatian dan aktivitas pergerakan perusahaan hanya ditujukan pada bagaimana peningkatan hasil keuangan (kinerja jangka pendek) dan cenderung mengabaikan kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan *customers*, produktivitas dan *cost-effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, serta keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan *customers*.

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di U.S.A. yang dipimpin oleh David P. Norton, menyponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Ada 12 perusahaan yang waktu itu menjadi objek studi. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang dimanfaatkan oleh semua

perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Pada Januari-Februari 1992 *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan, diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis/ intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Mulai pertengahan tahun 1993, perusahaan konsultan yang dipimpin oleh David P. Norton, Renaissance Solution, Inc., menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai sarana untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi di berbagai perusahaan kliennya. Sejak saat itu, BSC tidak saja digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja namun berkembang lebih jauh lanjut sebagai sistem manajemen strategis. Keberhasilan BSC tersebut dilaporkan dalam sebuah artikel di Harvard Business Review (Januari –Februari 1996) dengan judul “*Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System*”.

2.3.2. Definisi dan Konsep *Balanced Scorecard*

Kata benda “*score*” (Olve, dkk., 1999) merujuk pada makna: “penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan (seperti dalam permainan)”. Dalam konteks sebagai kata kerja, “*score*” berarti “memberi angka”. Dengan makna yang lebih bebas, *scorecard* (juga) berarti suatu kesadaran (bersama) di mana segala sesuatu perlu diukur. Pengukuran menjadi suatu hal yang vital sebelum kita melakukan evaluasi atau pengendalian terhadap suatu obyek. Obyek di sini bisa

berarti suatu entitas bisnis, organisasi, korporat, divisi, unit, tim, atau bahkan individu. Sesuatu yang ingin kita kendalikan atau kita evaluasi perlu diukur. Dengan demikian, yang dimaksud sistem pengendalian meliputi pengendalian segi entitas bisnis dari tingkatan tertinggi hingga level terendah, individu dalam organisasi. Jadi, ketika bicara tentang *Balanced Scorecard*, di mana terdapat tambahan kata “*balanced*” di depan kata “*score*”, maksudnya adalah bahwa angka atau “*score*” tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja. (Yuwono, 2002:6).

Menurut Kaplan dan Norton sendiri (1996), *Balanced Scorecard* merupakan “satu set ukuran yang memberi manajer puncak pandangan cepat tetapi komprehensif dari bisnis meliputi ukuran keuangan yang menceritakan hasil tindakan yang sudah diambil, dilengkapi ukuran keuangan dengan ukuran operasional pada kepuasan pelanggan, proses internal, dan inovasi organisasi dan perbaikan kegiatan – ukuran operasional yang merupakan pendorong kinerja keuangan masa depan.”

Yuwono (2002) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performa bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

2.3.3. Manfaat *Balanced Scorecard*

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000: 122) adalah sebagai berikut:

1. *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
2. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan).
3. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

2.3.4. Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

2.3.4.1. Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard tetap menggunakan perspektif keuangan, karena tujuan keuangan 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. Tujuan keuangan biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya dengan laba operasi, *return on capital employed (ROCE)*, nilai tambah ekonomis (*economic value added*). Tujuan keuangan lainnya, mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

Tujuan keuangan mungkin sangat berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis. Teori strategi bisnis menawarkan beberapa strategi yang berbeda

yang dapat diikuti oleh unit bisnis, dari pertumbuhan pangsa pasar yang agresif sampai kepada konsolidasi bisnis, keluar, likuidasi. Kaplan dan Norton membagi perspektif keuangan menjadi tiga siklus kehidupan bisnis :

a. Bertumbuh (*growth*)

Perusahaan yang sedang 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. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin beroperasi dengan arus kas yang negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah. Tujuan keuangan keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, dan wilayah.

b. Bertahan (*sustain*)

Sebagian besar unit bisnis dalam sebuah perusahaan mungkin berada pada tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Unit bisnis

seperti ini diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tahun demi tahun. Tujuan keuangan di tahap bertahan biasanya terkait dengan profitabilitas, dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor. Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap dan meminta para manajer untuk memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal.

c. Menuai (*harvest*)

Tahap dimana perusahaan 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. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang sudah pasti dan singkat. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan keuangan keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

2.3.4.2. Perspektif Pelanggan

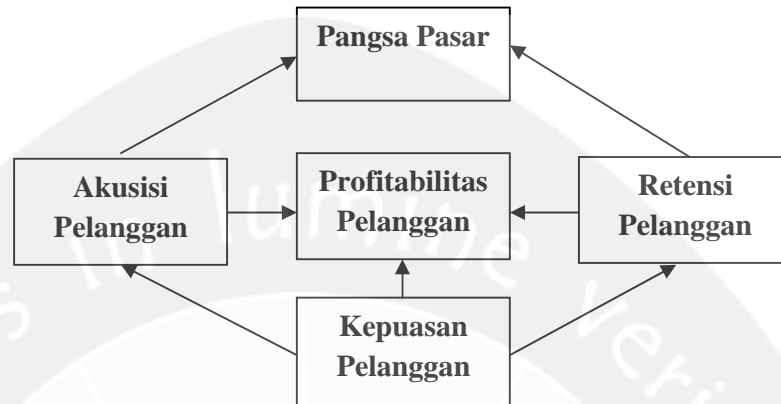
Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Hal ini menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya fokus konsumen atau kepuasan konsumen. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting – kepuasan, loyalitas, retensi,

akuisisi, dan profitabilitas – dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Menurut Yuwono (2002) jika konsumen tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu : pengukuran pelanggan utama (*customer core measurement*) dan proposisi nilai pelanggan (*customer value propositions*).

Ukuran utama dalam perspektif pelanggan (*customer core measurement*) terdiri dari :

- a. Pangsa pasar : 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. Akuisi pelanggan : mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.
- c. Kepuasan pelanggan : menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proposisi nilai.
- d. Retensi pelanggan : mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan yang ada di segmen tersebut.
- e. Profitabilitas pelanggan : mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

Gambar 2.1. Ukuran Utama Persepektif Pelanggan



Sumber: Kaplan dan Norotn (1996: 60)

Sedangkan *customer value proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

a. Atribut produk / jasa (*product/service attributes*)

Meliputi fungsi dari produk dan jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.

b. Hubungan pelanggan (*customer relationship*)

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian.

c. Reputasi dan citra (*image and reputation*)

Menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

Perspektif pelanggan *scorecard* selain bertujuan memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus menerjemahkan pernyataan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan yang spesifik yang berkenaan dengan pelanggan dan segmen untuk dikomunikasikan ke seluruh perusahaan.

2.3.4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

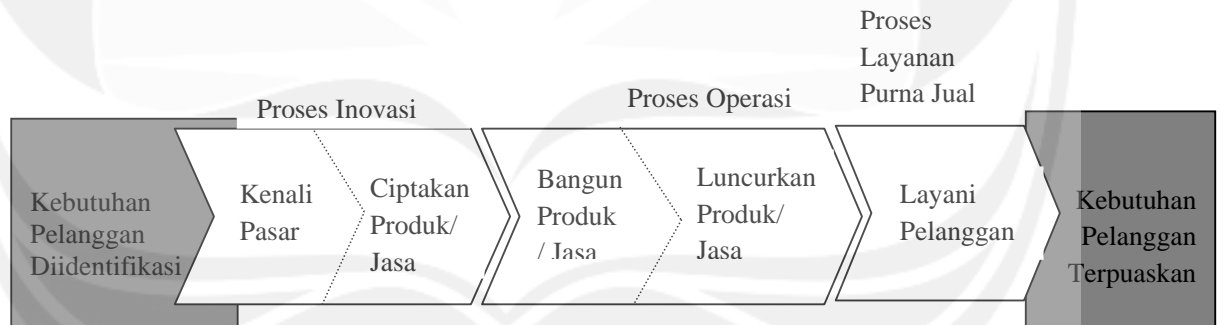
Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer mengidentifikasi berbagai proses penting yang harus dikuasai perusahaan dengan baik agar mampu memenuhi tujuan para pemegang saham dan segmen pelanggan sasaran.

Proses bisnis internal dibagi ke dalam tiga tahap, yaitu :

1. Proses inovasi : mengenali kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang serta mengembangkan pemecahan kebutuhan tersebut.
2. Proses operasi : proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa saat ini kepada pelanggan saat ini. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: 1) proses pembuatan produk, dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

3. Layanan purna jual : proses ini merupakan jasa pelayanan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

Gambar 2.2. Model Rantai Nilai Perspektif Proses Bisnis Internal



Sumber: Kaplan dan Norton (1996: 84)

2.3.4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam tiga perspektif lainnya dapat tercapai. Tiga sumber utama proses

pembelajaran dan pertumbuhan berasal dari manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Yuwono mengatakan bahwa hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah alasan mengapa perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*).

Dalam perspektif ini, ada faktor-faktor penting yang harus diperhatikan (Yuwono, 2002 : 42):

1. Kapabilitas pekerja

Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi.

2. Kapabilitas sistem informasi

Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

3. Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Upaya tersebut perlu didukung dengan

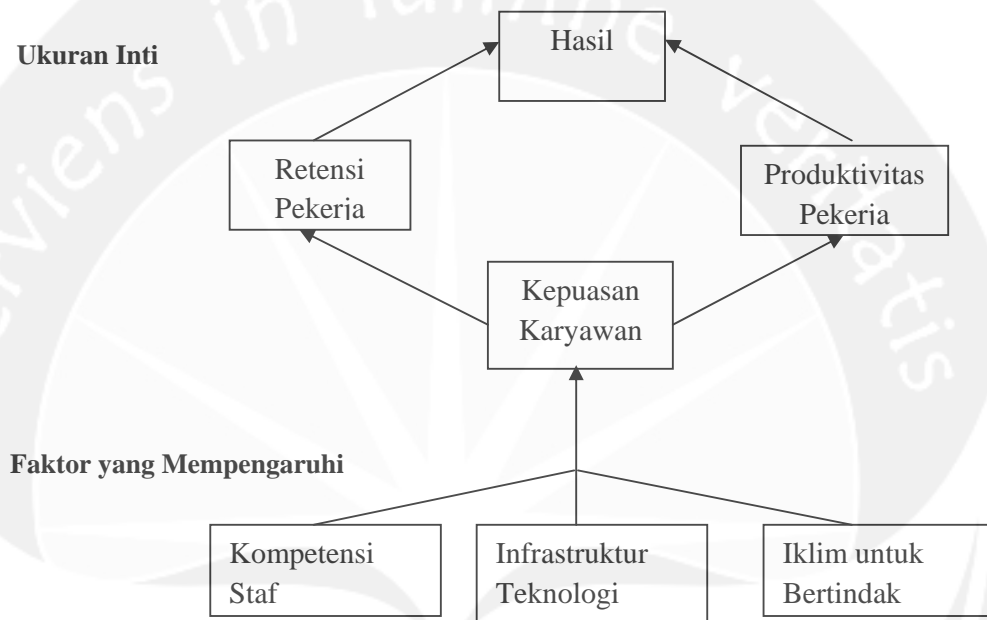
motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Selain itu, upaya tersebut juga harus dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Dalam menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan pekerja/ karyawan ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan oleh manajemen, yaitu:

1. Kepuasan karyawan: Kepuasan karyawan dipandang sangat penting karena karyawan yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Oleh karena itu pihak manajer harus mengamati sedini mungkin terhadap kepuasan karyawan.
2. Retensi pekerja: tujuannya adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Para pekerja yang bekerja jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan. Jadi jika ada karyawan yang berkualitas keluar dari perusahaan atas kehendak sendiri, maka hal tersebut merupakan kerugian modal intelektual bagi perusahaan.
3. Produktivitas pekerja: suatu hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan.

Ketiga ukuran ini kemudian ditambah juga dengan faktor pendorong yang dapat disesuaikan dengan situasi tertentu, yaitu : kompetensi staf, infrastruktur teknologi, dan iklim untuk bertindak. (Kaplan dan Norton, 1996)

Gambar 2.3. Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan



Sumber: Kaplan dan Norton (1996: 112)

2.3.5. Keunggulan *Balanced Scorecard* (BSC)

Menurut Mulyadi (2001), BSC sebagai inti sistem manajemen strategik memiliki empat keunggulan, yaitu :

- 1) Komprehensif.

BSC mencakup perspektif nonkeuangan seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran sehingga menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan karena berfokus pada

perspektif-perspektif yang menjadi pemacu dihasilkannya kinerja keuangan. Selain itu BSC menghasilkan rencana yang mencakup perspektif luas sehingga rencana yang dihasilkan mampu dengan kompleks merespon perubahan lingkungan.

2) Koheren.

Adanya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik.

3) Seimbang

BSC berusaha mengarahkan perencanaan strategis untuk mencapai keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan melalui keempat perspektifnya. BSC memberikan pengukuran yang bersifat seimbang antara pengukuran yang berorientasi ke dalam organisasi (perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dan ke luar organisasi (perspektif keuangan, perspektif pelanggan). Selain itu, BSC memberikan keseimbangan pengukuran yang berfokus pada sumber daya manusia (perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dan yang berfokus ke proses (perspektif proses bisnis internal). Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang.

4) Terukur

BSC mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur yang merupakan keterukuran perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan

oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

2.3.6. *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.

2.3.7. 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 tindakantindakan 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.