

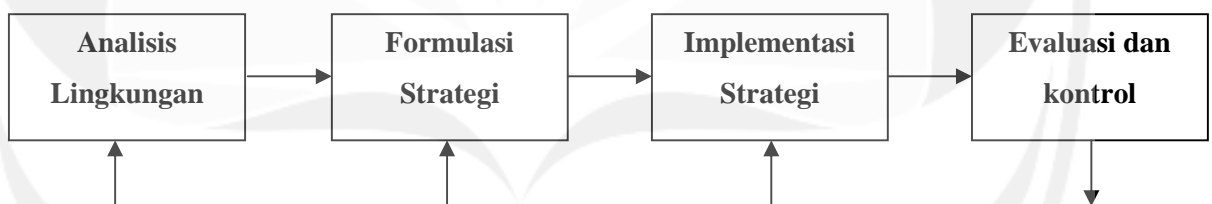
BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Strategik

2.1.1. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen Strategik adalah sekumpulan keputusan manajerial dan aksi pengambilan keputusan jangka panjang didalam perusahaan. Hal ini termasuk analisis lingkungan (lingkungan eksternal dan internal), formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol (Wheelen and Hunger, 2012:53).



Sumber : Wheelen and Hunger (2012:63)

Gambar 2.1

Proses Tahapan Manajemen Strategik

Dari gambar 2.1 diatas, dapat dilihat bahwa dalam tahapan manajemen strategik saling memiliki interaksi dan timbal balik dari tahap pertama hingga akhir. Manajemen Strategik ini dapat dilihat sebagai suatu proses yang meliputi sejumlah tahapan yang saling berkaitan dan berurutan (Kuncoro, 2006:13). Proses manajemen strategik bersifat dinamis dan merupakan

sekumpulan komitmen, keputusan, dan aksi yang diperlukan suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai *strategic competitiveness* dan menghasilkan keuntungan diatas rata-rata (Kuncoro, 2006:13). Dari tahapan proses manajemen strategik tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan implementasi rencana yang didesain untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Manajemen strategik melibatkan pengambilan keputusan jangka panjang yang berorientasi masa depan serta rumit dan membutuhkan cukup banyak sumber daya, maka partisipasi manajemen puncak sangat penting (Pearce & Robinson, 2008:21).

Dengan pendekatan manajemen strategik, manajer pada semua tingkatan perusahaan berinteraksi dalam perencanaan dan implementasinya. Sebagai akibatnya, konsekuensi perilaku manajemen strategik serupa dengan pengambilan keputusan partisipatif. Oleh karena itu, penilaian yang akurat mengenai dampak dari formulasi strategi terhadap kinerja organisasi tidak hanya memerlukan kriteria evaluasi keuangan, tetapi juga non keuangan-pengukuran dampak berbasis perilaku (Pearce & Robinson , 2008:13).

2.1.2. Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan ini meliputi dari kegiatan memonitor, evaluasi, dan mengumpulkan informasi dari lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Tujuannya yaitu untuk mengidentifikasi faktor strategis, elemen eksternal dan

internal akan memutuskan strategi dimasa yang akan datang bagi perusahaan (Wheelen and Hunger, 2012:64).

Untuk melakukan analisis lingkungan ini memerlukan suatu alat analisis yang dinamakan analisis SWOT. SWOT merupakan akronim yang digunakan untuk mendeskripsikan *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman) yang merupakan faktor strategis bagi perusahaan spesifik (Wheelen and Hunger, 2012:224). Analisis SWOT ini bermula dari sebuah penelitian yang dilakukan oleh Stanford *Research Institute* pada tahun 1960-1970. Penelitian berawal dari suatu ide untuk mempelajari mengapa banyak perusahaan gagal dalam membangun perencanaan strategi. Salah satu pencetus utama analisis SWOT ini adalah Albert S. Humphrey (Luis *et al*, 2011:62).

Analisis SWOT merupakan teknik historis yang terkenal dimana para manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari “kesesuaian” yang baik antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Jika diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki implikasi yang bagus dan mendalam bagi desain dari strategi yang berhasil (Pearce & Robinson, 2008:200). Dari bahasan mengenai analisis SWOT, maka peluang-peluang dan ancaman-ancaman dari hasil analisis eksternal, bersama dengan kekuatan-

kekuatan dan kelemahan-kelemahan perusahaan dari hasil analisis internal akan menjadi masukan dalam menyusun analisis SWOT.

Setelah dilakukan analisis SWOT yang memetakan analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, maka perusahaan tentunya memikirkan bagaimana perusahaan menggunakan analisis SWOT dalam menuangkan strategi yang akan dilakukan. Dalam penyusunan strategi, perusahaan tidak selalu harus mengejar semua peluang yang ada. Tetapi, perusahaan dapat membangun suatu keuntungan kompetitif dengan mencocokkan kekuatannya dengan peluang masa depan yang akan dikejar. Untuk dapat membangun strategi yang mempertimbangkan hasil dari analisis SWOT, dibangunlah TOWS Matriks. TOWS Matriks (TOWS hanya kebalikan atau kata lain dalam ungkapan SWOT) mengilustrasikan bagaimana peluang dan ancaman pada lingkungan eksternal dapat dipadukan dengan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan, sehingga hasil yang diperoleh dapat digambarkan melalui empat set alternatif strategi (Wheelen and Hunger, 2012:230). Pada tabel berikut dapat menjelaskan TOWS Matriks secara singkat:

Tabel 2.1
Matriks TOWS

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T

Sumber : Luis *et al* (2011:64)

- a. S-O strategi : Mengejar peluang dengan menggunakan kekuatan yang ada.
- b. W-O strategi : Mengatasi kelemahan untuk mengejar peluang.
- c. S-T strategi menggunakan kekuatan untuk mengatasi/mengurangi dampak dari ancaman.
- d. W-T strategi menghilangkan atau mengurangi kelemahan agar tidak rentan terhadap ancaman.

Dari hasil komposisi diatas akan diperoleh banyak kemungkinan strategi yang dapat dilakukan perusahaan. Tetapi, perusahaan harus berani memilih beberapa strategi yang kritikal dan memberikan dampak terbesar bagi kemajuan perusahaan. Perusahaan harus mempertimbangkan pemilihan strategi yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan dan tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan sekitar (*social responsibility*). Dengan mempertimbangkan hal-hal diatas, maka akan diperoleh strategi yang diterima oleh karyawan dan masyarakat sekitar (Luis *et al*, 2011:64).

2.1.3. Formulasi Strategi

Formulasi strategi merupakan pengembangan perencanaan jangka panjang untuk manajemen yang efektif melalui analisis lingkungan. Termasuk juga didalamnya terdapat misi, visi, dan tujuan dari perusahaan, mengembangkan strategi, dan pengarahannya kebijakan (Wheelen and Hunger, 2012:65).

a. Misi

Misi dapat didefinisikan sebagai alasan atau tujuan suatu organisasi berdiri. Misi merupakan langkah awal dari proses pengembangan strategi perusahaan. Oleh karena itu, sebuah misi yang efektif akan sangat membantu perusahaan dalam memformulasikan strateginya (Luis *et al*, 2011:41). Pengertian lain dari misi yaitu maksud unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasikan lingkup operasinya dalam hal produk, pasar, serta teknologi (Pearce & Robinson, 2008:31).

Misi merupakan langkah awal dari proses pengembangan strategi perusahaan. Oleh karena itu, sebuah misi yang efektif akan sangat membantu perusahaan dalam memformulasikan strateginya. Adapun enam kriteria sebuah misi yang efektif adalah (Luis *et al*, 2011:41):

1) Jelas dan singkat

Sebuah misi harus jelas dan dimengerti oleh semua karyawan, mudah diingat, dan secara jelas menggambarkan bisnis apa yang dijalankan oleh perusahaan. Dengan membaca sebuah misi yang baik, orang dapat secara langsung mengetahui produk atau jasa yang diberikan oleh perusahaan tersebut.

2) Unik

Misi harus menggambarkan keunikan dari sebuah perusahaan. Keunikan tersebut dapat berupa suatu kompetensi dari perusahaan yang berbeda atau menonjol dibandingkan dengan kompetitor.

3) Fleksibel

Sebuah misi yang baik akan memberikan fleksibilitas kepada perusahaan dalam berbisnis, namun tidak terlalu fleksibel sehingga kehilangan fokus.

4) Pengambilan keputusan

Misi harus membantu manajemen dalam proses pengambilan keputusan.

5) Budaya organisasi

Secara implisit, misi dapat menggambarkan budaya dari perusahaan atau organisasi.

6) Memberikan inspirasi

Misi harus menginspirasi seluruh bagian dari organisasi.

b. Visi

Visi menggambarkan aspirasi dasar atau mimpi dari sebuah organisasi, yang biasanya merupakan inisiatif pendiri atau pemimpin organisasi dengan dukungan dari semua karyawan. Visi menggambarkan keberhasilan masa depan yang ingin dicapai, berjangka waktu 10-20 tahun, bahkan 50 tahun kedepan (Luis *et al*, 2011:43). Pernyataan visi menyajikan maksud strategis perusahaan yang memfokuskan energi dan sumber daya perusahaan pada pencapaian masa depan yang diinginkan (Pearce & Robinson, 2008:44). Adapun enam kriteria dari sebuah visi yang efektif adalah sebagai berikut (Luis *et al*, 2011:43):

1) Dapat dibayangkan

Visi harus dapat memberikan gambaran masa depan yang akan dicapai oleh perusahaan.

2) Diinginkan

Sebuah visi harus menjadi keinginan atau mengadopsi kepentingan jangka panjang dari karyawan, pelanggan, pemegang saham, dan pihak-pihak lainnya yang memiliki keterkaitan dengan perusahaan.

3) Dapat dicapai

Visi mengandung sasaran-sasaran jangka panjang yang realistis dan dapat tercapai.

4) Fokus

Visi harus jelas dalam memberikan panduan dalam proses pengambilan keputusan.

5) Fleksibel

Visi memberikan keleluasaan bagi perusahaan dalam menetapkan inisiatif atau tanggapan terhadap perubahan lingkungan bisnis.

6) Dapat dikomunikasikan

Sebuah visi harus mudah untuk dikomunikasikan dan dapat dengan mudah dijelaskan dalam waktu kurang dari lima menit.

Dalam pembentukan visi dan misi perusahaan, nilai budaya merupakan sesuatu pernyataan yang tidak terpisahkan. Nilai budaya perusahaan merupakan keyakinan atau kepercayaan mendasar dari apa yang boleh

atau tidak boleh dilakukan dalam mengeksekusi strategi dan merealisasikan misi dan visi perusahaan (Luis *et al*, 2011:44).

c. Tujuan

Pernyataan tujuan merupakan uraian dari visi yang menjadi sasaran jangka menengah yang konkret dan terukur. Pernyataan tujuan adalah sebuah “foto” dari apa yang diharapkan dalam visi dan misi untuk jangka waktu 3-5 tahun ke depan dan merupakan perjalanan untuk mencapai visi. Karena pernyataan tujuan adalah gambaran jangka menengah dari perjalanan mencapai visi, target yang dibuat, pernyataan tujuan perlu mencerminkan keadaan masa depan yang ingin dicapai perusahaan secara konkret dan terukur. Dengan melihat tingkat pencapaian dari pernyataan tujuan, manajemen bisa menilai seberapa baik organisasi tersebut telah mengarah pada visi yang ingin dicapai (Luis *et al*, 2011:45).

d. Strategi

Strategi adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan secara berbeda atau lebih baik dari kompetitor (atau masa lalu) untuk memberi nilai tambah kepada pelanggan sehingga mampu mencapai sasaran jangka menengah atau jangka panjang perusahaan (Luis *et al*, 2011:61). Menurut Chandler (1962) yang dikutip dalam Kuncoro (2006:1), strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengertian lain dari strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan (Pearce & Robinson, 2008:6). Jadi, berdasarkan pengertian-pengertian mengenai strategi yang telah dijabarkan, strategi merupakan rencana atau penentuan tujuan yang dilakukan perusahaan dalam jangka menengah dan jangka panjang. Menurut tipikal bisnis perusahaan biasanya mempertimbangkan tiga tipe strategi: strategi korporat, strategi bisnis, dan strategi fungsional (Wheelen and Hunger, 2012:67).

1) Strategi korporat

Menyatakan bahwa secara keseluruhan direksi perusahaan memiliki sikap secara umum terhadap pertumbuhan bisnis dan manajemen bisnis yang berbeda-beda dan memiliki beberapa lini produk. Tipikal strategi korporat dikatakan sehat dengan tiga kategori yaitu stabilitas, pertumbuhan, dan penghematan.

2) Strategi bisnis

Biasanya strategi bisnis terjadi pada unit bisnis atau level produk, dan menekankan peningkatan posisi yang kompetitif dari produk atau jasa perusahaan di industri yang spesifik atau segmen pasar yang telah dilakukan unit bisnis. Strategi bisnis dikatakan sehat dengan dua kategori yaitu strategi yang kompetitif dan kooperatif.

3) Strategi fungsional

Strategi ini menggunakan pendekatan yang melalui area fungsional untuk mencapai tujuan perusahaan dan unit bisnis dan strategi untuk memaksimalkan produktifitas sumber daya.

e. Kebijakan

Kebijakan merupakan suatu pengarahan untuk melakukan pengambilan keputusan dalam tahap formulasi strategi dengan implementasinya. Perusahaan menggunakan kebijakan untuk membuat karyawan dan seluruh pihak perusahaan membuat keputusan dan melakukan aksi yang mendukung misi, tujuan, dan strategi perusahaan (Wheelen and Hunger, 2012:69).

2.1.4. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah sebuah proses yang mana strategi dan kebijakan diarahkan kedalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini memerlukan perubahan dalam budaya, struktur, dan sistem manajemen pada seluruh organisasi atau perusahaan (Wheelen and Hunger, 2012:69).

a. Program

Program merupakan pernyataan aktivitas atau langkah yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah perencanaan. Program dibuat sebagai tindakan orientasi strategi.

b. Anggaran

Anggaran adalah pernyataan dari program perusahaan dalam kondisi keuangan. Dalam anggaran digunakan perencanaan dan kontrol anggaran, supaya anggaran dapat diketahui secara detail berapa besarnya biaya yang dibutuhkan dari suatu program

c. Prosedur

Prosedur, terkadang dikatakan *Standard Operating Procedures* (SOP), adalah sebuah sistem yang berisi langkah atau teknik yang mendeskripsikan secara detail bagaimana tugas khusus atau pekerjaan dilakukan secara benar.

2.2. *Balanced Scorecard*

2.2.1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard diciptakan oleh Robert S. Kaplan, seorang profesor dari Harvard *Business School* dan David P. Norton dari kantor akuntan publik KPMG. Kedua orang tersebut adalah dari U.S.A (Mulyadi, 2007:4). Berdasarkan susunan kata dari *Balanced Scorecard*, *Balanced* berarti seimbang. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* adalah alat manajemen untuk menjaga keseimbangan antara (Luis dan Biromo, 2007:19):

a. Indikator finansial dan non-finansial

Umumnya organisasi, terutama perusahaan swasta, berorientasi pada profit. Hal ini tidaklah salah, tetapi bagaimanapun perlu ada keseimbangan antara profit dan pencapaiannya dengan faktor-faktor yang ada diluarnya.

b. Indikator kinerja masa lampau, masa kini, dan masa depan

Pada kenyataannya laporan keuangan adalah indikator yang menilai kinerja organisasi di masa lampau. Laporan keuangan itu tidak bisa dijadikan patokan tunggal untuk menentukan strategi di masa mendatang. Laporan keuangan hanya menyajikan data-data pencapaian di masa lampau.

c. Indikator internal dan eksternal

Keseimbangan dari faktor-faktor internal dan eksternal berkaitan dengan hubungan sebab-akibat. Di sini faktor internal merupakan penyebab (*input*) dan *output*-nya berdampak pada faktor eksternal. Karena saling berkaitan, kedua indikator ini harus dijaga keseimbangannya.

d. Indikator yang bersifat *Leading (Cause/Drivers)* dan *Lagging (Effect/Outcome)*

Kembali ke indikator internal dan eksternal di atas, *Balanced Scorecard* dapat menggambarkan hubungan sebab-akibat yang jelas. *Balanced Scorecard* memetakan “penyebab” yang mendorong terciptanya kinerja yang baik atau buruk, serta “akibat” yang dapat ditimbulkan atau dihasilkan dari sebab-sebab tersebut.

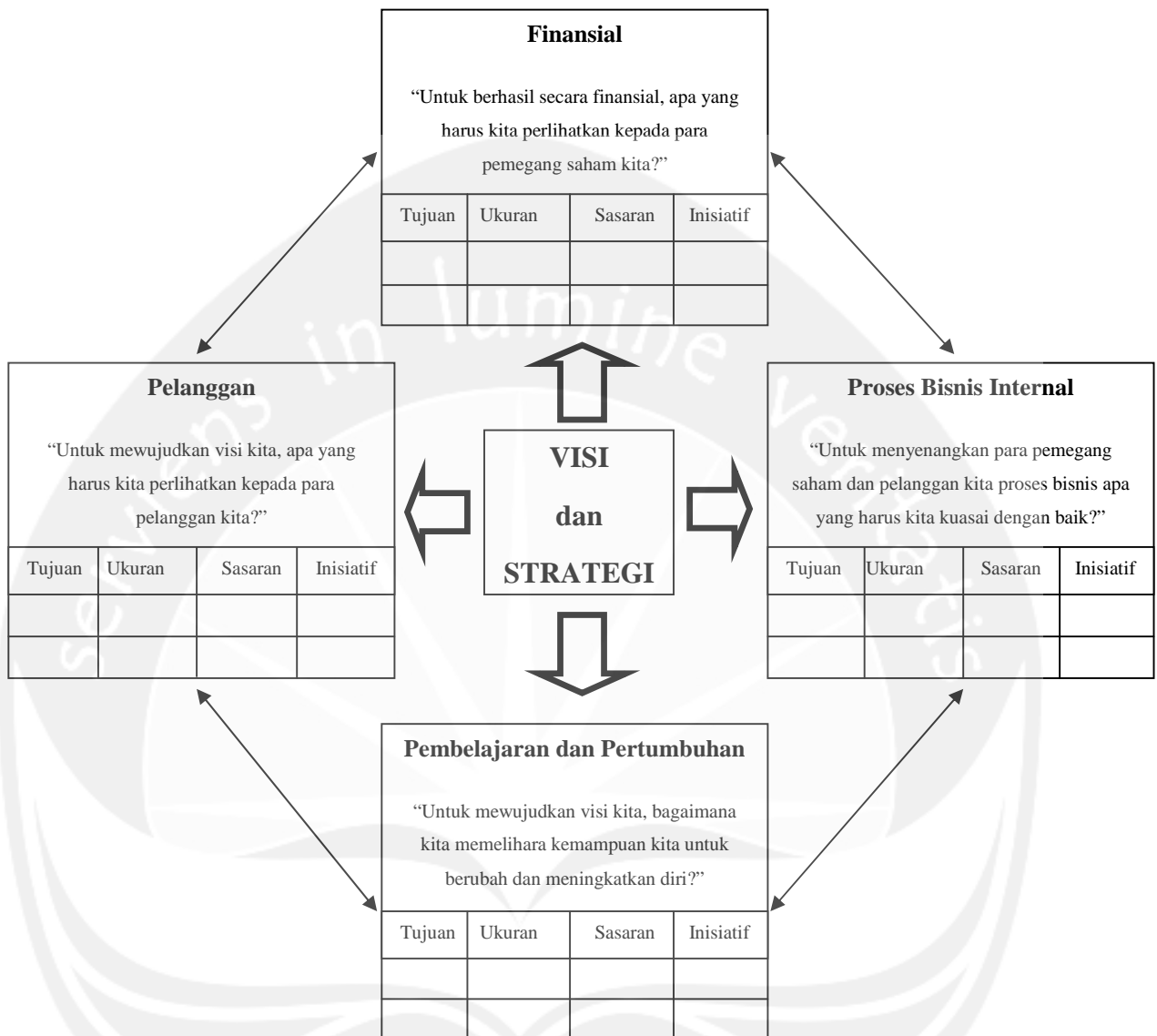
Selanjutnya, kata *scorecard* secara harfiah dapat diterjemahkan sebagai “kartu nilai” (bukan nilai kartu) atau raport yang biasa kita kenal di sekolah. Terjemahan bebas seperti ini cukup benar, karena *Balanced Scorecard* juga dianggap sebagai sebuah kartu dimana di dalamnya terdapat berbagai

penilaian atas pencapaian kinerja dari setiap strategi yang telah dibangun (Luis dan Biromo, 2007:23).

Dengan penjelasan tersebut, maka *Balanced Scorecard* didefinisikan sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat (Luis dan Biromo, 2007:16). *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang (Mulyadi, 2007:5).

2.2.2. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard* (Kaplan and Norton, 1996:8). Berikut gambar kerangka kerja dari *Balanced Scorecard*:



Sumber : Diolah dari Kaplan and Norton (1996:9)

Gambar 2.2
Balanced Scorecard Memberi Kerangka Kerja untuk Penerjemahan Strategi ke dalam Kerangka Operasional

Balanced Scorecard, sebagaimana yang disajikan pada gambar 2.2, mengandung definisi yang tepat mengenai visi dan strategi perusahaan. Visi dan strategi tersebut dikelilingi oleh empat kotak tambahan. Setiap kotak memiliki tujuan, ukuran, target, dan inisiatif. Seluruh kotak tersebut

dihubungkan dengan anak panah untuk mengilustrasikan bahwa tujuan dan ukuran dari keempat perspektif tersebut dikaitkan dengan hubungan sebab akibat yang mengarah pada keberhasilan implementasi strategi. Mencapai target pada suatu perspektif seharusnya mengarah pada perbaikan yang diinginkan pada perspektif berikutnya, dan begitu seterusnya, sehingga kinerja perusahaan meningkat secara keseluruhan (Pearce & Robinson, 2008:255).

Balanced Scorecard seharusnya menerjemahkan misi dan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan dan ukuran. *Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan and Norton, 1996:10). Dari ukuran-ukuran tersebut, maka *Balanced Scorecard* menerjemahkan ukuran tersebut kedalam empat perspektif, ke empat perspektif tersebut adalah sebagai berikut:

a. Perspektif Finansial

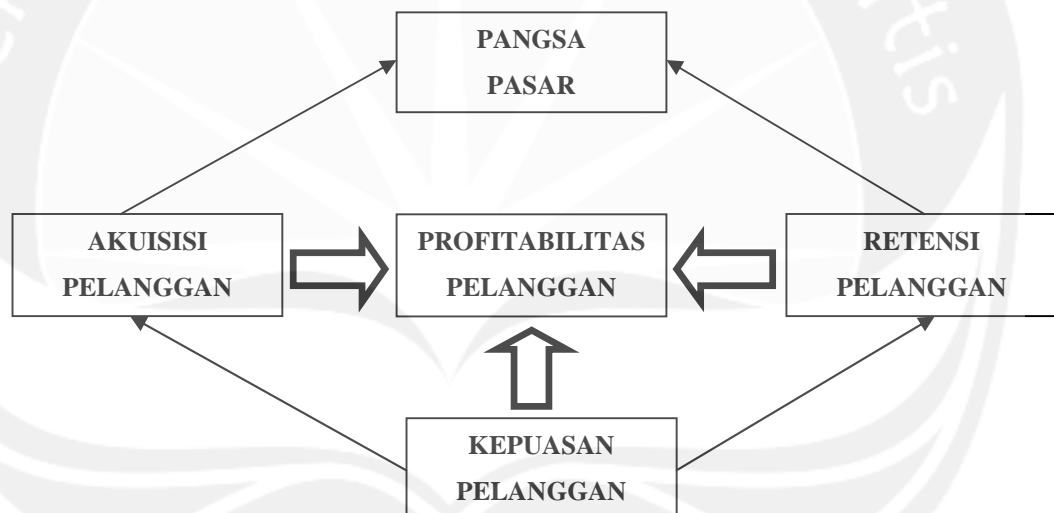
Balanced Scorecard tetap menggunakan perspektif finansial karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak pada peningkatan laba perusahaan.

Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya oleh laba operasi, *return on capital employed* (ROCE)

atau yang paling baru, nilai tambah ekonomis (*economic value added*). Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas (Kaplan and Norton, 1996:25).

b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran (Kaplan and Norton, 1996:26).



Sumber : Kaplan and Norton (1996:68)

Gambar 2.3
Perspektif Pelanggan-Ukuran Utama

Perspektif ini terdiri dari berbagai ukuran utama keberhasilan perusahaan. Ukuran utama tersebut adalah (Kaplan and Norton, 1996:68):

1) Pangsa Pasar

Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Kelompok industri, asosiasi perdagangan, data statistik pemerintah, dan sumber publik lainnya sering dapat memberikan estimasi ukuran pasar secara keseluruhan.

2) Retensi Pelanggan

Untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Perusahaan yang dapat dengan segera melakukan identifikasi seluruh pelanggan dapat mengukur retensi pelanggan dari periode ke periode. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

3) Akuisisi Pelanggan

Secara umum, perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis menetapkan sebuah tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Ukuran akuisisi pelanggan mengukur, dalam bentuk absolut dan relatif, kekuatan unit bisnis menarik dan memenangkan pelanggan atau bisnis baru. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan

banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

4) Kepuasan Pelanggan

Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melakukan bisnis. Hanya jika pelanggan menilai pengalaman pembeliannya sebagai pengalaman yang amat memuaskan, barulah perusahaan dapat mengharapkan para pelanggan melakukan pembelian ulang.

5) Profitabilitas Pelanggan

Sistem biaya berdasarkan aktivitas memungkinkan perusahaan mengukur profitabilitas pelanggan secara perorangan maupun keseluruhan. Perusahaan seharusnya menginginkan pelanggan yang lebih dari sekedar terpuaskan dan senang; mereka sudah selayaknya menginginkan pelanggan yang memberikan keuntungan. Sebuah ukuran finansial, seperti profitabilitas pelanggan, membantu perusahaan untuk tetap menjadi perusahaan yang berfokus pada pelanggan. Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberi keuntungan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, para penanggung jawab mengidentifikasi berbagai proses bisnis internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk (Kaplan and Norton, 1996:26):

- 1) Memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran.
- 2) Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham.

Tujuan proses bisnis internal *Balanced Scorecard* adalah menekankan berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan tersebut, walaupun beberapa di antaranya mungkin merupakan proses yang saat ini sama sekali belum dilaksanakan. Perspektif proses bisnis internal *Balanced Scorecard* terdiri atas tujuan dan ukuran proses penciptaan produk dan jasa yang sama sekali baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus tumbuh. Oleh karena itu, kemampuan mengelola dengan sukses proses jangka panjang pengembangan produk atau pengembangan kapabilitas untuk menjangkau kategori pelanggan yang baru lebih penting daripada kemampuan mengelola operasi saat ini secara efisien, konsisten, dan responsif (Rangkuti, 2011:77).

Proses bisnis internal merupakan serangkaian aktivitas yang ada dalam suatu bisnis secara internal yang kerap disebut dengan rantai nilai (*Value Chain*). Dalam perusahaan yang menghasilkan barang maupun jasa, pada umumnya rantai nilai terdiri dari pengembangan produk baru, produksi, penjualan dan pemasaran, distribusi (*product delivery*), layanan purna jual (*after sales service*), serta keamanan dan kesehatan lingkungan (*environment safety and health*) (Luis dan Biromo, 2007:31).

Dalam rantai nilai (*value chain*) memperlihatkan organisasi sebagai sebuah proses yang berkelanjutan dalam kegiatan penciptaan nilai. Nilai adalah jumlah yang bersedia dibayarkan oleh pembeli untuk sesuatu yang diciptakan oleh perusahaan. Nilai diukur dari dari keseluruhan pendapatan, yang merupakan refleksi dari harga yang ditetapkan perusahaan dan jumlah produk yang berhasil dijual (Kuncoro, 2006:46). Berikut ini gambar yang menjelaskan proses dari rantai nilai:



Sumber : Luis dan Biromo (2007:31)

Gambar 2.4
Rantai nilai generik (*Generic Value Chain*)

Pada proses pengembangan produk baru, organisasi berupaya untuk menciptakan produk-produk baru yang memiliki nilai jual (Luis dan Biromo, 2007:31). Setelah produk selesai dikembangkan, organisasi akan memasuki tahapan berikutnya, yaitu proses operasional penghasilan produk. Dalam tahapan ini, bakal produk mengalami proses produksi sampai menjadi produk jadi atau siap pakai. Dalam perspektif ini disusun strategi yang memungkinkan proses produksi itu dapat berjalan lancar, efisien, efektif, dan optimal. Setelah selesai dibuat, produk itu dijual ke pelanggan. Kategori pelanggan di sini meliputi calon pelanggan baru yang diharapkan akan membeli produk tersebut, maupun pelanggan yang telah

memakai produk tersebut yang diharapkan akan membeli produk itu kembali di masa mendatang (Luis dan Biromo, 2007:32).

Kemudian organisasi dapat berfokus pada proses *delivery* yaitu proses di mana produk yang dipesan diselesaikan dan didistribusikan kepada pelanggan. Selanjutnya, setelah produk sampai di tangan pelanggan dan mereka gunakan, disediakan juga sarana yang dapat membantu pelanggan bila kelak produk yang dihasilkan ternyata bermasalah atau rusak. Jasa pelayanan yang diberikan pada periode di mana produk tersebut dipakai oleh pelanggan disebut dengan *after sales service*. Terakhir, dianjurkan agar organisasi tidak hanya berorientasi pada penjualan dan profit semata, tetapi juga menunjukkan tanggung jawab terhadap lingkungan sekitar. Karena itu, tahapan selanjutnya adalah tahapan yang mencakup proses kebijakan dan lingkungan (Luis dan Biromo, 2007:33).

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dari *Balanced Scorecard*, pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang (Kaplan and Norton, 1996:28). Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan datang dari manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Tujuan finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal di *Balanced Scorecard* biasanya akan memperlihatkan adanya kesenjangan antara kapabilitas sumber daya manusia, sistem dan prosedur saat ini dengan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang

penuh dengan terobosan. Untuk menutup kesenjangan ini, perusahaan harus melakukan investasi dengan melatih ulang para pekerja, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan sehari-hari perusahaan. Berbagai tujuan ini diartikulasikan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balanced Scorecard* (Kaplan and Norton, 1996:29).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini berfokus pada sumber daya, khususnya sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Perspektif ini berurusan dengan pengembangan sumber daya manusia, agar masing-masing menjadi karyawan yang kompeten yang akhirnya akan menghasilkan kinerja yang prima bagi organisasi. Karena itu sasaran strategis harus merefleksikan strategi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan (Luis dan Biromo, 2007:37).

2.2.3. Pemetaan Strategi

Dalam merumuskan suatu strategi, formulasi strategi merupakan awal keberhasilan implementasi strategi. Selanjutnya, strategi yang telah diformulasikan perlu dipetakan dalam peta strategi untuk mempermudah komunikasi dan internalisasi. Pemetaan strategi (*strategy mapping*) 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 strategi akan

mempermudah komunikasi dan pemahaman strategi sehingga meningkatkan tingkat keberhasilan implementasi strategi tersebut (Luis *et al*, 2011:139).

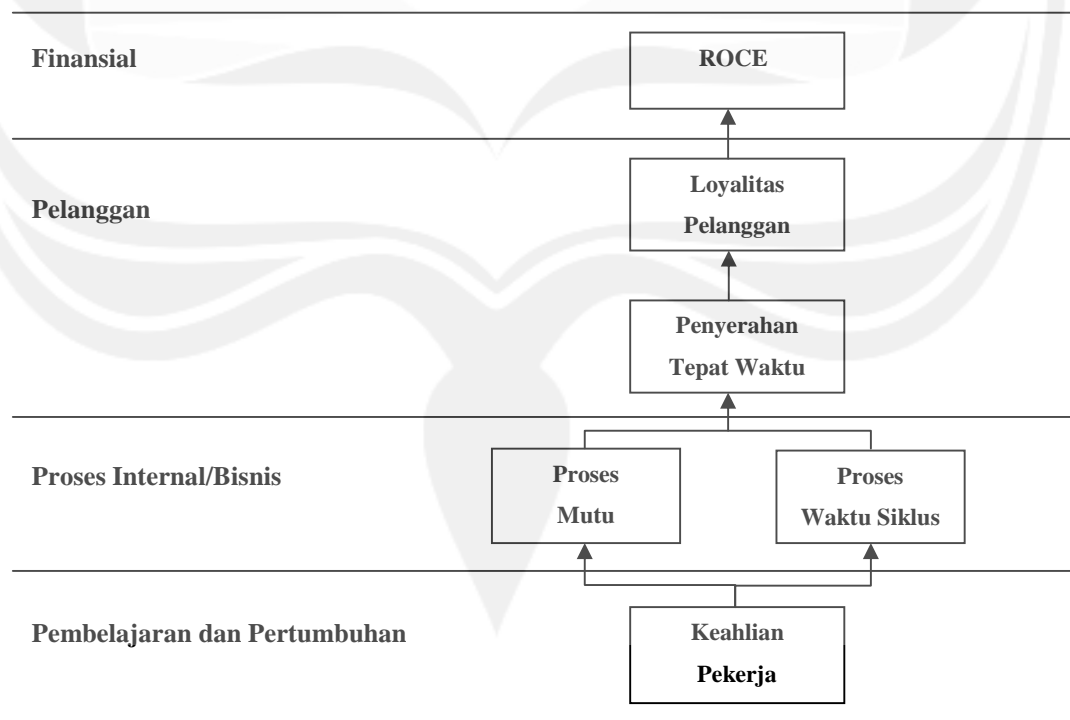
Berfungsi sebagai alat untuk membantu mengimplementasikan strategi, pemetaan strategi berbasis *Balanced Scorecard* memiliki sejumlah komponen sebagai berikut (Luis *et al*, 2011:91):

- 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 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 yang tertentu.

Berikut ini adalah contoh peta strategi yang digambarkan secara sederhana:



Sumber : Kaplan and Norton (1996:31)

Gambar 2.5
Contoh Pemetaan Strategi Secara Sederhana

Selanjutnya, bagaimana *Balanced Scorecard* ditinjau dari sistem manajemen strategis perusahaan saat ini? Didalam sistem manajemen strategis ada 2 tahapan penting, yaitu tahapan perencanaan dan implementasi. 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. Mulai saat itu, *Balanced Scorecard* tidak hanya digunakan sebagai alat pengukur kinerja namun berkembang menjadi sistem manajemen strategis (Rangkuti, 2011:4).

2.3. *Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2)*

2.3.1. *Pengertian Sistem Manajemen Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2)*

Balanced Scorecard merupakan “perangkat organisasi” yang sangat populer di Indonesia dan telah menunjukkan hasil yang nyata. Namun, tidak sedikit organisasi yang gagal mendapatkan manfaat dalam implementasinya karena kurang memahami bahwa *Balanced Scorecard* hanyalah salah satu bagian dari sistem perencanaan strategi dan manajemen kinerja untuk mencapai *Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2) Organization* (Luis et al, 2011:15).

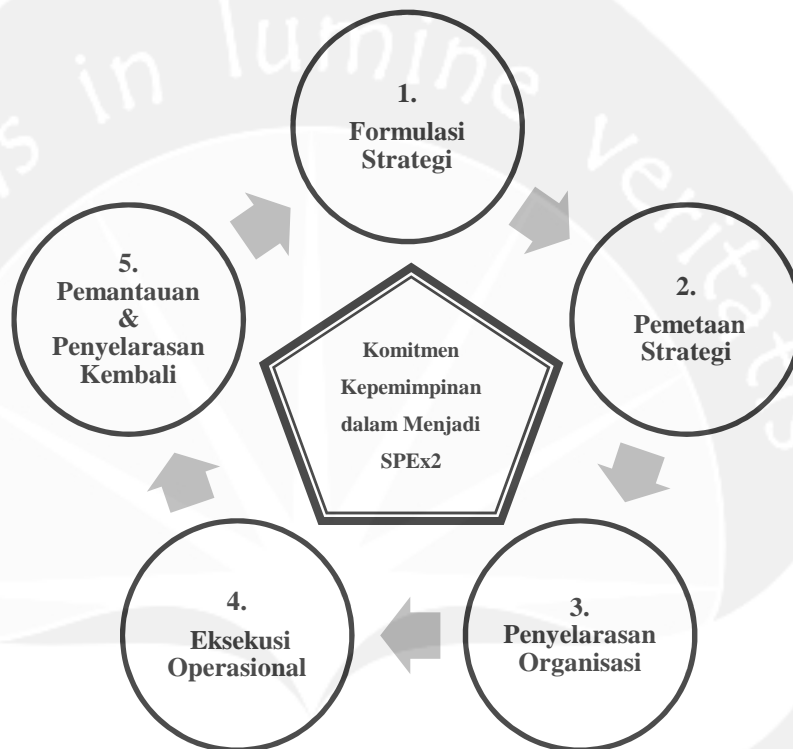
Sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2) diciptakan oleh *GML Performance Consulting*. *GML Performance Consulting* merupakan perusahaan konsultan manajemen yang telah membantu berbagai organisasi di Asia dalam meningkatkan kinerja dengan mengembangkan visi, misi, nilai budaya, dan strategi, serta menerjemahkan strategi tersebut ke dalam eksekusi yang unggul (Luis *et al*, 2011:448). *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2) merupakan sistem manajemen *closed-loop* yang telah diimplementasikan oleh ratusan organisasi klien *GML Performance Consulting* di Asia (Luis *et al*, 2011:25).

Jadi, organisasi yang dapat mewujudkan kelincahan organisasi dalam berkompetisi dan tidak tergantung pada ukuran, melainkan pada kemampuan yang bisa dibangun terlepas dari ukuran yang ada disebut *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2) (Luis *et al*, 2011:15). Kemampuan untuk memformulasi strategi yang tepat dan mengeksekusi strategi tersebut menjadi kinerja yang unggul merupakan makna dari *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2) (Luis *et al*, 2011:25). Sistem manajemen SPEx2 merupakan sistem dan juga kemampuan inti manajemen komprehensif yang terdiri dari 5 tahap: formulasi strategi, pemetaan strategi, penyelarasan organisasi, eksekusi operasional, dan pemantauan & penyelarasan kembali.

2.3.2. Tahap dalam Sistem Manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2)*

Execution Excellence (SPEx2)

Berikut ini adalah gambaran dari sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2)* yang memiliki lima tahap:



Sumber : Luis, *et al* (2011:20)

Gambar 2.6

Lima Tahap Dalam Kerangka Kerja *Strategy and Performance Execution Excellence*

Sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2)* dimulai dengan proses pengembangan strategi pada tahap pertama. Pada langkah ini, visi, misi, dan nilai budaya perlu dievaluasi. Visi perlu diterjemahkan menjadi ukuran keberhasilan jangka pendek, menengah, dan panjang yang konkret dan terukur. Kemudian digunakan analisis *Strength*

Weakness Opportunity Threat (SWOT) dan dapat diformulasikan menjadi TOWS untuk menghasilkan alternatif-alternatif strategi. Pada tahap ini, data merupakan fakta yang harus diterjemahkan menjadi informasi untuk pengambilan keputusan. Dalam menentukan strategi, ketegasan kepemimpinan dalam mengambil keputusan sangat dibutuhkan (Luis *et al*, 2011:26).

Pada tahap kedua, sasaran jangka pendek, menengah, serta panjang, dan pilihan strategi yang telah ditentukan pada tahap pertama perlu dipetakan dalam urutan dan hubungan yang memudahkan visualisasi, validasi, dan komunikasi. Pada tahap ini, peta perjalanan strategis (*strategic road map*) yang menggambarkan peta perjalanan organisasi 10-25 tahun ke depan perlu digambarkan (sering disebut rencana jangka panjang perusahaan). Peta perjalanan strategis kemudian dipecahkan menjadi pernyataan tujuan (*destination statements*) 3-5 tahunan (sering disebut rencana jangka menengah) untuk kemudian diuraikan lagi ke dalam peta strategi (*strategy map*) yang terdiri dari beberapa tema yang ingin dicapai dalam jangka pendek 1-3 tahun. Pendekatan *Balanced Scorecard* akan memudahkan proses ini ketika setiap sasaran strategis dalam peta strategi diuraikan lagi ke dalam indikator kinerja utama, target yang jelas, dan inisiatif strategis atau program kerja yang spesifik selama 1-3 tahun ke depan (Luis *et al*, 2011:26).

Setelah pengembangan peta strategi pada level organisasi, di tahap ketiga, setiap unit kerja akan mengembangkan strategi unit kerja yang diselaraskan dengan strategi organisasi. Unit kerja dapat dikelompokkan menjadi unit bisnis

atau *strategic business unit* yang merupakan unit yang menghasilkan pendapatan dan unit pendukung atau *strategic functional unit*, unit kerja yang mendukung unit lainnya dalam melayani pelanggan atau pemangku kepentingan eksternal. Selanjutnya, setelah strategi dan sasaran unit kerja menjadi jelas, proses penurunan sasaran kerja ke level individu harus segera dilakukan. Sasaran unit kerja dan individu inilah yang akan menjadi basis penentuan tingkat kinerja pada waktu evaluasi dan akan berdampak pada imbalan dan penghargaan individu (Luis *et al*, 2011:26).

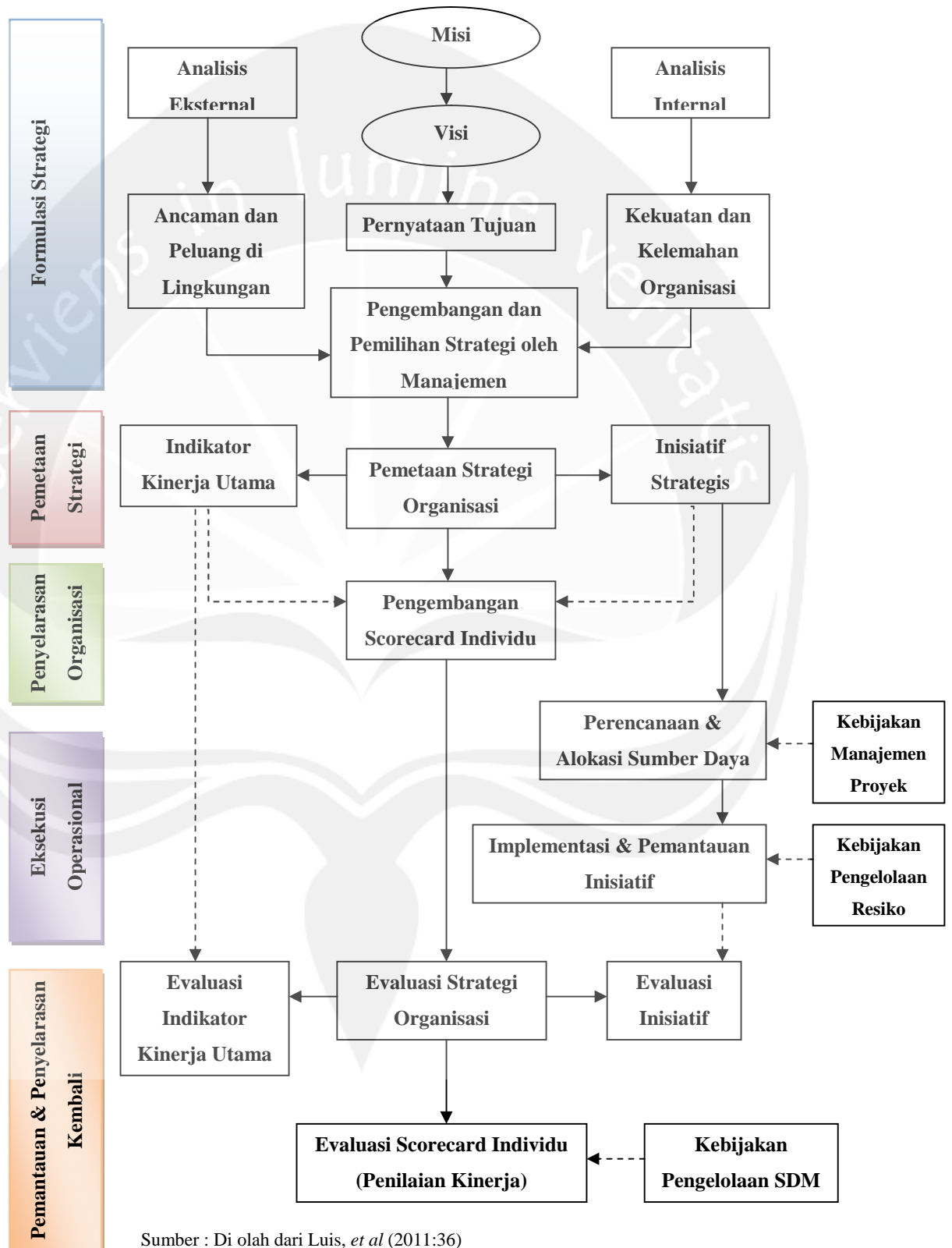
Pada tahap keempat, setiap inisiatif strategis akan diterjemahkan ke dalam *charter* inisiatif atau *charter* proyek, yang akan menguraikan aktivitas atau langkah kerja, *output/outcome*, waktu, biaya, dan penanggung jawab yang jelas dari masing-masing inisiatif. Uraian ini akan memudahkan proses penganggaran dan proses pemantauan dan evaluasi dalam pelaksanaannya. Pengelolaan proyek untuk mengoperasionalisasi inisiatif atau program kerja merupakan esensi dari eksekusi implementasi strategi (Luis *et al*, 2011:27).

Pada tahap kelima, pemantauan mulai dilakukan. Pembelajaran (*learning*) dihasilkan melalui diskusi pemantauan atas hasil implementasi, dan penyelarasan kembali sering kali sangat diperlukan. Berdasarkan hasil evaluasi (*review*) terhadap *dashboard* data pencapaian indikator kinerja utama maupun penyelesaian aktivitas utama (*milestone*) dalam inisiatif strategis, perbaikan-perbaikan akan sangat dibutuhkan. Terkadang ada aktivitas yang perlu dihilangkan, atau ada yang perlu di prioritaskan ulang. Sering kali, kegagalan eksekusi strategi terjadi karena kesalahan komunikasi atau

kesalahan penyelarasan (*mis-alignment*) antar unit kerja. Dalam proses evaluasi yang melibatkan direksi dan pemimpin unit bisnis dan unit pendukung inilah isu-isu lintas fungsional diangkat dan diselesaikan. Penyelarasan ulang (*realignment*) merupakan hasil dari tahap kelima ini (Luis *et al*, 2011:27).

Kelima tahap tersebut merupakan proses manajerial, yang telah menjadi *best-practice* perusahaan dunia dan diimplementasikan di berbagai organisasi klien GML. Namun, salah satu faktor utama bahkan merupakan faktor yang paling utama untuk menentukan keberhasilan implementasi *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2) (dan sistem manajemen apapun) adalah kepemimpinan (memberi arah dan menginspirasi). Komitmen pemimpin tertinggi mulai dari direktur utama, direksi, sampai ke level manajer senior (atau kepala divisi) merupakan keniscayaan dalam implementasi *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2) (Luis *et al*, 2011:27).

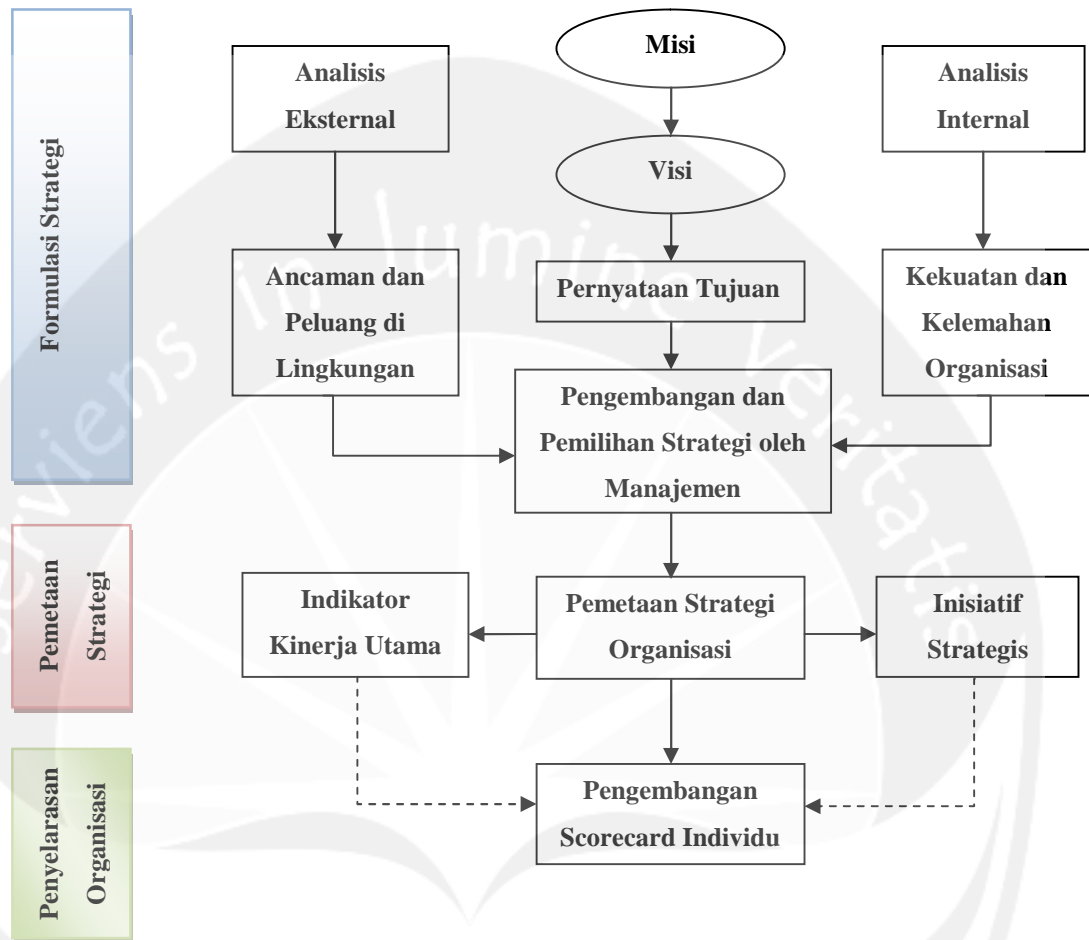
2.4. Kerangka Konseptual



Gambar 2.7

Alur Blueprint Strategy and Performance Execution Excellence (SPEX2)

2.5. Kerangka Penelitian



Sumber : Di olah dari Luis, *et al* (2011:36)

Gambar 2.8

Alur *Blueprint Strategy and Performance Execution Excellence (SPEX2)* dalam Tahap Perumusan Strategi Menjadi Implementasi Strategi