

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengukuran Kinerja

Pengertian dari kinerja dapat dijelaskan sebagai gambaran tentang seberapa besar kesuksesan atau ketidaksuksesan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pokoknya dalam mencapai target, tujuan, misi dan visinya. Jadi dapat dikatakan kinerja adalah capaian yang berhasil diwujudkan oleh perusahaan dalam masa tertentu.

Kinerja perusahaan didefinisikan oleh Moerdiyanto (2010) sebagai output dari proses yang berkesinambungan dengan mengorbankan berbagai jenis sumber daya, baik SDM maupun finansial perusahaan. Sedangkan Mulyadi (2014) mengartikan kinerja sebagai prestasi anggota, kelompok, atau satuan organisasi dalam mencapai target strategis yang sudah ditentukan sebelumnya melalui tindakan yang diinginkan. Kinerja juga dapat dikatakan sebagai derajat raihan atas keberhasilan dalam melakukan suatu tugas untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai semua aktivitas yang dilaksanakan untuk menaikkan kinerja organisasi atau perusahaan, baik kinerja masing-masing anggota maupun tim tugas di organisasi atau perusahaan tersebut (Simanjuntak, 2005).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, maka dapat disimpulkan jika kinerja adalah gambaran tentang seberapa besar kesuksesan atau ketidaksuksesan perusahaan atau organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsi pokoknya dalam mencapai tujuannya dengan strategi dan target standar yang harus diwujudkan oleh perusahaan itu.

Pengukuran kinerja dan kemampuan dari para pegawai merupakan salah satu hal penting dalam pengendalian SDM perusahaan. Pengukuran kinerja ini sangat penting untuk dilakukan karena dapat mengetahui ketepatan pegawai sudah melaksanakan tugas dan fungsinya yang akan mempengaruhi perwujudan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pada bagian ini akan dijelaskan hal-hal mengenai pengukuran kinerja mulai dari definisi, tujuan, manfaat dan hal-hal yang berpengaruh terhadap pengukuran kinerja bagi organisasi/perusahaan.

2.1.1 Definisi Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja kegiatan yang dijalankan, baik dari segi finansial maupun nonfinansial untuk memberikan penilaian bagaimana kegiatan dijalankan dan dihasilkan. Pengukuran ini befokus pada 3 aspek, yaitu: efisien, mutu, dan masa. Efisien berfokus pada keterkaitan antara input kegiatan dan output kegiatan. Mutu berhubungan dengan pelaksanaan yang tepat, kegiatan pada kesempatan awal di mana kegiatan tersebut dijalankan. Masa yang dipakai dalam menjalankan kegiatan pun adalah hal terpenting. Semakin lama suatu kegiatan membutuhkan waktu umumnya semakin besar sumber daya yang dipakai untuk kegiatan itu.

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personilnya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi dan Setiawan, 1999). Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk menaikkan mutu pengambilan keputusan dan responsibilitas agar tujuan dan target perusahaan tercapai (Whittaker, 1995). Stout (1993) mengatakan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu proses pencatan dan pengukuran keberhasilan dalam melaksanakan aktivitas dengan target keberhasilan berdasarkan output yang diperlihatkan, baik berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Hal ini dapat diartikan bahwa setiap aktivitas perusahaan harus terukur dan dinyatakan hubungannya melalui perwujudan arah perusahaan di masa depan yang dituangkan dalam *mission* dan *vision* perusahaan.

Dari pengertian di atas dapat dikatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu kegiatan yang memiliki tujuan untuk menolong manajer perusahaan memberikan penilaian terhadap perwujudan suatu strategi dengan menggunakan alat ukur finansial dan nonfinansial. Hasilnya akan dipakai menjadi bahan evaluasi yang menginformasikan mengenai keberhasilan melaksanakan suatu rancangan dan titik di mana perusahaan perlu melakukan penyesuaian-penyesuaian atas kegiatan perancangan dan pengontrolan.

2.1.2 Tujuan Pengukuran Kinerja

Setiap kegiatan yang dilakukan pasti memiliki tujuan dan manfaat tersendiri. Sistem pengukuran kinerja akan memberikan kemudahan dalam penentuan strategi yang tepat bagi keberlangsungan perusahaan. Pengukuran kinerja memiliki tujuan utama untuk mendorong pegawai dalam mewujudkan target perusahaan dan menaati

standar perilaku yang sudah ditentukan sebelumnya supaya menghasilkan tindakan yang dikehendaki (Mulyadi & Setiawan, 1999). Ada 4 konsep dasar yang perlu diterapkan dalam sistem pengukuran kinerja (Anthony & Hermanson, 2001):

1. Menetapkan strategi

Hal terpenting yang perlu dilakukan adalah menyatakan tujuan dan target perusahaan dengan jelas dan eksplisit. Pada awalnya strategi harus disusun untuk keseluruhan perusahaan lalu berkembang ke tingkat fungsional di bawahnya.

2. Menetapkan pengukuran strategi

Pengukuran strategi dibutuhkan untuk menerjemahkan strategi kepada semua pegawai perusahaan. Perusahaan harus berpusat pada beberapa pengukuran kritikal saja, sehingga manajemen tidak perlu melaksanakan pengukuran indikator kinerja yang tidak penting.

3. Melakukan integrasi pengukuran ke dalam sistem manajemen

Pengukuran harus merupakan bagian organisasi perusahaan, baik secara formal maupun informal, juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan SDM perusahaan.

4. Melakukan evaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan

Manajemen harus senantiasa melakukan evaluasi terhadap pengukuran kinerja perusahaan untuk menentukan kevalidannya dari suatu period ke periode berikutnya.

2.1.3 Faktor-Faktor Kinerja

Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (*performance*), sebagaimana dikemukakan oleh Henry Simamora (dalam Mangkunegara, 2009):

1. Individu

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi.

2. Psikologis

Psikologis dapat diartikan sebagai ilmu yang mempelajari tentang mental/jiwa yang bersifat abstrak yang membatasi pada tingkah laku dan proses atau kegiatannya. Psikologis kerja dapat diartikan sebagai lingkungan kerja, sikap

serta motivasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Faktor psikologis biasa berupa persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.

3. Organisasi

Lingkungan kerja organisasi merupakan faktor pendukung bagi pegawai dalam meraih keberhasilan kerjanya. Faktor lingkungan organisasi tersebut di antaranya deskripsi kerja yang jelas, autoritas yang memadai, dan target kerja yang menantang.

2.1.4 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pada umumnya individu-individu yang dilibatkan dalam manajemen SDM sepakat bahwa penilaian ini merupakan hal yang diperlukan dari semua proses kekerjaan pegawai yang bersangkutan. Hal ini penting pula untuk perusahaan tempat pegawai tersebut bekerja. Untuk pegawai, penilaian itu berfungsi sebagai *feedback* mengenai segala hal seperti kesanggupan, kekuatan, kelemahan, dan potensi yang pada saatnya berguna dalam penentuan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Penilaian tersebut sangat berarti dan berperan untuk perusahaan dalam pengambilan keputusan dalam segala hal, seperti merumuskan keperluan program diklat, rekrutmen, penyeleksian, program pengenalan, penempatan posisi, promosi, sistem imbalan dan segala hal lainnya dari proses manajemen SDM secara efektif dan efisien.

2.1.5 Ukuran Kinerja

Ada beberapa ukuran yang dapat dipakai sebagai ukuran kinerja, di antaranya pemahaman terhadap pekerjaan, kemampuan berpendapat, kuantitas dan kualitas kerja, pengambilan keputusan, perancangan kerja dan daerah organisasi kerja. Berikut ini merupakan berbagai sudut pandang pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Tunggal (2003), yaitu:

1. *Return on Asset* (ROA)
2. *Return on Equity* (ROE)
3. *Total Asset Turnover* (TATO)
4. *Profit Margin on Sales* (PMOS)
5. *Sales Growth*

6. *Customer perspective*, perspektif yang menemukan *customer* dan *market segment* dimana perusahaan tersebut akan bersaing dan beberapa ukuran kinerja perusahaan dalam *market segment*:
- a. Retensi pelanggan
 - b. Jumlah pengaduan
 - c. Akuisisi pelanggan
 - d. *Internal process business perspective*, salah satu ukuran kinerja kartu skor berimbang yang menelaah mengenai berbagai proses baru yang perlu dimiliki oleh suatu perusahaan secara baik supaya dapat mencapai berbagai tujuan *customer* dan *financial* yang mencakup:
 - 1) *Supplier Lead Time*
 - 2) *Part Million Defect Rate (PMDR)*
 - e. *Learning and Growth perspective*, perspektif ini menemukan struktur yang perlu dibentuk dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang yang mencakup:
 - 1) Persentase Pergantian Karyawan
 - 2) Ketidakhadiran
 - 3) Pelatihan Karyawan
 - 4) Keterlambatan

2.2 *Balanced Scorecard*

Kartu skor berimbang (*balanced scorecard*) didefinisikan sebagai suatu metode yang memiliki tujuan untuk membantu perusahaan dalam menitikberatkan dan menghasilkan kontinuitas antara realisasi aspek keuangan dan selain keuangan yang ditunjukkan melalui pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja perusahaan di kemudian hari dibutuhkan ukuran menyeluruh yang meliputi 4 perspektif yaitu finansial, konsumen, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sebagaimana yang dikemukakan dalam penelitian Kaplan dan Norton (2000).

2.2.1 Konsep *Balanced Scorecard*

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. Adapun evolusi pengembangan *balanced scorecard* (Mulyadi, 2014), yaitu:

1. Kartu skor berimbang yang menjadi revisi terhadap system pengukuran kinerja perusahaan.
2. Kartu skor berimbang yang menjadi kerangka perancangan strategik.
3. Kartu skor berimbang yang menjadi dasar sistem terintegrasi manajemen kinerja pegawai.

Mulyadi (2014) menerangkan bahwa David P. Norton dan Robert S. Kaplan merupakan pelopor munculnya konsep kartu skor berimbang melalui hasil penelitian mereka yang diekspos pada jurnal *Harvard Business Review* (1992) dengan judul “Balance Scorecard - Measures that Drive Performance.” Penelitian ini dipicu dari pengetahuan bahwa pada saat itu ukuran kinerja finansial yang digunakan oleh perusahaan untuk mengukur kinerja sudah tidak cukup akurat. Berdasarkan hasil penelitian itu dapat dikatakan bahwa untuk mengukur kinerja perusahaan di kemudian hari, dibutuhkan suatu alat pengukuran yang menyeluruh meliputi 4 perspektif yaitu *financial*, *customer*, *internal process business*, dan *learning and growth perspective*. Pengukuran ini dinamakan kartu skor berimbang yang diketahui cukup menyeluruh untuk mendorong perusahaan dalam mencapai kinerja dengan menggunakan keempat perspektif, sehingga kesuksesan finansial yang diraih perusahaan mempunyai keberlanjutan.

Pesan yang disampaikan kepada eksekutif melalui pemakaian kartu skor berimbang pada pengukuran kinerja eksekutif adalah “Kinerja keuangan yang berkesinambungan tidak dapat dihasilkan melalui usaha-usaha yang semu (*artificial*). Jika eksekutif bermaksud meningkatkan kinerja keuangan berkesinambungan, harus diwujudkan melalui usaha-usaha nyata dengan menghasilkan *value* bagi *customer*, meningkatkan produktivitas dan *cost effectiveness proses*, serta meningkatkan kapabilitas dan komitmen personel.” Dengan demikian, kartu skor berimbang mengembangkan ukuran kinerja perusahaan pada perspektif *customer*, *internal process business*, serta *learning* dan *growth*. Hal ini dikarenakan pada ketiga perspektif tersebut upaya-upaya yang sebenarnya menjanjikan diciptakannya kinerja *financial* yang berkelanjutan (Mulyadi, 2014).

David P. Norton sebagai pemimpin konsultan Renaissance Solution, Inc. (RSI) sejak pertengahan tahun 1993 mulai mengaplikasikan kartu skor berimbang sebagai pendekatan untuk menginterpretasikan dan menerapkan strategi di berbagai perusahaan kliennya. Sejak waktu itu, kartu skor berimbang bukan cuma memiliki

fungsi sebagai alat ukur kinerja perusahaan, tetapi berubah sebagai inti sistem manajemen strategik (*strategic management system*) (Mulyadi, 2014).

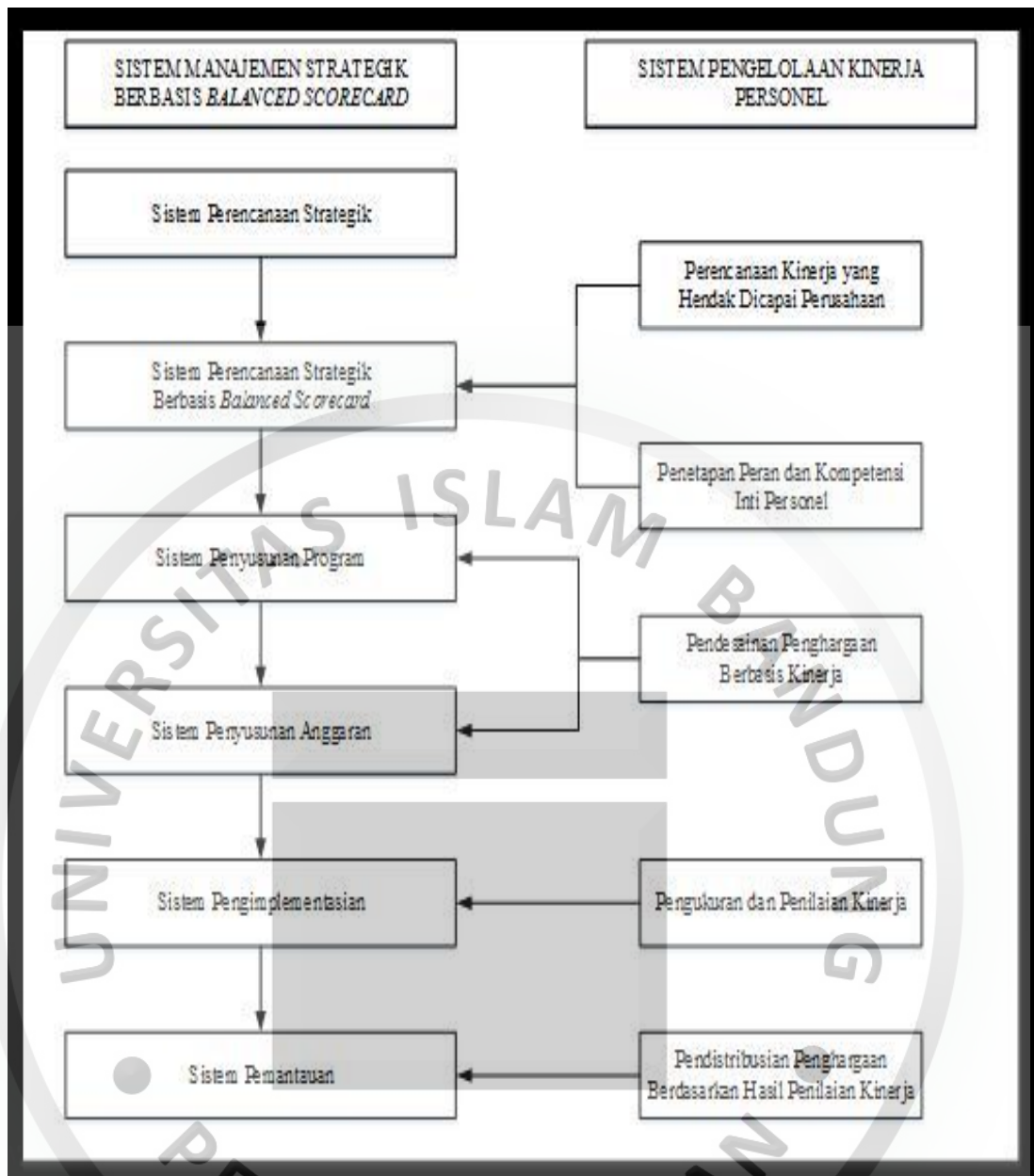
Dalam saat perubahan ini, kartu skor berimbang tidak cuma terkait dengan kartu yang digunakan sebagai pencatat skor perusahaan. Kartu skor berimbang lebih berguna sebagai alat yang efektif dalam perencanaan strategi, yaitu untuk menginterpretasikan *mission, vision, goal, core belief, core value*, dan *strategy* dari perusahaan ke dalam rencana aksi (*action plan*) yang menyeluruh, terpadu, terhitung dan seimbang (Mulyadi, 2014).

Kartu skor berimbang mengalami perkembangan sejak tahun 2006 dengan melakukan pemaduan sistem manajemen strategik berdasarkan kartu skor berimbang dengan sistem manajemen kinerja pegawai. Apabila saat awal perkembangannya, kartu skor berimbang cuma digunakan dalam perbaikan pengukuran kinerja perusahaan, namun saat ini kartu skor berimbang telah digunakan menjadi dasar sistem terintegrasi manajemen kinerja semua individu perusahaan, baik pegawai maupun manajer (Mulyadi, 2014).

Pemikiran dasar dari penggabungan sistem manajemen strategik berdasarkan kartu skor berimbang dan sistem manajemen kinerja pegawai menurut Mulyadi (2014) diuraikan sebagai berikut:

Sistem manajemen strategik berdasarkan kartu skor berimbang merupakan sistem yang digunakan dalam pengelolaan bisnis perusahaan secara strategik. Jadi sistem ini memiliki fungsi sebagai peta sekaligus jalan yang harus dilewati dalam manajemen bisnis perusahaan. Di sisi lain, sistem manajemen kinerja pegawai merupakan sistem yang digunakan untuk mendorong semua pegawai perusahaan untuk merealisasikan visi perusahaan dengan perilaku yang diinginkan. Jadi, sistem manajemen kinerja pegawai digunakan untuk menumbuhkan perilaku pegawai yang diinginkan dan menghindari perilaku pegawai yang tak diinginkan dalam merealisasikan visi perusahaan. Agar mendorong pegawai dalam pengelolaan bisnis perusahaan dengan menggunakan sistem manajemen strategik berdasarkan kartu skor berimbang, maka sistem manajemen kinerja pegawai perlu dirancang sesuai dengan sistem manajemen strategik berdasarkan kartu skor berimbang.

Adapun pengintegrasian sistem manajemen strategik berdasarkan kartu skor berimbang dengan sistem manajemen kinerja pegawai dapat digambarkan sebagaimana ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 2.1 Pengintegrasian antara sistem manajemen strategik berbasis *balanced scorecard* dengan sistem pengelolaan kinerja

Sumber: Mulyadi (2014)

2.2.2 Keunggulan *Balanced Scorecard* dalam Sistem Perencanaan Strategik

Kelebihan pendekatan kartu skor berimbang dalam penyusunan sistem perencanaan strategik seperti yang diindikasikan oleh Mulyadi (2014) adalah dapat membuat key plan yang memiliki jangkauan data yang jauh, rasional, disesuaikan, dan terukur. Kartu skor berimbang adalah sistem pengukuran kinerja yang sesuai untuk digunakan dalam manajemen saat ini yang menggunakan teknologi informasi dalam bisnis. Lebih jauh, gagasan tentang kartu skor berimbang yang memperluas sudut pandang yang tercakup (komprehensif) mengharuskan pegawai untuk merakit hubungan sebab akibat (koheren) menyesuaikan sasaran strategi yang diciptakan oleh

sistem perencanaan strategi (seimbang) dan mendorong tercapainya sasaran-sasaran strategi karena sifatnya yang dapat dihitung (terukur) membuat kartu skor berimbang menjadi alat ukur kinerja yang sangat berguna bagi perusahaan di seluruh segmennya.

Penjelasan dari keunggulan dari *balanced scorecard* dijabarkan sebagai berikut:

A. Komprehensif

Kartu skor berimbang tidak dibatasi pada perspektif moneter, tetapi juga memasukkan perspektif klien, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ini akan memberikan keuntungan di antaranya memberikan kinerja moneter yang berlipat-lipat dalam jangka panjang, memberdayakan perusahaan untuk memasuki kondisi bisnis yang kompleks. Kartu skor berimbang memacu pegawai untuk mengoordinasikan upayanya menuju sasaran strategik yang merupakan pendorong fundamental dari kinerja moneter.

B. Koheren

Kartu skor berimbang mengharapkan pegawai untuk membangun hubungan kausalitas. Setiap sasaran strategik yang ditentukan dalam perspektif nonmoneter harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran strategik moneter, baik secara langsung atau tidak langsung. Kekohorenan sasaran strategik yang dibuat dalam sistem perencanaan strategik mendorong pegawai untuk bertanggung jawab untuk menemukan gagasan strategik yang berguna untuk menciptakan kinerja moneter.

C. Terukur

Dalam kartu skor berimbang, semua sasaran strategik ditetapkan ukurannya, baik untuk sasaran strategik dari perspektif moneter dan sasaran strategik dari perspektif nonmoneter. Terlepas dari perspektif yang secara efektif diperkirakan oleh perspektif moneter, perspektif yang sulit untuk disurvei seperti perspektif klien, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan ditetapkan ukurannya supaya dapat diawasi dan dicapai akan menciptakan pencapaian sasaran strategik nonmoneter yang berlipat-berlipat.

D. Seimbang

Keseimbangan di sini menyiratkan keselarasan antara pusat internal (*internal focus*) dan fokus luar (*external focus*) serta fokus proses (*process centric*) dan fokus orang (*people centric*). Dalam kartu skor berimbang berpusat internal, yang menggabungkan proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan harus

diimbangi dengan fokus ke luar yang memasukkan perspektif moneter dan klien sehingga pihak-pihak di dalam dan di luar perusahaan akan mendapatkan kepuasan yang serupa (Mulyadi, 2014).

2.2.3 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Kartu skor berimbang memberikan sistem yang komprehensif yang menginterpretasikan visi dan strategi bisnis ke dalam berbagai pengukuran dan mengkoordinasikannya menjadi empat perspektif, yaitu:

A. Perspektif Keuangan (Moneter)

Biasanya, laporan moneter adalah petunjuk agregat otentik yang mencerminkan dampak dari penerapan dan eksekusi strategi dalam satu jangka waktu. Pengukuran kinerja moneter akan memberikan petunjuk apakah merencanakan dan melaksanakan strategi memperbaiki hal terpenting untuk laba perusahaan. Perubahan ini mengidentifikasi dengan manfaat yang dapat diukur, pengembangan bisnis, dan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja moneter dalam fase siklus hidup bisnis, khususnya: pertumbuhan, bertahan, dan panen. Setiap fase memiliki sasaran yang berbeda-beda, sehingga pengukurannya juga berbeda. Klarifikasi fase ini sesuai pendapat Kaplan dan Norton (2000), khususnya:

1. Fase Pertumbuhan (*growth*)

Fase yang mendasari siklus hidup organisasi di mana perusahaan mempunyai barang atau jasa yang pada dasarnya memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Di sini, manajemen dibatasi oleh janji untuk memunculkan barang atau jasa lain, membentuk dan mengembangkan barang/jasa dan sarana produksi, meningkatkan daya operasi, menciptakan sistem, infrastruktur, jaringan distribusi yang akan menjunjung tinggi koneksi di seluruh dunia, dan mengembangkan serta menciptakan koneksi dengan klien. Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya bekerja dengan pendapatan negatif dengan tingkat modal yang minim. Dengan demikian, untuk mengukur kinerja yang sesuai dengan fase ini, misalnya, pertumbuhan tingkat pendapatan atau penjualan yang difokuskan pada fragmen pasar.

2. Fase Bertahan (*sustain*)

Fase kedua di mana perusahaan masih berkontribusi dan menginvestasikan kembali dengan menunjukkan tingkat pengembalian

terbaik. Dalam fase ini, perusahaan berusaha untuk mengikuti pasar saat ini, bahkan menciptakannya jika memungkinkan. Investasi dikoordinasikan untuk menghilangkan penghalang, menciptakan kapasitas, dan memperluas peningkatan operasional dengan cara yang konsisten. Sasaran moneter pada fase ini ditujukan pada tingkat pengembalian atas investasi yang dilaksanakan oleh tolok ukur yang digunakan pada fase ini.

3. Fase Panen (*harvest*)

Fase ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen atau meraup hasil investasi pada tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik perluasan maupun pembangunan kemampuan baru, pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan sarana. Sasaran finansial utama pada fase ini, sehingga dijadikan patokan, adalah memaksimalkan arus kas masuk dan arus modal kerja.

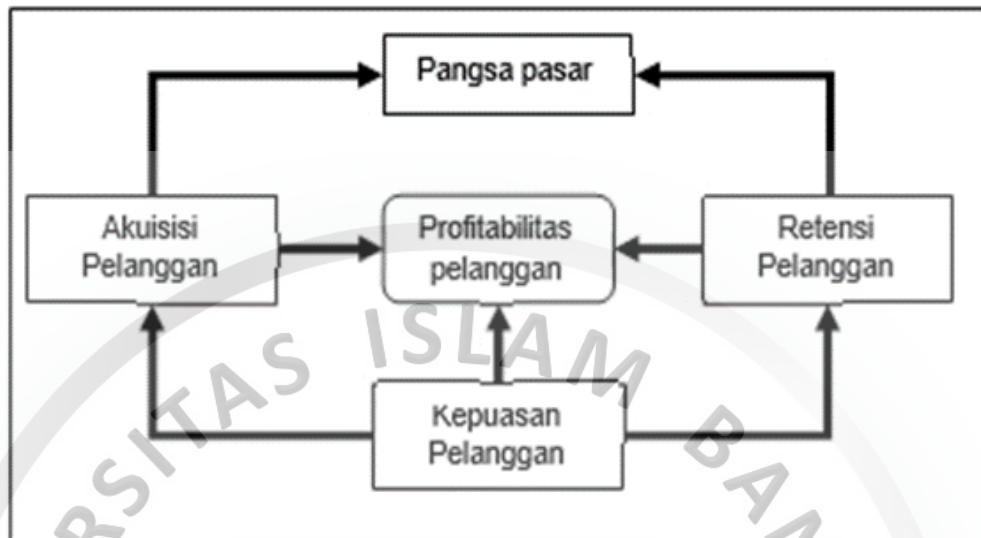
Tujuan moneter adalah titik fokus dari tujuan dan ukuran dari setiap perspektif kartu skor berimbang, jadi setiap ukuran yang dipilih harus penting untuk hubungan kausalitas yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja moneter. Dengan menggunakan ukuran finansial tersebut, maka dapat dilihat terlepas dari apakah perencanaan, penerapan, dan pelaksanaan strategi telah meningkat. Tujuan dan ukuran moneter ini harus mengambil peran ganda, khususnya menetapkan kinerja moneter normal dari strategi tersebut dan menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif lainnya.

B. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif ini, perusahaan perlu mengenali klien dan segmen pasar yang akan dimasuki. Sumber daya klien sangat penting untuk keberlangsungan perusahaan, mengingat persaingan ketat yang tak terelakkan dalam mempertahankan klien lama dan mendapatkan klien baru. Segmen pasar kemudian menjadi sumber yang akan menjadi unsur penghasil tujuan moneter perusahaan.

Perspektif klien memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan ukuran berbeda yang penting bagi klien, ukuran ini misalnya, kesetiaan klien, kepuasan klien, retensi, pengamanan, dan keuntungan. Perspektif klien juga membantu perusahaan dengan mengidentifikasi dan mengukur dengan jelas penawaran yang akan diberikan kepada klien dan pasar sasaran. Kelompok ukuran klien fundamental pada umumnya adalah sesuatu yang sangat mirip untuk berbagai perusahaan.

Kelompok ukuran ini terdiri dari ukuran: pangsa pasar, pemeliharaan klien, pengamanan klien, kepuasan klien, dan keuntungan klien. Pada Gambar 2.2 digambarkan pengukuran utama yang dilakukan di dalam perspektif pelanggan.



Gambar 2.2 Perspektif pelanggan – pengukuran utama
Sumber: Kaplan dan Norton (2000)

Kaplan dan Norton (2000) memberikan keterangan mengenai setiap ukuran utama dalam perspektif pelanggan seperti berikut:

1. Pangsa Pasar, menjelaskan proporsi bisnis yang dipasarkan oleh sebuah unit bisnis di suatu pasar (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual).
2. Akuisisi Pelanggan, mengukur secara relatif atau absolut, kesuksesan unit bisnis mendapatkan pelanggan baru.
3. Kepuasan Pelanggan, menilai derajat kepuasan menurut suatu kriteria kinerja dalam proposisi nilai.
4. Retensi pelanggan, cara untuk menjaga dan mengembangkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran yang didahului dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut.
5. Melakukan pengukuran laba bersih yang didapat dari pelanggan atau suatu segmen setelah melakukan perhitungan yang dipakai untuk mencukupi kebutuhan pelanggan tersebut.

C. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*)

Perspektif proses bisnis internal mengungkap dua kontras utama dalam ukuran kinerja antara pendekatan konvensional dan pendekatan kartu skor berimbang. Pendekatan konvensional mencari dan meningkatkan proses bisnis yang ada.

Pendekatan ini melewati ukuran kinerja moneter dalam penggunaan alat ukur menurut kualitas dan masa. Sementara itu, pendekatan kartu skor berimbang pada umumnya akan membedakan proses baru yang harus didominasi dengan baik oleh perusahaan untuk memenuhi tujuan moneter klien yang berbeda. Perbedaan kedua, pendekatan kartu skor berimbang menggabungkan proses inovasi yang berbeda dari perspektif proses bisnis internal.

Sesuai pendapat Kaplan dan Norton (2000), pendekatan kartu skor berimbang membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga fase:

1. Inovasi (*Innovation*)

Proses inovasi dipisahkan menjadi dua bagian, yaitu mengenali kebutuhan pasar secara spesifik dan membuat barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut. Fase ini disebut pula sebagai aktivitas untuk mengenali kebutuhan-kebutuhan yang saat ini tidak stabil atau yang masih sekedar bersifat keinginan potensial kliennya, serta aktivitas untuk membuat suatu barang atau jasa yang diperlukan oleh kliennya.

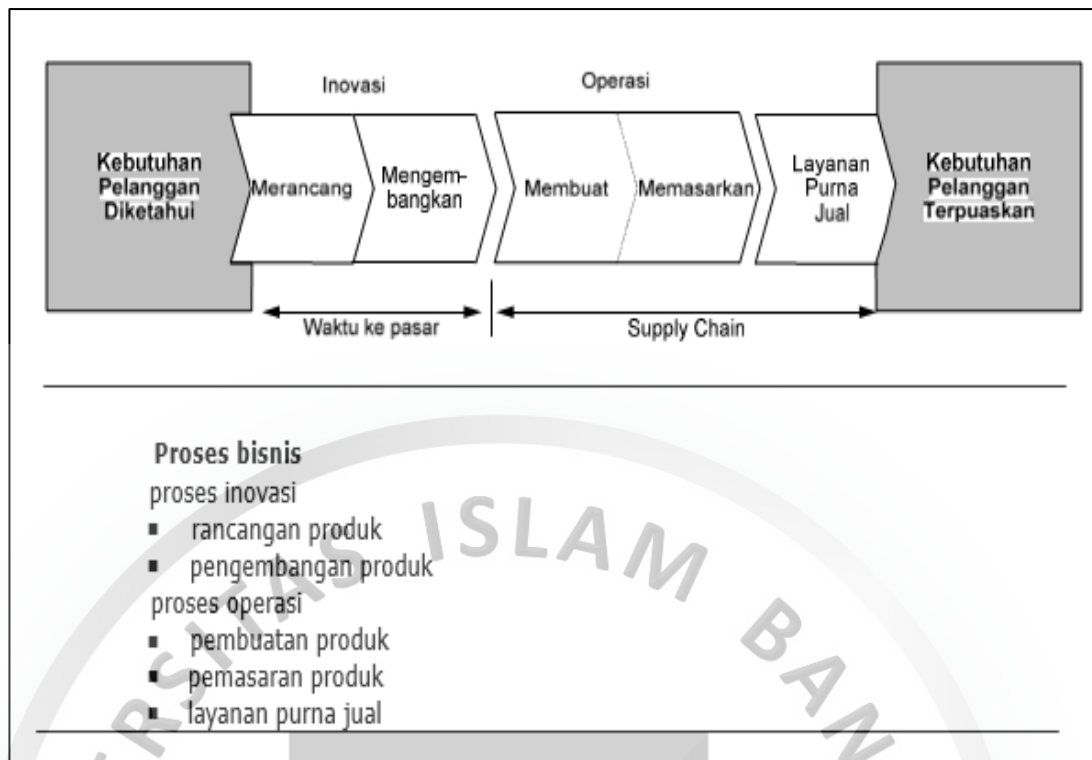
2. Operasi (*Operation*)

Fase ini merupakan fase tindakan dimana perusahaan dengan jelas berusaha untuk memberikan jawaban bagi klien dalam mencukupi kehendak dan kebutuhan mereka. Fase operasi berupa aksi yang pasti untuk mencukupi kebutuhan klien, misalnya saat menerima permintaan dari klien, sehingga ada dua hal utama yang harus diselesaikan oleh perusahaan, yaitu:

- a. Proses pembuatan barang atau jasa, dalam proses ini harus mempertimbangkan segi kualitas, biaya dan waktu.
- b. Proses menyampaikan barang atau jasa kepada kliennya. Proses ini sering dinamakan sebagai aplikasi marketing.

3. Pelayanan Purna Jual (*Postsale Service*)

Pada fase ini, perusahaan berusaha untuk memberikan keuntungan ekstra kepada klien yang telah memberikan produknya di berbagai layanan setelah transaksi jual beli, seperti jaminan, *service*, dan angsuran. Gambar berikut memberikan gambaran tentang keterkaitan antar pendekatan *balanced scorecard* pada perspektif proses bisnis internal:

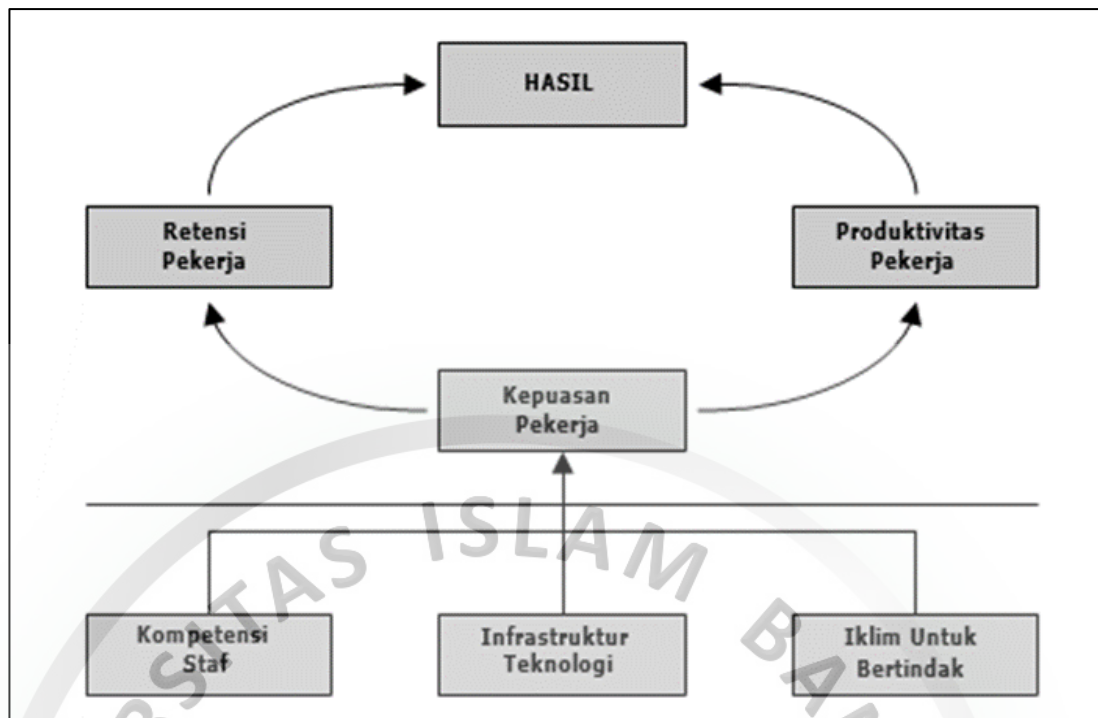


Gambar 2.3 Perspektif proses bisnis internal – model rantai nilai generik
Sumber: Kaplan dan Norton (2000)

Tolok ukur dalam pespektif tersebut pada umumnya berfokus pada proses internal yang akan sangat mempengaruhi terhadap kepuasan konsumen dan meraih tujuan keuangan perusahaan.

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini bertujuan untuk mengadakan infrastruktur yang menjadikan tujuan dalam ketiga perspektif lainnya dapat digapai. Selain itu perspektif ini juga bertujuan untuk memacu perusahaan senantiasa belajar dan untuk menambah lagi kemampuan perusahaan agar mampu mengalami perkembangan yang mana hal ini merupakan faktor pemacu diciptakannya kinerja yang sempurna dalam ketiga perspektif lainnya. Ada tiga hal utama yang perlu menjadi perhatian pada perspektif ini yaitu kemampuan pegawai, kemampuan sistem informasi dan motivasi, serta pemberdayaan dan keselarasan. Bagan kerja dari perspektif ini diperlihatkan dalam gambar berikut:



Gambar 2.4 Kerangka kerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
Sumber: Kaplan dan Norton (2000)

Individu, sistem dan prosedur adalah tiga prinsip yang merupakan sumber dari proses *learning* dan *growth*. Perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal dapat menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari individu, sistem, dan prosedur dengan apa yang diinginkan untuk meraih kinerja yang handal.

Perlunya investasi untuk keperluan di masa mendatang sangat ditekankan dalam kartu skor berimbang. Menurut Kaplan & Norton (2000), ada 3 hal yang perlu dicermati dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan yaitu:

1. Kemampuan Karyawan (*Employee Capabilities*)

Terjadinya perkembangan teknologi mengakibatkan semua pekerjaan terotomatisasi, maka pekerjaan yang sama yang dilaksanakan berkesinambungan pada tahap efisiensi dan produktivitas yang tidak sama, tidak mencukupi untuk terwujudnya kesuksesan perusahaan, maka dari itu perusahaan wajib melaksanakan perbaikan terus-menerus.

2. Kemampuan Sistem Informasi (*Information System*)

Dalam perwujudan tujuan pelanggan dan bisnis internal dibutuhkan motivasi dan keahlian pegawai, tetapi hal tersebut tidak mencukupi apabila mereka tidak mempunyai keterampilan yang memadai. Dengan semakin kompetitifnya persaingan bisnis, maka dibutuhkan keterampilan

yang cepat, tepat dan akurat sebagai feedback. Keterangan tersebut meliputi informasi mengenai pelanggan, proses bisnis internal, finansial, dan keputusan yang disusun oleh pegawai.

3. Motivasi, kekuasaan, dan keselarasan (*Motivation, Empowerment, and Alignment*)

Jumlah masukan tiap pegawai merupakan ukuran dari motivasi pegawai. Ukuran tersebut mengambil keterlibatan pegawai pada saat turut serta meningkatkan kinerja perusahaan, dan derajat mutu keterlibatan pegawai dalam menyarankan untuk kesempatan peningkatan. Tujuan kepuasan pekerja biasanya dianggap sebagai motivasi lainnya, retensi dan produktivitas pegawai pada pengukuran ini. Tujuan kepuasan pekerja menjelaskan bahwa etika pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan sekarang dianggap sangat diperlukan oleh mayoritas perusahaan. Kepuasan pekerja adalah prasyarat bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, kualitas dan layanan pelanggan. Retensi Pekerja bertujuan untuk mempertahankan selama mungkin para pegawai yang dikehendaki perusahaan. Produktivitas pekerja merupakan salah satu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal dan kepuasan pelanggan. Produktivitas kerja bertujuan sebagai perbandingan output yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dilibatkan untuk menghasilkan output tersebut.

2.2.4 Tahapan Perencanaan Strategik Berbasis *Balanced Scorecard*

Kartu skor perusahaan (*company scorecard*) merupakan salah satu keluaran dari sistem perancangan strategik berdasarkan *balanced scorecard*. Mulyadi (2014) menjelaskan bahwa dalam kartu skor perusahaan terdapat rancangan seluruh sasaran-sasaran strategik yang ingin diraih perusahaan dalam periode jangka panjang. Empat perspektif kartu skor berimbang tercakup dalam sasaran strategik. Masing-masing sasaran strategi pada masing-masing perspektif akan ditentukan ukuran hasil (*outcome measure* atau *lag indicator*) dan tergetnya. Ukuran hasil inilah yang benar-benar berupa ukuran kinerja kunci (*key performance indicator* atau KPI).

2.2.4.1 Sistem Perumusan Strategi

Serangkaian keputusan strategik yang dilaksanakan dalam pemilihan strategi untuk merealisasikan visi perusahaan didefinisikan sebagai proses perumusan strategi (Mulyadi, 2104). Berikut beberapa tahapan yang perlu dilakukan untuk merumuskan strategi (Mulyadi, 2104):

1. *Trendwatching*

Trendwatching merupakan pengamatan terhadap *trend* perubahan lingkungan makro, lingkungan industri, dan lingkungan industri, dan lingkungan persaingan untuk mengidentifikasi peluang yang dapat diraih dan ancaman yang harus dihadapi oleh perusahaan dalam setiap lingkungan tersebut. Keluaran dari tahap *trendwatching* yaitu sebagai berikut:

a. Identifikasi *trend* perubahan lingkungan makro, industri, dan persaingan. Analisis dari lingkungan makro, lingkungan industri, dan lingkungan persaingan yaitu sebagai berikut:

1) Lingkungan makro

Lingkungan makro terdiri dari empat kekuatan pokok: politik dan hukum, ekonomi, teknologi, dan sosial.

a) Kekuatan politik dan hukum

Peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh pemerintah, seperti peraturan perpajakan, peraturan tentang lingkungan hidup, persyaratan keselamatan kerja, peraturan tenaga kerja, dan dampak besar bagi bisnis perusahaan. Di lain pihak deregulasi (pencabutan peraturan perundangan yang membatasi bisnis) juga dapat menjadi ancaman sekaligus memberikan peluang bisnis bagi perusahaan.

b) Kekuatan ekonomi

Kekuatan ekonomi juga mempunyai pengaruh terhadap perusahaan. Perekonomian nasional, *Gross National Product* (GNP), tingkat bunga, tingkat inflasi, nilai kurs rupiah terhadap U.S. *Dollar* atau EURO *Dollar* dapat berdampak terhadap kegiatan bisnis perusahaan.

c) Kekuatan teknologi

Kekuatan teknologi mencakup *improvement* dalam bidang ilmu yang menjadi basis dan inovasi teknologi baru yang

memberikan peluang dan hambatan atau ancaman bagi bisnis perusahaan. Perubahan teknologi berdampak terhadap operasi dan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Kemajuan teknologi akhir-akhir ini di bidang komputer, robot, laser, jejaring satelit, *fiber optic*, dan bidang lain yang berkaitan telah memberikan peluang besar bagi perusahaan untuk melakukan *improvement* terhadap operasinya.

d) Kekuatan sosial

Kekuatan sosial mencakup tradisi, nilai *trend* sosial, psikologi konsumen, dan harapan masyarakat terhadap bisnis.

2) Lingkungan industri

Menurut Porter, ada empat kekuatan yang mempengaruhi industri:

(a) ancaman perusahaan baru yang memasuki industri, (b) kekuatan pemasok dan pembeli, (c) dampak produk substitusi, (d) persaingan dalam industri.

a) Ancaman perusahaan baru yang memasuki industri

Ancaman yang timbul dari masuknya perusahaan baru ke dalam industri, yang meningkatkan persaingan, dapat diminimumkan dengan kemampuan perusahaan dalam membangun hambatan bagi perusahaan yang akan masuk ke dalam industri. Hambatan yang menghalangi masuknya perusahaan baru ke dalam industri terdiri dari faktor-faktor berikut ini: biaya awal (*start-up cost*) yang tinggi, skala dan lingkup ekonomi, dampak kurva pengalaman, diferensiasi, atau kombinasi berbagai faktor tersebut.

b) Kekuatan pemasok dan pembeli

Pemasok dan pembeli memberikan tekanan kepada suatu industri dan perusahaan tertentu sesuai dengan ukuran, frekuensi dan jumlah permintaan, laba, dan sebagainya. Dalam manajemen tradisional, manajer yakin bahwa kepentingan perusahaannya akan terjamin jika perusahaan berhubungan dengan banyak pemasok dan banyak pembeli. Perusahaan tidak mau hanya bergantung kepada satu pemasok dan satu pembeli, karena jika pemasok atau pembeli

tersebut tidak dapat diandalkan, bisnis perusahaan akan beresiko tinggi. Namun dengan banyak jumlah pemasok, biasanya masalah yang berkaitan dengan kualitas akan meningkat dan biaya transaksi akan tinggi. Oleh karena itu, berdasarkan *customer value mindset*, *continuous improvement mindset*, dan *opportunity mindset* perusahaan justru harus membangun hubungan ketergantungan dengan beberapa pemasok utama, dan memfokuskan *improvement* tidak hanya terhadap proses yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan *value* bagi *customer*, namun juga proses yang digunakan oleh pemasok untuk menghasilkan produk dan jasa yang menjadi masukan perusahaan. Banyak perusahaan yang mulai membangun hubungan kemitraan usaha dengan pemasok untuk meningkatkan kualitas bahan yang dibeli dari pemasok, meminimumkan biaya sediaan, dan menerapkan *just-in time system*. Dengan cara ini, perusahaan dapat berhasil meningkatkan produktivitas, kualitas, dan *customer value*. Hubungan kemitraan usaha juga perlu dibangun dengan *customer*, untuk mengurangi tekanan dari sisi pembeli (*buyer pressure*). Pembangunan hubungan ketergantungan *customer* kepada perusahaan akan memacu perusahaan untuk melakukan *improvement* berkelanjutan terhadap proses yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan *value* bagi *customer*.

c) Dampak produk substitusi

Dengan semakin meningkatnya ragam produk dan menurunnya kesetiaan terhadap merek, produk substitusi menjadi lebih penting dalam analisis terhadap industri. Konsumen sekarang mencari variasi produk melalui produk-produk substitusi. Dalam industri tertentu, persaingan antartipe produk kemungkinan lebih penting dibandingkan dengan antarproduk itu sendiri.

d) Persaingan dalam industri

Di dalam lingkungan yang di dalamnya *customer* memegang kendali bisnis, perusahaan sebaiknya menggunakan *customer value mindset*, *continous improvement mindset*, dan *oppurtunity mindset* dalam menghadapi persaingan. Berdasarkan *mindset* ini, persaingan difokuskan kepada kualitas, bukan hanya harga, dan dikombinasikan dengan kemampuan untuk menurunkan total biaya yang dibebankan kepada *customer*. Ketiga *mindset* tersebut memberikan cara untuk melakukan persaingan dengan peluang untuk menang menjadi lebih nyata. Perusahaan yang mampu menyerahkan produk/jasa dengan *value* terbaik bagi *customer* dan senantiasa melakukan *improvement* terhadap *value* tersebut akan menduduki posisi terdepan dalam persaingan.

3) Lingkungan persaingan

Setelah menentukan pesaing utama, personel harus memahami tujuan setiap pesaing, strategi yang mereka tempuh, tindakan pesaing yang diperkirakan akan dilakukan, dan strategi yang mungkin memicu timbulnya pembalasan. Analisis pesaing harus dilakukan sedemikian rupa sehingga perusahaan mampu memahami kepribadian personel inti perusahaan pesaing. Perusahaan perlu menganalisis manager puncak perusahaan pesaing, kepentingan, aktivitas, kepribadian, dan pola pengambilan keputusan mereka. Perusahaan harus memahami sasaran strategik (*strategic objectives*), pengembangan produk, dan tindakan yang mungkin dilakukan oleh pesaing dalam penentuan harga, promosi, dan distribusi. Sumber informasi umum, informasi dari dalam industri, kabar burung (rumor) dapat disimpulkan secara sistematis dan diinterpretasikan oleh analis yang terlatih untuk itu.

b. Penafsiran dampak hasil analisis lingkungan makro, industri, dan persaingan dengan rerangka kartu skor berimbang

Rerangka kartu skor berimbang dapat digunakan untuk menafsirkan dampak hasil analisis lingkungan makro, lingkungan industri, dan lingkungan persaingan keempat perspektif: keuangan, *customer*, proses,

serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui empat perspektif tersebut, manajemen menafsirkan hasil analisis lingkungan makro, lingkungan industri, dan lingkungan persaingan dengan memperkirakan dampak dari setiap perubahan di ketiga lingkungan tersebut terhadap keuangan, *customer*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2. SWOT Analysis

SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, and Threat*) analysis dilakukan melalui dua tahap: (1) analisis ekstern, (2) analisis intern. Identifikasi peluang dan ancaman diperoleh dari proses *trendwatching*, sedangkan identifikasi kekuatan dan ancaman diperoleh dari analisis intern perusahaan. Kondisi intern terdiri dari: (1) analisis kinerja, (2) analisis fungsi, aktivitas, dan proses.

a. Analisis kinerja

Analisis intern sering kali dimulai dari pemahaman atas keberhasilan perusahaan yang tercermin dalam data kuantitatif, seperti *ratio* keuangan, posisi daya saing, ukuran *customer capital*, *cost effectiveness processes* yang digunakan untuk menghasilkan *customer capital*, dan ukuran kapabilitas dan komitmen personel. *Ratio* profitabilitas, likuiditas, *leverage*, dan aktivitas dapat menunjukkan kekuatan dan kelemahan intern jika dilandasi dengan pengetahuan tentang variasi dan definisi yang jelas tentang berbagai *ratio* tersebut. Ukuran profitabilitas terdiri dari laba kotor, laba atas penjualan, pengembalian total aset, laba atas ekuitas. Dengan menggunakan *common size income statement* dan grafik pertumbuhan, *ratio* profitabilitas dan *trend* pendapatan dapat diketahui pola kinerja perusahaan masa lalu. Manajer sering kali melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan dengan memakai empat macam standar: kinerja masa lalu, sasaran sekarang, rerata industri, dan kinerja pesaing. Pola keseluruhan dalam keempat tipe perbandingan tersebut lebih penting dari salah satu ukuran. Variasi yang terjadi dalam jangka waktu tertentu merupakan basis interpretasi setiap ukuran kinerja. Ukuran ini harus stabil selama jangka waktu tertentu dan untuk kondisi tertentu agar ukuran tersebut bermanfaat untuk diinterpretasikan.

b. Analisis fungsi, aktivitas, dan proses

Analisis fungsi, aktivitas, dan proses membantu pengidentifikasian keunggulan dan kelemahan kompetitif secara kualitatif. Kompetensi

unggulan (*distinctive competence*) adalah fungsi atau keterampilan perusahaan yang lebih unggul dibandingkan dengan keterampilan yang dimiliki oleh pesaing. *Competitive advantage* adalah *distinctive competence* yang penting untuk memuaskan kebutuhan *customer*. Untuk menentukan kedua tipe kompetensi tersebut diperlukan pengukuran secara kualitatif terhadap strategi, taktik, dan *customer value*. Keunggulan kompetitif sering kali dapat diciptakan melalui kemampuan untuk membangun sinergi proses yang meningkatkan sinergi *value*. Dengan *customer value mindset*, analisis intern diarahkan untuk mengidentifikasi dan menganalisis proses dan sistem lintas fungsional. Aktivitas manajerial yang menjembatani fungsi dan menghubungkan proses menjadi sistem.

Balanced scorecard memberikan kerangka yang komprehensif dan sistematis dalam *SWOT analysis*. Peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan dapat dianalisis melalui empat perspektif *balanced scorecard*: keuangan, *customer*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

SWOT analysis dengan kerangka *balanced scorecard* memperluas lingkup analisis, sehingga manajemen dapat memperoleh gambaran komprehensif tentang peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan. Kekomprensifan *SWOT analysis* dengan menggunakan kerangka *balanced scorecard* menjanjikan efektivitas strategi yang ditempuh oleh perusahaan untuk mewujudkan visinya. Matriks *SWOT* dengan kerangka *balanced scorecard* diperlihatkan dalam tabel berikut:

Tabel 2.1 *SWOT analysis* dengan kerangka *balanced scorecard*

	Peluang	Ancaman	Kekuatan	Kelemahan
Keuangan				
<i>Customer</i>				
Proses				
Pembelajaran dan Pertumbuhan				

Sumber: Mulyadi (2014)

Hasil *SWOT analysis* ini digunakan sebagai dasar dalam melaksanakan konfirmasi ulang atau definisi ulang *mission*, *vision*, *core belief*, dan *core value* perusahaan. Selain itu, hasil dari analisis *SWOT* juga dapat digunakan sebagai dasar dalam memilih strategi mana yang tepat.

3. *Envisioning*

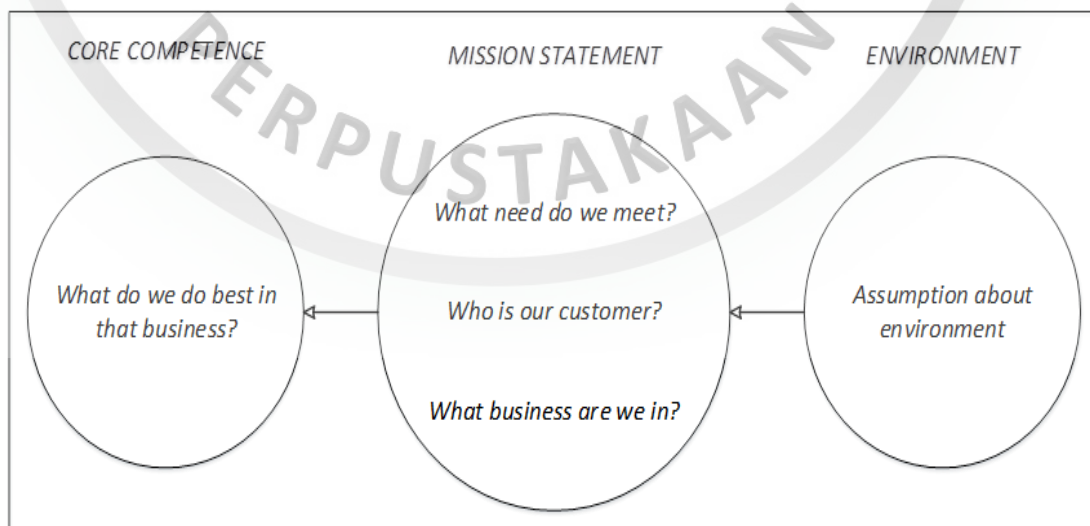
Proses dalam penetapan bisnis dan arah tujuan perusahaan di waktu mendatang disebut *envisioning*. Proses *envisioning* bertujuan untuk melakukan konfirmasi ulang atau definisi ulang terhadap *mission*, *vision*, *core belief* dan *core value* perusahaan berdasarkan hasil analisis SWOT agar siap dalam menghadapi lingkungan makro, lingkungan industri, dan lingkungan persaingan yang diidentifikasi dalam *trendwatching*. Jika *trend* perubahan lingkungan makro, lingkungan industri, dan lingkungan persaingan diperkirakan tidak lagi pas dengan dengan visi dan misi perusahaan, diperlukan perumusan kembali misi dan visi perusahaan tersebut untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Proses *envisioning* menghasilkan keluaran berikut ini: (1) misi, (2) visi, (3) tujuan, (4) keyakinan dasar, (5) nilai dasar.

a. Misi perusahaan

Peter F. Drucker memberikan panduan bagaimana misi perusahaan dirumuskan. Panduan tersebut diberi nama "*The theory of the business*".

Menurut *the theory of the business*, misi dirumuskan berdasarkan asumsi tentang bisnis dan misi inilah yang digunakan untuk membangun kompetensi inti untuk mewujudkan misi tersebut. Gambar 2.5 melukiskan teori bisnis tersebut.



Gambar 2.5 *The theory of the business*
Sumber: Mulyadi (2014)

b. Visi perusahaan

Visi merupakan gambaran mengenai hal-hal di waktu yang akan datang dari perusahaan yang ingin direalisasikan. Dalam hal misi perusahaan menggambarkan sejauh mana bisnis yang dijalankan perusahaan dan tidak menggambarkan peluang yang akan dicapai di kemudian hari. Dalam hal pendefinisian visi, personel menggambarkan apa yang mungkin terjadi di kemudian hari dan ingin direalisasikan.

c. Tujuan perusahaan

Tujuan adalah pernyataan luas tentang apa yang akan diwujudkan oleh perusahaan. Tujuan menunjukkan arah menyeluruh yang akan dituju oleh perusahaan, seperti meningkatkan pendapatan penjualan atau laba, melindungi pangsa pasar, mendiversifikasi, atau meningkatkan kualitas. Tujuan adalah pemaparan dari *vision* perusahaan.

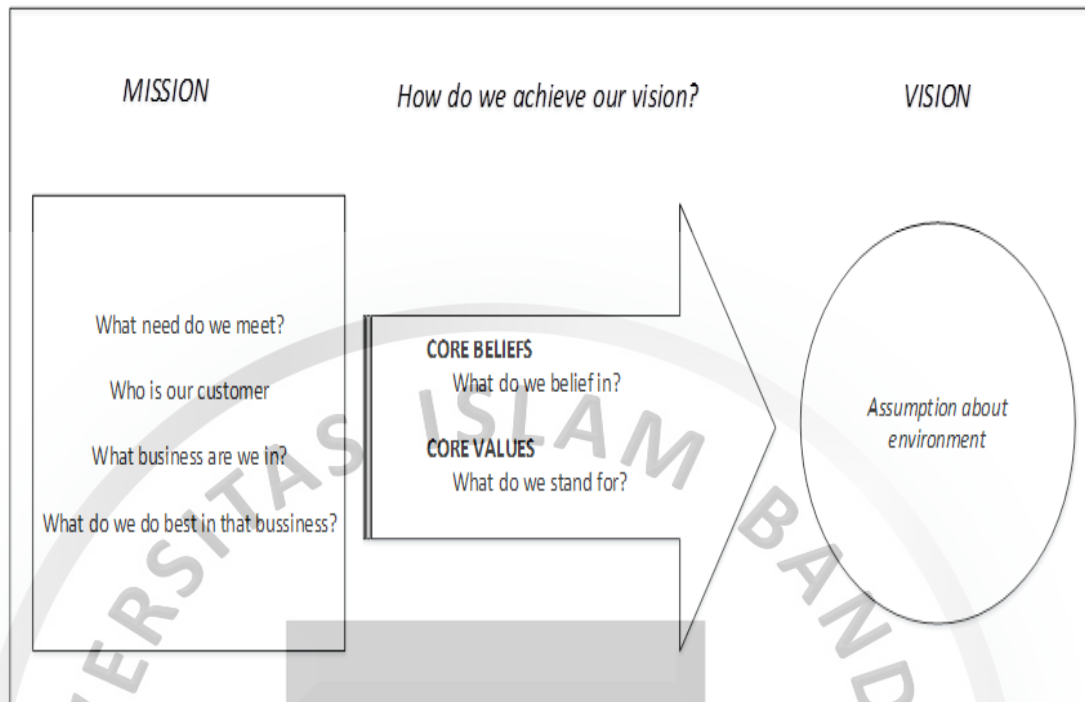
d. Perumusan keyakinan dasar perusahaan

Realisasi visi melalui misi perusahaan membutuhkan upaya jangka panjang ke suatu kondisi yang belum pernah ditemui. Dalam upaya tersebut akan ditemui banyak halangan, ketidaksiuksesan, dan kesuksesan, sehingga diperlukan semangat yang besar dalam menjalankan upaya tersebut agar tidak berhenti di tengah perjalanan. Semangat besar cuma dipunyai oleh individu perusahaan yang memiliki *core belief* yang kuat terhadap kebenaran *mission* dan *vision* perusahaan.

e. Nilai dasar perusahaan

Dalam usaha merealisasikan *vision* perusahaan, pegawai akan mengambil keputusan dalam berbagai hal, mulai dari strategi pilihan untuk merealisasikan *vision* perusahaan, sasaran strategik, inisiatif strategik, program, rencana jangka pendek, kebijakan, hingga prosedur dan langkah-langkah pengimplementasian rencana. Untuk mengambil keputusan dibutuhkan pedoman yang menuntun dalam pemilihan alternatif. *Core value* dipakai oleh perusahaan sebagai pemandu individu untuk mengambil keputusan dalam penentuan pilihan. Jadi, *core value* membatasi cara-cara yang dapat dipakai dalam merealisasikan *vision* perusahaan. Hal ini dikarenakan tidak semua cara dapat diterima menurut sistem nilai perusahaan.

Secara umum, keluaran dari kelima proses *envisioning* dapat diperoleh dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang dilukiskan pada Gambar 2.6.



Gambar 2.6 Rumusan *mission, vision, core beliefs* dan *core values*
 Sumber: Mulyadi (2014)

4. Pemilihan Strategi

Hasil dari analisis SWOT akan dipakai dalam pemilihan strategi mana yang tepat. Salah satu cara yang digunakan dalam pemilihan strategi yaitu dengan menggunakan matriks TWOS. Pendekatan dengan *the TWOS matrix* membuat manajer membentuk empat macam strategi, yaitu:

- a. SO : Strategi Kekuatan-Kesempatan (*Strengths-Opportunities*), yaitu strategi penggunaan kekuatan untuk mendapatkan kesempatan.
- b. WO : Strategi Kelemahan-Kesempatan (*Weaknesses-Opportunities*), yaitu strategi menangani kelemahan melalui penggunaan kesempatan yang ada
- c. WT : Strategi Kelemahan-Ancaman (*Weaknesses-Threats*), yaitu strategi mengendalikan kelemahan dengan meniadakan ancaman.
- d. ST : Strategi Kekuatan-Ancaman (*Strengths-Threats*), yaitu strategi penggunaan kekuatan untuk menyingkirkan ancaman.

TWOS *matrix* disusun melalui pentabulasian *opportunities* dan *threats* di sisi vertikal matriks serta *strengths* dan *weaknesses* di sisi horizontal matriks seperti diperlihatkan dalam tabel berikut:

Tabel 2.2 TWOS *matrix template* dalam perumusan strategi

STRENGTHS – S	STRENGTHS – S	WEAKNESSES – W
	Daftar Kekuatan	Daftar Keterbatasan/Kelemahan
OPPORTUNITIES – O	SO – STRATEGIES	WO – STRATEGIES
Daftar Peluang	Menggunakan kekuatan untuk meraih peluang	Mengatasi keterbatasan dengan memanfaatkan peluang
THREATS – T	ST – STRATEGIES	WT – STRATEGIES
Daftar Ancaman	Menggunakan kekuatan untuk menghilangkan ancaman	Meminimumkan keterbatasan dan menghindari ancaman

Sumber: Mulyadi (2014)

5. Sistem Perencanaan Strategik

Sistem perencanaan strategik memberikan hasil output yang bersifat kualitatif, sebagaimana halnya dengan sistem perumusan strategik. Sistem perencanaan strategik memberikan hasil kartu skor perusahaan (kartu skor perusahaan untuk perusahaan berbentuk korporasi terdiri dari berbagai unit bisnis strategik). Peta strategi, kartu skor berimbang, dan rencana aksi merupakan 3 komponen utama kartu skor perusahaan, sebagaimana dikemukakan oleh Mulyadi (2004). Berikut penjelasan dari ketiga komponen tersebut:

a. *Strategy Map* (Peta Strategi)

Peta strategi memberikan gambaran proses untuk mengubah aset tak berwujud menjadi aset berwujud dengan menciptakan hubungan kausalitas di antara setiap sasaran strategik di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dengan sasaran strategik di perspektif proses, perspektif pelanggan, dan di perspektif keuangan (Mulyadi, 2014). Penerjemahan *mission*, *vision*, *core belief*, dan *core value* serta *strategy* merupakan ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dan koheren merupakan langkah pendahuluan dalam sistem perencanaan strategik. Mulyadi (2014) mendefinisikan sasaran strategik sebagai arah, komitmen, dan alat untuk menggerakkan sumber daya dan energi bisnis untuk merealisasikan hal yang dijelaskan dalam sasaran tersebut. Sasaran strategik berupa sasaran utama dan besar di masa mendatang yang dapat mempengaruhi keberlangsungan suatu perusahaan dan dirancang untuk menunjukkan arah ke masa datang. Sasaran strategik ditetapkan sebagai hasil kesepakatan bersama semua individu perusahaan, sehingga menggambarkan komitmen semua individu perusahaan mengenai cerminan masa datang yang diinginkan bersama (Mulyadi, 2014). Kartu skor berimbang memberikan rerangka untuk membentuk sasaran-sasaran

strategik yang koheren. Kekorenan sasaran strategik dibentuk melalui hubungan kausalitas (rasional) di antara sasaran strategik. Dengan mengharuskan pembentukan kekoherenan itu, kartu skor berimbang membuat tim penyusun sasaran strategik harus menjadikan sasaran strategik pilihan berpengaruh terhadap realisasi sasaran strategik lainnya, yang akhirnya dalam perusahaan, masing-masing sasaran strategik pilihan dalam perspektif pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan harus berguna dalam perwujudan sasaran strategik finansial. Mengingat perusahaan adalah institusi pencipta kekayaan yang tercermin dalam bentuk kinerja finansial, maka setiap sasaran strategik yang disusun harus berguna untuk menciptakan kinerja finansial, baik secara langsung ataupun tidak langsung (Mulyadi, 2014).

b. *Balanced scorecard*

Sasaran strategik yang disusun untuk merealisasikan visi dan tujuan perusahaan menurut strategi pilihan perlu ditentukan ukuran pencapaiannya. Untuk melakukan pengukuran terhadap kesuksesan pencapaian sasaran strategik maka digunakan kedua ukuran berikut: (1) ukuran hasil (*outcome measure*) dan (2) ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*). Keberhasilan pencapaian sasaran strategik dijelaskan melalui ukuran hasil, sedangkan untuk mencapai hasil diperlukan pemacu kinerja—ukuran yang menyebabkan hasil dicapai yang ditunjukkan melalui ukuran pemacu kinerja. Dua macam ukuran tersebut perlu ditetapkan oleh tim perumus untuk menetapkan sasaran strategik supaya upaya perwujudan sasaran tersebut dapat dikelola, sehingga sasaran strategik tersebut dapat diwujudkan (Mulyadi, 2014). Ukuran yang menjelaskan kesuksesan dalam perwujudan sasaran strategik dinamakan ukuran hasil yang diterjemahkan sebagai *outcomes measures* atau *lag indicator*, sedangkan ukuran yang menjelaskan penyebab keberhasilan ukuran hasil disebut ukuran pemacu kinerja yang diterjemahkan sebagai *performance driver* atau *lead indicator*. Adapun ukuran kinerja pada satu titik masa tertentu di waktu yang akan datang yang dijelaskan dalam bentuk kuantitatif disebut sebagai target (Mulyadi, 2014).

c. *Action Plan*

Gagasan (inisiatif) strategis didefinisikan sebagai langkah strategis untuk merealisasikan sasaran strategis. Gagasan strategis disusun dalam bentuk pernyataan kualitatif yang berupa langkah besar yang akan dilakukan di waktu yang akan datang untuk merealisasikan sasaran strategis. Pada saat penyusunan gagasan strategis, tim perancangan strategis perlu memikirkan langkah besar yang dibutuhkan untuk merealisasikan suatu sasaran strategis, yang apabila diuraikan meliputi beberapa program dan beberapa tahun untuk dapat menuntaskan program-program tersebut. (Mulyadi, 2014). Tim perancangan strategis cuma perlu menyusun gagasan strategis pada ketiga perspektif, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini dikarenakan sasaran strategis yang ada pada perspektif finansial adalah hasil dari realisasi dari ketiga perspektif tersebut (Mulyadi, 2014).