

## BAB 2

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Manajemen Stratejik

Sebuah perusahaan atau unit usaha dalam bentuk apapun membutuhkan strategi dalam menjalankan usahanya dengan harapan usaha yang digeluti dapat berjalan untuk waktu yang lama dan memberikan hasil yang optimal. Untuk melaksanakan semua maka akan sangat lebih baik jika dapat memahami terlebih dahulu seperti apa strategi tersebut yang dapat menghantarkan kearah yang diinginkan. Berdasarkan definisi menurut David, Fred R, (2009, hlm.42), *Strategic Management Concept and Cases*, menyatakan bahwa:

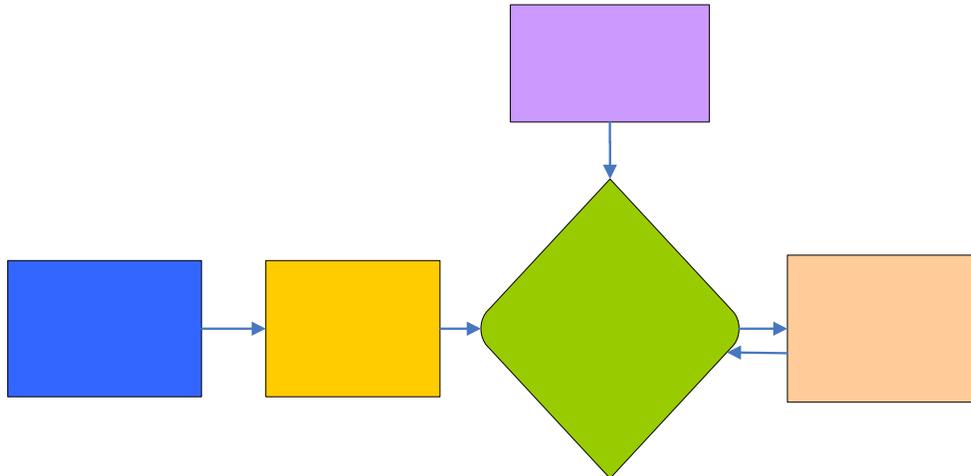
*“Strategi adalah individu yang paling bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan organisasi. Strategi memiliki berbagai jabatan, seperti CEO, presiden, pemilik, ketua dewan, direktur eksekutif, rektor, dekan, atau pengusaha.”*

Selain dari itu, definisi dari strategi juga dapat dinyatakan dalam sumber yang sama, seperti menurut David, Fred R, (2009, hlm.44), *Strategic Management Concept and Cases*, menyatakan bahwa:

*“Strategi adalah cara dimana tujuan jangka panjang akan tercapai. Strategi bisnis dapat mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, penghematan, divestasi, likuidasi, dan joint venture.”*

Sedangkan definisi dari strategi menurut Carpenter, Mason A, Sanders, *Strategic Management A Dynamic perspective Concepts and Cases*, hlm.34 menyatakan bahwa:

*“Strategi adalah cara yang dikoordinasi oleh organisasi mengejar sasaran dan tujuannya. Strategi demikian meliputi pola tindakan yang telah diambil dan mereka yang direncanakan akan diambil oleh organisasi dalam mencapai tujuannya.”*



Gambar 2.1. Proses Manajemen Strategik

Sumber: Carpenter, Sanders, *Strategic Management: A Dynamic Perspective Concepts and case*, hlm. 35

Berdasarkan definisi dari kedua sumber tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya strategi dapat dipahami sebagai seseorang yang memiliki jabatan pada tingkat top manajemen dalam suatu organisasi yang bertanggungjawab atas hidup dan matinya organisasi tersebut. Strategi yang dibuat suatu organisasi atau perusahaan haruslah selaras dengan visi dan misi yang ada pada organisasi atau perusahaan yang secara spesifik terlintas dalam tujuan dan sasaran yang dibuat perusahaan. Yang tidak boleh dilupakan adalah strategi yang dibuat perusahaan sudah merupakan hasil dari analisis strategi itu sendiri dan mengharapkan untuk dapat mengimplementasikan semua strategi tersebut.

Untuk menjalankan semua strategi yang telah disusun dengan rapih oleh suatu organisasi, maka terdapat proses yang harus dilakukan agar strategi tersebut dapat dilaksanakan dengan baik. Seperti pemrosesan manajemen strategis yang diungkapkan menurut David, Fred R, (2009, hlm.37), *Strategic Management Concept and Cases*, menyatakan bahwa:

Proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap yaitu: perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Kategori yang termasuk kedalam perumusan strategi adalah mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi

Visi dan Misi  
Tujuan fundamental organisasi  
Nilai organisasi  
Goal dan Objective  
Spesifik target

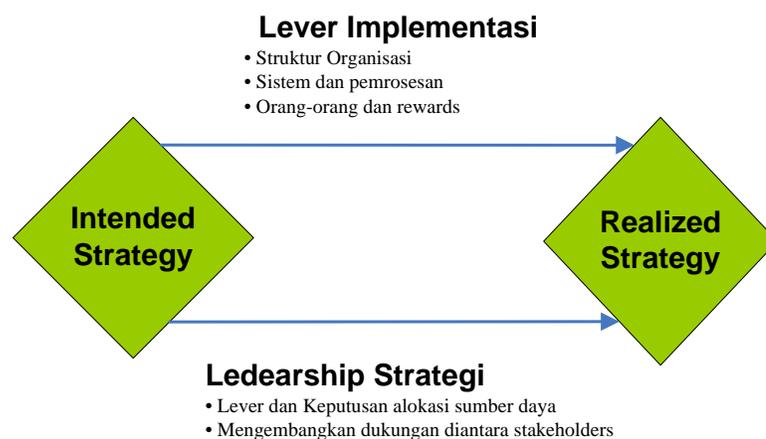
peluang eksternal organisasi dan ancaman, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi-strategi khusus untuk mengejar. formulasi strategi-isu termasuk memutuskan untuk masuk pada bisnis baru apa, bisnis apa yang layak untuk ditinggalkan, bagaimana cara mengalokasikan sumber daya, apakah perusahaan akan memperluas operasi atau diversifikasi, apakah baik untuk masuk kedalam pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk *joint venture*, dan bagaimana untuk menghindari permusuhan dalam pengambilalihan.

Implementasi strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan untuk periode tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya strategi-mendukung, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan sistem informasi dengan menggunakan, dan menghubungkan antara kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

Evaluasi strategi merupakan tahap akhir dalam manajemen strategis. Pada tahap ini, manajer sangat perlu untuk mengetahui kapan waktunya strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik: evaluasi strategi merupakan alat utama untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi masa depan tunduk pada modifikasi karena faktor eksternal dan internal selalu berubah. Terdapat tiga dasar kegiatan strategi-evaluasi adalah (1) meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar untuk strategi sekarang, (2) pengukuran kinerja, dan (3) mengambil tindakan korektif. Strategi evaluasi diperlukan karena kondisi pada saat ini tidak menjamin keberhasilan dimasa depan. Sukses selalu menciptakan masalah baru dan berbeda: hingga kematian tiba pun harus puas akan pengalaman organisasi.

Terdapat pandangan yang sedikit berbeda mengenai keterkaitan antara perumusan strategi dengan implementasi strategi yang diungkapkan oleh Carpenter, Mason A, Sanders, *Strategic Management A Dynamic perspective Concepts and Cases*, hlm.44 yang menyatakan bahwa:

Proses perumusan strategi dan implementasi strategi terkait erat. Lima unsur strategi, misalnya, terkait dengan kedua formulasi dan implementasi. Implementasi yang bagus mengartikan bahwa organisasi mengkoordinasikan sumber daya dan kemampuan dengan menggunakan struktur, sistem, proses, dan kepemimpinan strategis untuk menerjemahkan strategi yang disengaja menjadi strategi yang disadari dan hasil bottom-line positif.



**Gambar 2.2. Implementation Framework**

**Sumber: Carpenter, Sanders, Strategic Management: A Dynamic Perspective Concepts and case, hlm. 44**

Dalam penjelasan ini menunjukkan bahwa strategi yang dibuat oleh perusahaan harus dilakukan evaluasi dari hasil pelaksanaan strategi itu sendiri dilapangan. Selain itu yang harus diperhatikan adalah tujuan dari strategi itu sendiri dibuat yaitu dengan mencoba untuk memahami strategi manajemen seperti yang diungkapkan oleh David, Fred R, (2009, hlm.41), *Strategic Management Concept and Cases*, yang menyatakan bahwa:

Manajemen Stratejik adalah tentang bagaimana mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Biasanya, perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif hanya untuk jangka waktu tertentu

karena perusahaan pesaing meniru dan merusak keuntungan itu. sehingga tidak cukup untuk hanya mendapatkan keunggulan kompetitif. perusahaan harus berusaha untuk mencapai keunggulan kompetitif ditopang oleh (1) terus-menerus beradaptasi dengan perubahan tren eksternal dan kejadian dan kemampuan internal, kompetensi, dan sumber daya: dan (2) secara efektif merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi strategi yang memanfaatkan pada faktor-faktor tersebut.

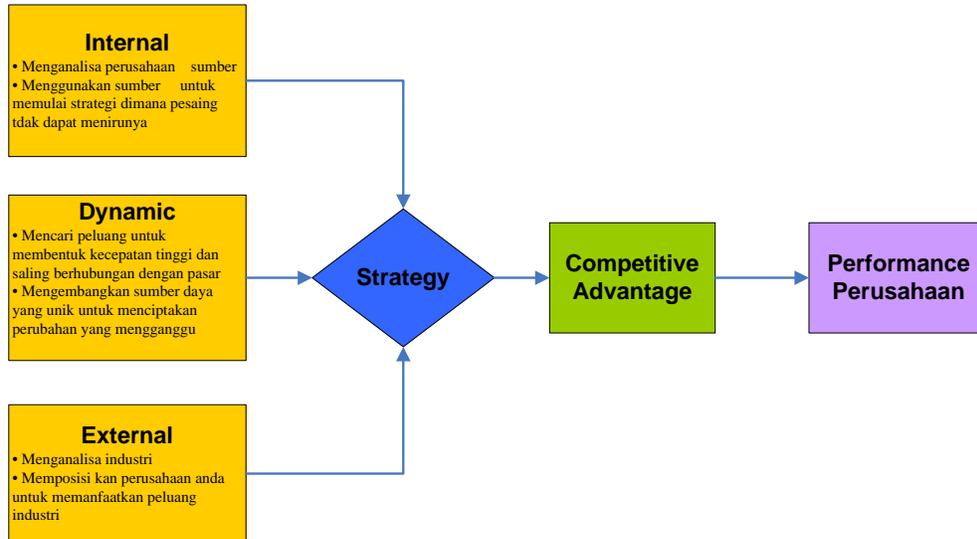
Sedangkan pandangan menurut Carpenter, Mason A, Sanders, dalam bukunya *Strategic Management A Dynamic Perspective Concepts and Cases*, hlm.46-47 menyatakan bahwa:

Manajemen stratejik menawarkan teori dan model yang membantu memahami mengapa beberapa perusahaan berperforma lebih baik dibandingkan yang lain, dan lebih penting lagi, menawarkan alat manajer untuk membantu perusahaan mereka memperoleh keunggulan kompetitif dan berperforma lebih baik dibandingkan pesaing. Dimana hal ini dapat kita lihat dalam kedua perspektif yaitu perspektif internal, eksternal dan dinamika.

Perspektif internal yang berfokus pada sumber daya dan kemampuan sebagai sumber internal keunikan yang memungkinkan perusahaan untuk menghadapi persaingan.

Perspektif eksternal berfokus pada struktur industri dan cara-cara di mana perusahaan dapat memposisikan diri dalam diri mereka untuk keunggulan kompetitif.

Perspektif dinamika, yang menjembatani perspektif internal dan eksternal, adalah pandangan ketiga keunggulan kompetitif. Pandangan ini membantu menjelaskan mengapa keunggulan kompetitif tidak biasanya berlangsung selama jangka waktu yang lama.



Gambar 2.3. Tiga perspektif pada *Competitive Advantage*

Sumber: Carpenter, Sanders, *Strategic Management: A Dynamic Perspective Concepts and case*, hlm. 47

Sebelum ditelaah mengenai keselarasan antara strategi dengan visi dan misi perusahaan, maka kajian yang harus diperhatikan adalah visi dan misi dari perusahaan itu sendiri. Sesuai dengan pengertian dari visi dan misi menurut Carpenter, dalam bukunya *Strategic Management A Dynamic perspective Concepts and Cases*, pada halaman 70, menyatakan bahwa :

*“ Vision is a simple statement of where a firm is going, and what the firm’s leaders want it to be in the future. A mission is declaration of what a firm stands for in relation to key organizational stakeholders like employees, customers, investors, government, and the environment-the fundamental values and purpose that its leaders believe are shared and prized among stakeholders.”*

## 2.2. *Strategy Map dan Balanced Scorecard*

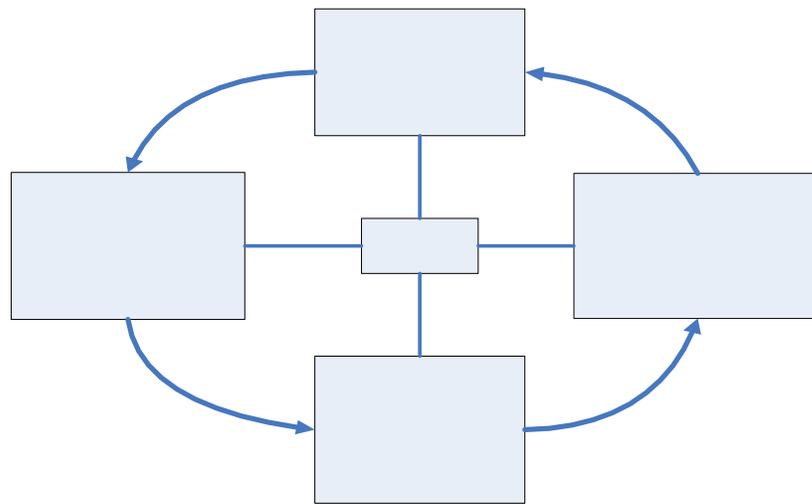
Dalam menterjemahkan strategi yang dibuat oleh perusahaan untuk dapat diimplementasikan, maka terlebih dahulu dilakukan implementasi dalam bentuk *Balanced Scorecard* dan *strategy map*. Hal ini dilakukan untuk mempermudah penerapan strategi yang dibuat perusahaan kedalam bentuk nyata. Hubungan yang terjadi antara *Balanced Scorecard* dengan strategi

pada perusahaan menurut Kaplan & Norton (1996, hlm.10), *The Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action*, menyatakan bahwa :

Balanced Scorecard lebih dari sekedar taktis atau sistem pengukuran operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan scorecard sebagai sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi mereka melebihi jangka panjangnya. Untuk menyelesaikan proses manajemen kritis digunakan fokus pengukuran scorecard.

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan tujuan dan ukuran strategis.
3. Rencana, target yang ditetapkan, dan menyelaraskan inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Hal dapat kita lihat dengan jelas pada gambar dibawah ini:



**Gambar 2.4. *Balanced Scorecard* sebagai Kerangka Strategis untuk *Action***

Sumber: Kaplan, Norton, (1996, hlm.11),  
*The Balanced Scorecard, Transalating Strategy Into Action*

Menurut Lawson, Raef.,Hatch, Desroches , (2007, hlm.86), *Scorecard Best Practices*, hlm.86 menyatakan bahwa:

Bila diterapkan dengan benar, sistem *scorecard* melampaui sistem evaluasi kinerja untuk menjadi metodologi holistik untuk menyelaraskan

organisasi disekitar strateginya. Penyelarasan inisiatif strategis dan tujuan operasional ini dapat mengakibatkan runtuhnya fungsional silo tua dan menciptakan orientasi strategi baru bagi organisasi. Komunikasi adalah penting dalam memfasilitasi perubahan perilaku. Komunikasi ini perlu dilakukan dengan baik dan harus dilakukan sesering kali, tapi dimulai dengan menyampaikan perlunya inisiatif scorecard.

Menurut Lawson, Raef., Hatch, Desroches, (2007, hlm.86), *Scorecard Best Practices*, menyatakan bahwa:

Meskipun manajemen mungkin berkeinginan untuk mendapatkan sistem dan berjalan, adalah penting bagi organisasi untuk meluangkan waktu untuk mempersiapkan secara memadai untuk menempatkan sistem di tempat. ini termasuk mendefinisikan misi organisasi dan visi, mengembangkan strategi, *pemetaan strategi* dalam *objective*, mengembangkan kerangka kerja dalam mengukur kinerja yang digunakan untuk mencerminkan strategi organisasi, memilih *performance measure* yang tepat, merancang sistem informasi yang tepat untuk mendukung scorecard, dan menjual sistem pada semua tingkatan organisasi.

Selain itu, hal ini diungkapkan dengan jelas oleh Kaplan & Norton (2004, hlm.xi), *Strategy Map*, , menyatakan bahwa :

Lima prinsip dasar untuk menjadi "strategy-focused"

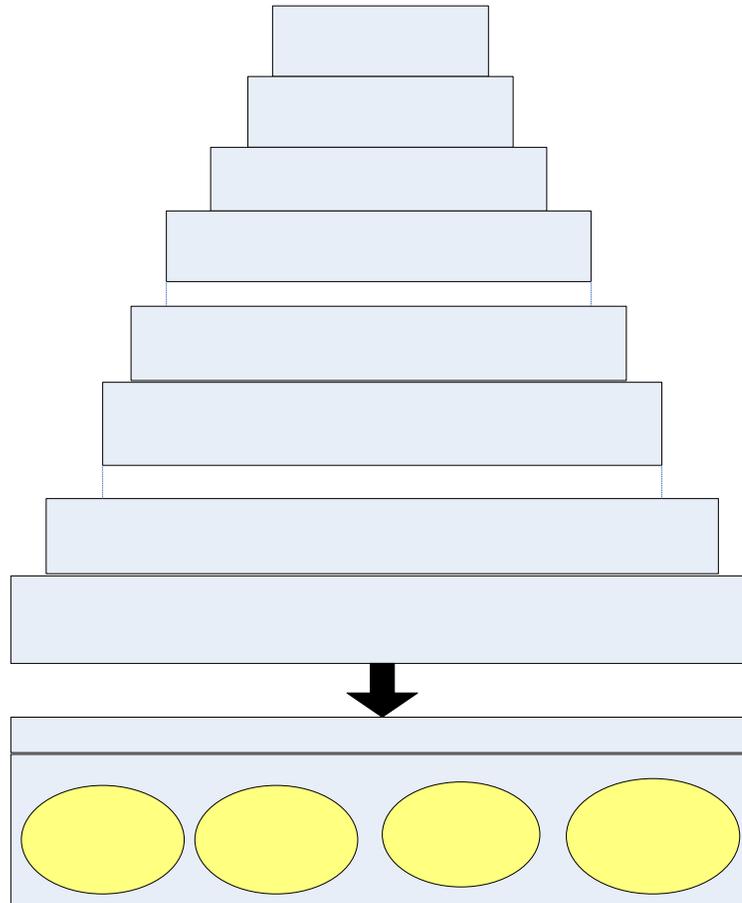
1. Terjemahkan strategi untuk persyaratan operasional.
2. Sejajarkan organisasi untuk strategi.
3. Membuat pekerjaan sehari-hari strategi semua orang.
4. Membuat strategi suatu proses terus-menerus.
5. Memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif

*Strategy map* adalah merupakan rangkaian dari *Balance Scorecard* yang dapat dilihat dari gambar dibawah ini :

Sedangkan menurut Nair, Mohan, (2004, hlm.30), *Essentials of Balanced Scorecard*, menyatakan bahwa:

Membuat BSC berjalan biasanya membutuhkan langkah-langkah berikut:

1. Mengidentifikasi tujuan organisasi dengan misi, visi, dan nilai-nilai.
2. Mengklarifikasi strategi dengan melihat kompetensi organisasi yang dimiliki atau dapat dicapai.
3. Pecahkan strategi ke dalam tema-tema kunci organisasi dapat menyerap.
4. Tuangkan ke dalam *Strategy map* untuk memahami sebab dan akibat hubungan antara empat-plus perspektif.
5. Mengembangkan *performance measures* dalam masing-masing perspektif, tetapi juga di antara perspektif, menampilkan sebaik mungkin *balance of measure*.
6. Membangun scorecard kunci di setiap sasaran dan sub-sasaran dan inisiatif.
7. Menurunkan *objectives* dan inisiatif dengan saling mengatur ukuran pada semua tingkat organisasi yang akan digunakan, dibagi, dan dievaluasi pada interval reguler.



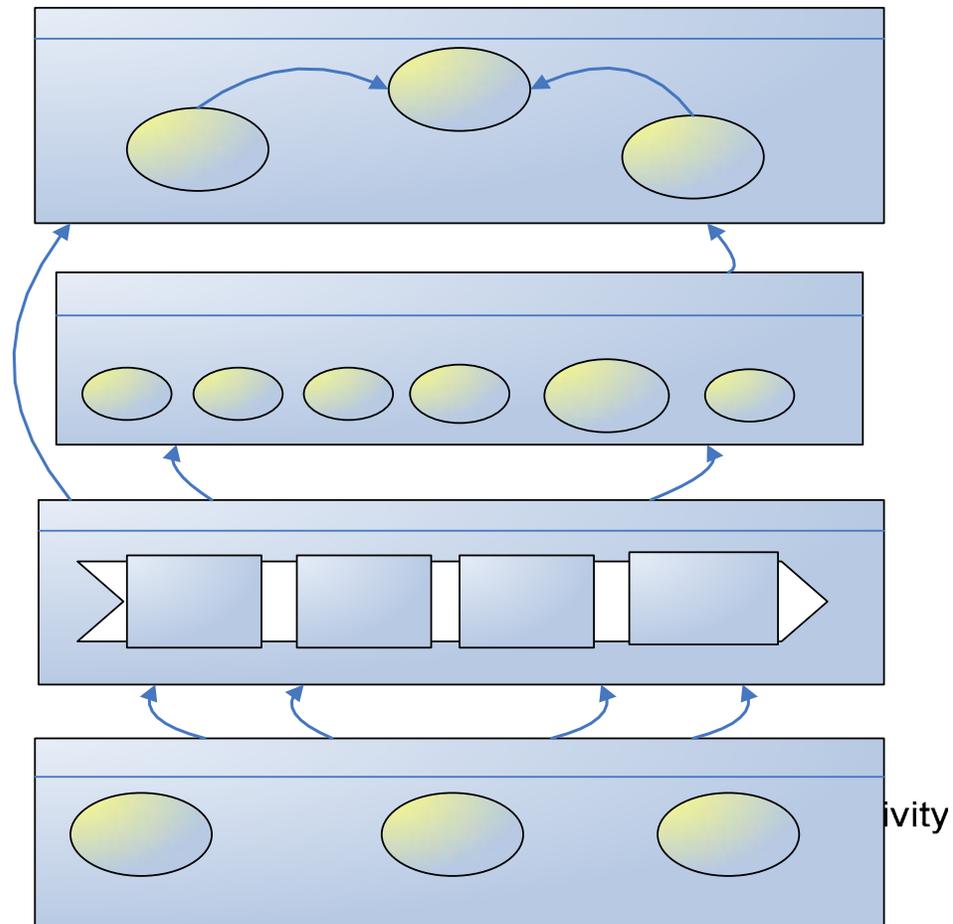
**Gambar 2.5. *The Balanced Scorecard Is a Step in a Continuum That Describes What Value is and How It is Created***

Sumber: Kaplan & Norton, (2004, hlm.33) *Strategy Maps*

Rangkaian gambar diatas ini juga menjelaskan keterkaitan secara menyeluruh antara visi, misi perusahaan dengan strategi yang dibuat serta *strategy map* dan *Balanced Scorecard*, seperti yang diungkapkan menurut Kaplan & Norton (2004, hlm.xi), *Strategy Map*, menyatakan bahwa:

Strategi bukanlah proses manajemen yang berdiri sendiri, melainkan merupakan salah satu langkah dalam sebuah kontinum yang bergerak logis organisasi dari pernyataan misi tingkat tinggi untuk pekerjaan yang dilakukan oleh garis depan dan back-office karyawan.

Dengan jelaskan dapat digambarkan bentuk dari *strategy map* menurut Kaplan, Norton dalam bukunya, *Strategy Map*, hlm.10, menyatakan bahwa : *Strategy map* juga menyediakan daftar normatif untuk komponen strategi ini adalah keterkaitan. Jika strategi yang hilang unsur pada peta strategi, strategi tersebut mungkin cacat.



**Gambar 2.6. The Balanced Scorecard Framework**

Sumber: Kaplan, Norton, *Strategy Map*, hlm.31

### 2.2.1. Financial Perspective

Pada pembuatan *strategy map* langkah pertama yang dilakukan adalah membuat *financial perspective* yang dapat dijelaskan oleh Kaplan & Norton, (2004, hlm.36), *Strategy Map*, yang menyatakan bahwa :

Pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, termasuk penerapan dan pelaksanaannya, yang memberikan kontribusi

untuk perbaikan *bottom-line*. Dimana tujuan dari Keuangan biasanya berhubungan dengan profitabilitas *measured*, misalnya, dengan *operating income* dan *return on investment*.

Dalam pembuatan pespektif ini dalam setiap pertumbuhan dan produktifitas dapat dihubungkan dalam *financial perspective*, yang dijelaskan oleh Kaplan & Norton, (2004, hlm.38), *Strategy Map*, menyatakan bahwa :

Link strategi dalam perspektif keuangan muncul sebagai organisasi memilih keseimbangan antara tuas sering bertentangan pertumbuhan dan productivity.actions untuk meningkatkan pertumbuhan pendapatan umumnya memakan waktu lebih lama untuk menciptakan nilai dari aksi-aksi untuk meningkatkan produktivitas.

Menurut Kaplan & Norton, (1996, hlm.48), *The Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action*, menyatakan bahwa :

Tujuan keuangan dapat berbeda jauh pada setiap tahap siklus kehidupan bisnis. teori strategi Bisnis menyarankan beberapa strategi yang berbeda yang dapat mengikuti unit bisnis, mulai dari pangsa pasar pertumbuhan yang agresif ke bawah untuk konsolidasi, keluar, dan likuidasi. Untuk tujuan penyederhanaan, maka diidentifikasi kedalam tiga tahap:

- ❖ Growth : pertumbuhan bisnis terdapat pada tahap awal siklus hidup. Memiliki produk atau jasa dengan potensi pertumbuhan yang signifikan. Untuk memanfaatkan potensi ini, maka mungkin harus komitmen atas sumber daya yang cukup untuk mengembangkan dan meningkatkan produk-produk dan jasa yang baru: membangun dan memperluas fasilitas produksi: berinvestasi dalam sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, dan memupuk dan mengembangkan hubungan pelanggan. Tujuan keuangan secara keseluruhan untuk tahap pertumbuhan bisnis akan persentase tingkat pertumbuhan

pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran, kelompok pelanggan, dan daerah.

- ❖ Sustain : mungkin sebagian besar unit bisnis dalam perusahaan akan berada dalam tahap bertahan (*sustain*), di mana mereka masih menarik investasi dan investasi ulang, tetapi diwajibkan untuk mendapatkan pengembalian modal yang sangat baik. Sebagian besar unit bisnis dalam mempertahankan akan menggunakan tujuan keuangan yang berkaitan dengan profitabilitas. Tujuan ini dapat dinyatakan dengan menggunakan langkah-langkah yang berhubungan dengan *accounting income*, seperti *operating income* dan *gross margin*. Mengambil langkah-langkah investasi yang ditanamkan dalam unit bisnis seperti yang diberikan (atau eksogen) dan meminta manajer untuk memaksimalkan pendapatan yang dapat dihasilkan dari investasi yang ditanamkan.
- ❖ Harvest : beberapa unit usaha akan mencapai tahap dewasa dari siklus hidup mereka, dimana perusahaan ingin menuai hasil investasi yang dibuat dalam dua tahapan sebelumnya. Bisnis ini tidak lagi menjadi jaminan investasi yang signifikan hanya cukup untuk menjaga peralatan dan kemampuan, tidak untuk ekspansi atau membangun kemampuan yang baru.

Menurut Kaplan & Norton, (1996, hlm.51), *The Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action*, menyatakan bahwa :

Untuk setiap dari tiga strategi *growth*, *sustain*, dan *harvest*, ada tiga tema keuangan yang mendorong strategi bisnis:

- ❖ Pertumbuhan pendapatan dan campuran: pertumbuhan pendapatan dan campuran lebih melihat memperluas produk dan jasa, menjangkau pelanggan baru dan pasar, mengubah bauran produk dan layanan terhadap penawaran yang lebih tinggi-nilai-tambah, dan repricing produk dan jasa.
- ❖ Pengurangan biaya / peningkatan produktivitas: pengurangan biaya dan tujuan produktivitas mengacu pada upaya untuk menurunkan

biaya langsung produk dan layanan, mengurangi biaya tidak langsung, dan sumber daya umum berbagi dengan unit usaha lainnya.

- ❖ Pemanfaatan aktiva / strategi investasi: Untuk tema pemanfaatan aktiva, manajer berusaha untuk mengurangi tingkat modal kerja yang dibutuhkan untuk mendukung volume tertentu dan campuran bisnis. Mereka juga berusaha untuk mendapatkan pemanfaatan yang lebih besar dari dasar asset tetap mereka, dengan mengarahkan usaha baru untuk sumber daya saat ini tidak digunakan untuk kapasitas, menggunakan sumber daya yang langka secara lebih efisien, dan membuang aset yang memberikan ketidakcukupan pengembalian terhadap nilai pasar mereka.

### 2.2.2. Customer Perspective

Pada pembuatan strategy map langkah kedua yang dilakukan adalah membuat *customer perspective* yang dapat dijelaskan oleh Kaplan & Norton, (2004, hlm.38), *Strategy Map*, menyatakan bahwa :

Strategi pertumbuhan pendapatan memerlukan proposisi nilai tertentu, dalam perspektif pelanggan, yang menjelaskan bagaimana organisasi akan menciptakan perbedaan, nilai berkelanjutan untuk segmen yang menjadi sasaran. Dalam perspektif pelanggan dari *strategy map*, manajer mengidentifikasi segmen pelanggan sasaran di mana unit bisnis bersaing dan ukuran kinerja unit bisnis bagi segmen sasaran pelanggan. Perspektif pelanggan biasanya meliputi langkah-langkah umum beberapa hasil sukses dari dirumuskan dengan baik dan implementasi strategi.

- ❖ Customer satisfaction
- ❖ Customer retention
- ❖ Customer acquisition
- ❖ Customer profitability
- ❖ Market share
- ❖ Account share

Selain itu yang harus diperhatikan juga adalah mengenai atribut yang digunakan dalam *Balanced Scorecard*, seperti yang dijelaskan oleh Kaplan & Norton, (1996, hlm.73), *The Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action*, yang menyatakan bahwa :

Sementara proposisi nilai berbeda-beda di industri, dan di segmen pasar yang berbeda dalam industri, kita telah mengamati seperangkat atribut yang mengatur proposisi nilai dalam semua industri di mana kita telah membangun scorecard. atribut ini dapat dibagi dalam tiga kategori:

- ❖ Product/service attributes.
- ❖ Customer relationship.
- ❖ Image and reputation.

### 2.2.3. Internal Process Perspective

Pada pembuatan strategy map langkah ketiga yang dilakukan adalah membuat *internal process perspective* yang dapat dijelaskan oleh Kaplan & Norton, (2004, hlm.43), *Strategy Map*, bahwa :

Organisasi mengelola proses internal dan pengembangan manusia, informasi, dan modal organisasi untuk memberikan proposisi nilai membedakan strategi. Internal proses mencapai dua komponen penting dari strategi organisasi:

1. Mereka menghasilkan dan menyampaikan proposisi nilai bagi pelanggan, dan
2. Mereka memperbaiki proses dan mengurangi biaya untuk komponen produktivitas dalam perspektif keuangan.

Dalam buku ini mengelompokkan kedalam berbagai organisasi internal proses menjadi empat kelompok:

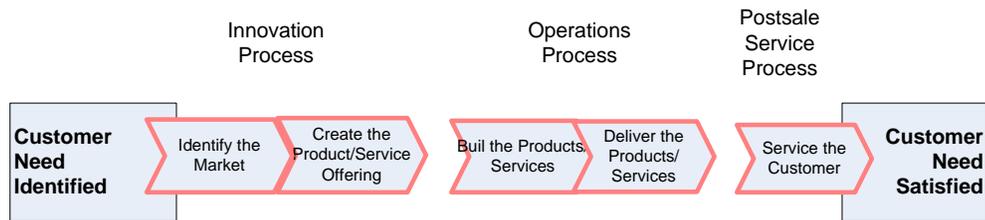
- ❖ Operation management processes
- ❖ Customer management processes
- ❖ Innovation processes
- ❖ Regulatory and social processes.

Selain itu dalam perspektif ini terdapat aturan main yang harus diperhatikan yaitu mengikuti model dari *value chain* yang dijelaskan Kaplan & Norton, (1996, hlm.96), *The Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action*, menyatakan bahwa :

Model *value chain* menyediakan pola dimana perusahaan dapat menyesuaikan dalam penyusunan perspektif internal proses bisnis mereka.

Model ini mencakup tiga bisnis proses utama yaitu:

- ❖ Innovation
- ❖ Operation
- ❖ Postsale service



**Gambar 2.7. The Internal Business Process Perspective The Generic Value Chain Model**

Sumber: Kaplan & Norton, (1996, hlm.96), *The Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action*

### 2.2.3.1. Operation Management Processes

Dalam *internal process perspective* terdiri dari beberapa proses yang dapat kita kaji yaitu yang pertama adalah proses dari manajemen operasional yang dapat dijelaskan dengan luas menurut Kaplan & Norton, (2004, hlm.65), *Strategy Map*, menyatakan bahwa :

Upaya perusahaan untuk mencapai keunggulan operasional sebagian besar keberhasilan. Banyak perbaikan dramatis dinikmati dalam kualitas, biaya, dan respon dari manufaktur dan proses pelayanan publik. Sementara keunggulan operasional saja tidak dasar strategi berkelanjutan, mengelola operasi tetap menjadi prioritas untuk semua organisasi. Tanpa operasi yang sangat baik, perusahaan akan sulit untuk mengeksekusi strategi,

bahkan strategi yang tidak tergantung pada memiliki struktur biaya terendah di industri.

Operasi manajemen dapat mencakup sampai empat proses yang sangat penting:

1. Mengembangkan dan mempertahankan hubungan dengan pemasok.
2. Menghasilkan produk dan jasa.
3. Mendistribusikan dan mengirimkan produk dan jasa pada pelanggan.
4. Mengelola resiko

### **2.2.3.2. Customer Management Processes**

Proses yang dapat kita kaji yaitu yang kedua adalah proses dari manajemen pelanggan yang dapat dijelaskan dengan luas menurut Kaplan & Norton, (2004, hlm.65), *Strategy Map*, menyatakan bahwa :

Manajemen pelanggan terdiri dari empat proses generik :

1. Menyeleksi pelanggan : mengidentifikasi segmen pelanggan yang menarik bagi perusahaan, keahlian dari proposisi nilai ini untuk menarik segmen tersebut, dan menciptakan sebuah citra merek yang menarik pelanggan di segmen ini pada produk dan jasa perusahaan.
2. Memperoleh pelanggan : mengkomunikasikan pesan ke pasar, prospek aman, dan mengkonversi prospek ke pelanggan.
3. Mempertahankan pelanggan : menjamin kualitas, mengkoreksi masalah dan mengubah pelanggan merasa sangat puas “*raving fans*”.
4. Menumbuhkan hubungan dengan pelanggan : mengenal pelanggan, membangun hubungan dengan mereka, dan meningkatkan pangsa perusahaan sebagai target pelanggan atas aktivitas pembelian.

### **2.2.3.3. Innovation Processes**

Proses yang dapat kita kaji yaitu yang ketiga adalah proses dari inovasi yang dapat dijelaskan dengan luas menurut Kaplan & Norton, (2004, hlm.149), *Strategy Map*, menyatakan bahwa :

Proses inovasi yang baik menawarkan pelanggan *value proposition* yang terdiri dari dua komponen penting. Komponen pertama merupakan kinerja

atribut spesifik produk dan jasa perusahaan yang menggambarkan bagaimana kinerja dari produk atau jasa baru mendominasi kinerja dari penawaran yang kompetitif. Komponen kedua dari *value proposition* adalah waktu di mana fungsi ditingkatkan menjadi tersedia untuk pelanggan. Menawarkan fungsionalitas yang sangat baik tetapi pergi ke pasar beberapa bulan atau tahun setelah pesaing tidak akan menjadi dasar untuk margin tinggi.

Menurut Kaplan & Norton, (2004, hlm.149), *Strategy Map*, menyatakan bahwa :

Mengelola inovasi mencakup empat proses penting:

1. Mengidentifikasi peluang untuk produk dan layanan baru.
2. Mengelola portofolio penelitian dan pengembangan.
3. Desain dan mengembangkan produk dan layanan baru.
4. Membawa produk dan layanan baru ke pasar.

#### **2.2.3.4. Regulatory and Social Processes**

Proses yang dapat kita kaji yaitu yang keempat adalah proses dari regulator dan sosial yang dapat dijelaskan dengan luas menurut Kaplan & Norton, (2004, hlm.165), *Strategy Map*, menyatakan bahwa :

Reputasi yang sangat baik untuk kinerja sepanjang peraturan dan dimensi sosial membantu perusahaan dalam menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas tinggi, sehingga membuat proses sumber daya manusia mereka lebih efektif dan efisien.

Hal ini diperinci Kaplan & Norton, (2004, hlm.167), *Strategy Map*, yang menyatakan bahwa :

Perusahaan mengelola dan melaporkan kinerja sosial dan peraturan mereka sepanjang beberapa dimensi:

1. Lingkungan (Environment).
2. Keamanan dan kesehatan (Safety and health).
3. Kerja praktek (Employment practices).
4. Investasi masyarakat (Community investment).

#### 2.2.4. Learning and Growth Perspective

Pada pembuatan strategy map langkah terakhir yang dilakukan adalah membuat *learning and growth perspective* yang dapat diklasifikasikan oleh Kaplan & Norton, (2004, hlm.49), *Strategy Map*, menyatakan bahwa :

Perspektif ke empat dari *Balanced Scorecard strategy map* adalah *learning and growth*, menggambarkan organisasi *intangible assets* dan aturan mainnya dalam strategi.

- ❖ *Human Capital* : tersedianya kemampuan, bakat, dan tahu bagaimana yang diperlukan untuk mendukung strategi.
- ❖ *Information Capital* : tersedianya system informasi, jaringan, dan infrastruktur yang diperlukan untuk mendukung strategi.
- ❖ *Organization capital*: kemampuan organisasi untuk mengerahkan dan mempertahankan proses perubahan yang diperlukan untuk melaksanakan strategi.

Pada perspektif ini adalah merupakan fondasi dari tiga perspektif sebelumnya, dimana keuangan, konsumen dan proses internal dapat berjalan dengan baik jika didukung kuat oleh *human capital*, *information capital* dan *organizational capital*. Menurut Niven, Paul R dalam bukunya, *Balanced Scorecard, Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, hlm.202 menyatakan bahwa:

Karyawan tentang bisnis mereka, menjalankan tugas sesuai dengan uraian pekerjaan yang mungkin lama untuk memperbaruinya , selama ini sangat sedikit pengetahuan yang dimiliki tentang bagaimana apa yang mereka lakukan dimana hal ini membantu organisasi mencapai tujuannya. Bahkan bagi organisasi-organisasi yang mengembangkan *Balanced Scorecard*, mungkin ada masalah keselarasan yang besar menghambat keinginan mereka untuk mengalahkan pesaing. Tingkatan rendah seperti karyawan dipersilakan untuk melihat pengukuran di Scorecard, tetapi kinerja mereka dapat dipantau dengan sistem lain seperti proses pemeriksaan kinerja.

Pada pespektif ini semua hal ditujukan kedalam internal perusahaan yaitu para karyawan yang dijelaskan Kaplan & Norton, (1996, hlm.129), *The Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action*, menyatakan bahwa :

Telah ditemukan bahwa sebagian besar perusahaan menggunakan tujuan karyawan yang diambil dari inti umum tiga pengukuran hasil. hasil pengukuran ini inti ini kemudian ditambah dengan driver-situasi spesifik dari hasil. Tiga inti pengukuran karyawan adalah:

1. Employee satisfaction
2. Employee retention.
3. Employee productivity.

Sedangkan secara rinci setiap inti dari pengukuran terhadap karyawan tersebut menurut Kaplan & Norton, (1996, hlm.130), *The Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action*, menyatakan bahwa :

Elemen-elemen dalam *employee satisfaction* berdasarkan survey yang termasuk kedalamnya adalah:

- Keterlibatan dalam pengambilan keputusan.
- Pengenalan untuk melakukan pekerjaan yang baik.
- Akses ke informasi yang cukup untuk melakukan pekerjaan dengan baik.
- Dorongan aktif untuk menjadi kreatif dan menggunakan inisiatif
- Tingkat dukungan dari fungsional staf.
- Kepuasan secara keseluruhan dengan perusahaan

Kemudian Kaplan & Norton, (1996, hlm.131), *The Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action*, menyatakan bahwa :

Menangkap *employee retention* bertujuan untuk mempertahankan karyawan dalam organisasi yang memiliki kepentingan jangka panjang. Teori yang mendasari pengukuran ini adalah bahwa organisasi adalah melakukan investasi jangka panjang dalam karyawan sehingga setiap permulaan yang tidak diinginkan merupakan kerugian di modal intelektual bisnis. Pada

jangka panjang, kesetiaan karyawan membawa nilai-nilai organisasi, pengetahuan dari proses organisasi, dan, kami berharap, kepekaan terhadap kebutuhan pelanggan. *employee retention* biasanya diukur dengan persentase turnover staf kunci.

Dan pengukuran terakhir yang dijelaskan oleh Kaplan & Norton, (1996, hlm.131), *The Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action*, menyatakan bahwa :

*Employee productivity* adalah mengukur hasil dari pengaruh agregat dari meningkatkan keterampilan karyawan dan moral, inovasi, perbaikan proses internal, dan pelanggan memuaskan. Tujuannya adalah untuk berhubungan dengan output yang dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang digunakan untuk menghasilkan output itu. Ada banyak cara yang *employee productivity* telah diukur. Ukuran produktivitas yang paling sederhana adalah *revenue* per karyawan.

Selain itu, yang harus diperhatikan adalah didalam perspektif ini yang banyak bermain adalah aset yang sifatnya tidak berwujud sehingga membutuhkan pengukuran yang berbeda fokus yang berbeda yang dijelaskan Kaplan & Norton, (2004, hlm.203), *Strategy Map*, yang menyatakan bahwa :

Aktiva tidak berwujud meliputi item yang beragam seperti hak paten, hak cipta, pengetahuan tenaga kerja, kepemimpinan, sistem informasi, dan proses kerja. Meneliti perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, beberapa ratus *strategy map* dan *Balanced Scorecard*. Enam tujuan secara konsisten muncul:

*Human Capital* :

1. *Strategic competencies*: Ketersediaan keterampilan, bakat, dan mengetahui-bagaimana melaksanakan kegiatan yang dibutuhkan oleh strategi. (Sekitar 80 persen dari Scorecard termasuk seperti tujuan.)

*Information Capital :*

2. *Strategic information*: Ketersediaan aplikasi sistem informasi dan aplikasi pengetahuan dan infrastruktur yang dibutuhkan untuk mendukung strategi (termasuk dalam 80 persen Scorecard).

*Organization Capital :*

3. *Culture*: Kesadaran dan internalisasi misi bersama, visi, dan nilai-nilai yang diperlukan untuk melaksanakan strategi (termasuk dalam 90 persen Scorecard).
4. *Leadership*: Ketersediaan pemimpin berkualitas di semua tingkatan untuk memobilisasi organisasi terhadap strategi mereka (termasuk dalam 90 persen Scorecard).
5. *Alignment*: Keselarasan tujuan dan insentif dengan strategi pada semua tingkatan organisasi (termasuk dalam 70 persen scorecard).
6. *Teamwork*: Berbagi pengetahuan dan aset staf dengan potensi strategis (termasuk dalam 60 persen Scorecard).

#### **2.2.4.1. Human Capital**

Pada bagian dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini, *human capital* menitik beratkan pada sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dan membuat kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung strategi yang telah dibentuk dalam tiga perspektif sebelumnya. Proses pengukuran kesiapan *human capital* ini dimulai Kaplan & Norton, (2004, hlm.225), *Strategy Map*, menyatakan bahwa :

Kompetensi dibutuhkan performa individu pada setiap kritikal proses internal dalam *strategy map* organisasi. *Strategic job families* adalah posisin dimana karyawan dengan kompetensinya dapat memperoleh dampak besar pada penaikan proses internal kritikal ini. *Competency profile* menggambarkan pekerjaan yang dibutuhkan dalam rincian pertimbangan. Sebuah proses penilaian menemukan kapabilitas saat ini

dari organisasi dalam setiap *job families* selama dimensinya dibentuk dalam profile kompetensi.

#### **2.2.4.2. Information Capital**

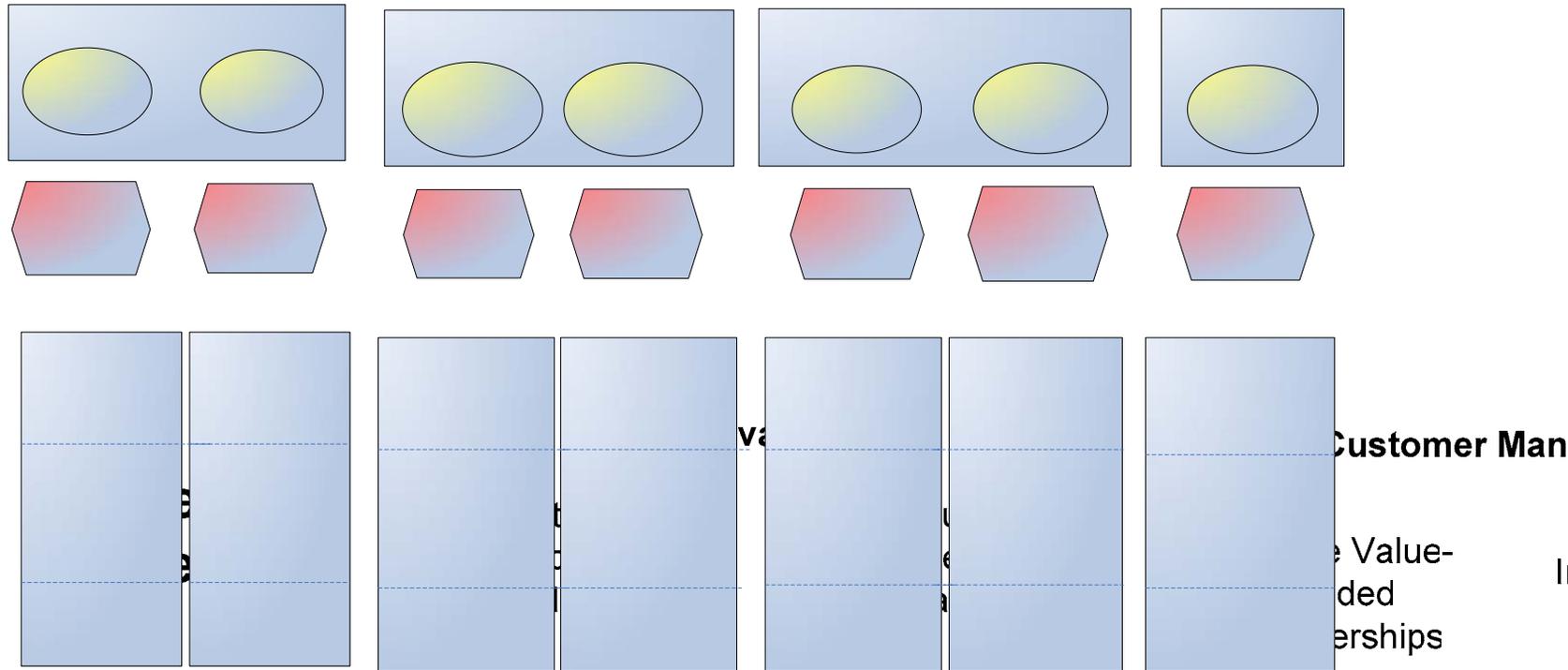
Pada bagian dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini, *information capital* lebih menitik beratkan pembahasan kedalam *scope* mengenai teknologi yang digunakan perusahaan dalam mendukung strateginya. Menurut Kaplan & Norton, (2004, hlm.251), *Strategy Map*, menyatakan bahwa :

Diidentifikasi bahwa terdapat tiga kategori dari aplikasi *information capital*. Pertama aplikasi proses transaksi, seperti sistem ERP (*Enterprise Resources Planning*), yang mengotomatisasi dasar transaksi berulang dari perusahaan. Kedua, aplikasi analitik yang mempromosikan analisis, interpretasi dan penyebaran informasi dan pengetahuan. Ketiga, aplikasi transformasional yang merubah model bisnis yang berlaku di perusahaan. Aplikasi tranformasional ini dapat dengan sendirinya melakukan transaksi seperti sistem interaktif yang digunakan *Levi Strauss* pada penjahitan *jeans* untuk pelanggan secara individual, atau analitikal seperti didtem *real time* yang digunakan oleh jaringan *home shopping* untuk mengukur "*profit per second*" menjadi general oleh perusahaan dagang.

#### **2.2.4.3. Organization Capital**

Pada bagian dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini, *organizational capital* lebih menitik beratkan pembahasan kedalam kemampuan perangkat organisasi dalam proses mobilisasi untuk mendukung strategi yang telah dibentuk. Menurut Kaplan & Norton, (2004, hlm.277), *Strategy Map*, menyatakan bahwa :

*Organizational capital* adalah secara khas dibangun pada empat componen yaitu:



**Strategic Job Families**

Figure 2.8. Strategic Jobs and Competencies (sample from Chemico, Inc)

Sumber: Kaplan, Norton, Strategy Map, hlm.233

Joint Venture  
Program managers

Senior Scientists

Solutions Engineers

Universitas Indonesia

**Competency Profile**

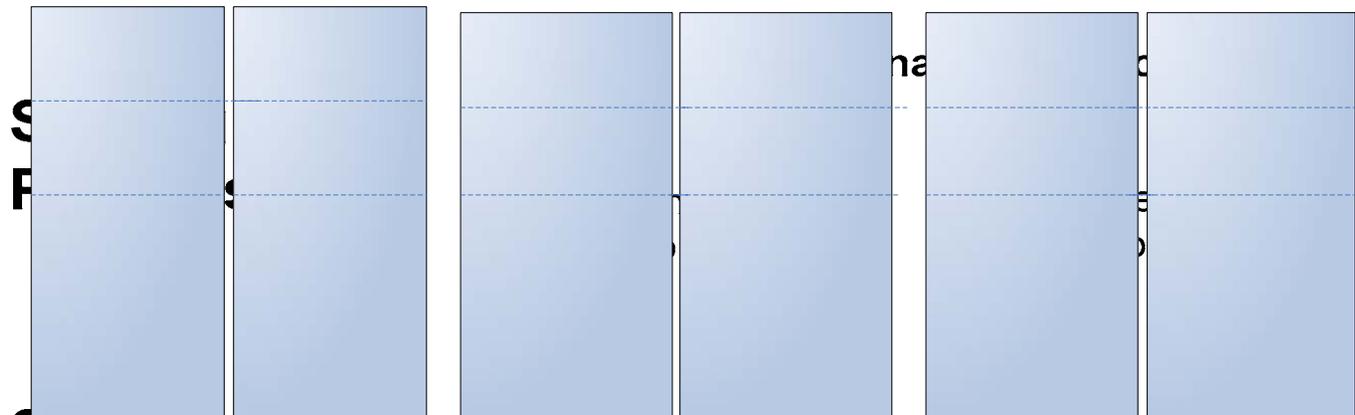
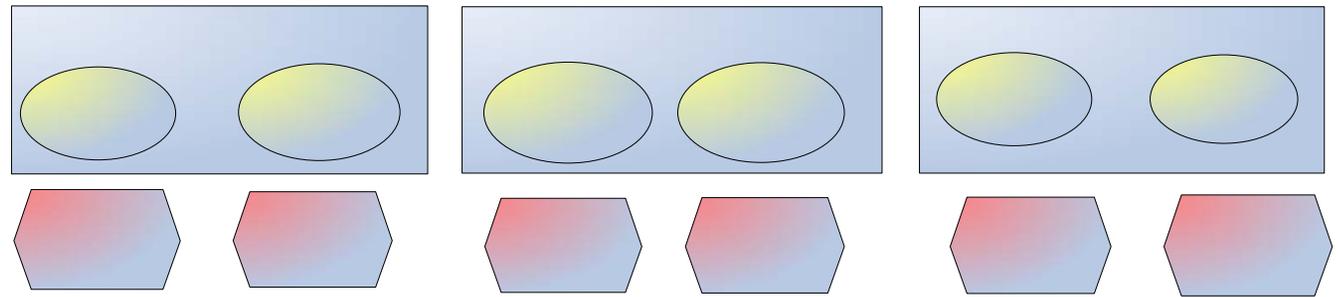
**Knowledge**

- Industry Knowledge

- Subject matter expertise.

- Customer knowledge

- C



**Strategic Job Families**

**Quality Manager**

**Call Center Representative**

Gambar 2.9. Strategic Information Capital Portfolio (sample from Consumer Bank)  
Sumber: Kaplan, Norton, *Strategic Information Capital*, hlm.257

- *Culture*: kesadaran dan internalisasi dari misi, visi dan nilai inti yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi.
- *Leadership*: ketersediaan dari pemimpin yang berkualifikasi pada semua tingkatan untuk memobilisasi organisasi kedepan yaitu strategi.
- *Alignment*: tujuan individu, tim dan departemen serta insentive yang dihubungkan pada pencapaian *strategy objectives*.
- *Teamwork*: pengetahuan potensial stratejik yang dibagi melalui organisasi.