



UNIVERSITAS INDONESIA
PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* INDUK
KOPERASI ABC

TESIS

SUBEKTY

0906499461

FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

JAKARTA

MEI 2011



UNIVERSITAS INDONESIA
PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* INDUK
KOPERASI ABC

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen

SUBEKTY

0906499461

FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KEUANGAN

JAKARTA

MEI 2011

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : SUBEKTY

NPM : 0906499461

Tanda Tangan :

Tanggal : 11 juli 2011

HALAMAN PENGESAHAN

Nama : Subekty
NPM : 0906499461
Program studi : Magister Manajemen
Judul : Perancangan *Balanced Scorecard* Induk Koperasi ABC

Telah berhasil dipertahankan di depan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian dari persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Imo Gandakusuma, MBA. ()
Penguji : Dr. Ancella A. Hermawan ()
Penguji : Dr. Sylvia Veronica NPS ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 11 juli 2011

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya ucapkan kepada ALLAH Subhanawata'ala atas segala bantuan dan rahmat yang diberikan sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini. Tujuan dari penulisan ini adalah sebagai karya akhir untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Magister Manajemen pada program Magister Manajemen Universitas Indonesia. Kemudian terkait dengan selesainya penulisan karya akhir ini, saya ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Rhenald Kasali, PhD selaku ketua program Magister Manajemen FE UI.
2. Bapak Imo Gandakusuma, MBA, atas semua waktu yang diluangkan untuk membimbing saya dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Keluarga besar penulis, atas do'a dan motivasi yang diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak Ir. Hardadi Lukito, MSc, Bapak Djohanda Djunaidi, atas waktu yang diluangkan dalam wawancara dengan penulis dalam penyelesaian tesis ini.
5. Keluarga besar kelas B091, yang telah memberikan semangat dan banyak pembelajaran kepada penulis.

Saya harap tesis ini dapat berguna bagi Perusahaan Induk Koperasi Indonesia, civitas akademika UI, dan pihak lain yang membutuhkan hasil penelitian ini.

Jakarta, 5 juli 2011

Subekty

HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : SUBEKTY
NPM : 0906499461
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN
Departemen : MANAJEMEN
Fakultas : EKONOMI
Jenis Karya : TESIS

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* INDUK KOPERASI ABC.

Beserta perangkat yang ada . Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/memformat, mengelola dalam bentuk pusat data, merawat, dan mempublikasikan tugas karya akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 11 juli 2011

Yang menyatakan

Subekty

ABSTRAK

Nama : SUBEKTY
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Perancangan *Balanced Scorecard* untuk Induk Koperasi ABC

Balanced scorecard pada akhir 1990'an mulai semakin dikenal dunia luas, digunakan tidak hanya sebagai sistem pengukuran kinerja untuk perusahaan, tetapi *Balanced Scorecard* digunakan sebagai sistem manajemen strategis. *Balanced Scorecard* menjadi pedoman perusahaan untuk berkegiatan sehari-hari dalam mencapai Visi, Misi, dan Strategi yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan sistem pengukuran kinerja yang lama tidak relevan dengan lingkungan bisnis saat ini dimana era teknologi informasi berkembang secara pesat. Penelitian ini dilakukan untuk melakukan evaluasi terhadap sistem manajemen perusahaan Induk Koperasi Perikanan Indonesia, yang dimulai dari analisis visi, misi, dan strategi perusahaan. Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah perancangan *Strategy maps*, perancangan *Balanced Scorecard*, dan tahap terakhir yaitu perancangan *Key Performance Indicators* Perusahaan.

Kata kunci : *Strategy maps*, *Balanced Scorecard*, dan *Key Performance Indicators*



ABSTRACT

Name : SUBEKTY
Study Program : Master of Management
Title : Balanced Scorecard design for Induk Koperasi ABC

The Balance Scorecard has started to become more popular since the end of the 1990s, It is used not only as the performance assessment/measurement system in many corporates, but also as the strategic management system. Balance Scorecard already becomes the guideline for corporates in running their daily operation and achieving the established Corporate Vision, Mission, and Strategy. The corporates apply it as the old performance assessment/measurement is no longer relevant toward the recent business environment, in which the information technology era has grown rapidly. This research is aimed to evaluate the management system of the *Cooperative Parent Fisheries Indonesia*, started from the analysis toward the corporate vision, mission, and strategy. The research results indicate that the stages comprise the design of Strategy Maps, the design of Balanced Scorecard, and the last stage is the design of Corporate Key Performance indicators.

Keywords : Strategy maps, Balanced Scorecard, and Key Performance Indicators

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERSETUJUAN DAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAKSI	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR RUMUS	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Metode Penelitian	3
1.4.1 Sumber dan Periode Data.....	3
1.4.2 Metode Studi Penelitian.....	3
1.4.3 Alur Pikir Penelitian.....	4
1.4.4 Metode Analisis.....	4
1.5 Sistematika Pembahasan	5
BAB 2 LANDASAN TEORI	7
2.1 <i>Balanced Scorecard</i>	7
2.2 Kondisi Lingkungan Bisnis Pada Era Informasi	8
2.3 Model Akunting Finansial Tradisional.....	10
2.3.1 Kerangka <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.3.2 Bagaimana <i>Balanced Scorecard</i> Digunakan oleh Perusahaan.....	11
2.3.3 Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.4 Misi, Visi, dan Strategi.....	14
2.5 <i>Strategy maps</i>	16
2.6 Analisis <i>Five-forces Competitive Model</i>	19
2.7 Analisis <i>SWOT</i>	20
2.8 Indikator Kinerja Kunci (<i>Key performance Indicator</i>).....	22
2.9 Indikator <i>Lead</i> dan <i>Lag</i>	22
BAB 3 TINJAUAN UMUM TERHADAP INDUK KOPERASI ABC	24
3.1 Sejarah Induk Koperasi ABC.....	24
3.2 Ruang Lingkup Usaha Kegiatan INDUK KOPERASI ABC	26
3.2.1 Unit Pabrik Pelampung Mina Kencana.....	26
3.2.2 Usaha Pemasaran BAP.....	27
3.2.3 Usaha Pergudangan di tangerang.....	28
3.2.4 Usaha Kerja Sama Pelatihan Tenaga Kerja Perikanan....	28
3.2.5 Usaha Pembenihan Air Tawar.....	29

3.3 Struktur Organisasi Koperasi.....	30
3.4 Kinerja dari Objek Penelitian.....	31
BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	34
4.1 Analisis visi, misi, dan strategi INDUK KOPERASI ABC..	34
4.1.1 Analisis Eksternal dengan Metode <i>Five-forces</i> <i>Competitive Model</i>	34
4.1.2 Analisis Internal INDUK KOPERASI ABC dengan Metode <i>SWOT</i>	37
4.2 Sistem Pengukuran Kinerja Saat Ini.....	40
4.3 Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> INDUK KOPERASI ABC	40
4.3.1 Peta Strategi / <i>Strategy Maps</i> untuk INDUK KOPERASI ABC.....	40
4.3.1.1 Perspektif Keuangan.....	40
4.3.1.2 Perspektif Pelanggan.....	41
4.3.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	41
4.3.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	42
a. <i>Human Capital</i>	42
b. <i>Information Capital</i>	42
c. <i>Organization Capital</i>	42
4.3.2 Bentuk <i>Balanced Scorecard</i> untuk INDUK KOPERASI ABC	44
4.3.3 <i>Key Performance Indicators</i> INDUK KOPERASI ABC	45
4.3.3.1 KPI Perspektif Keuangan.....	45
4.3.3.2 KPI Perspektif Pelanggan.....	47
4.3.3.3 KPI Perspektif Proses Bisnis Internal.....	49
4.3.3.4 KPI Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	52
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	59
5.1 Kesimpulan	59
5.2 Saran	60
DAFTAR PUSTAKA	62

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Laporan laba rugi Induk Koperasi ABC tahun 2006-2009.....	31
Tabel 3.2 Laporan neraca Induk Koperasi ABC tahun 2006-2009	32
Tabel 4.1 <i>Balanced Scorecard</i> Induk Koperasi ABC	44
Tabel 4.2 <i>Balanced Scorecard</i> Induk Koperasi ABC (Lanjutan)	45



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Struktur Organisasi Induk Koperasi ABC	33
Gambar 4.1 <i>Five-forces Competitive Model</i> untuk analisis Eksternal Industri persediaan prasarana perikanan.....	36
Gambar 4.2 <i>Strategy Maps</i> Induk Koperasi ABC	43



DAFTAR RUMUS

4.1.....	46
4.2.....	46
4.3.....	48
4.4.....	48
4.5.....	49
4.6.....	50
4.7.....	50
4.8.....	51
4.9.....	53
4.10.....	53
4.11.....	55
4.12.....	56



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini perusahaan-perusahaan telah memasuki zaman informasi. Perubahan lingkungan bisnis perusahaan yang sangat berbeda dari lingkungan bisnis pada zaman industri menekan perusahaan untuk melakukan perubahan dari metode yang sebelumnya dipakai oleh perusahaan tersebut, agar perusahaan tersebut dapat terus bertahan dan bersaing dengan para pesaing. Pendekatan pengukuran pada metode zaman industri yang hanya berdasarkan laporan keuangan oleh perusahaan dinilai sudah usang. Karena pada laporan keuangan tersebut hanya sebatas informasi mengenai *intangible* dan *intellectual* aset, yang merupakan indikator penggerak bagi perusahaan dalam berkinerja dimana *intangible* dan *intellectual* aset memiliki peranan yang sangat penting perusahaan yang berada di zaman informasi saat ini. Kesukaran pada era Industri yang dihadapi oleh perusahaan dalam mengolah data yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan yang terbaik mengenai pemahaman yang lebih mendalam kepada para pelanggan sehingga perusahaan tidak hanya secara asal dalam membuat produk dan menjualnya ke pasaran, tetapi informasi tersebut membuat perusahaan secara baik dalam memilih target segmen yang akan dituju selanjutnya bermuara kepada efisiensi dalam pembelanjaan perusahaan, dan juga efektifitas proses sesuai apa *value proposition* yang akan diberikan kepada segmen targe yang diinginkan.

Dengan adanya yang berlawanan antara metode laporan keuangan yang bersifat *tangible* dengan tekanan agar perusahaan tersebut dapat bertahan dan bersaing, maka para peneliti menemukan solusi untuk masalah ini, yaitu *Balanced Scorecard*. Suatu metode yang memiliki empat perspektif sebagai inti dari sistem strategik manajemen yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini saling terkait satu dengan lainnya yang memiliki tujuan dan cara pengukuran yang berbeda-beda pada masing-masing perspektif. Sehingga dengan pendekatan metode *Balanced Scorecard* sistem manajemen strategik perusahaan

memberikan keseimbangan antara *tangible* aset dan *intangible* aset pada perusahaan. Dan dengan sistem manajemen strategik tersebut perusahaan dapat memiliki pedoman dalam berkegiatan sehari-hari untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dari visi, misi, dan strategi perusahaan tersebut.

Indonesia merupakan negara maritim yang memiliki wilayah laut yang sangat luas. Mempunyai garis pesisir pantai yang sangat panjang, dan merupakan perairan laut yang hangat. Kondisi ini membuat negara ini kaya akan sumber daya perikanan laut. Negara ini juga memiliki banyak sungai yang membentang diantara pulau-pulau, yang memberikan kekayaan pada sektor perikanan air tawar. Beraneka ragam sumber daya perikanan yang dapat dihasilkan pada perairan negeri ini. Dengan kekayaan sumber daya perikanan yang sangat berlimpah, banyak bermunculan usaha untuk bidang perikanan, baik itu perusahaan negri maupun perusahaan swasta. INDUK KOPERASI ABC adalah salah satu perusahaan Negeri yang berada pada sektor ini. INDUK KOPERASI ABC merupakan perkumpulan dari koperasi-koperasi kecil yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Persaingan yang tinggi di era Informasi tidak cukup hanya dengan dukungan dari kekayaan sumber daya perikanan, tetapi juga setiap perusahaan tidak terkecuali INDUK KOPERASI ABC harus memiliki manajemen sistem yang baik. Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen untuk INDUK KOPERASI ABC dan dengan dukungan kekayaan perikanan yang melimpah diharapkan dapat membantu INDUK KOPERASI ABC dalam bisnis mereka, tidak hanya untuk bertahan hidup, dan bersaing, juga membantu INDUK KOPERASI ABC untuk menjadi perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif yang *sustainable*. Sebagai perusahaan yang berorientasi kepada pelayanan yang baik pada anggota INDUK KOPERASI ABC membantu para anggota yang merupakan para nelayan sehingga mereka dapat menjadi warga Negara Indonesia yang layak. Sehingga tantangan yang cukup besar akan dihadapi oleh INDUK KOPERASI ABC dalam mencapai visi, misi, dan strategi yang telah ditetapkan semenjak perusahaan ini terbentuk.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini antara lain :

- Apakah visi, misi, strategi dari INDUK KOPERASI ABC masih relevan untuk lingkungan bisnis saat ini ?
- Bagaimana sistem pengukuran kinerja INDUK KOPERASI ABC ?

1.3 Tujuan Penelitian

- Mengetahui apakah misi, visi, dan strategi INDUK KOPERASI ABC masih relevan dengan lingkungan bisnis pada saat ini.
- Memberikan suatu masukan kepada INDUK KOPERASI ABC berupa rancangan sistem manajemen untuk INDUK KOPERASI ABC sesuai dengan pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai suatu pedoman dalam kegiatan bisnis.

1.4 Metode Penelitian

1.4.1 Sumber dan Periode Data

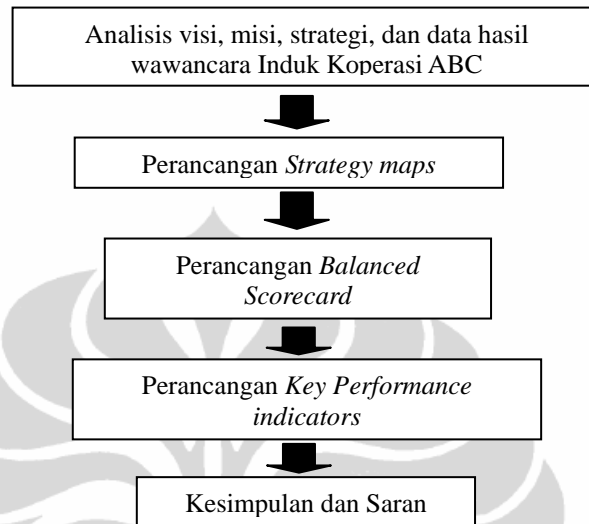
Data yang digunakan di penelitian ini bersumber dari Laporan tahunan INDUK KOPERASI ABC ,dan Laporan neraca INDUK KOPERASI ABC. Periode data yang digunakan dalam penelitian ini berawal dari tahun 2006 sampai tahun 2009.

1.4.2 Metode Studi Penelitian

Penelitian akan dilakukan mulai dari mengunjungi langsung ke lokasi objek penelitian yaitu INDUK KOPERASI ABC dengan tujuan untuk wawancara kepada karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut dengan tujuan untuk mengumpulkan data primer, dan data sekunder dari perusahaan objek penelitian. Langkah selanjutnya mempelajari informasi yang disediakan oleh literatur-literatur baik yang tersedia dalam bentuk buku, karya ilmiah, maupun jurnal yang dapat membantu dalam merancang dan menerapkan *Balanced Scorecard*. Data berupa data primer hasil dari wawancara, data sekunder, dan informasi dari literatur digunakan dalam analisis pada penelitian ini.

1.4.3 Alur Pikir Penelitian

Urutan langkah-langkah apa saja yang akan dilakukan pada penelitian ini dari awal hingga akhir penelitian antara lain :



Gambar 1.1 Alur Pikir Penelitian

Sumber : penulis

1.4.4 Metode Analisis

Analisis penelitian akan dimulai dengan memahami apakah INDUK KOPERASI ABC memiliki sistem manajemen, dan sistem pengukuran, yang didapat baik dari hasil wawancara maupun informasi yang berasal dari data sekunder. Setelah mengetahui tentang sistem manajemen INDUK KOPERASI ABC, selanjutnya merancang *Balanced Scorecard* dengan menggunakan dasar dan informasi yang tersedia dari literatur-literatur yang sesuai, yang berfungsi sebagai sistem manajemen dan sistem pengukuran kinerja pada INDUK KOPERASI ABC. Sebelum terbentuknya *Balanced Scorecard* untuk INDUK KOPERASI ABC, ada dua tahap yang harus dilakukan terlebih dahulu, Pertama analisis terhadap visi, misi, dan strategi perusahaan sebagai pedoman dalam perancangan *Balanced Scorecard*. Kedua Setelah analisis visi, misi, dan strategi selanjutnya dibentuk *Strategy Maps* untuk INDUK KOPERASI ABC, yang berfungsi sebagai Interpretasi secara visual hasil analisis visi, misi, dan strategi dari INDUK KOPERASI ABC.

Setelah terbentuk *Balanced Scorecard* untuk INDUK KOPERASI ABC, langkah selanjutnya dari penelitian ini adalah perancangan *Key Performance Indicators* untuk perusahaan ini, dimana memuat hal-hal terperinci seputar penjelasan *Balanced Scorecard* yang telah dibuat seperti target, inisiatif, cara mengukur dimana semua ini akan terkandung dalam *Key Performance Indicators*. Langkah terakhir pada penelitian ini adalah penyerahan usulan *Balanced Scorecard* beserta *Key Performance Indicators* yang telah dirancang termasuk kesimpulan dan saran dari penelitian yang telah dilakukan, agar bisa menjadi bahan pertimbangan dalam membantu kegiatan bisnis sehari-hari yang dilakukan oleh INDUK KOPERASI ABC.

1.5 Sistematika Pembahasan

Penelitian ini akan dibagi menjadi lima bab antara lain :

BAB 1 Pendahuluan

Bab ini akan membahas latar belakang penulisan, perumusan masalah, tujuan penelitian, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB 2 Landasan Teori

Bab ini akan membahas teori-teori yang dapat mendukung dalam menyelesaikan penelitian yang sedang dilakukan.

BAB 3 Tinjauan Umum terhadap Induk Koperasi ABC

Bab ini akan membahas gambaran umum dari perusahaan, pembahasan dari profil perusahaan, visi perusahaan, misi perusahaan, strategi perusahaan, dan struktur organisasi dari perusahaan. Pada bab ini, kondisi dari keadaan industri dari bisnis yang dilakukan oleh perusahaan akan dibahas.

BAB 4 Analisis dan Pembahasan

Bab ini akan membahas pengolahan dari data baik data primer maupun data sekunder, yang didapat dari hasil kunjungan yang dilakukan pada perusahaan objek penelitian, kemudian didukung informasi berdasarkan studi kepustakaan

yang telah dilakukan yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan, sehingga pada bab ini juga dilakukan perancangan *Strategy maps*, *Balanced Scorecard*, dan terakhir sampai pada tahap terperinci yaitu pembuatan *Key Performance Indicators*.

BAB 5 Kesimpulan dan Saran

Bab ini akan membahas Kesimpulan dan Saran, berupa rekomendasi untuk perusahaan yang merupakan hasil dari analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini.



BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard berawal dari penelitian yang dilakukan oleh Nolan Norton *Institute* pada tahun 1990, penelitian ini dimotivasi dengan suatu kepercayaan bahwa pendekatan yang dalam pengukuran kinerja pada saat itu sudah tidak bisa dipakai lagi. Para peserta dari penelitian tersebut meyakini bahwa bila sistem pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan kepada laporan keuangan tersebut dapat menghalangi suatu perusahaan dalam menciptakan nilai ekonomis untuk masa yang akan datang. Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen untuk mengatur implementasi dari strategi, mengukur kinerja tidak hanya fokus pada perspektif finansial, dan untuk mengkomunikasikan visi, strategi, dan ekspektasi kinerja dari *stakeholders*. Menurut Nair (2004), *Balanced Scorecard* adalah suatu metode untuk menyelesaikan tantangan dalam menyeimbangkan teori-teori strategi dengan eksekusi terhadap strategi tersebut.

Pada tahap pertama perkembangan para peserta melakukan ekspansi dari suatu *scorecard* menjadi *Balanced Scorecard*, model ekspansi tersebut mendapatkan label “*Balanced Scorecard*” karena model tersebut digunakan disekitar empat perspektif yaitu perspektif financial/keuangan, perspektif *customer*/pelanggan, perspektif internal bisnis proses, dan perspektif *learning & growth*/pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap kedua dari perkembangan *Balanced Scorecard*, metode ini tidak hanya merupakan suatu sistem pengukuran kerja semata, melainkan dapat dilihat bahwa metode ini merupakan suatu sistem yang dapat digunakan untuk mengkomunikasikan dan menerjemahkan strategi dari perusahaan. Dan pada tahap terakhir, *Balanced Scorecard* berevolusi menjadi suatu sistem manajemen yang harus diterapkan oleh perusahaan dalam memonitor kegiatan bisnis sehari-hari yang dilakukan oleh perusahaan tersebut, dimana metode *Balanced Scorecard* menjadi suatu sistem manajemen strategik yang dapat dihandalkan oleh perusahaan.

2.2 Kondisi Lingkungan Bisnis pada Era Informasi

Menurut Kaplan dan Norton (1996), perusahaan-perusahaan berada di tengah-tengah revolusi perubahan. Kompetisi di era Industri perlahan-lahan berubah haluan ke kompetisi di era Informasi. Dahulu pada era Industri perusahaan berbisnis dengan sebaik mana mereka dapat mengambil keuntungan dari *economic of scale* dan *economic scope*. Pada era Industri, sistem kendali finansial dikembangkan oleh perusahaan untuk memfasilitasi dan memonitor alokasi dari modal finansial dan modal fisik, seperti *return on capital employed* (ROCE) yang dapat mengarahkan kedua modal perusahaan tersebut ke penggunaan yang paling produktif dan memonitor tingkat efisiensi dimana divisi operasi menggunakan kedua modal tersebut untuk menciptakan nilai bagi *shareholders*. Kemunculan era Informasi membuat banyak asumsi mendasar pada lingkungan bisnis di masa era industri menjadi sesuatu yang usang. Perusahaan tidak dapat semata-mata bersandar kepada penggunaan teknologi baru secara cepat dan manajemen yang baik dari *asset* dan *liabilites* laporan finansial. Tetapi perusahaan juga harus bisa menyusun *intangible asset* yang kemudian dapat digunakan secara maksimal sehingga sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Lingkungan era informasi memerlukan kemampuan baru untuk sukses dalam persaingan. Kemampuan dari perusahaan untuk menggerakkan dan menggali *intangible* atau *invisible asset*, menjadi sesuatu yang sangat penting dibandingkan investasi pada asset fisik dan *tangible*. *Intangible asset* menurut Kaplan dan Norton (1996), dapat membuat organisasi untuk :

- Mengembangkan hubungan dengan pelanggan, dan mempertahankan loyalitas dari pelanggan tersebut.
- Memperkenalkan produk-produk yang diinginkan oleh segmen pelanggan yang ditunjukkan.
- Menghasilkan produk yang *customize* berkualitas tinggi dengan biaya rendah dan *lead time* yang pendek.
- Menggerakkan kemampuan pekerja dan motivasi para pekerja untuk perkembangan yang berkelanjutan dalam kemampuan proses, kualitas, dan *response times*.

- Penggunaan teknologi informasi, basis data, dan sistem.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) Era informasi dibangun pada sekumpulan asumsi operasi baru yaitu :

- *Cross functions*

Perusahaan harus memiliki bisnis proses yang terintegrasi, dimana fungsi-fungsi bisnis terhubung satu sama lain sehingga memberikan kecepatan, efisiensi dan kualitas dari proses bisnis yang terintegrasi.

- *Links to Customers and Suppliers*

Sistem yang terintegrasi dari arus permintaan pelanggan sampai ke pemasok bahan memntah membuat semua unit organisasi yang berada pada rantai nilai disadari memberikan perbaikan yang sangat besar dalam biaya, kualitas, dan *response times*.

- *Customers Segmentation*

Pada era informasi perusahaan-perusahaan harus belajar untuk menawarkan produk-produk yang terkostumisasi untuk segmen pelanggan yang beraneka ragam, tanpa harus membayar biaya yang lebih karena tingginya keanekaragaman produk, dan jumlah produksi yang sedikit.

- *Global Scale*

Pada era informasi perusahaan tidak memiliki penghalang dalam berkompetisi untuk lebih efisien dan lebih tanggap dalam bersaing dengan perusahaan asing. Perusahaan pada era informasi harus menggabungkan efisiensi dan sifat kompetitif yang unggul dengan operasi yang global dan didukung sensitivitas *marketing* pada pelanggan lokal.

- *Innovation*

Ketergantungan perusahaan pada satu siklus produk sudah tidak relevan lagi pada era Informasi, perusahaan harus bisa mengantisipasi apa yang dibutuhkan oleh pelanggan untuk masa yang akan datang, yaitu menawarkan produk yang sangat

baru, dan menggunakan teknologi terbaru dengan efisiensi operasi dan pelayanan proses pengiriman.

- *Knowledge workers*

Pada era informasi pekerja tidak memiliki perbedaan satu sama lainnya, dimana pada era ini semua pekerja di seluruh level perusahaan merupakan *problem solvers*, dan bukan biaya variabel.

2.3 *Balanced Scorecard*

Model akuntansi keuangan pada persaingan di era Informasi harus *expand* ke suatu model yang dapat melakukan valuasi pada aset *intangible* dan aset *intellectual* dari perusahaan, kedua aset tersebut merupakan aset yang menjadi indikator pendorong. Sehingga jika kedua aset tersebut dapat terukur maka untuk mengendalikan sesuatu yang terukur adalah hal yang lebih mudah. Yang dimana aset *intangible* ini pada era informasi memiliki fungsi yang lebih kritis dalam kesuksesan perusahaan daripada aset *tangible* dan aset fisik.

2.3.1 Kerangka *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard lebih dari sistem pengukuran operasional yang taktis. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sistem manajemen strategik yang menjadi pedoman dan tolak ukur pencapaian suatu target bagi perusahaan dalam kinerja sehari-hari, dan untuk mengatur strategi mereka dalam jangka waktu yang panjang. Menurut Kaplan dan Norton (1996), perusahaan menggunakan fokus pengukuran atau kerangka dari *scorecard* untuk menyelesaikan proses manajemen yang kritis :

- Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
- Mengkomunikasikan dan menghubungkan objectif dari strategi dan pengukuran.
- Perencanaan, penyusunan target-target, dan menyelaraskan inisiatif dari strategi.
- Meningkatkan *feedback* dan *learning* strategi.

2.3.2 Bagaimana *Balanced Scorecard* Digunakan oleh Perusahaan

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* digunakan oleh perusahaan untuk :

- Memperjelas dan mendapatkan kesepakatan mengenai strategi perusahaan.
- Mengkomunikasikan strategi ke seluruh organisasi.
- Menyelaraskan tujuan yang bersifat departamental dan personal pada strategi.
- Menghubungkan tujuan-tujuan strategi pada target-target jangka panjang dan anggaran tahunan.
- Mengidentifikasi dan menyelaraskan inisiatif strategis.
- Mendapatkan *feedback* untuk belajar tentang dan mengembangkan strategi.

Balanced Scorecard mengisi kekosongan yang muncul pada banyak sistem manajemen yaitu kurangnya proses sistematis untuk mengimplementasi dan mendapatkan *feedback* tentang strategi. Digunakan dengan cara seperti ini *balance scorecard* menjadi dasar untuk manajemen organisasi atau perusahaan pada era Informasi.

Menurut Mulyadi (2001), keunggulan *Balanced Scorecard* adalah :

- a. Komprehensif, yang berarti *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan saja, perluasan ke arah tiga perspektif lain yaitu *customer*, *internal business process*, *learning and growth*.
- b. Koheren, yang berarti *Balanced Scorecard* mewajibkan untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis.
- c. Seimbang, berarti empat perspektif yang ada di *Balanced Scorecard* mencerminkan keseimbangan antara pemusatan ke dalam (*internal business process perspective*, *learning and growth perspective*) dan keluar (*financial perspective*, *customer perspective*).
- d. Terukur, berarti sasaran strategis yang sulit diukur secara tradisional dalam

Balanced Scorecard dilakukan pengukuran agar dapat dikelola dengan baik.

2.3.3 Empat perspektif *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996), empat perspektif *Balanced Scorecard* adalah :

- ***financial perspective***

Balanced Scorecard mempertahankan sudut pandang finansial karena ukuran finansial sangat bernilai dalam merangkum semua konsekuensi ekonomi yang terukur dari semua tindakan yang telah dilakukan. Contoh, dengan menggunakan *operating income*, *return-on-capital-employed*, *economic value-added*, *return-on-investment*, *return-on-equity*.

- ***Customer perspective***

Pada sudut pandang *customer* dari *Balanced Scorecard*, manager mengenal segmen dari *market* dan *customer* dimana unit bisnis akan bersaing dan ukuran dari kinerja unit bisnis pada segmen yang ditargetkan. Contoh, kepuasan pelanggan, *customer retention*, *customer profitability*, dan *market share*. Dan pada sudut pandang *customer* dari *Balance Scorecard* termasuk juga di dalamnya yaitu ukuran untuk *value proposition* yang akan perusahaan kirimkan pada segmen *market* yang ditargetkan. Sudut pandang *customer* akan membuat manajer untuk membentuk strategi berbasiskan pada *market* dan *customer* yang dapat memberikan return finansial yang *superior* bagi perusahaan.

- ***Internal business process***

Sudut pandang *Internal business process* dari *balance scorecard* mewajibkan para eksekutif dari perusahaan untuk mengenal proses internal dimana yang perusahaan harus baik. Ukuran dari *internal business process* fokus pada proses internal yang memiliki dampak yang sangat besar bagi kepuasan pelanggan dan mencapai tujuan finansial dari perusahaan. Perbedaan dari *internal business process* yang tradisional dengan *internal business process*

dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, yaitu konsep tradisional hanya fokus dalam memonitor dan mengembangkan proses yang telah ada. Sedangkan konsep pendekatan *internal business process* dengan *Balanced Scorecard* biasanya pengenalan kepada proses-proses baru yang harus dikuasai perusahaan secara baik untuk mencapai tujuan *customer* dan *financial*. *Internal business process* tradisional hanya akan fokus pada jangka yang pendek dengan urutan aktivitas seperti *producing*, *delivering*, dan *servicing*. Tetapi pada *internal business process* pada pendekatan *Balanced Scorecard* secara keseluruhan bagaimana perusahaan dapat membuat barang dan jasa baru yang memenuhi kebutuhan *customer* yang akan muncul baik pada saat sekarang maupun pada masa yang akan datang.

- ***Learning & growth***

Sudut pandang keempat dari *Balanced Scorecard* yaitu *Learning & Growth*, sudut pandang ini mengenal infrastruktur yang perusahaan harus bangun untuk menciptakan perkembangan dan pertumbuhan dalam jangka panjang. Pada sudut pandang ini perusahaan harus secara terus menerus mengembangkan kemampuan untuk mengirimkan *value*, dengan kata lain introspeksi, perbaikan, dan pembelajaran agar perusahaan dapat terus bersaing pada persaingna global. *Learning & Growth* organisasi/perusahaan datang dari 3 sumber : Sumber daya manusia, Sumber daya informasi, dan Budaya organisasi. Dan ketiga sumber ini pada *Balanced Scorecard* akan memiliki tujuan masing-masing. Sudut pandang *Learning & Growth* menjadi pondasi bagi perusahaan untuk mendukung *financial perspective*, *customer perspective*, dan *internal business process perspective*. Secara bersama, *Balanced Scorecard* akan menerjemahkan visi dan strategi pada tujuan dan ukuran keseluruhan sudut pandang dari *Balanced Scorecard*. Dan keempat sudut pandang dari *Balanced Scorecard* tersebut akan berhubungan satu dengan lainnya pada hubungan sebab dan akibat yang terkait satu sama lainnya dan tidak berdiri sendiri.

2.4 Strategi, Misi, dan Visi

Ada 3 pertanyaan yang harus di jawab oleh perusahaan dalam beraktivitas sehari-harinya, Menurut Gamble dan Thompson (2009), yaitu : Dimana saat ini perusahaan berada ?, Kemana tujuan yang ingin dicapai ?, dan Bagaimana cara untuk pergi ke tujuan tersebut ?, ketiga pertanyaan inilah menjadi dasar dalam bagaimana memahami visi, misi, dan strategi yang telah ditetapkan semenjak awal dibentuknya perusahaan tersebut.

“Bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut?” suatu pertanyaan yang sesuai dengan istilah Strategi. Strategi terdiri dari gerakan-gerakan dan pendekatan-pendekatan bisnis yang dikembangkan oleh manajemen untuk menarik dan menyenangkan pelanggan, melakukan operasi, menumbuhkan bisnis, dan mencapai tujuan dari kinerja. Ada banyak macam strategi dari perusahaan yang diterapkan pada saat ini contoh : *Cost-based Advantage strategy, Differentiation-based advantage strategy, narrow niche market strategy*. Dan banyak strategi lainnya.

Menurut Pearce dan Robinson (1998), strategi adalah perencanaan berskala besar yang berorientasi pada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan dari organisasi, suatu rencana permainan dalam bagaimana untuk bersaing, melawan siapa, dimana, kapan dan untuk apa, penekanan pada konsep ini yaitu optimalisasi tujuan dengan perencanaan yang matang yang disesuaikan dengan periode waktu yang akan datang. Menurut Thompson dan Strickland (2001), strategi adalah pilihan manajerial diantara alternatif yang ada dan menandakan komitmen organisasi untuk segmen pasar yang spesifik, berpendekatan yang kompetitif, dan cara dalam beroperasi, konsep ini menunjukkan bahwa strategi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sesuai visi, misi, dan strategi dapat beraneka ragam. Menurut Pandey (2005), strategi adalah judul/tema pusat yang membangun kecocokan yang efektif dan efisien antara perusahaan dan sumber daya, kompetensi, peluang, dan resiko yang dihasilkan oleh perubahan lingkungan. Juga sesuatu yang merupakan hubungan antara tujuan dan tujuan yang dikejar oleh perusahaan untuk memuaskan *stakeholders* , dan rencana kebijakan yang digunakan perusahaan

sebagai pedoman operasi harian. Strategi tidak memiliki bentuk yang tetap, dikarenakan adanya periode waktu pada penerapan strategi tersebut, apakah strategi tersebut sesuai dengan keadaan pada suatu periode waktu tertentu sehingga membuat strategi perusahaan sejalan dengan waktu berevolusi dari bentuk satu ke bentuk lainnya dikarenakan lingkungan baik dari internal perusahaan maupun lingkungan eksternal perusahaan yang berubah sehingga perubahan strategi dibutuhkan untuk menanggapi perubahan-perubahan tersebut.

Konsep terdekat pada strategi perusahaan yaitu konsep bisnis model yang diterapkan, dimana bisnis model adalah kerangka manajemen untuk mengirimkan barang dan jasa yang bernilai pada pelanggan dengan suatu cara yang menghasilkan *revenues* yang cukup untuk menutupi biaya dan menghasilkan keuntungan yang menarik. Menurut Gamble dan Thompson (2009), ada 3 poin penting dari bisnis model : *customer value proposition*, *profit formula*, dan proses penting yang diperlukan untuk menciptakan dan mengirimkan *value* pada pelanggan. Strategi yang baik adalah strategi yang cocok dengan situasi internal dan eksternal perusahaan, strategi yang memberikan keuntungan kompetitif yang dapat bertahan, dan strategi yang menghasilkan kinerja finansial yang baik. Menurut David (1995), manajemen stratejik dapat dijelaskan sebagai seni dan ilmu untuk merumuskan, implementasi, dan evaluasi keputusan yang bersifat lintas-fungsi sehingga membuat organisasi dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Wheelen dan Hunger (2002), manajemen stratejik adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang bersifat manajerial untuk menentukan kinerja jangka panjang dari suatu perusahaan. Termasuk didalamnya peninjauan lingkungan, implementasi strategi, evaluasi, dan pengendalian..

Menurut Gamble dan Thompson (2009), ada lima tahap proses manajemen stratejik, yaitu : mengembangkan visi stratejik, menyusun tujuan, membentuk strategi untuk mencapai tujuan, implementasi dan eksekusi strategi yang dipilih, evaluasi kinerja dan memulai penyesuaian/perbaikan. Kemana tujuan yang ingin dicapai dari perusahaan ?, suatu pertanyaan yang mewakili istilah visi dari perusahaan. Visi adalah arah dan tujuan yang telah manajemen tetapkan dan fokus produk masa depan *customer-market-technology* yang terbentuk dari pandangan

manajemen tentang kondisi eksternal dan internal dari perusahaan. Menurut Wibisono (2006), visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang. Visi sebagai arah tujuan dari perusahaan dalam mengarungi bahtera lingkungan industri.

Selanjutnya sebagai pedoman bagi perusahaan dalam beraktivitas yaitu Misi dari perusahaan tersebut, Misi diwakilkan dengan pertanyaan : “Siapa kita(perusahaan) ?”, “Kenapa perusahaan ini diciptakan?”, “Apa yang perusahaan lakukan?” Jadi ada suatu perbedaan yang jelas antara visi dan misi, dimana visi adalah arah masa depan dari perusahaan, sedangkan misi adalah bisnis yang ada pada saat ini, dan sebagai jiwa dari perusahaan yang berfungsi sebagai *guidance* dan pedoman dalam beraktivitas. Menurut Grant (2002), misi adalah pernyataan suatu maksud perusahaan, dan juga misi adalah apa upaya yang ingin perusahaan capai untuk saat ini.

2.5 Strategy Maps

Menurut Kaplan dan Norton (2004), saat ini aset berbasis pada *knowledge* semakin berkembang dan digunakan di seluruh industri dan bisnis. Ditambah pula dengan perkembangan dari pendekatan sistem manajemen strategik *Balanced Scorecard*. Dan pada saat ini tanggapan positif dari top manajemen sangat baik pada pendekatan sistem manajemen terbaru tersebut. Tetapi para top manajemen ingin menggunakan sistem terbaru tersebut supaya bisa diaplikasikan lebih kuat dari apa yang sebelumnya, dan mereka menginginkan agar sistem tersebut dapat memecahkan masalah lebih penting yang mereka hadapi yaitu bagaimana untuk mengimplementasikan strategi yang baru. Jadi top manajemen di seluruh dunia pada saat ini menghadapi 2 tantangan yaitu bagaimana untuk menggerakkan sumberdaya *human capital* dan *information*, dan bagaimana untuk mengubah organisasi mereka ke strategi terbaru, didorong oleh pelanggan yang terinformasi dan cerdas yang menginginkan kinerja perusahaan yang sangat baik.

Menurut Kaplan dan Norton (2004), *Strategy maps* adalah representasi visual dari empat sudut pandang *Balance Scorecard* yang saling berhubungan satu sama lainnya dengan hubungan sebab dan akibat. *Strategy maps* memberikan cara yang seragam dan konsisten untuk menggambarkan strategi, sehingga tujuan dan pengukuran dan pengukuran dapat dibangun dan diatur. *Strategy map* memberikan penghubung yang hilang antara formulasi strategi dan eksekusi strategi.

Menurut Kaplan dan Norton (2004) *Strategy maps* berdasarkan beberapa prinsip :

- *Strategy balances contradictory forces*

Investasi pada *intangible assets* yang bertujuan untuk pertumbuhan dalam jangka panjang, akan memakan biaya untuk kinerja jangka pendek, yang dimana ada faktor dominan yaitu menjaga *value* pada *shareholders*. Pada satu sisi ada tujuan pada hasil dari kinerja jangka pendek. Dengan mudah untuk mencapai kinerja yang baik pada jangka pendek bisa dilakukan pengorbanan pada kebutuhan yang digunakan untuk jangka panjang. Pada masalah ini, strategi harus bisa menyeimbangkan antara tujuan jangka pendek dari segi finansial untuk *cost reduction* dan *productivity improvements* dengan tujuan jangka panjang untuk pertumbuhan *revenue*.

- *Strategy is based on a differentiated customer value proposition*

Memuaskan pelanggan adalah sumber dari penciptaan *value* yang dapat bertahan. Strategi harus memiliki kejelasan dalam apa segmen pelanggan yang ditargetkan dan *value proposition* apa yang dapat menyenangkan mereka. Ada empat *value proposition* dan strategi pelanggan yang biasa organisasi gunakan : 1) *low total cost*, 2) *product leadership*, 3) *complete customer solution*, 4) *system lock-in*.

- *Value is created through internal business process*

Perspektif finansial dan *customer* dari *balance scorecard* menggambarkan hasil yang akan dicapai dan didapat, sedangkan untuk perspektif *internal business process* dan *Learning & Growth* adalah sesuatu yang menggerakkan strategi, perspektif tersebut menggambarkan bagaimana organisasi akan

mengimplementasikan strategi. *Internal process* yang Efektif dan Selaras menentukan bagaimana *value* diciptakan dan dijaga. *Internal process* dibagi menjadi 4 bagian :

- a. Manajemen Operasi : produksi dan pengiriman barang dan jasa pada pelanggan.
- b. Manajemen Pelanggan : membangun dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan.
- c. Inovasi : Mengembangkan barang, jasa, proses, dan hubungan yang baru.
- d. Sosial dan Peraturan : mematuhi peraturan dan harapan sosial, dan membangun komunitas yang lebih kuat. Setiap eksekutif yang mempraktekan seni dari strategi harus mengenal beberapa proses yang sangat kritical yang sangat penting untuk menciptakan dan mengirimkan *customer value proposition* yang berbeda. Proses yang sangat kritis untuk perusahaan ini disebut *strategic themes*.

- *Strategy consists of simultaneous, complementary themes*

Untuk setiap *cluster* dari *internal process* mengirimkan keuntungan pada poin-poin yang berbeda untuk setiap waktu. Strategi harus seimbang, memasukkan setidaknya satu *strategic theme* dari setiap *cluster*. Dengan memiliki *strategic themes* untuk meningkatkan proses pada keempat *internal cluster*, organisasi akan menyadari keuntungan dengan sejalannya waktu, dan menghasilkan pertumbuhan yang bertahan pada *shareholders value*.

- *Strategic alignment determines the value of intangible assets*

Perspektif keempat dari *balance scorecard* menggambarkan bagaimana *intangible assets* dari organisasi dan peran *intangible assets* tersebut pada strategi. *Intangible assets* dapat diklasifikasikan menjadi 3 kategori :

1. *Human capital* : kemampuan, bakat, dan pengetahuan pekerja.
2. *Information capital* : *database*, sistem informasi, jaringan, dan infrastruktur teknologi.
3. *Organization capital* : budaya, kepemimpinan, keselarasan pekerja, kerjasama, dan manajemen pengetahuan.

Tidak satupun dari *asset* di atas memiliki *value* yang dapat dinilai secara terpisah. *Value* dari *intangible assets* ini diturunkan dari kemampuannya untuk membantu organisasi untuk mengimplementasikan strategi. *Intangible asset* tersebut harus selaras satu dengan yang lainnya, dan juga harus selaras dengan strategi yang ditetapkan, sehingga memiliki *value* bagi perusahaan. Ada 3 pendekatan yang ditargetkan untuk menyelaraskan *intangible assets* pada strategi :

- a. *strategic job families* yang menyelaraskan modal tenagakerja pada *strategic themes*.
- b. *strategic IT portfolio* yang menyelaraskan modal informasi pada *strategic themes*.
- c. *organization change agenda* yang mengintegrasikan dan menyelaraskan modal organisasi untuk pembelajaran dan pengembangan yang terus menerus pada *strategic themes*.

Ketika ketiga komponen dari perspektif *learning & growth* diselaraskan dengan strategi, entitas tersebut memiliki tingkatan yang tinggi dari kesiapan organisasi/*organization readiness* organisasi/perusahaan yang memiliki kemampuan untuk menggerakkan dan menjaga proses perubahan yang diperlukan untuk mengeksekusi strategi. Ringkasnya, kerangka dari *Strategy maps*, mengkostumisasi strategi tertentu pada strategi, menggambarkan bagaimana *intangible assets* dapat menggerakkan peningkatan kinerja untuk proses internal dari organisasi yang memiliki peningkatan maksimum untuk mengirimkan *value* pada *customers*, *shareholders*, dan *communities*. Keempat perspektif yang divisualisasikan pada *Strategy maps* tersebut memiliki hubungan yang terikat yang dimana setiap perspektif tersebut memiliki hasil yang mempengaruhi pada perspektif lainnya. *Strategy maps* memberikan kemudahan pada perusahaan dengan visualisasi yang menerjemahkan strategi yang diinginkan perusahaan tersebut dalam mencapai target yang diinginkan.

2.6 Analisis Five-force Model of Competition

Pendekatan yang digunakan untuk menilai kekuatan dari lingkungan eksternal dan kekuatan kompetitif dari industri yaitu *five-forces model of competition*. Menurut

Menurut Porter (1979), lima kekuatan kompetitif yang mempengaruhi menariknya suatu industri antara lain :

- Tekanan kompetitif yang bercabang dari kekuatan penawaran pembeli dan kolaborasi antara penjual dan pembeli.
- Tekanan kompetitif yang datang dari perusahaan pada industri lain yang dapat memenangkan/menarik pembeli melalui barang substitusi.
- Tekanan kompetitif yang bercabang dari kekuatan penawaran pemasok dan kolaborasi pemasok dan penjual.
- Tekanan kompetitif yang berhubungan dengan ancaman dari pendatang baru di industri.
- Tekanan kompetitif yang berhubungan antara penjual yang saling bersaing untuk menarik pelanggan. Biasanya tekanan kompetitif ini merupakan yang terkuat diantara 4 kekuatan lainnya.

2.7 Analisis SWOT

Menurut Gamble dan Thompson (2009), Analisis *SWOT* adalah : alat yang sederhana tetapi kuat untuk mengukur kekuatan sumber daya dan kelemahan kompetitif perusahaan, peluang pasar perusahaan, ancaman eksternal pada masa yang akan datang pada perusahaan. Menurut Gamble dan Thompson (2009), Penilaian dari *Strength*, dan *Weakness* dari sumberdaya perusahaan dapat dipasangkan dengan daftar dari *external Opportunities* dan *external Threats* untuk memberikan gambaran dari situasi keseluruhan perusahaan. Penilaian dengan pendekatan tersebut biasa disebut Analisa SWOT, yang memberikan dasar untuk membentuk strategi yang bermodalkan dari kekuatan perusahaan, mengarah dalam rangka untuk mendapatkan peluang terbaik dari perusahaan, dan bertahan dari ancaman perusahaan.

Pengenalan terhadap kekuatan/*strength* sumberdaya dan *core competencies* dari perusahaan. Kekuatan sumberdaya perusahaan mewakili *asset* kompetitif dan menentukan apakah kekuatan bersaing dari perusahaan tersebut pada *market* sangatlah kuat atau lemah, dengan pengenalan pada kekuatan perusahaan dapat memberikan informasi bagi perusahaan proses-proses bisnis apa saja yang telah

dikuasai perusahaan sehingga perusahaan dapat lebih fokus pada kekuatan yang telah dimiliki. Pengenalan pada kelemahan/*weakness* sumberdaya dari perusahaan dan kekurangan kompetitif. Kelemahan sumberdaya adalah sesuatu dari perusahaan yang kurang atau bekerja secara buruk atau kondisi yang memberikan kerugian pada *marketplace*. Jadi kekuatan dari sumberdaya perusahaan mewakili *assets* yang kompetitif, dan kelemahan sumberdaya perusahaan mewakili kewajiban yang kompetitif, dengan diketahuinya kelemahan dari perusahaan, maka didapatkan informasi apa saja yang harus diperbaiki oleh perusahaan untuk menguasai proses-proses yang diperlukan dalam kegiatan bisnis perusahaan tersebut.

Pengenalan dari peluang/*opportunity market* perusahaan. Peluang pasar adalah faktor yang besar dalam membentuk strategi dari perusahaan. Sudah pasti, manajer tidak dapat merancang strategi secara layak pada perusahaan tanpa bermula dalam mengenal peluang dari pasar dan penilaian pada potensi pertumbuhan dan untung dari setiap peluang tersebut. Dalam mengevaluasi menariknya peluang dari pasar, manajer harus berjaga dalam menghadapi penglihatan dalam setiap peluang industri sebagai peluang yang cocok, perhatian pada faktor peluang membuat perusahaan terus mencari dan berinovasi baik dalam proses operasional dalam menghasilkan produk, juga kepada proses yang dapat meningkatkan *value proposition* perusahaan kepada pelanggan yang ditargetkan, dan proses tersebut berawal dari proses yang lebih handal dalam memahami para pelanggan yang ditargetkan sehingga tidak hanya perusahaan mendapatkan peluang, tetapi juga menciptakan peluang. Pengenalan pada ancaman/*threat* pada keuntungan masa depan dari perusahaan. Ancaman dapat bercabang dari munculnya teknologi yang lebih baik dan murah, barang dan jasa terbaru dari pesaing, masuknya pendatang baru yang berstrategi *low-cost*, dan banyak faktor lainnya yang dapat bersikap sebagai ancaman pada profitabilitas perusahaan. Ancaman juga dapat menjadi faktor yang memotivasi perusahaan, dimana ancaman selalu mengingatkan perusahaan agar perusahaan tersebut meningkatkan kinerja, sehingga tidak tenggelam dengan apa yang telah dicapai pada periode waktu sebelumnya. Sudah menjadi tugas manajemen untuk

mengenal ancaman pada prospek masa depan bagi perusahaan dan mengevaluasi tindakan strategi apa yang diambil untuk meredakan atau mengurangi dampak ancaman tersebut.

Menurut Gamble dan Thompson (2009 : 82), *a SWOT analysis involves more than making four lists. The most important parts of SWOT analysis are :*

- a. *Drawing conclusions from the SWOT listings about the company overall situation.*
- b. *Translating these conclusions into strategic actions to better match the company's strategy to its resource strengths and market opportunities correcting problematic weakness, and defending against worrisome external threats.*

2.8 Indikator Kinerja Kunci (Key Performance Indicators/KPI)

Menurut Parmenter (2007), *KPI* menyajikan serangkaian ukuran yang fokus pada aspek-aspek kinerja organisasi yang paling penting untuk keberhasilan organisasi pada saat ini dan waktu yang akan datang, dimana *KPI* memiliki faktor penting yaitu ukuran, dan cara yang dilakukan tidak hanya untuk mencapai target yang ditetapkan, juga cara dalam memperbaiki target yang telah ada sehingga memberikan hasil yang lebih baik dari sebelumnya. Menurut Parmenter (2007), *KPI* mempunyai 7 karakteristik yaitu :

- a. Ukuran non-finansial (tidak dinyatakan dalam bentuk nilai mata uang)
- b. Ukuran kekerapan (misalnya, harian atau 24jam/7hari)
- c. Ditindaklanjuti oleh CEO dan tim manajemen senior.
- d. Semua staff harus memahami pengukuran dan tindakan koreksi.
- e. Baik individu maupun tim ikut bertanggung jawab.
- f. Berpengaruh signifikan. (berpengaruh pada inti faktor kunci kesuksesan)
- g. Berpengaruh positif (mempengaruhi ukuran kinerja yang lain secara positif)

2.9 Indikator Lead dan Lag

Menurut Niven (2006), Indikator *Lag* adalah ukuran-ukuran yang fokus pada hasil pada akhir dari suatu periode, memiliki karakteristik kinerja yang bersifat historis.

Contohnya : *Market share, Sales, Employee satisfaction*. Keuntungannya yaitu mudah untuk dikenal dan didapatkan. Dan permasalahannya yaitu bersifat historis, tidak menampilkan kegiatan pada saat ini, memiliki kekuatan prediksi yang lemah. Indikator *Lag* baik bagi perusahaan dalam melihat apakah kegiatan-kegiatan bisnis yang dilakukan telah berjalan sesuai apa yang telah direncanakan. Sehingga *Balanced Scorecard* masih menggunakan indikator *Lag* sebagai penilaian kinerja yang telah dilakukan.

Kemudian, Menurut Niven (2006), Indikator *Lead* adalah Ukuran-ukuran yang menggerakkan atau memimpin kinerja dari ukuran *lag*. Biasanya mengukur kegiatan dan proses yang menengah. Contoh : *Hours spent with customers, proposals written, absenteeism*. Keuntungannya memiliki sifat prediksi, dan membuat organisasi untuk menciptakan penyesuaian berdasarkan hasil. Permasalahannya yaitu susah untuk dikenal dan didapatkan, sering memberikan ukuran baru yang belum pernah ada di perusahaan. Indikator *Lead* sangat berperan penting dalam suatu sistem manajemen, dimana indikator ini merupakan motor penggerak bagi sumber daya yang perusahaan miliki, yang kemudian hasil dari indikator ini tercermin pada Indikator *Lag*.

BAB 3
TINJAUAN UMUM TERHADAP
INDUK KOPERASI ABC

3.1 Sejarah Induk Koperasi ABC

Pada permulaan proklamasi kemerdekaan Indonesia 17 Agustus 1945 disaat seluruh rakyat Indonesia bangkit dan membakar api revolusi, dan pada saat itu juga para pembina koperasi perikanan laut dari seluruh pulau Jawa berkumpul di Jakarta di Jl. Jawa, yang pada saat itu Indonesia sedang mempertahankan kemerdekaan karena NICA kembali untuk menjajah Indonesia. Pada pertemuan tersebut dibicarakan tentang apa yang dapat disumbangkan koperasi perikanan dan masyarakat nelayan untuk tetap mempertahankan api revolusi yang untuk melawan kembali kekuatan Belanda dan NICA yang kembali ingin menjajah. (Sumber: INDUK KOPERASI ABC 40 tahun (1987))

Pada bulan Oktober 1945 hasil-hasil pembicaraan dari pertemuan tersebut adalah :

1. Menyesuaikan semua organisasi perikanan laut yang sebelum perang dunia memiliki status hukum yang berbeda-beda, dengan jiwa UUD 1945 terutama pasal 33 dan secara radikal revolusioner dijadikan “koperasi perikanan laut”
2. sesuai dengan tuntutan revolusi pada waktu itu, maka semua koperasi perikanan laut harus disatukan dalam satu pusat dan satu pimpinan yang revolusioner pula.
3. Dibentuk satu panitia penyusun pemusatan koperasi perikanan laut yang terdiri dari tiga orang : R. Pranyoto, R. Moh. Iskandar , dan Eddiwan.

Karena anggota penyusun pemusatan koperasi perikanan laut ikut aktif dalam pergolakan mempertahankan revolusi yang terjadi pada saat itu, sehingga anggota penyusun baru dapat menyelesaikan tugasnya pada permulaan tahun 1947, jadi pada tanggal 11 April 1947 di kota Magelang diadakan Kongres Koperasi Perikanan Laut ke I yang menghasilkan berdirinya Gabungan Pusat Koperasi perikanan Indonesia (GPKPI). Pembentukan GPKPI direstui oleh Departemen

Perekonomian dengan pelantikan pengurus pertama GPKPI oleh Sekretaris Jendral Departemen Perekonomian Ir. Iso Reksohadiprodjo.

Struktur organisasi pada awal pembentukan koperasi perikanan laut terdiri dari tiga tingkat yaitu

- a. Koperasi perikanan laut (primer)
- b. Pusat koperasi perikanan laut (karesidenan)
- c. Gabungan pusat koperasi perikanan Indonesia (seluruh wilayah indonesia)

Tujuan pokok GPKPI ialah :

- a) Meningkatkan taraf hidup dan penghidupan masyarakat nelayan yang layak sebagai warga Negara Indonesia yang merdeka.
- b) Melipatgandakan produksi perikanan laut untuk dipersembahkan kepada bangsa Indonesia.

Pada rapat dalam tahun 1951 yang dihadiri oleh Bapak Koperasi Indonesia Moh. Hatta dikeluarkan keputusan yaitu struktur GPKPI disederhanakan dan dijadikan dua tingkat, kemudian GPKPI disederhanakan menjadi Gabungan Koperasi Perikanan Laut, sehingga pusat-pusat koperasi perikanan laut(PKPL) dibubarkan. Pada rapat tahunan di Cirebon tahun 1953 diambil keputusan yang sangat penting dalam bidang keanggotaan koperasi perikanan laut yaitu Anggota koperasi perikanan laut harus terdiri dari semua nelayan yang ikut proses produksi, baik yang menyediakan tenaga saja, maupun yang menyediakan perahu atau alat penangkap lainnya. Pada tahun 1961 struktur koperasi kembali menjadi tiga tingkat dengan dibentuk kembali Koperasi Pusat-pusat Perikanan Laut (KPPL). Pesatnya pertumbuhan koperasi perikanan laut terutama di luar Jawa membutuhkan penyempurnaan dalam tubuh GKPI sehingga mencapai kongkritisasi dengan didirikannya Induk Koperasi ABC dalam Musyawarah koperasi perikanan laut seluruh Indonesia yang diselenggarakan pada tanggal 7 s/d 9 Nopember 1962 di Cipanas.

Menurut ketentuan PP 60/1959, struktur organisasi INDUK KOPERASI ABC terdiri dari empat tingkat :

- a. Koperasi Perikanan Laut (KPL)
- b. Pusat Koperasi Perikanan Laut (PKPL)
- c. Gabungan Koperasi Perikanan Laut (GKPL)
- d. Induk Koperasi ABC (INDUK KOPERASI ABC)

Saat ini perubahan pada struktur organisasi INDUK KOPERASI ABC menjadi 3 tingkat :

- a. KUD Mina (koperasi primer)
- b. PusKUD Mina (koperasi sekunder bertingkat propinsi)
- c. INDUK KOPERASI ABC (koperasi pusat bertingkat Negara)

3.2 Ruang Lingkup Kegiatan Usaha INDUK KOPERASI ABC

Usaha-usaha INDUK KOPERASI ABC dilakukan melalui usaha sendiri dan usaha kerjasama. Usaha-usaha yang dilakukan masih melanjutkan usaha sebelumnya diiringi upaya untuk mengembangkan usaha yang telah berjalan serta mengembangkan usaha-usaha baru. Dari usaha yang dilaksanakan, beberapa usaha dengan terpaksa menjadi tidak aktif karena tidak mendapatkan keuntungan yang memadai. Adapun usaha-usaha INDUK KOPERASI ABC adalah :

(Sumber : Laporan tahunan INDUK KOPERASI ABC 2009)

3.2.1 Unit Pabrik Pelampung Mina Kencana (PPMK)

Unit PPMK telah berproduksi sejak tahun 1982 sehingga sarana dan prasarana yang digunakan untuk produksi usianya sudah tua. Beberapa mesin vital seringkali mengalami gangguan teknis seperti mesin roll, mesin tubing, genset, yang cukup mempengaruhi kinerja produksi. Mesin-mesin tersebut diupayakan untuk diperbaiki dan diperbaharui sesuai dengan kemampuan INDUK KOPERASI ABC agar tidak mengganggu aktivitas produksi PPMK. Mesin-mesin tersebut merupakan sumber daya pokok yang digunakan oleh INDUK KOPERASI ABC dalam kegiatan bisnis sehari-hari sebagai penyedia sarana perlengkapan perikanan bagi para nelayan sebagai anggota koperasi. Produktivitas Unit PPMK sangat bergantung pada permintaan dari pasar dalam negeri dan ekspor. Persaingan pada unit bisnis ini sangat ketat dikarenakan sudah

banyaknya pesaing. Jadi kebijakan yang diambil oleh PPMK yaitu bagaimana agar jumlah stok di gudang seminimal mungkin agar terjadi penumpukan stok di gudang. Tahun 2008 dan 2009 terjadi penurunan omset dari unit bisnis PPMK dikarenakan persaingan yang semakin ketat.

3.2.2 Usaha Pemasaran BAP

BAP yang diperdagangkan adalah untuk memenuhi dan melayani kebutuhan anggota serta permintaan pihak-pihak lainnya, dan yang diperdagangkan tidak hanya BAP yang diproduksi sendiri oleh unit-unit INDUK KOPERASI ABC tetapi juga BAP yang diproduksi oleh pihak-pihak lain seperti jaring, tali, pancing, benang, waring, mesin, dan lain-lain. Jadi pada koperasi ini juga menjadi penjual perlengkapan pancing yang disediakan oleh perusahaan lain, dimana koperasi ini berperan sebagai distributor produk dari perusahaan yang ingin bekerja sama. Total nilai penyaluran BAP dalam tahun 2009 senilai Rp 1.312.090.649,-, yang berarti terjadi penurunan penjualan BAP sebesar -37,69% dibandingkan tahun 2008 dengan nilai sebesar Rp. 2.105.617.396,-. Penurunan pemasaran BAP pada tahun 2009 terbesar terjadi pada kedua jenis BAP yang diperdagangkan INDUK KOPERASI ABC, yaitu pemasaran pelampung PPMK menurun sebesar -32.68%, serta pemasaran produksi lainnya (Jaring, tali-temali, dan lain-lain) menurun sebesar -100% karena tahun 2009 INDUK KOPERASI ABC tidak mendapatkan order seperti tahun sebelumnya.

Dua jenis Pemasaran BAP yaitu :

a) Pemasaran Pelampung PPMK

Pemasaran pelampung PPMK selama tahun 2009 di dalam negeri terbesar dilaksanakan kepada PT. Arida Cirebon. Penjualan kepada pembeli di dalam negeri adalah untuk memenuhi kebutuhan melengkapi alat tangkap yang selanjutnya dikirim ke luar negeri.

b) Pemasaran BAP lainnya

Pemasaran BAP dan kebutuhan lainnya adalah berupa jaring, pelampung, tali-temali, serta peralatan kebutuhan usahausaha perikanan lainnya adalah pemasarn

bahan dan alat perikanan yang tidak diproduksi oleh INDUK KOPERASI ABC. Untuk pengadaan jaring dan tali-temali dibeli dari PT. Arida Cirebon, sedangkan untuk perlengkapan lainnya diperoleh dari pihak-pihak lain, termasuk juga pembelian secara langsung di pusat-pusat perdagangan alat perikanan. Pemasaran BAP lain dan kebutuhan lainnya dilakukan untuk memnuhi permintaan anggota serta permintaan perorangan/perusahaan swasta yang memperoleh pesanan dari instansi pemerintah, maupun untuk kepentingannya sendiri. Selama tahun 2009 tidak ada penyaluran jenis BAP lain.

3.2.3 Usaha Pergudangan di Tangerang

INDUK KOPERASI ABC memiliki 2 buah gudang yang terletak di lokasi Unit PPMK, Tangerang, dengan luas masing-masing 300m. Selain itu, lahan disekitar PPMK masih sangat luas sehingga membuat pihak swasta Korea yang sebelumnya menyewa gudang INDUK KOPERASI ABC, lebih memilih tanah di sekitar PPMK. Tanah seluas 600m yang terletak di sekitar guang telah dimanfaatkan dengan cara kontrak oleh pihak swasta Korea dengan nilai kontrak sebesar Rp. 78.000.000,- untuk masa 2 tahun.

3.2.4 Usaha Kerjasama Pelatihan Tenaga Kerja Perikanan

Pelatihan tenaga kerja perikanan dilakukan melalui kerjasama antara INDUK KOPERASI ABC dengan Koyo Corporation (penyalur tenaga magang di Jepang) untuk mendidik tenaga-tenaga Indoensia melakukan latihan penangkapan ikan pada kapal-kapal perikanan di jepang. Kegiatan ini telah dimulai sejak tahun 2001 dan hingga akhir tahun 2009 masih tetap berjalan dengan baik. Tenaga magang direkrut dari alumni sekolah perikanan tingkat menengah dengan bekerjasama dengan anggota INDUK KOPERASI ABC di daerah-daerah, dan untuk pelatihan sebelum di berangkatkan ke jepang ditangani oleh PT. Puji Utami, Jakarta. Pada tahun 2009 pengiriman dilakukan untuk 5 kota di jepang dengan jumlah tenaga kerja peserta pelatihan sebanyak 53 orang. 5 kota tersebut antara lain : Unzen, Choshi, Shima, Omaezaki, Kihoku. Jumlah seluruh tenaga kerja perikanan yang telah dikirimkan oleh INDUK KOPERASI ABC untuk mengikuti pelatihan pada kapa-kapal penangkap ikan di Jepang sejak tahun 2002 hingga tahun 2009

sebanyak 411 orang. Dengan adanya program pelatihan tersebut INDUK KOPERASI ABC memiliki komitmen untuk menghasilkan tenaga-tenaga kerja perikanan yang handal yang telah memiliki kompetensi yang mapan pada industri perikanan Indonesia.

3.2.5 Usaha Pembenihan Ikan Air Tawar

Usaha pembenihan ikan air tawar yang memiliki jenis ikan patin, merupakan pengembangan dari usaha perdagangan ikan patin yang telah mulai beroperasi sejak tahun 2002. seiring dengan menurunnya aktivitas perdagangan ikan patin, maka sejak akhir tahun 2008 mulai dikembangkan usaha pembenihan ikan patin dengan menyewa tempat di darmaga, bogor, untuk masa 3 tahun (Desember 2008-Desember 2011). Kapasitas produksi yang ditargetkan adalah 750.000 – 1.000.000 ekor per 1 ½ bulan dengan masa produksi 10 bulan/tahun. Teknologi yang digunakan tergolong sederhana dengan menggunakan akuarium, pemanasan suhu dan pembuahan buatan.

Selama tahun 2009 kegiatan di *hatchery* untuk menghasilkan produksi benih untuk diperdagangkan, meliputi :

- Hasil penyuntikan sendiri; benih yang dijual ke konsumen berukuran ¾ inchi
- Hasil pembelian benih; yaitu membeli benih yang kemudian dijual ke konsumen dengan ukuran yang lebih besar dari 1,25 inchi – 2,0 inchi
- Hasil beli larva; benih yang dijual ke konsumen ¾ inchi

Beberapa kendala yang ditemui dalam produksi *Hatchery*, antara lain :

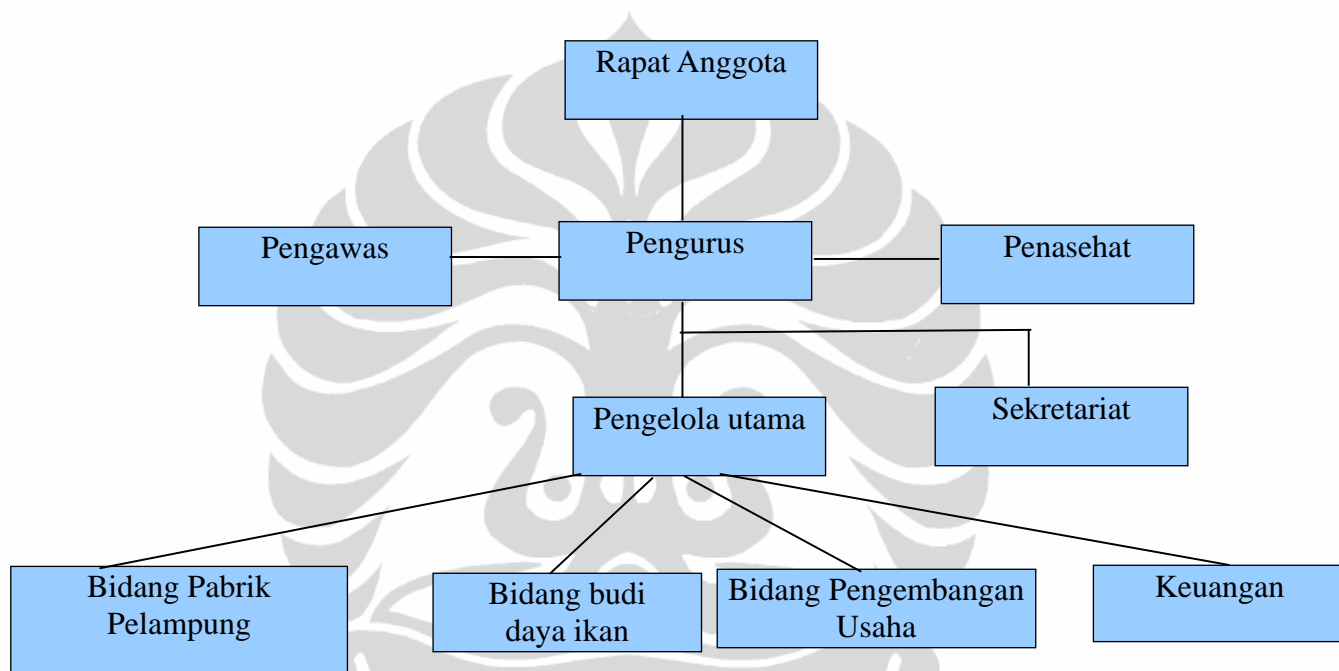
- Ketersediaan induk kualitas unggul yang kurang
- Tenaga kerja yang siap bekerja dengan sistem *shift*
- ketersediaan pakan alami berupa cacing

Untuk mengisi waktu-waktu yang tidak dapat memproduksi ikan patin, unit melakukan kerjasama dengan pihak perorangan untuk memproduksi benih ikan bawal dan selama tahun 2009 telah berhasil diproduksi sebanyak 560000 ekor dengan nilai Rp. 2.530.000,. Pada saat ini unit bisnis ikan air tawar tidak berjalan

cukup bagus karena dibutuhkan modal yang lebih besar untuk unit bisnis ini. Modal tersebut yaitu : tenaga kerja, benih ikan, lahan yang harus dirawat. Tetapi perikanan air tawar memberikan peluang yang cukup besar di industri perikanan Indonesia, karena pelanggan pada perikanan air tawar tergolong besar.

3.3 Struktur Organisasi Koperasi

Berikut ini adalah struktur organisasi Induk Koperasi ABC



Gambar 3.1
Struktur Organisasi Induk Koperasi ABC

Sumber : Olahan hasil wawancara peneliti.

3.4 Kinerja dari Objek Penelitian

Berikut ini adalah laporan laba rugi INDUK KOPERASI ABC periode 2006,2007, 2008, 2009.

Tabel 3.1
Laporan laba rugi INDUK KOPERASI ABC periode tahun 2006-2009

	2009	2008	2007	2006
Penjualan Kotor	Rp(32.553.326)	Rp179.056.938	Rp835.179.573	Rp866.744.909
Biaya penjualan	Rp(31.448.620)	Rp(72.412.690)	Rp(34.187.759)	Rp(49.140.042)
Biaya operasi	Rp(1.053.346.206)	Rp(1.114.377.909)	Rp(1.132.102.203)	Rp(951.271.690)
Hasil lain-lain	Rp1.141.004.544	Rp1.029.798.043	Rp352.925.143	Rp239.111.881
SHU sebelum pajak	Rp23.656.393	Rp22.064.382	Rp21.814.754	Rp105.445.058

Sumber : laporan tahunan Induk Koperasi ABC 2006-2009

Berdasarkan tabel 3.1, dapat dilihat dari tahun 2006 sampai tahun 2009 laba perusahaan yaitu SHU(sisa hasil usaha) menurun drastis pada tahun 2007, kemudian kembali naik secara perlahan hingga tahun 2009. Penjualan dari INDUK KOPERASI ABC memiliki performa kinerja yang menurun dari tahun 2006 sampai penjualan rugi pada tahun 2009. Penurunan penjualan secara bertahap dari tahun 2006 sampai tahun 2009 diikuti meningkatnya biaya operasi dari periode tahun tersebut. Dua hal tersebut yaitu kinerja yang menurun kemudian meningkatnya biaya operasi dapat disimpulkan faktor yang menyebabkan menurunnya SHU Induk Koperas ABC. Tetpai dengan adanya hasil lain-lain, yaitu Deviden saham, bunga dan jasa giro, kinerja keuangan dari koperasi dapat terbantu dikarenakan hasil lain-lain memberikan kontribusi yang cukup signifikan. Yang terkandung dari hasil lain-lain yaitu Deviden dari saham,

Jasa giro, Selisih kurs, dan Jasa gudang.

Berikut ini adalah Laporan Neraca INDUK KOPERASI ABC tahun 2006, 2007, 2008, 2009.

Tabel 3.2
Laporan NERACA INDUK KOPERASI ABC periode tahun 2006-2009

	2009	2008	2007	2006
Harta Lancar	Rp. 3.127.109.893	Rp. 2.866.169.712	Rp. 1.788.795.277	Rp. 4.492.431.187
Penyertaan (saham &simpanan)	Rp. 1.346.543.781	Rp. 1.346.543.781	Rp. 1.346.543.781	Rp. 1.346.543.781
Harta tetap	Rp. 246.939.533	Rp. 212.457.238	Rp. 314.527.150	Rp. 353.718.971
Harta Lain- Lain	Rp. 410.956.123	Rp. 259.411.823	Rp. 316.760.323	Rp. 363.105.024
Jumlah Aktiva	Rp. 5.131.549.330	Rp. 684.582.554	Rp. 3.766.626.531	Rp. 6.555.798.963
Hutang Lancar	Rp. 2.823.959.710	Rp. 2.304.111.370	Rp. 2.308.661.257	Rp. 5.127.252.311
Hutang jangka panjang	Rp. 399.511.971	Rp. 403.580.426	Rp. 405.162.270	Rp. 398.001.370
Permodalan	Rp. 1.908.077.648	Rp. 1.976.890.758	Rp. 1.052.803.004	Rp. 1.030.545.282
Jumlah Kewajiban dan Ekuitas	Rp. 5.131.549.330	Rp. 684.582.554	Rp. 3.766.626.531	Rp. 6.555.798.963

Sumber : laporan tahunan Induk Koperasi ABC 2006-2009

Pada Laporan neraca diatas, terdapat di dalamnya Harta Lain-Lain. Yang terkandung di dalam Harta Lain-lain yaitu Ruang kantor pusat PPMK, Prasarana, Pengembangan Usaha, dan Biaya yang ditanggungkan, yang semua ini masih merupakan aset bagi Induk Koperasi ABC, dimana masih digunakan dalam

kegiatan bisnis sehari-hari. Persaingan yang kuat didalam industri penyediaan sarana perikanan dimana pada saat ini INDUK KOPERASI ABC tidak hanya bersaing secara langsung dengan perusahaan swasta lokal tetapi juga sudah banyak perusahaan swasta asing yang masuk di persaingan industri sarana perikanan, yang menyebabkan pada tahun 2008 memberikan pengaruh pada penurunan jumlah aktiva dan jumlah kewajiban dan ekuitas sesuai dari laporan neraca tahunan INDUK KOPERASI ABC.



BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Misi, Visi dan Strategi INDUK KOPERASI ABC

Analisis misi, visi, dan strategi INDUK KOPERASI ABC, langkah pertama dilakukan dengan metode *Five-forces Competitive model* untuk menganalisis eksternal dari perusahaan, kemudian langkah kedua yaitu dengan menggunakan metode *SWOT* untuk menganalisis internal perusahaan, termasuk didalamnya analisis sumber daya perusahaan, dimana data yang didapatkan untuk analisis eksternal dan internal didapat dari hasil wawancara, selanjutnya menghubungkan antara hasil dari analisis yang telah dilakukan tersebut dengan visi, misi, dan strategi yang ditetapkan oleh INDUK KOPERASI ABC.

4.1.1 Analisis Eksternal *Five-forces Competitive Model*

- Ancaman produk pengganti

Pada industri persediaan prasarana perikanan, ancaman dari produk pengganti memiliki tingkat lemah dikarenakan alat-alat persediaan prasarana perikanan seperti : jala, kail, dan benang merupakan kebutuhan pokok yang dibutuhkan nelayan, dimana dengan produk ini satu-satunya kebutuhan yang digunakan oleh para nelayan dalam melakukan kegiatan penangkapan sehari-hari. Adapun produk pengganti adalah jenis produk yang sama, tetapi yang membedakan teknologi untuk menghasilkan produk tersebut memiliki tingkat level yang lebih tinggi dan juga menggunakan bahan baku yang berkualitas, sehingga harga jual yang dikenakan juga tinggi, pada segmen produk tersebut biasanya pembeli hanya berasal dari para penggemar olahraga pancing dengan tingkat dan daya beli yang tinggi. Karena Induk Koperasi ABC memiliki target segmen yaitu nelayan dan perusahaan mengetahui bahwa para nelayan yang menjadi anggota merupakan nelayan yang mayoritas daya belinya rendah sehingga memberikan kesukaran pada nelayan tersebut untuk berpindah pada produk dengan tingkat teknologi yang lebih tinggi.

- Ancaman pesaing baru

Banyak pemain baru yang keluar masuk pada industri persediaan prasarana perikanan Indonesia. Dibutuhkan modal yang besar untuk masuk ke industri ini, seperti pabrik untuk produksi. Dan juga dibutuhkan jalur distribusi besar. Pada saat ini perusahaan yang berada di industri telah memiliki jalur distribusi yang loyal sehingga telah memiliki basis distribusi yang baik. Ancaman yang lemah dari pesaing baru pada industri ini dikarenakan para pesaing baru untuk memenuhi syarat dalam hal modal yang besar, ataupun bila para pesaing baru tersebut memiliki modal yang besar tetapi membentuk basis distribusi yang baik memakan waktu yang cukup lama. Kedua faktor tersebut harus terpenuhi sehingga para pesaing baru dapat bertahan pada industri sarana perikanan.

- Kekuatan pembeli

Pembeli pada industri ini ada 3 kategori, antara lain : Pengecer, Nelayan, Masyarakat sekitar. Ketiga kategori pembeli memiliki tingkat kekuatan yang kuat, dikarenakan pembeli dapat mencari produsen untuk berpindah dari satu produsen ke produsen yang lainnya. Kenapa memiliki tingkat kuat, hal ini disebabkan pemain yang berada di industri prasarana perikanan jumlahnya sedang, didukung karena tidak banyak jumlah pesaing baru yang dapat masuk dan bertahan di industri ini. Walaupun jumlah produsen pada sarana perikanan cukup banyak, tetapi ironisnya pembeli memiliki sifat yang loyal pada produsen tempat pertama kali pembeli tersebut melakukan transaksi.

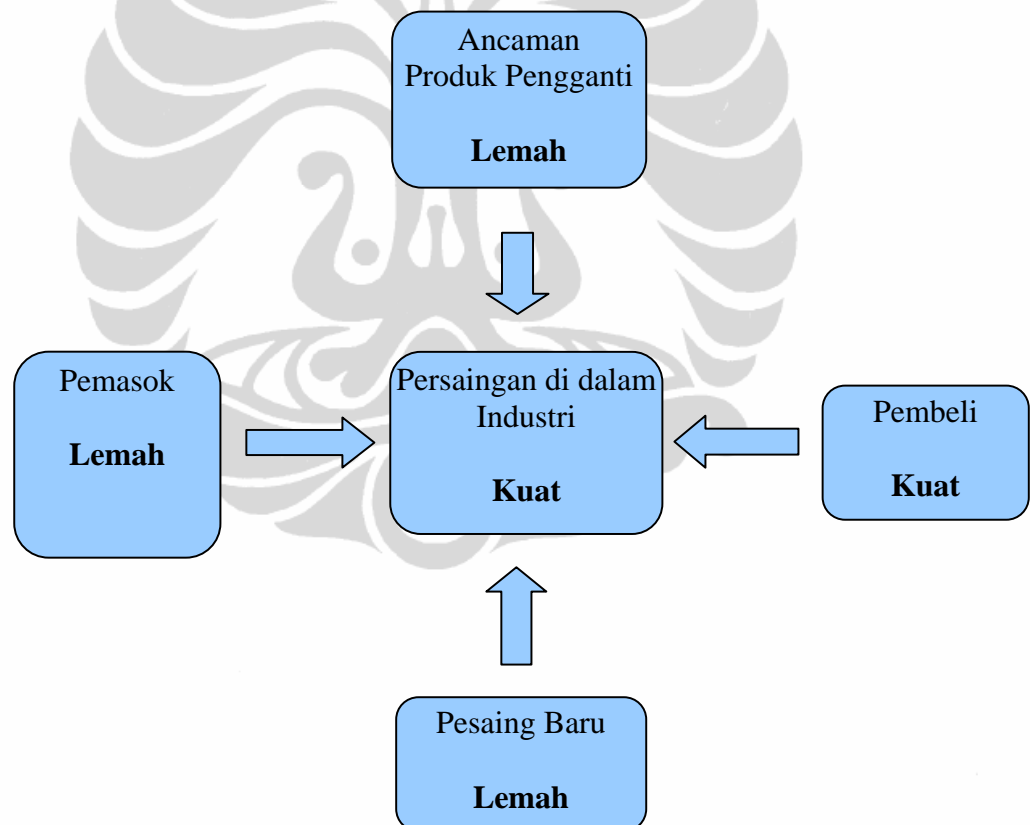
- Kekuatan pemasok

Kekuatan yang lemah untuk pemasok bahan baku industri persediaan prasarana perikanan dikarenakan banyaknya jumlah pemasok, sehingga produsen pada industri ini dapat mudah berpindah dari pemasok bahan baku satu dengan lainnya dengan tidak menambah beban lebih besar pada *switching cost*. Bahan baku yang diperlukan untuk industri perikanan sangat banyak terdapat di Indonesia, sehingga pemasok yang menyediakan bahan baku berjumlah banyak. Adapun bahan baku yang diperlukan untuk industri ini contohnya : sembako, bahan bakar minyak, plastik untuk produksi jaring, besi

untuk memproduksi kail, dan lain-lain.

- Persaingan antar perusahaan pada industri yang sama

Kekuatan persaingan antar perusahaan pada industri yang sama, sangat kuat dimana industri ini adalah industri barang konsumsi sehingga jumlah pembeli yang banyak, dan turut didukung jumlah pemasok yang banyak. Perusahaan yang berada pada industri ini merupakan para pemain lama yang dengan modal yang besar seperti pabrik produksi, didukung dengan basis pelanggan yang telah lama loyal pada produsen untuk membeli produk yang dihasilkan oleh produsen tersebut.



Gambar 4.1
***Five-forces Competitive Model* untuk Analisis Eksternal Industri Persediaan Prasarana Perikanan**

Sumber : Data diolah dari hasil wawancara

4.1.2 Analisis Internal INDUK KOPERASI ABC dengan Metode SWOT

- Kekuatan (*Strength*) : Jumlah anggota INDUK KOPERASI ABC sangat besar yaitu para nelayan yang menjadi anggota dengan cakupan wilayah hampir seluruh propinsi Indonesia. Kemudian Indonesia merupakan Negara yang memiliki garis pantai yang luas dimana Indonesia merupakan Negara maritim, kemudian Indonesia merupakan Negara dengan perairan laut tropis yang hangat, kedua faktor tersebut membuat Indonesia memiliki potensi perikanan laut yang besar. Indonesia memiliki jumlah sungai yang banyak yang dapat mendukung perkembangan pada industri perikanan darat.

- Kelemahan (*Weakness*): Sistem informasi yang belum terintegrasi, Lemahnya anggota, yaitu nelayan, dari segi Modal dan Ilmu pengetahuan, Tidak ada sistem pengendalian dan pengukuran kinerja di sistem manajemen INDUK KOPERASI ABC, Lemahnya Sumber daya manusia INDUK KOPERASI ABC, Pengetahuan teknologi perikanan yang kurang, Kesadaran yang lemah anggota mengenai INDUK KOPERASI ABC, Keaktifan anggota yang kurang, kurangnya keberpihakan pemerintah, Mata rantai proses produksi yang panjang, kurangnya reputasi baik INDUK KOPERASI ABC di mata pemerintah dan masyarakat banyak.

- Peluang (*Opportunity*): Peluang sangat besar dalam industri perikanan indonesia dan industri perikanan internasional dikarenakan produk-produk pada industri ini merupakan *consumer goods* yang merupakan kebutuhan pokok bagi konsumen, dan Potensi sangat besar dan berlimpah dari hasil perikanan di wilayah indonesia.

- Ancaman (*Threat*): Kekuatan pengusaha swasta yang bersaing secara langsung, banyaknya penangkapan ilegal, Ulah para rentenir yang menjerat para anggota INDUK KOPERASI ABC.

Misi INDUK KOPERASI ABC adalah “Meningkatkan taraf hidup nelayan di Indonesia yang layak sebagai warga negara yang merdeka”, dan “Meningkatkan

produksi perikanan laut untuk kepentingan bangsa Indonesia”. Visi INDUK KOPERASI ABC yaitu menjadi lembaga penyedia sarana dan pembinaan yang terpercaya bagi masyarakat nelayan. Untuk mencapai Misi, dan Visi yang telah ditetapkan maka STRATEGI yang digunakan yaitu strategi *Low-cost* dengan dikombinasikan dengan manajemen hubungan baik dengan target segmen.

Pada analisis eksternal dengan *five-forces competitive model* dapat dilihat bahwa industri dimana kegiatan bisnis INDUK KOPERASI ABC masih memberikan peluang yang sangat besar bagi INDUK KOPERASI ABC walaupun industri perikanan merupakan industri yang telah ada sejak lama baik di Indonesia maupun di seluruh dunia. Dapat dilihat juga jumlah pemasok bahan baku yang banyak sehingga perusahaan pada industri ini tidak susah dalam mencari bahan baku yang digunakan untuk produksi dalam memenuhi kapasitas yang diperlukan sehingga dapat menjadi penyedia sarana yang terbaik bagi target segmen pembeli yaitu nelayan. Dikarenakan segmen yang ditargetkan adalah nelayan maka strategi *low-cost* menjadi pilihan yang dipakai oleh INDUK KOPERASI ABC dengan pertimbangan bahwa perusahaan melihat mayoritas nelayan yang berada di Indonesia keadaan ekonominya masih kurang, dan jumlah nelayan yang berada di Indonesia sangatlah banyak sesuai dengan keadaan geografis Negara ini yang memiliki garis pantai yang panjang sehingga memiliki sumber daya perikanan yang baik. Dengan strategi *low-cost* perusahaan dapat memproduksi barang yang memiliki harga yang kompetitif dengan menekankan perputaran produk yang cepat dikarenakan jumlah pembeli yang banyak, sehingga menghasilkan profit yang besar.

Pada analisis internal, kekuatan dari INDUK KOPERASI ABC yaitu jumlah anggota yang besar dan tersebar di seluruh wilayah nusantara merupakan keuntungan yang kompetitif bagi perusahaan. Kemudian wilayah Indonesia yang memiliki sumber daya perikanan dimana produknya merupakan kebutuhan pokok bagi penduduk Indonesia, turut menjadi faktor yang membuat banyak penduduk Indonesia untuk berprofesi sebagai nelayan. Tetapi jumlah anggota yang besar dengan tidak didukung sumber daya perusahaan yang memadai membuat INDUK

KOPERASI ABC tidak maksimal dalam melakukan kinerja untuk memberikan pelayanan yang maksimal pada anggota, termasuk didalamnya dalam memahami anggota sehingga menjadi Pembina yang terpercaya dimana hal tersebut merupakan visi dari INDUK KOPERASI ABC. Pembinaan sumber daya perusahaan merupakan hal yang sangat krusial bagi INDUK KOPERASI ABC sehingga dapat menjalankan strategi yang telah ditetapkan. Sumber daya perusahaan tidak hanya yang bersifat *tangible*, tetapi juga pengembangan yang bersifat *intangible* yaitu sumber daya manusia, sumber daya informasi, dan sumber daya organisasi, tiga sumber daya yang menjadi pondasi dan penggerak bagi perusahaan dalam mencapai tujuan yang akan dicapai sesuai dari visi, misi, dan strategi yang telah ditetapkan.

Perusahaan pada era industri yang bertumpu pada produk yang menggerakkan konsumen (*product driven*) dikarenakan kurangnya sistem pendukung untuk memahami konsumen, sehingga perusahaan pada era tersebut hanya fokus dalam menghasilkan produk tanpa mengetahui apakah produk yang dihasilkan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh konsumen yang ditargetkan. Saat ini industri telah memiliki kecenderungan kepada *consumer driven* saat ini dimana Teknologi Informasi telah berkembang dengan pesat, sehingga memberikan dukungan yang sangat baik bagi perusahaan dalam memahami para konsumennya, informasi sangat cepat berpindah dari satu tempat ke tempat lainnya, dan dengan cepat pula informasi tersebut diolah oleh sistem yang kemudian memberikan hasil akhir yang dapat menjadi data penting bagi perusahaan dalam membuat keputusan untuk masalah yang sedang dihadapi. Sistem pengolahan data yang sangat cepat ini menjadi solusi bagi perusahaan pada era Informasi saat ini yang tidak dimiliki era Industri pada masa sebelumnya dalam meningkatkan pemahaman terhadap konsumen yang telah ditargetkan. INDUK KOPERASI ABC dimana fokus dalam memahami anggota sebagai inti dari misi dan visi perusahaan masih relevan dengan lingkungan bisnis pada saat ini, dimana INDUK KOPERASI ABC dapat menggunakan sistem yang dihasilkan oleh lingkungan bisnis era Informasi untuk mendukung dan memperbaiki kinerja yang dilakukan sehingga strategi yang akan digunakan dapat dijalankan dalam

mencapai apa yang telah ditetapkan oleh misi dan visi perusahaan.

4.2 Sistem Pengukuran Kinerja Saat ini

Saat ini INDUK KOPERASI ABC masih belum memiliki sistem pengukuran kinerja perusahaan. Kinerja dari bisnis yang dilakukan ditinjau pada Rapat Umum Anggota setiap satu tahun sekali. Dari hasil wawancara yang dilakukan ukuran yang dipakai dalam melakukan pengukuran kinerja yang telah dilakukan yaitu Sisa Hasil Usaha (SHU) dari INDUK KOPERASI ABC yang dicatat didalam laporan neraca INDUK KOPERASI ABC.

4.3 Rancangan *Balanced Scorecard* INDUK KOPERASI ABC

4.3.1 Peta Strategi / *Strategy Maps* untuk INDUK KOPERASI ABC

Sesuai dengan strategy yang ditetapkan oleh INDUK KOPERASI ABC terhadap target segmen, yaitu kombinasi antara Low-cost strategy dan hubungan saling menguntungkan dengan segmen. Dan berdasarkan wawancara, analisis eksternal dan internal perusahaan yang dilakukan, faktor kunci sukses untuk INDUK KOPERASI ABC yaitu : Meminimalkan biaya, Peningkatan partisipasi Anggota, dan Peningkatan pelayanan anggota. Tetapi dengan hasil analisis Maka bentuk strategy maps untuk INDUK KOPERASI ABC yaitu :

4.3.1.1 Perspektif Keuangan

Sesuai dengan strategi yang diinginkan dan Misi dari INDUK KOPERASI ABC maka perspektif keuangan memiliki Tujuan jangka panjang yaitu :

- Meminimalkan struktur biaya, tujuan ini menunjukkan bahwa produktifitas yang baik dari kinerja INDUK KOPERASI ABC secara efektif dan efisien.
- Peningkatan Persentase keuntungan dari Anggota lama, tujuan ini menunjukkan loyalitas anggota kepada INDUK KOPERASI ABC dan memberikan indikator bahwa anggota semakin aktif dalam melakukan transaksi kegiatan bisnis dengan INDUK KOPERASI ABC.

4.3.1.2 Perspektif Pelanggan

Untuk mencapai tujuan Perspektif keuangan maka INDUK KOPERASI ABC memberikan *value proposition* kepada target segmen antara lain :

- Harga produk yang kompetitif, tujuan ini menunjukkan bahwa INDUK KOPERASI ABC memberikan harga yang dapat dijangkau oleh Anggota, dimana anggota INDUK KOPERASI ABC merupakan konsumen yang sangat *price-sensitive*.
- Kualitas produk yang baik, tujuan ini menunjukkan bahwa INDUK KOPERASI ABC merupakan penyedia produk sarana perikanan yang dapat diandalkan oleh anggota.
- Rekan saling menguntungkan bagi anggota, tujuan ini menunjukkan bahwa INDUK KOPERASI ABC memiliki komitmen untuk saling berbagi keuntungan dengan anggota.

4.3.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Selanjutnya proses-proses kritis yang harus dikuasai oleh perusahaan memiliki tujuan antara lain :

- Pemasok yang *just-in-time*, tujuan ini menunjukkan bahwa INDUK KOPERASI ABC memiliki pemasok terpercaya untuk proses produksi
- Jalur distribusi yang efisien, jalur distribusi yang baik membuat perputaran produk semakin cepat sehingga dapat menekan cost yang dapat disebabkan dari produk yang dihasilkan.
- Penurunan biaya produksi, tujuan ini mengawasi berapa besaran produksi dari setiap unit.
- Manajemen *partnership*, komunikasi kepada para anggota dalam peningkatan pemahaman terhadap anggota.
- Pelayanan yang superior, tujuan ini menunjukkan komitmen INDUK KOPERASI ABC untuk membuat anggota tetap bertahan dalam keanggotaan INDUK KOPERASI ABC.

4.3.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Selanjutnya sebagai faktor penggerak, pondasi dan perspektif yang menggambarkan bagaimana penyelarasan *intangible assets* perusahaan dan perannya dalam menjalankan strategi INDUK KOPERASI ABC, maka perspektif keempat yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki tujuan antara lain :

a) *Human Capital* :

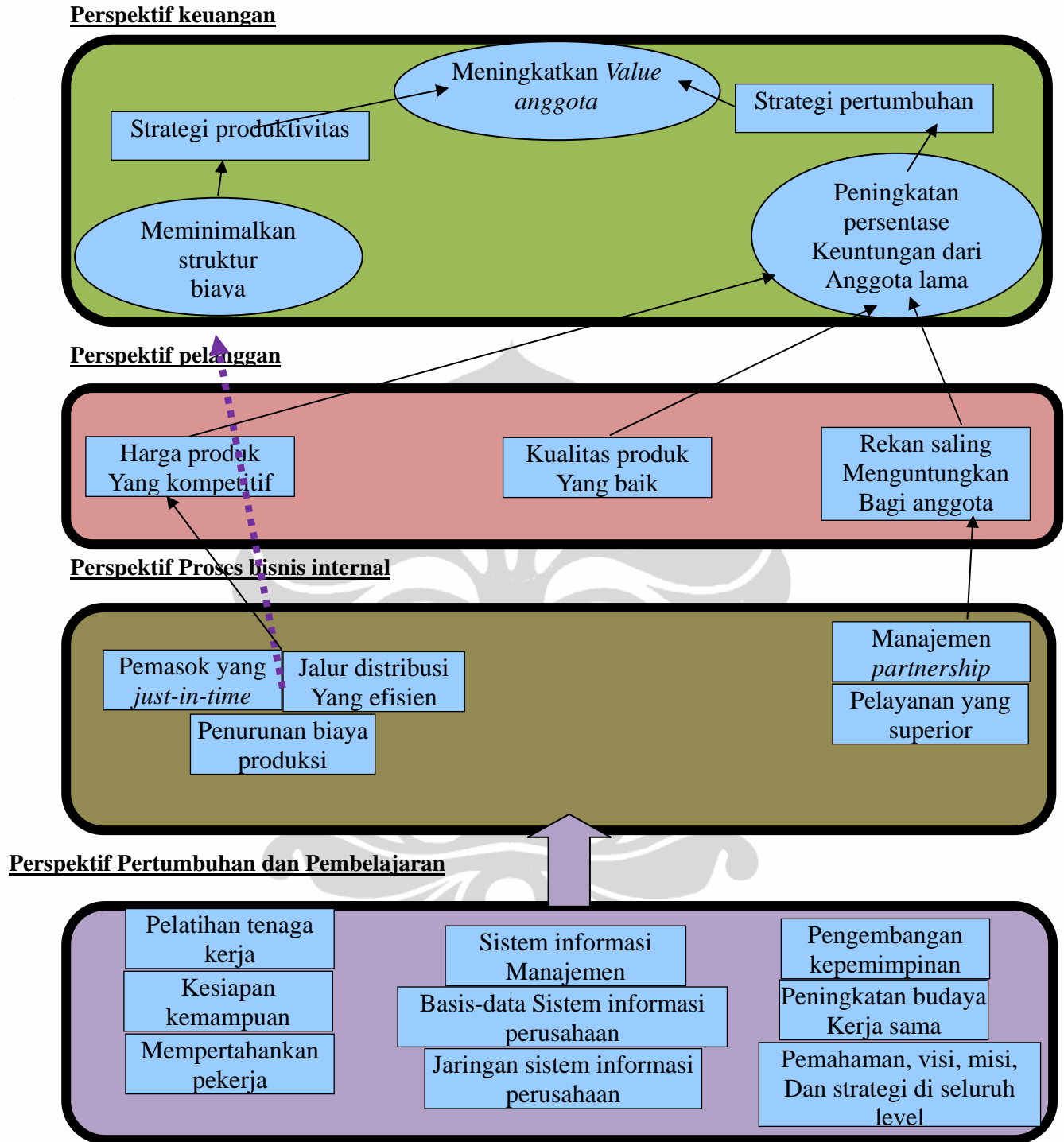
- Pelatihan tenaga kerja
- Kesiapan *skill*/kemampuan pekerja.
- Mempertahankan pekerja.

b) *Information Capital* :

- Sistem informasi manajemen perusahaan
- Basis data sistem informasi perusahaan
- Jaringan sistem informasi perusahaan

c) *Organization Capital* :

- Pengembangan kepemimpinan
- Peningkatan budaya kerja sama
- Pemahaman misi, visi, dan strategi keseluruhan level Organisasi.



Gambar 4.2
Strategy Maps Induk Koperasi ABC

Sumber : Olahan penulis

4.3.2 Bentuk *Balanced Scorecard* untuk INDUK KOPERASI ABC

Berikut ini adalah rancangan *Balanced Scorecard* untuk INDUK KOPERASI ABC sesuai dari *Strategy maps* Yang telah dibentuk.

Tabel 4.1
***Balanced scorecard* INDUK KOPERASI ABC**

PERSPEKTIF	TUJUAN	UKURAN
KEUANGAN	Meminimalkan struktur biaya Peningkatan persentase keuntungan dari anggota lama	Biaya per penjualan % Profitabilitas anggota lama
PELANGGAN	Harga produk yang kompetitif Kualitas produk yang baik Rekan saling menguntungkan bagi anggota	Harga produk berbanding harga pasar Jumlah klaim pelanggan % <i>Customer retention</i>
PROSES BISNIS INTERNAL	Pemasok yang <i>just-in-time</i> Jalur distribusi yang efisien Penurunan biaya produksi Manajemen <i>partnership</i> Pelayanan yang superior	Persentase pengiriman yang tepat waktu Persentase anggota yang dicapai melalui jalur <i>low-cost</i> Biaya untuk setiap output Jumlah waktu yang diluangkan untuk anggota Persentase anggota yang puas

Sumber : Olahan penulis

Tabel 4.1
Balanced scorecard INDUK KOPERASI ABC (lanjutan)

PERSPEKTIF	TUJUAN	UKURAN
PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN	Pelatihan tenaga kerja	Jumlah sesi pelatihan
	Kesiapan kemampuan/ <i>skill</i> Pekerja	Persentase tugas yang diselesaikan
	Mempertahankan pekerja	Persentase <i>employee turnover</i>
	Sistem informasi manajemen perusahaan	Persentase kesiapan informasi manajemen
	Basis-data sistem informasi perusahaan	Persentase kesiapan sistem informasi basis data
	Jaringan sistem informasi perusahaan	Persentase kesiapan informasi jaringan
	Pengembangan kepemimpinan	Persentase pelatihan kepemimpinan yang dilakukan
	Peningkatan budaya kerja-sama	Perbandingan pencapaian target untuk setiap divisi
	Pemahaman visi, misi, dan strategi di seluruh level organisasi	Persentase kesadaran pekerja terhadap visi, misi, strategi

Sumber : Olahan penulis

4.3.3 Key Performance Indicators INDUK KOPERASI ABC

Setelah *Balanced scorecard* terbentuk, kemudian dibentuk *Key performance Indicators* yang melakukan pembahasan terperinci mengenai Tujuan, Ukuran/*measurement*, rumus/*formula* dan cara untuk mengukur Tujuan tersebut.

4.3.3.1 KPI Perspektif Keuangan

- Meminimalkan struktur biaya, tujuan ini memiliki ukuran yaitu Biaya per penjualan. Tujuan ini mendukung kepada strategi produktivitas, dilakukan minimalisasi pengeluaran terhadap pembelanjaan, sehingga tidak ada pengeluaran yang berlebih, pencapaian efisiensi sumber daya modal perusahaan menjadi fokus yang sangat diperhatikan pada KPI perspektif keuangan dan juga perencanaan dalam pembelanjaan perusahaan. Rumus yang digunakan untuk cara pengukuran pada tujuan ini yaitu :

$$\frac{\text{Biaya untuk menghasilkan produk}}{\text{Penjualan untuk produk yang dihasilkan}} \quad (4.1)$$

Tipe untuk pengukuran ini adalah Rupiah/Unit. Acuan pengukuran Biaya per penjualan sesuai dengan strategi yang akan dijalankan oleh perusahaan yaitu *low-cost* dimana menjaga agar biaya/*cost* produksi tetap pada level yang rendah.

- Peningkatan persentase keuntungan dari anggota lama, tujuan ini memiliki ukuran Persentase profitabilitas anggota lama tujuan ini mendukung perusahaan pada strategi pertumbuhan *revenue*/pendapatan untuk perusahaan, dengan bertumbuhnya pendapatan perusahaan sehingga dapat menekan biaya yang diperlukan dalam produksi, Rumus yang digunakan untuk cara pengukuran pada tujuan ini yaitu :

$$\frac{\text{Penjualan akhir dari anggota} - \text{Penjualan awal dari anggota}}{\text{Penjualan awal dari anggota}} \times 100\% \quad (4.2)$$

Tipe pengukuran ini adalah persentase. Dengan meningkatnya nilai persentase keuntungan dari anggota, menunjukkan bahwa INDUK KOPERASI ABC memberikan pelayanan semakin baik sehingga membuat anggota semakin mempercayai INDUK KOPERASI ABC sebagai perusahaan yang berkomitmen untuk mencapai visi sebagai penyedia sarana dan Pembina terpercaya bagi para nelayan. Selain itu terjadi perbaikan reputasi INDUK KOPERASI ABC dari sudut pandang anggota yaitu para nelayan. Dan hal ini turut mendukung INDUK KOPERASI ABC dalam rangka membuat anggota menjadi lebih aktif untuk berkegiatan bisnis dengan INDUK KOPERASI ABC.

Penekanan pada KPI perspektif keuangan dapat dilihat kepada meminimalkan struktur biaya dan peningkatan aktivitas kegiatan anggota kepada perusahaan. Sesuai dengan sumber daya yang ada pada saat ini, dimana INDUK KOPERASI ABC belum menjalankan keseluruhan unit bisnis perusahaan, dimana saat ini sumber daya yang ada hanya digunakan untuk unit bisnis Penyedia sarana perlengkapan perikanan bagi nelayan, dengan meminimalkan struktur biaya, INDUK KOPERASI ABC dapat memberikan harga yang terjangkau dan

kompetitif bagi para nelayan. Dengan tingkat harga yang terjangkau dan kompetitif bagi para nelayan, diharapkan nelayan sebagai anggota berperan aktif untuk melakukan kegiatan bisnis mereka kepada INDUK KOPERASI ABC, dimana kita ketahui dari pembahasan analisis *SWOT* bahwa masih banyak nelayan-nelayan yang bertransaksi dengan para rentenir yang secara ironis menjerat para nelayan tersebut. Dan dengan tingkat aktivitas yang baik dari para anggota, secara tidak langsung turut memajukan INDUK KOPERASI ABC. Hasil dari majunya INDUK KOPERASI ABC sesuai dari visi, misi, dan strategi tidak hanya baik bagi perusahaan tetapi akan diberikan kembali kepada para anggota yaitu nelayan, dengan nilai yang lebih baik dari sebelumnya.

4.3.3.2 KPI Perspektif Pelanggan

- Harga produk yang kompetitif, tujuan ini memiliki ukuran Harga produk berbanding harga pasar, fokus tujuan ini yaitu kepada perbandingan harga produk yang dijual INDUK KOPERASI ABC dengan harga produk yang diberikan oleh para pesaing sehingga mempengaruhi keputusan target segmen/konsumen yang tertarik membeli produk yang dijual oleh INDUK KOPERASI ABC untuk transaksi selanjutnya secara berkelanjutan. Tujuan ini mendukung perusahaan kepada strategi pertumbuhan *revenue*/pendapatan. Tujuan ini merupakan penerjemahan dari strategi *low-cost* perusahaan dengan pertimbangan daya beli nelayan yang rendah. Cara pengukuran pada tujuan ini yaitu : membandingkan Harga yang diberikan oleh perusahaan pada produk yang akan dijual dengan rata-rata harga jual dari produk yang dijual oleh para pesaing.
- Kualitas produk yang baik, tujuan ini memiliki ukuran Persentase klaim pelanggan. Tujuan menunjukkan komitmen perusahaan dari visi yang telah ditetapkan yaitu menjadi penyedia sarana yang terpercaya bagi para anggota, dan juga menunjukkan kepada para anggota walaupun harga jual produk dari INDUK KOPERASI ABC memiliki harga yang kompetitif tetapi kualitas produk dari INDUK KOPERASI ABC tetap terjaga, sehingga memberikan kepuasan bagi para anggota/konsumen perusahaan. Rumus yang digunakan untuk cara pengukuran

pada tujuan ini yaitu :

$$\frac{\text{Jumlah produk yang diklaim/dikembalikan}}{\text{Jumlah produk yang dijual}} \times 100\% \quad (4.3)$$

Apabila nilai persentase jumlah klaim menurun dari persentase jumlah klaim pada periode sebelumnya, maka perusahaan berhasil dalam meningkatkan kualitas dari produk yang dihasilkan.

- Rekan saling menguntungkan bagi anggota, tujuan ini memiliki ukuran Persentase *customer retention*. Apabila semakin puas dan percaya anggota kepada kinerja dari INDUK KOPERASI ABC dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan maka anggota tidak akan keluar dari daftar keanggotaan di INDUK KOPERASI ABC, dimana mereka tidak hanya menjadi konsumen untuk produk yang dihasilkan oleh INDUK KOPERASI ABC juga di perusahaan tersebut para anggota/konsumen menjadi *partner/rekan* yang dapat saling berbagi keuntungan untuk kedua belah pihak. Dengan semakin aktifnya anggota dari INDUK KOPERASI ABC dalam melakukan kegiatan bisnis mereka sehingga secara langsung memberikan kontribusi untuk kemajuan perusahaan tersebut. Rumus yang digunakan untuk cara pengukuran pada tujuan ini yaitu :

$$\frac{(\text{Jumlah anggota akhir}-\text{Jumlah anggota awal})}{\text{Jumlah anggota awal}} \times 100\% \quad (4.4)$$

Saling berbagi keuntungan menunjukkan komitmen dari INDUK KOPERASI ABC dalam visi dan misi mereka dimana mereka tidak hanya semata-mata mencari profit, melainkan alasan mengapa perusahaan ini dibentuk yaitu memberikan perhatian yang penuh pada anggota yaitu para nelayan, meningkatkan taraf hidup para nelayan yang layak sebagai warga Negara Indonesia

Ketiga *value proposition* yang diterjemahkan melalui perspektif pelanggan ini menunjukkan komitmen INDUK KOPERASI ABC dalam mencapai visi, misi, dan strategi yang telah ditetapkan. Dengan strategi *low-cost* perusahaan dapat

memberikan harga yang kompetitif dan terjangkau bagi para anggota, karena biaya merupakan faktor penyusun dari harga yang akan ditawarkan oleh perusahaan. Walaupun harga kompetitif ditawarkan oleh INDUK KOPERASI ABC komitmen dari perusahaan tetap memberikan produk yang berkualitas dimana merupakan suatu visi dari INDUK KOPERASI ABC yaitu menjadi bagian yang terpercaya bagi anggota. Dengan kualitas yang baik INDUK KOPERASI ABC semakin memperbaiki reputasi, baik dimata para anggota maupun di mata masyarakat, dan pemerintah. Reputasi yang baik pula menjaga para anggota untuk tetap menjadi bagian keanggotaan dari INDUK KOPERASI ABC dan semakin berperan aktif dalam kemajuan perusahaan. Kemajuan INDUK KOPERASI ABC tidak hanya menguntungkan pihak perusahaan, saling berbagi keuntungan dengan anggota merupakan bagian dari komitmen INDUK KOPERASI ABC dalam meningkatkan taraf hidup anggota yaitu para nelayan.

4.3.3.3 KPI Perspektif Proses Bisnis Internal

- Pemasok yang *just-in-time*, tujuan ini memiliki ukuran Persentase pengiriman bahan baku yang tepat waktu. Bahan baku merupakan unsur produksi yang penting, dengan adanya ketersediaan bahan baku yang tepat waktu, sehingga membuat perusahaan dapat terhindar dari resiko kerugian hilangnya pelanggan, dan dapat memenuhi sesuai kapasitas ketersediaan produk bila ada permintaan dari pelanggan. Dengan adanya pemasok yang memiliki kemampuan *just-in-time*, biaya akibat ketertundaan produk dan hilangnya konsumen akibat ketidakmampuan kapasitas produksi dapat dihindari. Proses ini membutuhkan sumber daya manusia yang lebih terampil sehingga dibutuhkan sejumlah biaya dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang siap untuk menerapkan proses *just-in-time* yang diperlukan. Rumus yang digunakan untuk cara pengukuran pada tujuan ini yaitu :

$$\frac{\text{Jumlah pengiriman yang tepat waktu}}{\text{Jumlah total pengiriman}} \times 100\% \quad (4.5)$$

Dengan adanya pengukuran ini, perusahaan dapat melakukan seleksi terhadap pemasok-pemasok bahan baku yang terbaik. Adapun bila perusahaan telah

memiliki sumber pemasok yang terpercaya perusahaan dapat berkolaborasi dengan pemasok sehingga pemasok secara langsung dapat mengetahui bagaimana kondisi persediaan dari perusahaan. Baik kolaborasi sistem informasi antar perusahaan, maupun kolaborasi antar divisi antara pemasok dengan INDUK KOPERASI ABC secara langsung.

- Jalur distribusi yang efisien, tujuan ini memiliki ukuran persentase anggota yang dicapai melalui jalur distribusi yang *low-cost*. Tujuan ini mendukung dalam strategi *low-cost* yang akan diterapkan oleh perusahaan dimana dengan semakin efisiennya jalur distribus maka secara langsung akan meminimalkan biaya yang dapat ditimbulkan dari proses distribusi tersebut. Dengan tujuan ini perusahaan dapat mengetahui seberapa banyak anggota yang dicapai dengan jalur distribusi *low-cost*. Rumus yang digunakan untuk cara pengukuran tujuan ini yaitu :

$$\frac{\text{Jumlah anggota dengan jalur distribusi } low\text{-cost}}{\text{Jumlah anggota total}} \times 100\% \quad (4.6)$$

Dengan acuan pengukuran ini, perusahaan berusaha maksimal untuk selalu meningkatkan kinerja dalam mencari jalur distribusi yang efisien kepada para anggota, sehingga perusahaan selalu melakukan perbaikan secara terus menerus mengenai jalur distribusi yang digunakan.

- Penurunan biaya produksi, tujuan ini memiliki ukuran Biaya untuk setiap output. Biaya ini memiliki pengertian berapa besar biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan sejumlah output. Tujuan ini secara langsung mendukung tujuan pada perspektif keuangan yaitu meminimalkan struktur biaya. Dan juga dengan pencapaian pada tujuan ini perusahaan dapat memberikan harga kompetitif pada target segmen/pelanggan yang merupakan tujuan dari perspektif pelanggan. Rumus yang digunakan untuk cara pengukuran pada tujuan ini yaitu :

$$\frac{\text{Biaya produksi}}{\text{Jumlah produk yang dihasilkan}} \quad (4.7)$$

Pada pengukuran ini yang menjadi fokus perhatian yaitu proses produksi yang

dilakukan oleh INDUK KOPERASI ABC, dimana proses produksi yaitu proses dari bahan baku hingga produk tersebut dijual kepada pelanggan. Sehingga diharapkan apabila semakin baik proses yang dilakukan untuk produksi maka akan semakin rendah biaya yang diperlukan untuk sejumlah produk yang dihasilkan.

- Manajemen *partnership*, tujuan ini memiliki ukuran Realisasi jumlah waktu yang diluangkan untuk Anggota. Tujuan ini membuat INDUK KOPERASI ABC dapat memahami lebih baik anggota, baik masalah yang sedang dihadapi oleh anggota dan bagaimana solusinya, juga mengenai produk yang sedang ditawarkan oleh INDUK KOPERASI ABC terhadap anggota. Cara yang dilakukan untuk mengukur pada tujuan ini yaitu dari waktu yang telah direncanakan untuk konsultasi dengan anggota dibandingkan jumlah waktu yang terlaksana untuk konsultasi dengan anggota. Adapun tugas yang diperlukan yaitu adanya program khusus dari INDUK KOPERASI ABC dalam adanya waktu konsultasi yang diberikan untuk para anggota dengan suatu fasilitas melalui forum baik pertemuan secara langsung atau menggunakan teknologi informasi yang telah ada pada suatu periode tertentu.

- Pelayanan yang superior, tujuan ini memiliki ukuran Persentase anggota yang puas. Tujuan ini menunjukkan apakah INDUK KOPERASI ABC telah mampu dalam mencapai visi yang ditargetkan yaitu menjadi perusahaan yang terpercaya bagi anggota. Pelayanan yang menjadi fokus dari INDUK KOPERASI ABC membuat para anggota untuk mempertahankan keanggotaan mereka pada INDUK KOPERASI ABC. Rumus untuk cara pengukuran pada Tujuan ini yaitu :

$$\frac{\text{Jumlah pelanggan yang menyatakan kepuasan}}{\text{Jumlah total anggota}} \times 100\% \quad (4.8)$$

Perusahaan harus memberikan fasilitas untuk mengumpulkan data mengenai bagaimana kepuasan dari para anggota. Dimana banyak perusahaan pada saat ini memberikan kuesioner pada setiap pelanggan baik melalui media cetak, elektronik, maupun media yang berbasis internet.

Kelima proses bisnis internal yang harus dikuasai oleh INDUK KOPERASI ABC dibutuhkan untuk memberikan *value proposition* yang telah ditetapkan pada perspektif pelanggan, dimana efisiensi biaya dan peningkatan pelayanan menjadi tujuan yang ingin dicapai. Proses seperti pemasok yang *just-in-time*, dan jalur distribusi yang efisien memiliki peran penting dalam pembentukan biaya produksi yang turut menjadi tujuan pada perspektif proses internal bisnis. Peningkatan pelayanan dicapai dengan menguasai proses yaitu manajemen *partnership*, dan pelayanan yang superior, dimana 2 proses ini memberikan kemampuan perusahaan dalam memahami mengenai permasalahan yang dihadapi oleh anggota, sehingga selanjutnya menghasilkan solusi berupa produk dan program kepada anggota demi tercapai kepentingan bersama yang telah ditetapkan pada misi, visi, dan strategi INDUK KOPERASI ABC.

4.3.3.4 KPI Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- Pelatihan tenaga kerja, tujuan ini memiliki ukuran persentas sesi pelatihan. Tujuan ini menunjukkan komitmen INDUK KOPERASI ABC dalam meningkatkan sumber daya manusia perusahaan, sehingga memiliki kecakapan yang dapat digunakan dalam kegiatan bisnis yang dilakukan oleh perusahaan. Adapun cara yang digunakan untuk mengawasi tujuan ini yaitu : berapa jumlah dari pelatihan yang direncanakan sesuai yang dibutuhkan perusahaan dibandingkan dengan jumlah pelatihan yang terealisasi. Dengan semakin siapnya tenaga kerja dari perusahaan sehingga semakin mendukung kehandalan perusahaan dalam melakukan proses-proses yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- Kesiapan kemampuan kerja, tujuan ini memiliki ukuran Persentase tugas yang diselesaikan. Dengan melihat kesiapan kemampuan kerja dari sumber daya manusia, INDUK KOPERASI ABC dapat mengetahui apa saja kemampuan-kemampuan yang kurang dari sumber daya manusia yang dimiliki sehingga pelatihan apa saja yang perlu dilakukan dalam memenuhi kesiapan kemampuan kerja yang masih kurang. Untuk mengetahui seberapa besar kesiapan kemampuan

pekerja dari INDUK KOPERASI ABC, maka cara pengukuran dari tujuan ini yaitu :

$$\frac{\text{Jumlah tugas yang diselesaikan pekerja}}{\text{Jumlah tugas yang dimiliki oleh pekerja}} \times 100\% \quad (4.9)$$

Dari hasil penghitungan tersebut kemudian dilakukan penghitungan rata-rata dari nilai tersebut untuk melihat kesiapan kemampuan pekerja keseluruhan perusahaan. Banyak perusahaan pada saat ini memberlakukan *reward & punishment* sebagai motivasi bagi para pekerja untuk setiap tugas yang dibebankan pada mereka.

- Mempertahankan pekerja, tujuan ini memiliki ukuran Persentase *employee turnover rate*. Pencapaian pada tujuan ini dapat membuat perusahaan menghindari biaya yang ditimbulkan dalam perputaran tenaga kerja yang membutuhkan biaya yang tidak kecil. Rumus yang digunakan untuk pengukuran pada tujuan ini yaitu :

$$\frac{\text{Jumlah pekerja yang keluar}}{\text{Total jumlah pekerja}} \times 100\% \quad (4.10)$$

Pendekatan yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi perputaran tenaga kerja, yaitu dengan adanya fasilitas dari perusahaan dalam komunikasi yang intens pada para pekerja dengan memilih dari berbagai macam media, sehingga perusahaan lebih memahami para pekerja dan permasalahan yang mereka hadapi.

- Kesiapan sistem informasi manajemen, tujuan ini memiliki ukuran Persentase kesiapan sistem informasi manajemen, pencapaian dari tujuan ini mendukung perusahaan dalam melakukan transaksi dalam kegiatan bisnis yang dilakukan sehari-hari. Dan dengan sistem informasi manajemen perusahaan dapat mengolah data-data yang diperlukan untuk melakukan pengambilan keputusan dengan cepat. Dan penentuan kesiapan dari modal sistem informasi dapat diketahui perusahaan sesuai dengan analisis yang dilakukan oleh para penyedia sarana teknologi informasi yang dipilih oleh perusahaan.

- Kesiapan sistem informasi basis-data, tujuan ini memiliki ukuran Persentase kesiapan sistem informasi basis-data. Sistem informasi basis data merupakan kumpulan informasi mengenai data-data yang terkait dengan kegiatan bisnis yang dilakukan oleh perusahaan. Dan kesiapan terhadap sistem informasi basis data ini juga diketahui oleh perusahaan yang menjadi penyedia sarana sistem informasi bagi INDUK KOPERASI ABC.

- Kesiapan sistem informasi jaringan, tujuan ini memiliki ukuran Persentase kesiapan sistem informasi jaringan. Sistem informasi jaringan sistem pendukung yang menghubungkan antara sistem informasi manajemen dengan sistem informasi basis-data, dan juga sistem informasi jaringan dapat menghubungkan perusahaan yang tersebar di berbagai wilayah yang tidak sama. Kesiapan dari sistem informasi ini juga bergantung dari perusahaan penyedia jasa jaringan sistem informasi yang digunakan oleh INDUK KOPERASI ABC.

Pada pencapaian tujuan-tujuan di sistem informasi, INDUK KOPERASI ABC sebaiknya menggunakan jasa penyedia sarana sistem informasi yang biasanya memberikan produk satu paket dalam pembangunan kesiapan sistem informasi perusahaan yaitu sistem informasi manajemen, sistem informasi basis-data, dan sistem informasi jaringan. Dan pada saat ini telah banyak perusahaan-perusahaan penyedia jasa sistem informasi yang berdiri sehingga INDUK KOPERASI ABC dapat memilih sesuai kesiapa sumber daya yang dimiliki oleh INDUK KOPERASI ABC.

- Pengembangan kepemimpinan, tujuan ini memiliki ukuran Persentase pelatihan kepemimpinan yang dilakukan. Pencapaian pada tujuan ini dapat memberikan INDUK KOPERASI ABC kader-kader terbaik yang dibutuhkan dalam memimpin dan mengarahkan INDUK KOPERASI ABC dalam melakukan kegiatan bisnis sehari-hari untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rumus yang digunakan untuk pengukuran pada tujuan ini yaitu :

$$\frac{\text{Jumlah pelatihan yang dilakukan}}{\text{Jumlah pelatihan yang direncanakan}} \times 100\% \quad (4.11)$$

- Budaya kerja sama, tujuan ini memiliki ukuran Perbandingan pencapaian target untuk setiap divisi. Tujuan ini memberikan indikator kepada perusahaan mengenai tingkat kerja sama yang terjadi antara para pekerja satu dengan lainnya pada satu tim atau satu divisi. Pengukuran yang dilakukan pada tujuan ini menggunakan cara membandingkan pencapaian target yang dicapai oleh tiap divisi dibandingkan dengan pencapaian target yang telah dilakukan oleh divisi/tim tersebut pada periode sebelumnya. Budaya kerja-sama memiliki peran penting pada suatu organisasi dalam memecahkan masalah, dengan kerja-sama suatu pekerjaan yang dihadapi dapat diselesaikan dengan cepat, oleh karena itu budaya kerja sama harus dipupuk oleh INDUK KOPERASI ABC, baik dengan fasilitas program-program yang dapat mempererat kerja sama antar pegawai di perusahaan tersebut.
- Pemahaman strategi misi, visi, dan strategi diseluruh level organisasi. Tujuan ini memiliki ukuran Persentase kesadaran pekerja terhadap visi, misi, dan strategi perusahaan. Dengan tujuan ini perusahaan dapat mengetahui apakah visi, misi, dan strategi yang dinyatakan telah dipahami oleh para pekerja di seluruh level organisasi. Dengan pemahaman pada visi, misi, dan strategi organisasi, maka para pekerja mengetahui peran mereka masing-masing dalam pencapaian yang telah ditetapkan, dan juga mereka mengetahui apakah tugas mereka telah sesuai dan selaras dengan visi, misi, dan strategi yang telah ditetapkan oleh INDUK KOPERASI ABC. Dalam melakukan pengukuran ini INDUK KOPERASI ABC dapat memberikan kuesioner kepada setiap pekerja, baik dengan media cetak, maupun media berbasis teknologi informasi internal perusahaan. Kemudian data yang didapat dikumpulkan, dan dianalisis melalui sistem yang ada. Setelah sistem menghasilkan data yang diperlukan. Adapun rumus untuk melakukan pengukuran pada objekti ini antara lain :

$$\frac{\text{Jumlah pekerja yang memahami visi, misi, dan strategi perusahaan}}{\text{Total jumlah pekerja}} \times 100\% \quad (4.12)$$

Perspektif pembelajaran merupakan pondasi bagi INDUK KOPERASI ABC untuk dapat melakukan proses-proses internal bisnis yang diperlukan. Dari semua tujuan yang ada pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan penekanan ditujukan untuk meningkatkan produktivitas karyawan, peningkatan kesiapan sistem informasi yang dibutuhkan oleh perusahaan sebagai pendukung jalannya kegiatan bisnis yang dilakukan oleh perusahaan, dan peningkatan tingkat kerja sama yang terjadi baik antara individu pekerja maupun yang ada pada tingkat level satu divisi pada INDUK KOPERASI ABC. Perspektif pembelajaran memberikan perhatian yang mendalam pada *intangible asset* bagi perusahaan. Dan *intangible asset* ini harus diselaraskan agar sesuai dan tidak bersebrangan satu sama lainnya. Dimana kita ketahui sebelumnya bahwa aset adalah sumber daya perusahaan yang dapat dipaketkan satu sama lainnya.

Peningkatan kesiapan modal sumber daya manusia dengan pelatihan yang dilakukan, memberikan dukungan dalam kesiapan kemampuan/skill yang diperlukan selanjutnya berdampak pada proses-proses yang diperlukan dalam menghasilkan *value proposition* yang diinginkan pada perspektif pelanggan, dimana sumber daya manusia yang ada telah disiapkan sesuai dengan proses yang harus dikuasai oleh perusahaan. Selanjutnya dalam melakukan peningkatan akan modal sumber daya manusia perusahaan dapat menerapkan sistem *reward* dan *punishment* sebagai faktor yang dapat memotivasi para pekerja.

Kesiapan akan modal informasi pada INDUK KOPERASI ABC meliputi pada peningkatan kesiapan pada 3 hal yaitu : kesiapan sistem informasi manajemen, kesiapan sistem informasi basis-data, dan kesiapan sistem informasi jaringan. Dengan semakin siapnya modal sistem informasi bagi INDUK KOPERASI ABC, dapat memberikan dukungan dalam mempercepat transaksi yang dilakukan oleh perusahaan dalam setiap kegiatan bisnis yang dilakukan sehingga menunjang

dalam biaya yang dapat timbul dari keterlambatan transaksi bisnis tersebut. Dapat dilihat contoh dalam aplikasi sistem order berbasis internet yang pada saat ini sudah menjadi hal biasa, terlihat kecepatan antara order sampai kepada perusahaan produsen membuat perusahaan dapat bertindak secara cepat dimana perusahaan dapat secara tanggap untuk langsung mengirimkan order yang sesuai pesanan yang dilakukan oleh pelanggan, pelanggan juga tidak susah harus ke lokasi produsen untuk melihat bentuk dari barang yang dihasilkan produsen tersebut karena informasi lengkap dari produk yang dijual yang merupakan hasil dari sistem informasi manajemen perusahaan produsen. Selain itu konsumen juga dapat dengan cepat menyampaikan keluhan baik berupa klaim maupun saran yang dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja untuk waktu yang akan datang. Untuk saat ini dikarenakan belum ada divisi informasi pada INDUK KOPERASI ABC, maka INDUK KOPERASI ABC dapat menggunakan perusahaan penyedia sarana sistem informasi sebagai awal untuk membangun sistem informasi yang dibutuhkan perusahaan. Selanjutnya diharapkan INDUK KOPERASI ABC membangun divisi informasi sendiri apabila telah memiliki sumber daya yang cukup, dimana divisi ini dapat melakukan pengembangan dan pemantauan terhadap sistem informasi yang telah dibangun.

Kesiapan akan modal organisasi pada INDUK KOPERASI ABC memiliki peran penting dalam peningkatan kesatuan seluruh pekerja INDUK KOPERASI ABC. Para pekerja diharapkan memahami misi, visi, dan strategi yang ditetapkan oleh INDUK KOPERASI ABC sehingga mereka mengetahui peran yang mereka jalankan dalam setiap pelaksanaan tugas yang diemban. Selanjutnya para pekerja diharapkan memiliki rasa kepedulian kerja-sama yang tinggi dalam melakukan tugas dalam kegiatan sehari-hari, sehingga mengerti dan saling membantu satu sama lain untuk menyelesaikan kewajiban baik berupa kewajiban individu maupun kewajiban yang bersifat tim/divisi. Setiap tim/divisi maupun untuk keseluruhan organisasi di INDUK KOPERASI ABC memerlukan sosok pemimpin yang dapat diandalkan sehingga dapat mengarahkan para pekerja yang dipimpin sesuai dari tujuan yang ingin dicapai dari visi, misi, dan strategi yang ditetapkan, sehingga pelatihan untuk membentuk kader-kader pemimpin

masa depan dibutuhkan demi kelanjutan kegiatan bisnis yang dilakukan oleh INDUK KOPERASI ABC. Kesiapan akan modal organisasi juga membuat perusahaan membentuk budaya yang baik pada perusahaan tersebut, budaya yang peka akan perubahan, budaya yang selalu berkembang terus menerus, budaya yang saling kerja sama antara satu pekerja dengan pekerja lainnya. Dengan memiliki budaya yang baik pula visi, misi, dan strategi dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan.



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Setelah melakukan analisis studi kasus di Induk Koperasi ABC, penelitian ini telah memberikan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Visi, misi, dan strategi yang ditetapkan oleh perusahaan INDUK KOPERASI ABC sangat relevan terhadap kegiatan bisnis yang dilakukan pada saat ini, yaitu era Informasi yang menghasilkan banyak terobosan-terobosan teknologi yang mempermudah perusahaan dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasional dan juga mempermudah perusahaan dalam memahami konsumen yang ditargetkan.. Pada era informasi bisnis yang dilakukan tidak hanya semata-mata fokus perusahaan dalam menghasilkan produk yang pada era industri disebut *product driven*, tetapi pada era informasi perusahaan dituntut untuk lebih memahami target segmen sehingga konsumen menjadi faktor utama perusahaan dalam memberikan *value proposition* yang tepat, dengan nama lain *consumer driven*. Pelayanan yang maksimal pada anggota menjadi fokus dari INDUK KOPERASI ABC. Dengan fokus segmen yang telah ditetapkan seharusnya INDUK KOPERASI ABC memiliki suatu sistem manajemen yang baik, menurut Kaplan dan Norton (2004) ,suatu sistem manajemen yang baik harus bisa terukur sesuai dengan filosofi *Balanced Scorecard* yaitu “*you cant manage what you cant measure*”. Dan sistem pengukuran yang sesuai sangat dibutuhkan INDUK KOPERASI ABC untuk menjalankan misi, visi dan strategi yang telah ditetapkan.

2. Dari analisis yang dilakukan, penelitian ini menghasilkan *Strategy maps* yang berguna sebagai visualisasi representatif dari visi, misi, dan strategi yang ditetapkan, kemudian sistem manajemen yang sesuai dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang memiliki 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Dan terakhir, langkah selanjutnya dari *Balanced Scorecard* yaitu perincian mengenai tujuan dan ukuran yang dimuat pada *Key Performance Indicators* perusahaan.

5.2 Saran

Sesuai dari kesimpulan yang telah dibuat dari penelitian ini maka saran untuk perusahaan Induk Koperasi ABC antara lain :

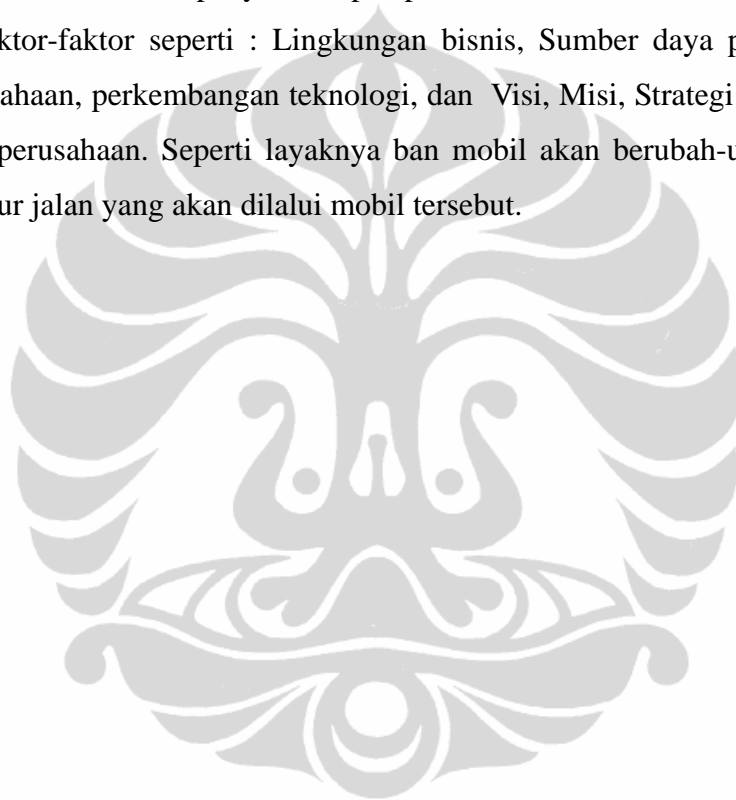
1. Pada poin kesatu kesimpulan di atas, dalam membentuk suatu sistem manajemen, perusahaan sebaiknya menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, dimana tidak hanya aspek keuangan sebagai indikator kunci kesuksesan dari perusahaan, tetapi dimasukkan juga aspek non-keuangan dimana *intangible asset* merupakan bagian dari aspek tersebut yang merupakan suatu faktor yang memacu dan penggerak dalam penciptaan *Value* dari perusahaan. Sehingga dalam kegiatan bisnis yang dilakukan perusahaan memiliki keseimbangan sistem manajemen secara menyeluruh pada perusahaan tersebut.

2. Pada poin kedua kesimpulan di atas, setelah dibentuk *Strategy maps*, *Balanced Scorecard*, dan *Key performance indicators*. Dalam implementasi sistem manajemen tersebut harus dilakukan proses penyebaran secara *cascade* sistem tersebut, sehingga implementasi terjadi secara menyeluruh ke semua level organisasi perusahaan. Agar implementasi terlaksana dengan baik maka dibutuhkan sumber daya, pelatihan, dan waktu sehingga *Balanced scorecard* dapat dijalankan dengan baik. Hal selanjutnya yang dibutuhkan dalam implementasi *Balanced Scorecard* adalah Kepemimpinan yang mengarahkan para pekerja dengan pemahaman yang baik tentang sistem manajemen yang akan diimplementasikan dan Komunikasi yang baik dalam menyampaikan sistem manajemen tersebut kepada seluruh bagian sehingga memahami apa yang akan diimplementasikan pada perusahaan menjadi salah satu faktor kunci dalam mencapai kesuksesan implementasi dari sistem manajemen ini.

3. Kendala yang akan dihadapi yaitu: Dibutuhkan biaya yang cukup besar dalam implementasi sistem ini, Kepahaman top manajer terhadap sistem baru yang akan diimplementasikan yang kurang, Kemampuan komunikasi yang tidak baik dapat menyebabkan pekerja tidak memahami maksud dari sistem yang akan diimplementasikan. Tingkat kesadaran akan visi, misi dan strategi para pekerja

yang kurang terhadap perusahaan yang membuat para pekerja tidak acuh dan tertarik terhadap perubahan yang akan dilakukan, dan Budaya *defensive* dari pekerja perusahaan yang sudah mendarah daging menjadi budaya perusahaan, terhadap adanya suatu reformasi yang menyebabkan terjadinya perubahan.

4. Untuk kesempatan selanjutnya *Balanced Scorecard* yang dirancang untuk menjadi sistem manajemen stratejik perusahaan, dapat berubah ke bentuk-bentuk dengan variabel-variabel penyusun perspektif berbeda-beda, dikarenakan perubahan faktor-faktor seperti : Lingkungan bisnis, Sumber daya perusahaan, Budaya perusahaan, perkembangan teknologi, dan Visi, Misi, Strategi yang ingin dicapai oleh perusahaan. Seperti layaknya ban mobil akan berubah-ubah sesuai dengan struktur jalan yang akan dilalui mobil tersebut.



DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. 1997. *Strategic management, 6th ed.*, Prentice Hall.
- Grant R.M. 2002. *Contemporary Strategy Analysis, 4th ed.*, Blackwell Publishers, Oxford, UK.
- Gamble, John E and Thompson, Arthur A. Jr. 2009. *Essentials of strategic management : the quest for competitive advantage, 2nd ed.*, New York : McGraw-Hill.
- Induk Koperasi Perikanan Indonesia. 1987. IKPI 40 tahun. Jakarta : Induk Koperasi Perikanan Indonesia .
- Induk Koperasi Perikanan Indonesia (2006). Laporan Tahunan 2006.
- Induk Koperasi Perikanan Indonesia (2006). Laporan Tahunan 2007.
- Induk Koperasi Perikanan Indonesia (2006). Laporan Tahunan 2008.
- Induk Koperasi Perikanan Indonesia (2006). Laporan Tahunan 2009.
- Kaplan, R. S., dan Norton, D. P. 1996. *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston: Havard Business School Press.
- Kaplan, R. S., dan Norton, D. P. 2004. *Strategy maps : converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston : Harvard Business School Press.
- Mulyadi. 2001. *Balanced scorecard*. Edisi ke-2. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Nair, Mohan. 2004. *Essentials of Balanced scorecard*. New Jersey : John wiley & Sons Inc.
- Niven, P. R. 2006. *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, inc., Hoboken, New Jersey.
- Pandey, I.M. 2005. *Financial management. 9th ed.* New Delhi : Vikas Publishing House PVT, Ltd.
- Pearce, J. A & Robinson , R. B. 1998. *Strategic management : strategy formulation and implementation , 3rd ed.* U.S.A : Richard D. Irwin, Inc.
- Porter, Michael. E. 1979. *How competitive forces shape strategy*. Boston : Harvard business review.

Thompson, A.A & Stricklan, A.J. 2001. *Strategic management : concept and cases. 12th ed.* New York : McGraw – Hill Irwin.

Wheelen, L., Thomas & Hunger, David, J.2002. *The study of strategic management. In Strategic Management and Business policy. 8th ed.* New Jersey. Prentice Hall.

Wibisono, Dermawan. 2006. *Manajemen kinerja : konsep, desain, dan teknik meningkatkan daya saing perusahaan.* Jakarta : Penerbit Erlangga.

