

Bab



**Formulasi Strategik, Analisis Strategik dan Alternatif
Strategik (Bagian 1)**



Materi Minggu 8

Formulasi Strategik, Analisis Situasi dan Alternatif Strategik (Bagian 1)

8.1 Evaluasi Prestasi Saat Ini

Menurut Hasibuan (1995), prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Karena baik departemen itu sendiri maupun karyawan memerlukan umpan balik atas upayanya masing-masing, maka prestasi kerja dari setiap karyawan perlu dinilai.

Evaluasi prestasi kerja adalah proses di mana suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Dalam arti luas, evaluasi prestasi digunakan untuk menilai dan mengembangkan bawahan, dalam arti lebih khusus bertujuan motivasional, meningkatkan pengetahuan, riset, promosi, pelatihan dan pengembangan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan personalia. membahas mengenai motivasi kerja, tidak dapat terlepas dari pembahasan mengenai prestasi kerja. Karena motivasi kerja merupakan bagian yang terpenting dari tingkah laku kerja tersebut.

Faktor-Faktor Prestasi Kerja

Menurut Heidrahman dan Suad Husnan (1990), faktor-faktor prestasi kerja yang perlu dinilai adalah sebagai berikut:

1) Kuantitas Kerja

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.

2) Kualitas Kerja

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan keberhasilan hasil kerja.

3) Keandalan

Dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerjasama.

4) Inisiatif

Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan.

5) Kerajinan

Kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutin.

6) Sikap

Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau atasan atau teman kerja.

7) Kehadiran

Kehadiran karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan.

Manfaat Evaluasi Prestasi Kerja

Evaluasi prestasi kerja sangat diperlukan baik oleh perusahaan maupun karyawan, karena evaluasi prestasi kerja tersebut memiliki berbagai manfaat yaitu perbaikan prestasi kerja memberikan umpan balik yang memungkinkan bagi karyawan, manajer, dan departemen personalia dalam pelaksanaan kerja guna memperbaiki kegiatan-kegiatan yang telah mereka lakukan untuk memperoleh prestasi yang tinggi. Oleh karena itu menurut Handoko (1987), manfaat evaluasi prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut:

a. Perbaikan Prestasi Kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membenarkan kegiatan-kegiatan mereka.

b. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

c. Keputusan-keputusan Penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

d. Kebutuhan-kebutuhan Latihan dan Pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

e. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik prestasi kerja mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

f. Penyimpangan-Penyimpangan Proses Stafing

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur stafing departemen personalia.

g. Ketidak akuratan Informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Akibatnya keputusan-keputusan yang diambil menjadi tidak tepat.

h. Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

i. Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

j. Tantangan-Tantangan Eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personala mungkin dapat menawarkan bantuan.

Program Evaluasi Prestasi Kerja

Langkah penting untuk mengembangkan program evaluasi prestasi adalah penentuan kriteria. Kriteria adalah ukuran bergantung/prediktif untuk menimbang keefektifan karyawan. Kriteria yang baik harus relevan, stabil, dapat membedakan karyawan yang dievaluasi dan praktis. Ada dua metode dalam menentukan program evaluasi prestasi, yakni:

1) Metode-metode Penilaian Berorientasi Pada Masa Lalu

Ada berbagai metode penilaian prestasi kerja karyawan di masa lalu merupakan suatu upaya langsung meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan lain. Metode yang berorientasi pada masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Kelemahannya bahwa prestasi kerja di masa lalu tidak dapat diubah. Teknik-teknik penilaiannya di antaranya:

a. *Rating scale*

Teknik penilaian kerja ini yang paling tertua, pada metode ini evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksana pekerjaan tersebut. Metode ini menggunakan media formulir penilaian yang biasanya diisi oleh atasan langsung dengan tanggapan yang paling sesuai untuk setiap dimensi pelaksanaan pekerjaan.

b. *Checklist*

Metode penilaian *checklist* dimaksudkan untuk mengurangi beban penilaian. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan. Penilaian dilakukan oleh atasan namun tanpa diketahui para karyawannya. Kebaikan metode *checklist* adalah mudah, ekonomis administrasi, latihan bagi penilaian terbatas dan terstandarisasi. Kelemahannya meliputi penggunaan kriteria kepribadian di samping kriteria kerja, kemungkinan terjadi bias penilaian (terutama *halo effect*), interprestasi salah terhadap item-item *checklist* dan penggunaan bobot yang tidak tepat.

c. Metode Peristiwa Kritis

Metode peristiwa krisis (*critical incident method*) merupakan metode penilaian yang berdasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

d. Metode Peninjauan Lapangan

Wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai.

e. Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa dilakukan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin dilaksanakan dalam bentuk tertulis atau peragaan.

f. Metode Evaluasi Kelompok

Metode evaluasi kelompok berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan rangking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek. Biasanya dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung. Ada beberapa teknik untuk mengevaluasi karyawan di antaranya:

- Metode rangking

Penilaian membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya untuk menentukan siapa yang lebih baik dan menempatkan karyawan dalam urutan dari yang terbaik sampai terjelek.

- *Grading* atau *forced distribution*

Pada metode ini penilaian memisah-misahkan atau menyortir para karyawan ke dalam klasifikasi yang berbeda.

- *Point allocation method*

Penilaian diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan terbaik diberi nilai yang lebih besar ketimbang yang tidak berprestasi. Kebaikan metode ini bahwa penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara karyawan meskipun kelemahannya *halo effect* dan bias kesan akhir.

2) Metode-metode Penilaian Berorientasi Pada Masa Depan

Penilaian-penilaian yang berorientasi masa depan memusatkan pada prestasi kerja di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau sasaran-sasaran prestasi kerja di masa mendatang. Teknik-teknik yang bisa digunakan adalah :

a. Penilaian Diri

Teknik ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensif cenderung tidak terjadi sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

b. Penilaian psikologis.

Metode ini digunakan untuk keputusan penetapan dan pengembangan. Biasanya dilakukan dalam bentuk wawancara, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan dan review evaluasi-evaluasi.

c. Penilaian *Management by Objective* (MBO)

Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menentukan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksana kerja di waktu yang akan datang.

d. Teknik pusat penilaian

Untuk membantu identifikasi talenta manajemen di waktu yang akan datang.

Metode Memperkecil Kesalahan

Ada lima metode dalam memperkecil kesalahan, yakni:

1) *Halo effect*

Halo effect terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi prestasi kerja. Contohnya bila seorang atasan senang kepada karyawan, maka pandangan bisa mengubah estimasi atasan terhadap prestasi kerja karyawan.

2) Kesalahan kecenderungan terpusat

Banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif dan sangat baik atau sangat jelek sehingga penilaian prestasi kerja dibuat rata-rata.

3) Bias terlalu lunak atau terlalu keras

Kesalahan terlalu lunak disebabkan oleh kecenderungan penilaian untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi kerja. Kesalahan terlalu keras adalah sebaliknya yang terjadi karena kesalahan ini pada umumnya bila standar-standar prestasi tidak jelas.

4) Prasangka Pribadi

Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Contoh seorang atasan pria mungkin cenderung memberikan penilaian rendah kepada para karyawan wanita karena suatu hal.

5) Pengaruh pesan terakhir.

Bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subyektif penilaian dipengaruhi oleh yang paling terakhir (*recency effect*). Kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

8.2 Evaluasi Manajer Strategik

Dalam proses manajemen strategik, evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam proses tersebut. Evaluasi strategik adalah proses manajemen strategi di mana manajer puncak berusaha memastikan bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dalam mencapai tujuan perusahaan. Para manajer perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah.

Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah:

- a. Meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang;
- b. Mengukur prestasi; dan
- c. Mengambil tindakan korektif.

Hakekat Evaluasi Strategi

Proses manajemen strategik menghasilkan keputusan yang dapat mempunyai konsekuensi yang signifikan dan jangka panjang keputusan strategis yang salah dapat menimbulkan kerugian besar, yang akan sulit sekali untuk memperbaikinya.

Oleh karena itu banyak perencana strategi sepakat bahwa mengevaluasi strategi sangat penting untuk kehidupan organisasi. Evaluasi yang tepat waktu dapat memperingatkan manajemen akan adanya masalah atau potensi masalah sebelum menjadi kritis.

Evaluasi strategi bisa merupakan proses yang rumit dan sensitif. Terlalu banyak kegiatan mengevaluasi strategi dapat menghabiskan biaya yang sangat mahal dan bisa jadi kontra produktif. Evaluasi strategi penting untuk memastikan tujuan-tujuan strategi yang dapat ditetapkan dapat tercapai.

1) Kegiatan Evaluasi Strategi

Mengkaji landasan strategi bisnis/perusahaan. Membandingkan hasil yang diharapkan dengan kenyataan. Mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana.

2) Kriteria Evaluasi Strategi

Kesesuaian; kesesuaian mengacu pada kebutuhan para perencana strategi untuk mengkaji serangkaian tren maupun masing-masing tren dalam mengevaluasi strategi. Keunggulan, sebuah strategi harus mendorong penciptaan dan/atau mempertahankan keunggulan kompetitif di bidang kegiatan tertentu. Konsistensi; sebuah strategi tidak boleh memiliki tujuan dan kebijakan yang tidak konsisten. Kelayakan; sebuah strategi tidak boleh terlalu banyak membebani sumber daya yang ada maupun tidak boleh menciptakan sub masalah yang tidak dapat dipecahkan.

3) Alasan Perlunya Evaluasi Strategi

Semakin kompleksnya masalah lingkungan. Semakin sulitnya memprediksi masa organisasi. Berkurangnya rentang waktu di mana perencanaan dapat dilakukan dengan tingkat ketepatan tertentu.

4) Proses Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi harus mempertanyakan harapan dan asumsi manajerial, harus memicu tinjauan sasaran dan nilai, dan harus merangsang kreativitas dalam menghasilkan alternatif dan memformulasikan kriteria evaluasi. Evaluasi strategi harus dilaksanakan secara berkelanjutan, bukannya di akhir periode waktu tertentu atau hanya setelah terjadi masalah

5) Mengkaji Ulang Landasan Strategi

Mengembangkan matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) dan Evaluasi Faktor Internal (EFI) yang telah direvisi. Matrik EFI yang sudah direvisi harus fokus pada perubahan dalam kekuatan dan kelemahan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, litbang dan SIM. Matrik

EFE yang sudah direvisi harus menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan dalam merespon peluang dan ancaman utama.

6) Mengukur Kinerja Organisasi

Aktifitas ini termasuk membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, menyelidiki penyimpangan dari rencana, mengevaluasi prestasi individual dan menyimak kemajuan yang dibuat ke arah pencapaian sasaran yang dinyatakan. Sasaran jangka panjang dan sasaran tahunan biasanya dipakai dalam proses ini. Kriteria untuk mengevaluasi strategi harus dapat diukur dan mudah dibuktikan. Evaluasi strategi didasarkan pada kriteria kuantitatif maupun kualitatif.

Kriteria kuantitatif yang biasa digunakan untuk mengevaluasi strategi adalah:

- 1) Pengembalian atas Investasi (ROI)
- 2) Pengembalian atas Ekuitas (ROE)
- 3) Marjin Laba
- 4) Pangsa Pasar
- 5) Pertumbuhan Penjualan
- 6) Pertumbuhan Aset
- 7) Laba Per Saham
- 8) Utang terhadap ekuitas

Kriteria kualitatif yang biasa digunakan untuk mengevaluasi strategi adalah:

- 1) Perputaran karyawan (*turnover*)
- 2) Tingkat Kualitas Produk
- 3) Kepuasan Karyawan
- 4) Pemasaran
- 5) Penelitian dan Pengembangan
- 6) Sistem Informasi Manajemen

Kartu Skor Berimbang/*Balanced Scorecard* (BSC)

Kartu Skor Berimbang atau *Balanced Scorecard* (BSC) adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. BSC adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya. Konsep BSC adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada awal tahun 1990. BSC adalah suatu konsep untuk mengukur apakah aktivitas-aktivitas operasional suatu perusahaan dalam skala yang lebih kecil sejalan dengan sasaran yang lebih besar dalam hal visi dan strategi.

Definisi yang lebih dalam dapat dilihat dari asal kata BSC itu sendiri. BSC berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara performa keuangan dan non-keuangan, performa jangka pendek dan performa jangka panjang, antara performa yang bersifat internal dan performa yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor performa seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

BSC membantu organisasi untuk menghadapi dua masalah fundamental yaitu mengukur performa organisasi secara efektif dan mengimplementasikan strategi dengan sukses. Secara tradisional, pengukuran terhadap bisnis berkisar pada aspek finansial, yang kemudian banyak mendatangkan kritik. Ukuran finansial tidaklah konsisten dengan lingkungan bisnis saat ini, punya daya prediktif yang lemah, mengakibatkan munculnya silo fungsional, menghambat cara berpikir jangka panjang, dan tidak lantas bisa relevan bagi kebanyakan tingkat organisasi. Mengimplementasikan strategi secara efektif menjadi permasalahan tersendiri. Setidaknya terdapat empat pembatas implementasi strategi di organisasi yaitu pembatas visi, pembatas orang, pembatas sumberdaya, dan pembatas manajemen.

Konsep Keseimbangan *Balanced Scorecard*

Konsep keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* terkait pada tiga area berikut:

- 1) Keseimbangan antara indikator keberhasilan finansial dan non finansial. BSC sendiri awalnya dibuat untuk mengatasi kurang handalan ukuran performa finansial dengan menyeimbangkannya dengan pemicu lain untuk performa yang mengacu ke masa depan. Ini adalah masih terus menjadi prinsip dari sistem BSC ini.
- 2) Keseimbangan antara konstituen internal dan eksternal dari organisasi. *Shareholder* dan pelanggan merepresentasikan konstituen eksternal dalam BSC, sementara karyawan dan proses internal merepresentasikan konstituen internal. BSC berusaha menyeimbangkan kebutuhan kedua grup yang tak jarang menjadi kontradiktif satu sama lain untuk bisa secara efektif mengimplementasikan strategi.
- 3) Keseimbangan antara indikator performa *lag* dan *lead*. Indikator *lag* secara umum merepresentasikan performa masa lalu. Contohnya semisal saja kepuasan pelanggan atau *revenue*. Meskipun ukuran tersebut pada umumnya cukup obyektif dan bisa diakses dengan mudah, namun mereka semua punya daya prediktif yang lemah. Sementara itu indikator *lead* adalah pemicu performa yang membawa pada pencapaian indikator *lag*. Indikator ini biasanya berbentuk ukuran atas proses dan aktivitas. Pengiriman tepat waktu, semisal, bisa merepresentasikan indikator *lead* untuk ukuran *lag* kepuasan pelanggan. Suatu *scorecard* harus berisi campuran/paduan antara indikator *lag* dan *lead*. Indikator *lag* yang tanpa disertai oleh ukuran *lead* tidak akan mengkomunikasikan bagaimana target akan diraih. Sebaliknya, indikator *lead* tanpa ukuran *lag* akan menghasilkan perkembangan jangka pendek namun tidak tampak bagaimana perkembangan tersebut berdampak pada peningkatan manfaat bagi pelanggan dan juga *shareholder*.

Keunggulan *Balanced Scorecard*

Dalam perkembangannya, BSC telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. BSC pertama kali dikembangkan dan digunakan pada perusahaan Analog Devices pada tahun 1987. BSC memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat *tangible*, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal *intangible* juga berperan dalam kemajuan organisasi. BSC menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategis menurut Mulyadi (2001) adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

a. Komprehensif

BSC menjanjikan kemampuan perusahaan dalam melipat gandakan kinerja keuangannya dalam jangka panjang melalui kekomprehensifan sasaran-sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategisnya.

b. Koheren

Penggunaan BSC dalam perencanaan strategis dapat menghasilkan sasaran-sasaran strategis yang koheren, yaitu dihasilkannya hubungan sebab akibat antara sasaran strategis non keuangan dengan sasaran strategis keuangan serta hubungan antara sasaran non keuangan dengan sasaran non keuangan lainnya. Jadi, sasaran strategis yang dihasilkan pada perspektif non keuangan tidak ada yang tidak bermanfaat untuk mewujudkan sasaran strategis keuangan.

c. Seimbang

Sasaran strategis yang dihasilkan perlu diarahkan ke dalam empat perspektif secara seimbang. Perspektif proses bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan berfokus ke dalam perusahaan sedang pelanggan dan keuangan berorientasi keluar perusahaan. Jadi, dengan BSC akan dihasilkan sasaran strategis.

d. Terukur.

Keterukuran sasaran strategis menjadikan sasaran tersebut jelas sehingga menjanjikan ketercapainya sasaran tersebut. Sasaran yang dihasilkan akan diukur dalam dua macam ukuran yaitu hasil dan pemicu.

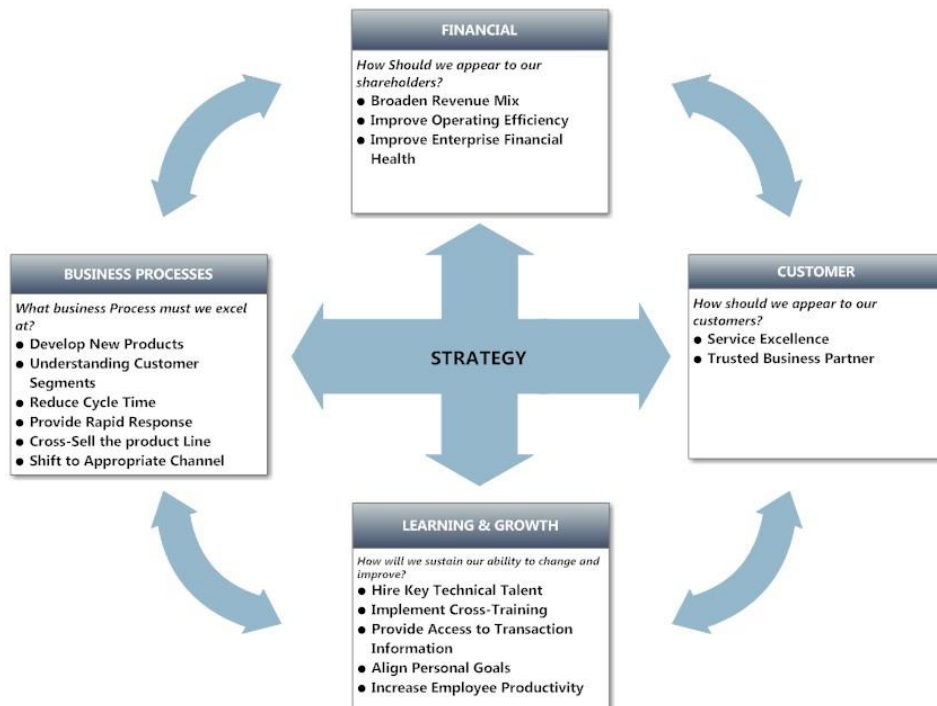
Proses *Balanced Scorecard*

Ada empat proses *balanced scorecard*, yakni:

- 1) Menterjemahkan visi dan misi perusahaan,
- 2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis *balanced scorecard*,
- 3) Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis, dan
- 4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Terdapat empat perspektif *balanced scorecard* yang dikaitkan dengan visi dan strategi perusahaan. Lebih jelasnya dapat dilihat digambar di bawah ini.



Adapted from the Balanced Scorecard by Robert S. Kaplan and Dave P. Norton. Harvard Business School Press, 1996.

Gambar 8.1

Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Keuangan (*Financial*)

Pertanyaan yang harus dijawab korporasi di sini adalah bagaimana kita dilihat oleh pemegang saham baik pada jangka pendek maupun jangka panjang. Korporasi bisa rugi pada waktu tertentu, akan tetapi pemegang saham menyadari bahwa setelah itu korporasi akan mendapat keuntungan, sehingga dividen akan diperoleh. Semakin baik korporasi di mata pemegang saham, semakin aman korporasi memperoleh sumber modal.

BSC memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. BSC dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000) sebagai berikut:

- 1) Peningkatan pelanggan yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan pendapatan).
- 2) Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *cost effectiveness*).
- 3) Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *financial returns* dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan *return* yang tinggi.

Di dalam *Balanced Scorecard*, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan

kepada 3 perspektif yang lainnya tentang sasaran yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi daripada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan *potential customer* sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada. Ada 2 kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

1) Kelompok pengukuran inti (*core measurement group*).

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti, kita mengenal lima tolak ukur, yaitu: pangsa pasar, akuisisi pelanggan (perolehan pelanggan), retensi pelanggan (pelanggan yang dipertahankan), kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

2) Kelompok pengukuran nilai pelanggan (*customer value proposition*).

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki. Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. *Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Kelompok pengukuran nilai pelanggan terdiri dari:

- Atribut produk/jasa, yang meliputi: fungsi, harga, dan kualitas produk.
- Hubungan dengan pelanggan, yang meliputi: distribusi produk kepada pelanggan, termasuk respon dari perusahaan, waktu pengiriman, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- Citra dan reputasi, yang menggambarkan faktor intangible bagi perusahaan untuk menarik pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan, atau membeli produk.

Perspektif ini menunjukkan seperti apa perusahaan di mata pelanggan. Pelanggan mempunyai kemampuan teknis melihat korporasi dari berbagai sisi, baik dari sisi waktu, kualitas, kinerja dan jasa, serta biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan untuk memperoleh pelayanan. Dimensi kebutuhan pelanggan demikian pada akhirnya akan menentukan bagaimana perusahaan dilihat oleh pelanggan. Semakin baik persepsi pelanggan, semakin baik pula nilai korporasi di mata pelanggan.

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

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns* (Simon, 1999).

Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu:

1) Proses Inovasi

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

2) Proses Operasi

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan *order* dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

3) Pelayanan Purna Jual

Adapun pelayanan purna jual yang dimaksud di sini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, dll.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*)

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang.

Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu sumber daya manusia, sistem, dan prosedur. Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling* karyawan, yaitu meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu:

1) Kapabilitas Pekerja

Kapabilitas pekerja adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen:

- Kepuasan pekerja

Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.

- Retensi pekerja

Retensi pekerja adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan *loss* pada *intellectual capital* dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase *turnover* di perusahaan.

- Produktivitas pekerja

Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

2) Kapabilitas Sistem Informasi

Adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

3) Iklim organisasi

Iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja.

Implementasi dalam *Balanced Scorecard*

Pengukuran aspek keuangan tidak mampu menangkap aktivitas-aktivitas dari aktiva-aktiva tidak berwujud, seperti:

- a. Keterampilan, kompetensi, dan motivasi para pegawai.
- b. Database dan teknologi informasi.
- c. Proses operasi yang efisien dan responsif.
- d. Inovasi dalam produk dan jasa.
- e. Hubungan dan kesetiaan pelanggan.
- f. Adanya dukungan polis, peraturan perundang-undangan dan dari masyarakat.

Contoh Implementasi *Balanced Scorecard*

Perusahaan adalah PT. Bank Syariah, di mana merupakan bank umum yang beroperasi berdasarkan syariah Islam di mana sistem bunga dalam bank konvensional diganti dengan sistem bagi hasil.

PT. Bank Syariah sebagai bank yang menerapkan syariah Islam mempunyai keunikan dalam struktur organisasinya yaitu dengan adanya suatu badan yang mengawasi penerapan syariah Islam secara benar yaitu Dewan Pengawas Syariah (DPS).

- Visi Misi Bank Syariah
 - 1) Bank Syariah menjadi yang terdepan di Indonesia
 - 2) Pelaku perbankan yang dominan di pasar syariah

- 3) Bank yang dikagumi di pasar nasional
 - 4) Menjadi Bank Syariah yang dikelola secara profesional dengan penekanan pada keunggulan manajemen, orientasi pasar dan jiwa kewirausahaan.
 - 5) Menjadi model bagi pengelolaan Bank Islam
 - 6) Menjadi bank yang paling inovatif dalam kegiatan investasi
- Perspektif BSC
 - a) Perspektif Keuangan

PT. Bank Syariah, sebagaimana perusahaan-perusahaan (perbankan) lainnya di Indonesia menggunakan tolak ukur kinerja keuangan dari rasio-rasio keuangan (*financial ratio*), yaitu ROA, ROE, CAR, LDR, dsb.

Tolak ukur yang dipergunakan harus selalu dilakukan *update*, sesuai dengan tingkat persaingan yang semakin tinggi. Hal tersebut untuk melihat seberapa besar pencapaian kinerja perusahaan atas tujuan-tujuan strategisnya, yaitu tolak ukur yang dapat menunjukkan kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

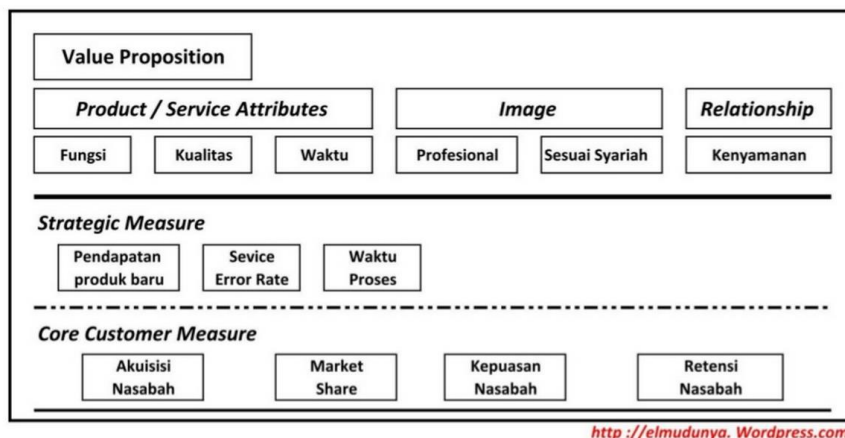
- b) Perspektif Pelanggan (Nasabah)

Tolak ukur yang tepat untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis dalam perspektif nasabah adalah tingkat kepuasan nasabah (*customer satisfaction*), penguasaan pasar (*market share*), kemampuan untuk mempertahankan nasabah lama atau retensi nasabah (*customer retention*), dan kemampuan memperoleh nasabah baru atau akuisisi nasabah (*customer acquisition*).

- c) Perspektif Bisnis Internal

Tolak ukur yang tepat untuk melihat sasaran strategis yang dicapai oleh Bank Syariah yaitu, sasaran strategis yang berupa pengembangan produk-produk baru yang dapat diandalkan untuk mengantisipasi kebutuhan nasabah akan layanan keuangan sehingga nasabah lama dapat dipertahankan dan nasabah baru dapat diperoleh yang pada akhirnya akan memperbesar penguasaan pangsa pasar (*market share*).

Gambar : **Proposisi Nilai Pelanggan - PT. Bank Syariah ABC**
Menghubungkan Perspektif Internal Bisnis dengan Perspektif Nasabah



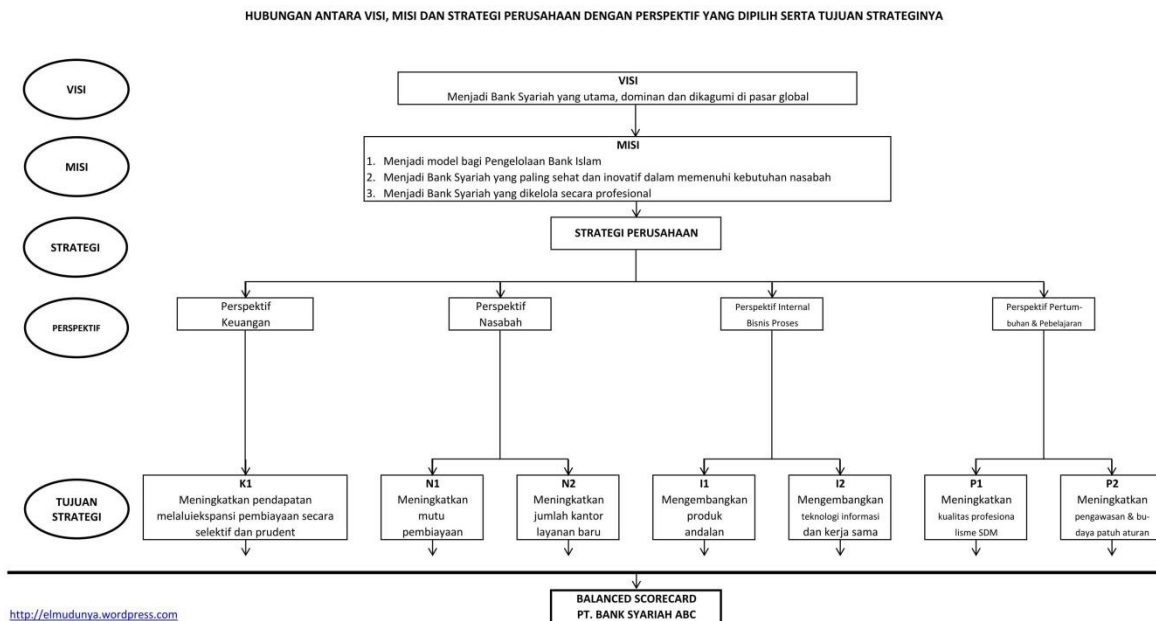
Gambar 8.2

Hubungan Perspektif Bisnis Internal dengan Perspektif Nasabah

d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tolok ukur pembelajaran dan pertumbuhan yang dilakukan oleh Bank Syariah dengan melakukan peningkatan kompetensi pemasaran, peningkatan sikap kerjasama (dalam hal pelayanan yang diberikan oleh nasabah), peningkatan kompetensi pelayanan, serta peningkatan pengetahuan dan keterampilan.

Jika sudah mengetahui semua komponen BSC pada Bank Syariah maka kita dapat gambarkan hubungan antara semua komponen tersebut.



Gambar 8.3

Hubungan antara Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan dengan BSC

8.3 Pengamatan Lingkungan Eksternal dan Internal

Dalam melakukan pengamatan lingkungan, pertama para manager harus mengetahui berbagai variabel dalam lingkungan eksternal perusahaan. Menurut Pearce dan Robinson (1997) bahwa lingkungan eksternal suatu organisasi dikategorikan menjadi tiga bagian, yaitu lingkungan jauh (*remote environment*), lingkungan industri (*industry environment*) dan lingkungan operasional (*operational environment*). Sedangkan Wheelen dan Hunger (2000) mengklasifikasi lingkungan eksternal menjadi dua kategori yaitu lingkungan masyarakat (*societal environment*) dan lingkungan tugas (*task environment*) perusahaan. Lingkungan masyarakat merupakan kekuatan yang tidak secara langsung menyentuh kegiatan organisasi dalam jangka pendek, tetapi dapat mempengaruhi keputusan-keputusan organisasi dalam jangka panjang. Komponen-komponen lingkungan masyarakat meliputi:

- a. Kekuatan ekonomi yang mengatur pertukaran material, uang, energi, dan informasi.
- b. Kekuatan teknologi yang menghasilkan penemuan-penemuan untuk penyelesaian masalah (*problem-solving invention*).

- c. Kekuatan politik-hukum yang menyediakan kekuatan dan memberikan desakan serta perlindungan hukum dan undang-undang.
- d. Kekuatan sosial budaya yang mengatur nilai-nilai, adat istiadat dan kebiasaan masyarakat.

Lingkungan tugas merupakan elemen-elemen atau kelompok-kelompok yang secara langsung mempengaruhi perusahaan. Lingkungan tugas meliputi pemerintah, masyarakat lokal, pemasok, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh/pekerja, kelompok-kelompok berkepentingan, serta asosiasi perdagangan. Lingkungan tugas perusahaan pada dasarnya adalah industri di mana perusahaan beroperasi. Analisis industri berkenaan dengan pemeriksaan secara mendalam faktor-faktor penting dalam lingkungan tugas perusahaan.

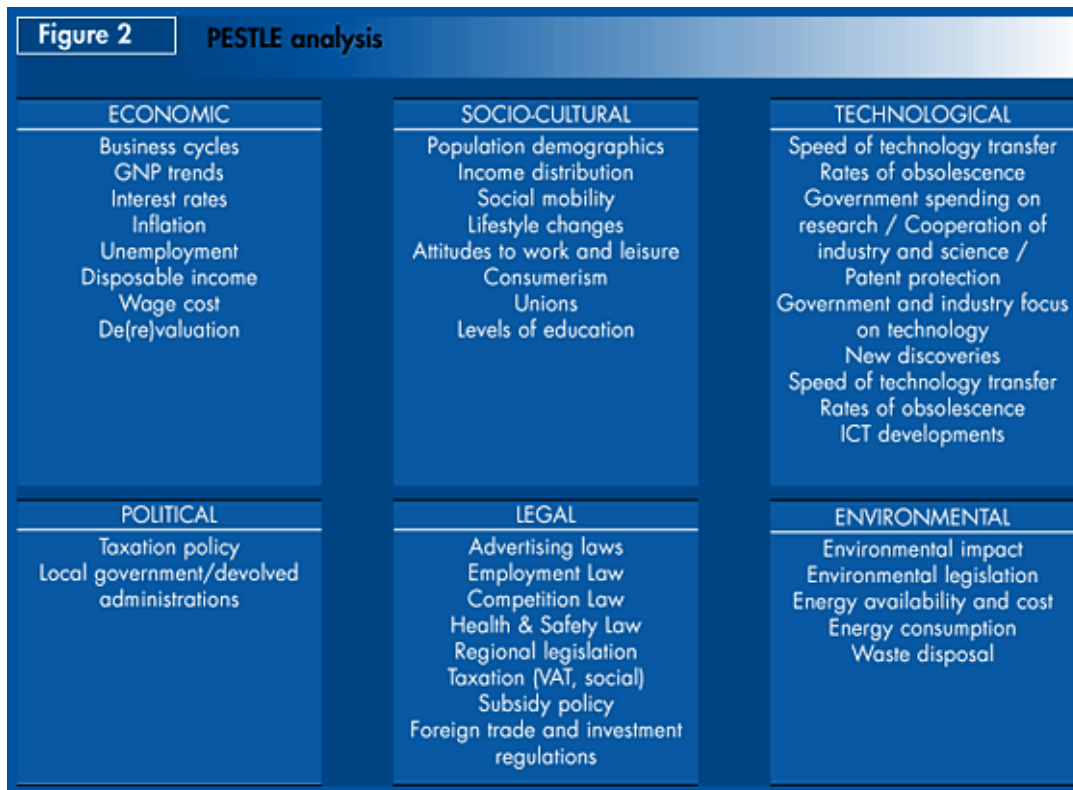
Jadi kedua lingkungan tersebut, baik lingkungan masyarakat maupun lingkungan tugas harus dimonitor untuk menemukan faktor-faktor strategis yang kemungkinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap keberhasilan atau kegagalan perusahaan.

Analisis industri merupakan kombinasi antara ekonomi industri dan strategi. Diawali dengan adanya tambahan atas teori organisasi industri oleh Joe S. Bain (1950-an) yang menyatakan bahwa struktur industri tidak hanya terbatas pada ukuran besarnya industri, tetapi juga ditentukan dengan mobilitas hambatan masuk ke dalam industri. Selanjutnya berkembang teori struktur industri yang berdasarkan pada premis bahwa perbedaan tingkat keuntungan perusahaan merupakan fungsi kekuatan pasar yang didorong oleh struktur inter-industri dan intra-industri. Porter menyatakan bahwa kelima kekuatan bersaing tersebut dapat mengembangkan strategi persaingan dengan mempengaruhi atau mengubah kekuatan tersebut agar dapat memberikan situasi yang menguntungkan bagi perusahaan.

Ruang lingkup kelima kekuatan bersaing tersebut yang pertama yaitu ancaman persaingan segmen yang ketat, segmen tertentu menjadi tidak menarik jika ia telah memiliki pesaing yang banyak, kuat, atau agresif. Kedua, ancaman pendatang baru, daya tarik segmen berbeda-beda menurut tingginya hambatan untuk masuk dan keluarnya. Ketiga, ancaman produk substitusi, segmen tertentu menjadi tidak menarik jika terdapat substitusi produk yang aktual atau potensial. Keempat, ancaman peningkatan kekuatan posisi tawar pembeli, segmen tertentu menjadi tidak menarik jika pembeli memiliki kekuatan posisi tawar (*bargaining power*) yang kuat atau semakin meningkat. Dan yang terakhir, kelima yaitu ancaman peningkatan kekuatan posisi tawar pemasok, segmen tertentu menjadi tidak menarik jika para pemasok perusahaan mampu menaikkan harga atau mengurangi kuantitas yang mereka pasok.

Langkah berikutnya dalam analisis industri bagi perusahaan adalah EFAS dan IFAS. EFAS adalah *External Factors Analysis Summary*, yaitu kesimpulan analisis dari berbagai faktor eksternal yang mempengaruhi keberlangsungan perusahaan. IFAS adalah *Internal Factors Analysis Summary*, yaitu kesimpulan analisis dari berbagai faktor internal yang mempengaruhi keberlangsungan perusahaan.

Terdapat berbagai cara untuk mengidentifikasi EFAS. sebuah perangkat analisis EFAS yang lazim digunakan perusahaan bernama PESTEL/PESTLE. PESTEL merupakan perangkat analisis dengan ruang lingkup *Political, Economic, Social, Technological, Enviromental, dan Legal*. Berbagai kebijakan, baik dari pemerintah, asosiasi industri, *market leader*, masyarakat, atau pihak lain yang terkait dengan keberjalanan perusahaan diuraikan dan diformulasikan ke dalam hasil analisis PESTEL. Gambar di bawah merupakan contoh penerapan dari analisis PESTEL.



Gambar 8.4

Analisis PESTLE/PESTEL

Hasil keluaran dari analisis EFAS dapat digunakan sebagai faktor eksternal yang mempengaruhi bisnis. Dalam analisis SWOT, EFAS yang berdampak positif terhadap bisnis dapat digolongkan sebagai *opportunities* dan EFAS yang berdampak negatif dapat digolongkan sebagai *threats*.

Identifikasi IFAS dilakukan dengan melihat kondisi internal perusahaan. Identifikasi IFAS dapat dilakukan dengan melakukan analisis terhadap organisasi dengan perangkat bernama *Organizational Capability Profile (OCP)*. Terdapat lima variabel yang dianalisis pada OCP yaitu:

- 1) *Financial Capability Profile*
- 2) *Marketing Capability Profile*
- 3) *Operations Capability Factors*
- 4) *Personnel Capability FactorS*
- 5) *General Management Capability*

Organisational capability	High performing mean (<i>n</i> = 108)	Low performing mean (<i>n</i> = 35)
Advertise/promote the product or service	40.7	12.0
Deliver a broad product range	49.1	16.7
Distribute products broadly	48.1	17.6
Respond to swings in volume	59.3	28.5
Make rapid design changes	76.8	19.4
Compete on price	49.1	25.0
Provide after-sales service	79.7	22.2
Deliver products quickly	75.9	25.9
Involvement of top management	84.9	49.7
Involvement of line managers	88.4	47.6
Flexibility to adapt to unanticipated changes	86.2	49.8
Provide high performance products	84.2	24.6
Deliver products on time	94.5	41.5
Offer consistent quality	98.2	32.4

Gambar 8.5

Analisis IFAS

Penggunaan EFAS dan IFAS

Perumusan EFAS dan IFAS berperan penting dalam penentuan komponen-komponen yang menyusun analisis SWOT. EFAS akan menyusun komponen *opportunities* dan *threats*, kemudian IFAS akan menyusun komponen *strengths* dan *weaknesses*. Analisis SWOT yang telah lengkap akan membantu perumusan strategi yang tepat bagi perusahaan.

Kenapa harus EFAS dan IFAS? Terdapat miskonsepsi terhadap penerapan analisis SWOT di organisasi. Banyak yang menganggap bahwa analisis SWOT merupakan analisis untuk memetakan kemampuan organisasi berdasarkan kelebihan, kekurangan, peluang, dan ancaman yang dihadapi organisasi. Pengertian ini tidak sepenuhnya salah. Analisis SWOT merupakan analisis yang diterapkan pertama kali oleh Albert Humphrey. Analisis ini dikembangkan agar organisasi dapat mengembangkan langkah yang tepat untuk menuju tujuan.

Analisis SWOT yang dangkal dan tidak tepat akan menjerumuskan organisasi ke dalam penerapan langkah yang dangkal dan tidak tepat pula. Jika berhasil pun berarti terdapat kondisi eksternal atau internal yang secara acak mendorong organisasi kepada keberhasilan. Kejadian tersebut kecil kemungkinan terjadi berulang kali. Oleh karena itu dibutuhkan analisis SWOT yang tepat dan akurat. Perangkat analisis EFAS dan IFAS dapat mendorong organisasi untuk menganalisis faktor eksternal dan internal organisasi dengan lebih dalam dan akurat.

Selain itu, terdapat beberapa keraguan yang muncul disebabkan pemahaman yang dangkal terhadap analisis SWOT. Terdapat dua model pemahaman terhadap faktor *opportunities* dan *threats* yang kebanyakan berkembang di organisasi yaitu:

- 1) Faktor tersebut merupakan faktor yang tidak diupayakan organisasi.
- 2) Faktor tersebut merupakan faktor yang mempengaruhi organisasi di masa depan.

Berdasarkan pemahaman pada analisis PESTEL, kedua pemahaman tersebut dapat dinyatakan salah karena PESTEL sama sekali tidak terkait dengan kedua pemahaman tersebut. Menganalisis faktor eksternal perusahaan menggunakan PESTEL akan memudahkan untuk mengkategorisasi berbagai faktor yang digolongkan sebagai faktor eksternal.

SOAL-SOAL LATIHAN

Jawablah soal essay di bawah ini, yang menurut pendapat Anda benar.

1. Jelaskan pengertian dari Evaluasi Strategi?
2. Jelaskan pengertian dari Balanced Scorecard?
3. Sebutkan proses-proses dalam BSC?
4. Sebutkan 4 perspektif dalam BSC?
5. Jelaskan pengertian EFAS dan IFAS?