

## Pengukuran kinerja berimbang untuk menyusun strategi dalam rangka menghadapi persaingan bebas : studi kasus PT XYZ (Persero)

Erwansyah Sjarief , author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=78961&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

Banyak perusahaan, di Indonesia belum memiliki visi (vision) dalam mengantisipasi perubahan global, seperti dikemukakan oleh Emil Salim (1996). Hal ini menunjukkan betapa lemahnya kemampuan perusahaan-perusahaan di Indonesia dalam mengantisipasi masa depan (strategic intent) perusahaannya dalam era persaingan bebas yang tinggal beberapa tahun lagi. Visi merupakan salah satu bagian dari manajemen stratejik yang belum mendapat perhatian strategis dalam kehidupan perusahaan di Indonesia, buktinya hanya perusahaan-perusahaan skala besar yang sudah menyusun manajemen stratejinya secara komprehensif, detail dan memberikan tekanan pada akurasi. (Setiawan HP, Zulkiflimansyah, 1996), dan walaupun ada perusahaan yang menggunakan manajemen strateji, biasanya masih bersifat sederhana dan parsial.

<br><br>

Hamel dan Prahalad mengingatkan pentingnya peranan manajemen stratejik dalam perusahaan. Kedua pakar manajemen stratejik ini memberikan landasan kepada pentingnya resource based, dengan memperhatikan kompetensi inti yang dimiliki perusahaan dalam rangka mengantisipasi masa depan (strategic intent) terhadap perubahan-perubahan yang terjadi, baik dalam lingkup internal maupun eksternal. Pendapat lain dikemukakan oleh Michael Porter yang dikenal dengan konsep Competitive Strategy nya. Porter lebih berorientasi kepada market based, artinya perusahaan harus memiliki keunggulan daya saing di pasar untuk membedakannya dengan pesaing. Kedua pendapat ini dinilai baru sebatas memberikan penjelasan dari rumusan manajemen strateji, tetapi belum dapat memberikan tata cara penerapan dari manajemen strateji tersebut. (Setiawan HP, Zulkiflimansyah, 1996). Sekalipun kedua konsep ini memiliki perbedaan yang sangat mendasar, tetapi baik resource based maupun market based sama-sama memiliki kesamaan dalam menyikapi masa depan perusahaan, yaitu perlunya perusahaan mengenali kemampuan dan kompetensinya secara optimal.

<br><br>

Tesis ini hanya akan membahas satu sisi dari manajemen stratejik yaitu bagaimana memformulasikan suatu rumusan tujuan perusahaan yang komprehensif, terukur, spesifik, realistik, dan adaptif terhadap perubahan-perubahan yang telah dan akan terjadi dalam era persaingan bebas pada perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara), khususnya pada PT XYZ (Persero), dengan menggunakan pendekatan model Balance Scorecard yang terdiri dari empat perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif kepuasan pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif belajar dan bertumbuh. Digunakannya model Balance scorecard adalah karena selama ini rumusan tujuan perusahaan BUMN, selalu berorientasi kepada tingkat Rentabilitas, Solvabilitas dan Liquiditas, atau dengan kata lain menggunakan ukuran-ukuran keuangan (rational goal model). Padahal rumusan tujuan perusahaan yang demikian tidak dapat mengakomodasikan faktor-faktor di luar faktor keuangan.

<br><br>

Rumusan tujuan perusahaan sendiri adalah gagasan, keinginan yang realistik dan terukur, yang ingin diraih pada saat sekarang dan masa datang dengan mempertimbangkan kemampuan dan kompetensi perusahaan. Dengan kata lain rumusan tujuan menjadi penunjuk arah pencapaian tujuan perusahaan.

<br><br>

Dalam situasi persaingan yang semakin ketat seperti sekarang ini, dimana perubahan terjadi secara cepat, maka rumusan tujuan menjadi penting artinya bagi perusahaan, karena rumusan tujuan dituntut untuk adaptif terhadap perubahan.

<br><br>

Ada empat alasan mengapa rumusan tujuan penting artinya dalam kehidupan perusahaan yang berada dalam era persaingan bebas, yaitu : pertama, dengan rumusan tujuan akan dapat ditentukan strategi yang tepat dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Kedua, rumusan tujuan tidak selalu identik dengan kinerja keuangan, seperti yang selama ini banyak diartikan. Ketiga, masih terbatasnya pemahaman terhadap rumusan tujuan perusahaan. Keempat, sekalipun ada perusahaan yang memiliki rumusan tujuan, tetapi seringkali belum memberikan gambaran yang terukur, spesifik, realistik, sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya sekaligus adaptif terhadap tuntutan lingkungan usaha.

<br><br>

Dengan menggunakan pendekatan model Balance Scorecard, hasil analisis tesis ini menunjukkan bahwa perspektif keuangan ternyata tetap menjadi faktor utama yang dikehendaki dalam rumusan tujuan, disusul oleh perspektif belajar dan bertumbuh pada tingkat kepentingan kedua. Sedang tingkat kepentingan ketiga dan keempat dalam rumusan tujuan PT XYZ (Persero) adalah perspektif pelanggan dan perspektif bisnis internal.