ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

STRATEGY MAP DAN BALANCED SCORECARD PADA PT"X"

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGAI PERSYARATAN DALAM
MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI

A 287/06

DIAJUKAN OLEH :

DEDY EDWARD
No Pokok : 040318025

KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006

PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Surabaya, 05 DESEMBER 2006

Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji

Dosen Pembimbing

Dr. BAMBANG TJAHJADI, MBA., MPM., Ak.

SKRIPSI

STRATEGY MAP DAN BALANCED SCORECARD PADA PT"X"

DIAJUKAN OLEH :

DEDY EDWARD
No Pokok : 040318025

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,

Dr. BAMBANG TJAHJADI, MBA., MPM., Ak. **TANGGAL** 05/12/2006

KETUA PROGRAM STUDI,

Drs. M. SUYUNUS, MAFIS., Ak. **TANGGAL** 5-12-06

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus karena atas rahmat-Nya yang diberikan kepada penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul "*Strategy Map* dan *Balanced Scorecard* pada PT X" yang dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam meraih gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Airlangga Surabaya.

Penulis menyadari sepenuhnya, terselesaikannya penyusunan skripsi ini terlepas dari bimbingan, dorongan maupun bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, perkenankanlah penulis menyampaikan terima kasih yang kepada:

1. Bapak Dr. Bambang Tjahjadi, MBA, MPM, Ak selaku pembimbing skripsi yang telah membimbing dan meluangkan waktunya di lantai tujuh untuk memberikan pengarahan, bantuan serta bimbingan dengan penuh kesabaran selama penulisan skripsi ini.
2. Dr. Hj. Sri Iswati, M.Si, Ak; Drs. Hanny Wurangian, M.Si, Ak; Dr. Debby Ratna Daniel, SE, Ak; Dr. Noorlailie Soewarno, MBA, Ak; Dra. Yustrida Bernawati, MSi, Ak dan seluruh dosen FE Universitas Airlangga yang telah banyak membantu penulis selama perkuliahan di FE.
3. Para Dosen penguji Dr. Moh Nasih, MT, Ak, Dr. Hj. Sri Iswati M.Si, Ak, Drs Hendarjatno, M.Si, Ak, Dra. Isnalita, M.Si, Ak, dan Dr Bambang Tjahjadi, MBA, MPM, Ak atas pertanyaannya dalan ujian skripsi dan sidang komprehensif.
4. Bapak Drs. Ec. H. Katjadi Mintaroem, M.S. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
5. Bapak Drs. M. Suyunus, MAFIS, Ak selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
6. Seluruh Dosen pengajar dan Staf Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.

7. Ellyn Dwi Poespasari, SH, MH atas perwaliannya selama perkuliahan dan seluruh staf pengajar atas ilmunya selama kuliah di FH.
8. Para guru di SDN 011 pagi Jakarta, SLTPN 85 Jakarta, dan SMUN 34 Jakarta yang telah sangat berjasa.
9. Papa dan Mama yang selalu memberi dorongan mental, spiritual dan fisik yang nyata serta doa restunya; keluarga Bapatua di Sidoardjo saya yang membantu saya selama saya kuliah di Surabaya; Keluarga besar Ambarita dan Manurung; abang dan adek saya : Desi, Hendra, Bang Gongom, Bang Wenglys, Kak Leny, Ferry, Edwin dan Imran yang selalu siap membantu untuk teman bertukar pikiran serta seluruh keluarga baik yang dekat maupun yang jauh yang tak bisa disebutkan namanya satu per satu.
10. Kepada staf dan pegawai PT "X" di Jakarta: Bapak Cahyo (Chief Human Resources and General Affair Officer), Mr Alan Xiang Ni (Chief Risk Officer), Ibu Esther (Head of Corporate Strategic Planning), Ibu Vita (HR People Development), Mas Thomas (Internal Auditor) Mas Imam, dan Mba Ery , dan seluruh jajaran Board Of Director dan karyawan PT "X" yang tidak bisa disebutkan lagi namanya satu persatu, muda-mudahan saya bisa segera bergabung di Manajemen Trainee.
11. Teman-teman FE: Fritz, Bayu Prabata, Ronald, Abu, Mirta, Yansen, Titus, Bom-bom, Inu, Aang, Nita, Yoan, Merry, Vera, Nadia, Nizma, Relia, Lita, Fitriana, Pipin, Mba Irna, Mas Ardha, Pak Lokhamana P Made, Farbi, dan semua tim sporter ujian skripsi dan komprehensif tanggal 30 November 2006 yang tidak bisa disebutkan satu persatu; Teman-teman FH: Michael, Yannu, Yosef, Amel, Devia, Atta, Arif; Teman-tmant SMA: Nina, Fatha, Nauli, Nanda, Putri, Eana, Zaka, exp : Ula dan Devie; Teman-teman Kos:

Olo, Agus, Fefen, Mindo, Putut, Antok, Primus, Ilul, Rully, Yanto, Juragan, Anggun; Keluarga Bapak dan Ibu Murwanto, Desi, Webri, Mba Lilis; Teman di PT Kudamas Futures : Moh. Said, SE, Cheng Fu, Kembon, Delby Tahapary, SH, Mba Frida, Mba Nana, Mba Retno, Pak Hari, Antok, dan anak-anak yang lain; Teman-teman KKN Kelurahan Perak Utara terima kasih atas dukungannya sebagi Koordinator Kelurahan; Temant-temant Mitra Karya OSIS SMUN 34 Jakarta angkatan 12;

12. Bu De, Pak De, Segitiga, Tenda Biru, Cak Win, Imute, Tiga Delapam, Wartel, UFO, Lapo HKBP Manyar, Lapo Joyoboyo, APENG dan semua pengelola warung langganan ketika penulis menuntut ilmu.
13. PT Buersa Efek Jakarta atas beasiswanya selama ini yang telah banyak membantu penulis.
14. Dan semua pihak yang tidak bisa disebutkan namanya satu persatu, terima kasih untuk semua dukungannya.

Akhirnya, mudah-mudahan skripsi ini dapat bermanfaat baik bagi semua pihak yang memerlukannya.

Surabaya, Oktober 2006

Penulis,

Dedy Edward Ambarita

ABSTRAKSI

PT "X" sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pembiayaan roda empat merupakan salah satu perusahaan yang memiliki reputasi baik di Indonesia terutama dalam bidang bisnis pembiayaan roda empat. Masalah yang sering dihadapi oleh manajemen adalah bagaimana mengkomunikasikan strategi yang telah diformulasikan kepada seluruh karyawan. Masalah komunikasi ini menjadi penting sebab tampa adenya kemampuan mengkomunikasikan strategi, maka strategi akan sulit untuk diimplementasikan. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah menyusun strategy map pada PT "X" sebagi salah satu alat untuk mengkomunikasikan strategi kepada karyawan. Proses penyusunan strategy map pada dimulai dengan pengidentifikasian alasan perusahaan untuk tetap eksis, selanjutnya manajemen menetapkan isu stratejik (strategic issues) yang sedang dihadapi oleh perusahaan, tahap selanjutnya adalah mengklasifikasikan isu stratejik (strategic issues) menjadi tujuan stratejik (strategic objective) dalam keempat perspektif balanced scorecard, dan tahap yangt terakhir adalah menentukan hubungan antara tujuan stratejik (strategic objective) tersebut. Strategy map yang telah disusun akan digunakan sebagi pedoman untuk menetukan pengukuran (strategic measurement) dan target dalam penyusunan balanced scorecard. Tahap terakhir dalam penelitian ni adalah menetukan langkah stratejik (action plan) untuk mencapai tujuan stratejik (strategic objective) yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil strategy map dan balanced scorecard yang telah disusun akan digunakan untuk membantu PT "X" dalam mengimplementasikan strateginya, disamping itu visualisasi strategi dalam strategy map juga akan sangat membantu PT "X" dalam mengkomunikasikan strategi kepada seluruh karyawan.

Kata kunci : Strategic issues, strategic objective, strategy map, balanced scorecard, strategic measurement, target, dan action plan

DAFTAR ISI

Halaman

KATA PENGANTAR i

ABSTRAKSI iv

DAFTAR ISI v

DAFTAR TABEL ix

DAFTAR GAMBAR x

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1. Latar Belakang Masalah 1

1.2. RumusanMasalah 5

1.3 Tujuan Penelitian 5

1.4 Manfaat Penelitian 6

1.5 Sistematika Skripsi 6

BAB II TINJAUAN KEPUSTAKAAN 8

2.1. Landasan Teori 8

2.1.1. Visi, Misi, and Strategi 8

2.1.1.1. Visi 8

2.1.1.2. Misi 9

2.1.1.3. Strategi 10

2.1.2. Manajemen Stratejik 13

2.1.3. *Strategy Map* 16

2.1.4. Pengukuran Kinerja 20

2.1.5. *Balanced Scorecard*..... 22

2.1.6. Penggunaan Balanced Scorecard Sebagai Sebuah Sistem Manajemen Strategik..... 24

2.1.6.1.*Financial Perspective*..... 28

2.1.6.2.*Customer Perspective*..... 31

2.1.6.3.*Internal Business Process Perspective*..... 34

2.1.6.4.*Learning and Growth Perspective*..... 35

2.1.7. Penyusunan *Balanced Scorecard*..... 36

2.1.8. Hubungan ukuran *Scorecard* dengan *Strategy*..... 39

2.1.8.1.Hubungan Sebab Akibat..... 39

2.1.8.2.Hasil dan Faktor Pendorong Kinerja..... 40

2.2.Penelitian Sebelumnya..... 40

2.3. Kerangka Konseptual..... 41

2.4. Proposisi Penelitian..... 43

BAB III METODE PENELITIAN..... 44

3.1. Pendekatan Penelitian..... 44

3.2. Batasan Penelitian..... 45

3.3. Unit Anisis..... 45

3.4. Logika yang Mengaitkan Data dengan Proposisi..... 46

3.5. Kriteria Keabsahan Data..... 47

3.5.1. *Transferability*..... 47

3.5.2. *Dependability and Conformability*..... 47

3.6. Teknik Pengumpulan Data..... 48

3.6.1. Wawancara..... 48

3.6.2. Studi Dokumen..... 48

3.7. Analisis Data..... 49

3.7.1. Reduksi Data... 49

3.7.2. Penyajian Data..... 50

3.7.3. Menafsir Data dan Menarik Kesimpulan..... 50

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN..... 51

4.1. Gambaran Umum Perusahaan..... 51

4.2. Identifikasi Lingkungan Usaha Perusahaan..... 58

4.3. Hasil Studi Dokumen..... 62

4.3.1. Visi dan Misi..... 62

4.3.2. Nilai Dasar..... 63

4.3.3. Tujuan..... 64

4.3.4. Strategy..... 64

4.4. Hasil Wawancara..... 67

4.4.1. Pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan kebutuhan BOD akan sarana untuk mengkomunikasikan strategi..... 67

4.5. Penyusunan *Strategy Map*..... 73

4.6. Penyusunan *Balanced Scorecard*..... 84

4.6.1. Pengukuran dan Target Perspektif Keuangan..... 84

4.6.2. Pengukuran dan Target Perspektif Pelanggan..... 90

4.6.3. Pengukuran dan Target Perspektif Proses Internal..... 92

4.6.4. Pengukuran san Target Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran..... 97

4.7. Strategic Initiative..... 101

4.7.1. *Strategic Initiative* Perspektif Keuangan..... 101

4.6.2. *Strategic Initiative* Perspektif Pelanggan..... 104

4.6.3. *Strategic Initiative* Perspektif Proses Bisms internal.... 109

4.6.4. *Strategic Initiative* Pertumbuhan dan Pembelajaran..... 116

BAB V PENUTUP..... 121

5.1. Simpulan..... 121

5.2. Saran..... 122

DAFTAR PUSTAKA..... 123

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1	*Measuring Strategic Financial Statement*.....	32
Tabel 3.1	Logika yang Mengaitkan Data dengan Proposisi Penelitian.....	46
Tabel 4.1	*Strategic Issues* PT "X".....	75
Tabel 4.2	*Balanced Scorecard* PT "X".....	100
Tabel 4.3	*Strategic Initiative Financial Perspective*.....	105
Tabel 4.4	*Strategic Initiative Costumer Perspective*.....	110
Tabel 4.5	*Strategic Initiative Internal Process Perspective*.....	117
Tabel 4.6	*Strategic Initiative Learning and Growth Perspective*.....	120

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1	Pengukuran Kinerja	22
Gambar 2.2	*Balanced Scorecard Perspective*	24
Gambar 2.3	*Balanced Scorecard As a Strategic Framework For Action*	26
Gambar 2.4	Peran *Balanced Scorecard* pada Setiap Tahap Sistem Manajemen Stratejik	29
Gambar 2.5	*Core Measurement Group*	33
Gambar 2.6	*Value Proposition*	34
Gambar 2.7	*The Internal Value Chain*	35
Gambar 2.8	*Learning and Growth Measurement Framework*	36
Gambar 2. 9	Kerangka Konseptual	42
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT "X"	53
Gambar 4.2	*SWOT Analysis*	62
Gambar 4.3	*Strategy Map* PT "X"	82
Gambar 4.4	*Financial Perspective*	84
Gambar 4.5	*Customer Perspective*	90
Gambar 4.6	*Internal Process Perspective*	92
Gambar 4.7	*Learning and growth Perspective*	97

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sistem pengukuran kinerja tradisonal yang semata-mata hanya diukur dari sisi keuangan menjadi kurang memadai untuk diterapkan di masa kini. Kinerja keuangan suatu perusahaan yang baik pada saat ini mungkin saja diciptakan sebagai suatu kesengajaan untuk keuntungan jangka pendek pihak manajemen dengan mengorbankan keuntungan jangka panjang perusahaan, yang sebenarnya jauh lebih penting. Hal ini berlaku sebaliknya jika kinerja keuangan terlihat kurang baik pada saat ini yang mungkin saja terjadi karena perusahaan sedang melakukan investasi jangka panjang yang berharga yang hasilnya baru dapat dirasakan beberapa tahun yang akan datang.

Sistem pengukuran kinerja yang hanya mengarah pada segi finansial saja dinilai kurang menyeluruh dalam pengukurannya jika dibandingkan dengan paham kontemporer yang mencakup seluruh aspek baik segi finansial maupun non finansial. Selain itu pengukuran kinerja juga harus merefleksikan tujuan dan strategi perusahaan. Sistem pengukuran tersebut identik dengan konsep yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton dengan nama konsep *balanced scorecard,* yang menjabarkan visi, misi dan strategi perusahaan. *balanced scorecard* yang melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*)

kinerja masa depan. Dalam hal ini sistem pengukuran dan manajemen yang komprehensif seharusnya mampu menjelaskan keterkaitan antara peningkatan operasional dengan peningkatan kinerja keuangan.

Dalam perkembangannya permasalahan yang sering diahadapi oleh manajemen tingkat korporat adalah bagaimana mengimplementasikan stratejik. *Balanced scorecard* juga turut mengalami perkembangan dengan tidak lagi hanya berfungsi sebagai pengukuran kinerja, namun berkembang menjadi sistem manajemen stratejik. *Balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen stratejik menjabarkan visi, misi dan strategi perusahaan menjadi empat perspektif, yaitu : Perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process*), dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth perspective*) (Kaplan and Norton, 1996: 16). *Balanced scorecard* dapat mendorong perusahaan untuk dapat menilai sendiri kemampuannya dalam rangka mencapai tujuannya. Hal inilah yang menyebabkan suatu perusahaan mampu memberikan kinerja terbaiknya untuk menghasilkan kepuasan kepada pelanggan

Dalam mengimplementasikan strategi bagian yang terpenting adalah bagaimana agar strategi dapat dipahami dan dimengerti sehingga dapat diimplementasikan. Kerangka *strategy map*, atau peta strategi, merupakan kerangka umum baru yang dapat menjelaskan dan mengkomunikasikan strategi perusahaan sehingga dapat diimplementasikan. *Strategy map* merupakan sebuah logika dan

arsitektur yang komperhensif untuk menjelaskan strategi (Sony Yuono, et.al, 2003). Menurut Kaplan dan Norton (2000,170-176) perancangan *strategy map* dimulai dengan menerapkan tujuan organisasi dan selanjutnya proses untuk mencapai tujuan tersebut. Penetapan tujuan dimulai dengan mengidentifikasi alasan perusahaan untuk tetap eksis, kemudian manajemen menetapkan visi perusahaan yang diteruskan dengan menetapkan strategi yang berhubungan dengan visi yang telah diterapkan tersebut.

Dewasa ini kecenderungan penjualan kendaraan secara non tunai atau kredit berkembang sangat pesat, hal ini disebabkan sifat komsumtif yang dimiliki oleh mayoritas bangsa Indonesia. Kesempatan bisnis ini tentu saja direspon dengan semakin menjamurnya bisnis pembiyaan baik roda dua maupun roda empat. Para perusahaan pendatang baru menerapkan strategi pembayaran unag muka dan tingkat suku bunga cicilan yang rendah. Masuknya perusahaan pembiayaan baru berdampak pada semakin selektifnya konsumen (terutama masalah tingkat bunga dan besarnya uang muka) dalam memilih lembaga pembiayaan, yang berdampak pada pangsa pasar PT "X" yang terus menurun beberapa tahun belakangan ini. Hal ini terlihat dari laba bersih PT "X" yang turun sangat signifikan dari 302,23 M pada tahun 2004 menjadi 166,605 M pada tahun 2005.

Agar dapat tetap bertahan dalam bidang bisnis pembiayaan dan bertahan dalam menghadapi persaingan dengan para kompetitor baru PT "X" menerapkan strategi *differentiation* dengan menonjolkan *competitive adavantage*-nya yaitu

layanan yang terbaik dan tercepat. Akan tetapi formulasi strategi yang baik saja tidaklah cukup, sebab yang terpenting adalah kemampuan perusahaan dalam mengeksekusi strategi dalam memenangkan persaingan bisnis. Alasan inilah yang mendasari manajemen PT "X" perlu untuk mempertimbangkan *strategy map* untuk menjelaskan dan mengkomunikasikan strateginya dan mengimplementasikan *balanced scorecard* sebagai sitem manajemen stratejik untuk mewujudkan misi dan strategi PT "X" menjadi tujuan operasional dan ukuran kinerja.

Alasan mengapa PT "X" perlu untuk mengimplementasi *balanced scorecard* didasari oleh kenyataan :

1. Laba bersih PT "X" yang mengalami penurunan yang sangat signifikan.
2. Lingkungan bisnis yang semakin ketat dengan kehadiran perusahaan pembiayaan baru yang menyerang PT "X" sebagi pemimpin pasar dengan uang muka dan bunga cicilan yang rendah.
3. Situasi perekonomian dan kenaikan harga BBM yang kemungkinan menurunnya tingkat penjualan kendaraan roda empat.
4. Bidang bisnis pembiayaan yang mempunyai tingkat resiko gagal bayar piutang tagihan yang cukup tinggi yang kemudian akan memicu tingginya beban piutang tak tertagih.

Penelitian ini bertujuan untuk memetakan strategi yang telah yang telah diformulasikan oleh PT "X" ke dalam empat perspektif *balanced scorecard* dan diteruskan dengan penyusunan *balanced scorecard.* Penelitian ini dilakukan pada PT "X" yang merupakan lembaga divisi pembiayaan salah satu produsen kendaraan bermotor terkemuka di dunia. Alasan pemilihan PT "X" sebagai objek penelitian dikarenakan PT "X" merupakan perusahaan pelopor dan sebagai salah satu pemimpin pasar dalam bidang bisnis pembiyaan di Indonesia diharapkan menjadi acuan bagi perusahaan pembiyaan lainnya yang ada di Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya maka masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana menyusun *strategy map* pada PT "X"?
2. Bagaimana menyusun *balanced scorecard* pada PT "X"?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menyusun *strategy map* bagi PT "X"
2. Menyusun *balanced scorecard* bagi PT "X" yang disusun berdasarkan *strategy map.*

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka manfaat yang didapat dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat teoritis

   Manfaat ini berhubungan dengan penambahan perbendaharaan pengetahuan tentang perancangan *strategy map* dan *balanced scorecard.* Hal ini diperlukan untuk dapat menciptakan suatu model perancangan *strategy map* sekaligus sebagai alat pengukuran kinerja bagi suatu perusahaan yang bergerak di bidang pembiayaan;

2. Manfaat praktik

   Berhubungan dengan hasil penelitian ini sebagai bahan masukan pihak-pihak terkait tentang manfaat *strategy map* dan *balanced scorecard* untuk implementasi strategi khususnya bagi PT "X" dan perusahaan pembiayaan lainnya untuk membantu dalam mengeksekusi strategi perusahaan.

1.5 Sistematika Skripsi

Sistematika skripsi ini ditulis dengan susunan sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Bab ini menguraikan tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

Bab II : Tinjauan Kepustakaan

Bab ini menguraikan tentang konsep-konsep dan teori-teori yang melandasi topik permasalahan yang dirumuskan.

Bab III : Metode Penelitian

Bab ini akan menjelaskan tentang pendekatan penelitian yang digunakan obyek penelitian, ruang lingkup penelitian, batasan penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengambilan data serta teknik analisis yang digunakan oleh penulis dalam memecahkan permasalahan yang telah dirumuskan.

Bab IV : Hasil dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan tentang bagaimana gambaran umum perusahaan beserta struktur organisasinya yang merupakan objek penelitian skripsi, serta pembahasan berdasarkan rumusan masalah yang telah diolah sesuai dengan metode penelitian yang digunakan dan landasan teori yang ada.

Bab V : Simpulan dan Saran

Bab ini merupakan bagian akhir dari penulisan skripsi yang berisi tentang simpulan dari pembahasan permasalahan serta saran-saran yang diharapkan dapat bermanfaat sekali bagi pihak yang berkepentingan.

BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1. Visi, Misi, dan Strategi.

Setiap organisasi selalu mempunyai tujuan yang hendak dicapai baik tujuan untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam menentukan tujuan dari setiap badan usaha sangat terkait dengan visi, misi dan strategi yang telah ditetapkan oleh badan usaha yang hendak dicapai di masa depan.

2.1.1.1.Visi

Dalam usaha mengembangkan dan mempertahankan dan mengembangkan eksistensi suatu organisasi diperlukan perencanaan yang bersekala besar dan berorientasi pada jangkauan masa depan. Perencanaan tersebut memuat cita-cita yang ingin diperoleh oleh organisasi pada masa depan yang terdapat dalam misi organisasi. Visi organisasi menurut Jeffrey Abrahams yang dikutip oleh Amin Widjaya Tunggal (2001:29) yaitu *"The vision of organization is concise world picture of the organization at some future time, which sets the overall direction of the organization. It is what organization strikes to be"*. Menurut Mulyadi dan Setyawan (1999:285) "Visi adalah suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang kita ciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, suatu keadaan yang akan kita wujudkan yang belum pernah kita hadapi sebelumnya". Atau secara singkat dan

dengan kalimat sederhana dapat didefinisikan bahwa *vision statement* adalah pandangan yang jauh tentang organisasi tujuan-tujuan perusahaan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Vision statement merupakan pernyataan global dan luas yang merupakan petunjuk atau arahan untuk mempengaruhi lingkungan sekitar. Dalam perumusan visi, manajemen puncak mulai menggambarkan apa yang mungkin dan ingin diwujudkan ke depan. Visi harus sederhana dan dapat menumbuhkan rasa wajib dalam diri karyawan perusahaan untuk mewujudkan, memberikan tantangan, praktis dan realistik. Visi perusahaan dapat memotivasi setiap karyawan yang ada untuk dapat meningkatkan kinerjanya pada tiap departemennya masing-masing, maka diharapkan visi tersebut dapat memadukan dan mengarahkan setiap aktivitas yang ada.

2.1.1.2. Misi

Pearce II dan Robinson (1997:14) misi sebagai : *"...the unique purpose that sets its apart other companies of its type and identifies the scope of its scope"*, *sedangkan* David (1997:32) mengidentifikasikan misi sebagai : *"Enduring statement of purpose that distinguish one business from other similar firm"*. Berdasarkan definisi sebelumnya dan maka dapat disimpulkan misi *(mission)* adalah pernyataan atau rumusan yang luas dan bersifat tahan lama tentang keinginan atau maksud perusahaan dengan mengambil filosofi bisnis dari para pengambil keputusan

stratejik, menyiratkan citra yang ingin dipancarkan dan mencerminkan konsep perusahaan. Misi organisasi juga dapat diartikan sebagai tujuan dan alasan mengapa organisasi ada. Misi organisasi umumnya lebih memberikan gambaran yang jelas dibandingkan dengan visi organisasi. Misi ini akan menyatakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi di masa kini.

Pernyataan misi yang baik harus dibuat dengan sederhana namun efektif . Dengan satu kalimat, pernyataan misi dapat mencakup kebutuhan apa yang dipuasi oleh organisasi, siapa yang memiliki kebutuhan tersebut, dimana mereka berada, dan bagaimana pemuasan tersebut dilakukan. Pernyataan misi dapat juga menyatakan posisis atau maksud *costumer value* perusahaan dalam wujud kualitas dan harga relatif. Misi yang baik harus mempunyai 4 syarat berikut, yaitu : *measureable, understandable, relevant, reliable.*

2.1.1.3 Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani yang berarti: kepemimpinan dalam ketentaraan. Konotasi ini berlaku selama perang yang kemudian menjadi manajemen ketentaraan dalam mengelola para tentara. Menurut Mitzberg-Quinn (1999:5), strategi adalah suatu pola rencana yang terintegrasi seluruh organisaasi untuk mencapai tujuan, memiliki kebijakan-kebijakan dan tindakan yang akan dilakukan. Strategi yang baik akan membantu manajer dalam mengalokasikan sumber daya dalam badan usaha sebagai kekuatan internal dalam mengantisipasi situasi yang

berubah-ubah sangat dibutuhkan suatu proses yang selalu dapat dievaluasi secara berkesinambungan dan diperbaharui sesuai dengan situasi yang dihadapi, yang disebut *strategic planning process*. Menurut Goodstein, et.al. (1993 : 3), *strategy planning process* merupakan suatu proses yang memberikan prosedur-prosedur dan tindakan-tindakan yang perlu untuk mencapai masa depan yang diinginkan.

Dari definisi sebelum dapat ditarik pernyataan bahwa strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi membentuk suatu pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Dengan tindakan berpola perusahaan dapat mengerahkan dan mengarahan seluruh sumber daya organisasi secara efektif ke perwujudan visi organisasi.

Startegi suatu organisasi haruslah melaksanakan berbagai macam aktivitas dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja keuangan maupun kinerja non keuangannya misalnya, memberikan layanan jasa yang berkualitas dengan harga yang kompetitif, meningkatkan loyalitas pelanggan, meningkatkan produktivitas karyawan. Aktivitas-aktivitas tersebut dilaksanakan secara terpadu dan tidak boleh dipisah-pisah. Jika aktivitas-aktivitas tersebut dilaksanakan secara terpisah maka akan berdampak pada penigkatan kinerja hanya akan terjadi pada satu bidang saja, dimana ada kemungkinan terjadinya penurunan pada bidang lain. Oleh sebab itu untuk memadukan setiap aktivitas yang ada di dalam sebuah organisasi diperlukan suatu strategi perusahaan.

Dalam hal ini untuk menterjemahkan visi dan strategi ke dalam tindakan digunakan suatu pengukuran yang dinamakan *balanced scorecard*. Tujuan dan pengukuran sebuah *scorecard* berawal dari visi dan strategi ke dalam *balanced scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Dimulai dari tim eksekutif senior yang harus menterjemahkan dan menjabarkan strategi entitas usaha ke dalam *spesific objective*.
2. Untuk menetapkan sasaran finansial *(growth, profitability, atau cash flow)* harus diperhatikan strategi yang cocok untuk untuk entitas badan usaha.
3. Dalam perspektif pelanggan, segmen pasar dan pelanggan dan ukurannya harus ditetapkan secara eksplisit sesuai konsensus.
4. Kemudian diidentifikasi *objective* and *measures* untuk mencapai kualitas biaya siklus waktu proses bisnis internal yang paling kritikal untuk mencapai *breakthough* yang dinginkan *stakeholders*.
5. Akhirnya untuk mencapai semua target tersebut dalam perspektif dan pembelajaran dan pertumbuhan, ditampung alasan-alasan yang masuk akal untuk mendukung jumlah investasi untuk *reskilling, infotech*, dan perbaikan prosedur organisasi.

2.1.2. Manajemen Stratejik

Menurut Pearce dan Robinson (1997), manajemen stratejik didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan pelaksanaan rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan, sementara itu menurut Glueck dan Jauch manajemen stratejik adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran-sasaran organisasi, sedangkan Fred R. David (1993:79) mendefinisikan manajemen stratejik sebagai :*"the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross functional decision that enable the organization to achieve its objective"*

Apabila mengacu pada *Fortune Executive Encyclopedia* (1987:418), manajemen stratejik didefinisikan sebagai berikut :

1. *Management act of determining a firm's future environment and response to organization challenges; crucial decision determining the direction of a firm.*
2. *In a business firm, deciding what principal product and service to produce for what major market.*

Dari berbagai definisi sebelumnya pada prinsipnya hampir sama yaitu bahwa manajemen stratejik adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *costumer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.

Manajemen stratejik merupakan suatu proses yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan dengan menggunakan pola berpikir stratejik

dengan fungsi-fungsi manajemen, dikaitkan dengan kondisi lingkungan yang bersifat dinamis, yang selalu berubah seiring dengan berlalunya waktu. Manjemen stratejik menitik beratkan pada pengintegrasisan antara manajemen, pemansaran, keuangan, akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Pada dasarnya manajemen stratejik merupakan upaya manajemen dan karyawan untuk membangun masa depan suatu organisasi. Terdapat enam tahap di dalam manajemen stratejik, yaitu :

1. Perumusan strategi, strategi dirumuskan melalui tujuh tahap yang meliputi : (1) identifikasi lingkungan yang akan dimasuki perusahaan di masa depan, (2) penentuan visi dan misi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan tujuan, (3) analisis *SWOT (stregth, weakness, opportunities, and threats)*, (4) analisis portofolio, (5) perumusan peluang dan masalah utama, (6) identifikasi dan evaluasi strategi, (7) perumusan strategi.
2. Perencanaaan strategi, dalam tahap ini setiap sasaran strategi kemudian ditentukan ukuran pencapaian dan target yang akan diwujudkan dalam jangka waktu tertentu di masa depan. Perencanaan strategi ini menghasilkan tiga macam keluaran, yaitu : (1) sasaran stratejik, (2) target, (3) inisiatif stratejik
3. Penyusunan program, merupakan proses penjabaran inisiatif stratejik ke dalam program stratejik jangka panjang untuk mewujudkan sasaran stratejik

tertentu beserta taksiran sumberdaya yang diperlukan untuk dan diperoleh dari langkah-langkah tersebut.

4. Penyusunan anggaran, pada hakikatnya merupakan proses penyusunan laba jangka pendek. Dalam penyusunan anggaran dijabarkan program tertentu ke dalam rencana kegiatan yang akan dilakukan dalam satu tahun anggaran, ditunjuk manajer dan karyawan yang bertanggung jawab dan dialokasikan sumber daya untuk pelaksanaan kegiatan tersebut.
5. Implementasi, dalam tahap ini manajemen dan perusahaan melaksanakan rencana yang tercantum dalam anggaran ke dalam kegiatan nyata. Oleh karena anggaran adalah bagian dari program, dan program merupakan penjabaran inisiatif stratejik, serta inisiatif stratejik dipilih sebagai penerjemahan strategi yang dirumuskan, maka dalam implementasi rencana, manajemen dan karyawan harus senantiasa menyadari keterkaitan erat diantara implementasi, anggaran, program, inisiatif stratejik, sasaran stratejik dan strategi.
6. Pemantauan, hasil setiap langkah yang direncanakan perlu diukur untuk memberikan umpan balik bagi pemantau pelaksana anggaran, program dan inisiatif stratejik. Hasil implementasi rencana juga digunakan untuk memberikan informasi bagi pelaksana tentang seberapa jauh target telah berhasil dicapai, sasaran stratejik telah berhasil diwujudkan, tujuan dan visi organisasi dapat dicapai.

Dalam enam tahap sistem manajemen stratejik tersebut, tahap yang paling krusial adalah tahap perencanaan strategi, karena pada tahap ini menentukan kekomprehensifan rencana jangka panjang yang dihasilkan dalam tahap penyusunan program. Perencanaan strategi merupakan suatu proses manajemen yang sistematis yang didefinisikan sebagai proses dari pengambilan keputusan atas program-program yang akan dilaksanakan organisasi dan perkiraan sumber daya yang akan dialokasikan dalam setiap program kerja selama beberapa tahun mendatang (Anthony and Govindarajan, 1998 : 306). Selain itu perencanaan stratejik menjadi mata rantai yang menghubungkan visi, misi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan dalam tahap perumusan strategi dengan rencana laba jangka panjang yang akan dihasilkan dalam tahap penyusunan program.

2.1.3. *Strategy Map*

Jika *Board of Director* ingin menjelaskan strategi perusahaan, tetapi tidak memiliki sarana untuk itu, maka yang terjadi adalah strategi tersebut hanyalah semacam wawasan, pandangan, opini, dan sebagainya untuk memandang sesuatu secara berbeda. Jika strategi hendak diimplementasikan, hal pertama yang harus dilakukan adalah menjelaskannya. Yang terpenting dalam hal ini adalah bagaimana agar setiap strategi dipahami, dimengerti, dan dipandang dengan kesepakatan dan keselarasan tingkat tinggi. Strategi menjelaskan bagaimana perusahaan berusaha untuk mencapai nilai bagi *sharehoulders*. Telah disebutkan sebelumnya bahwa

perusahaan tidak lagi dapat mencapai keunggulan bersaing. Menciptakan nilai dari *intangible assets* sedikit berbeda dengan *tangible assets* dalam beberapa hal, antara lain (Kaplan dan Norton, 2004: 29-30):

1. *Value creation is indirect. Intangible assets* jarang yang memiliki pengaruh langsung terhadap keluaran finansial, perbaikan pada *intangible assets* mempengaruhi keluaran finansial melalui hubungan sebab akibat;
2. *Value is contextual.* Nilai dari *intangible assets* tidak secara jelas menunjukkan nilainya terhadap organisasi.
3. *Assets are bundled.* Nilai dari *intangible assets* muncul bila dikombinasikan secara efektif dengan asset lainnya, meliputi *tangible* dan *intangible assets*.

Strategy map dan *balanced scorecard* menyediakan kerangka kerja yang dapat menggambarkan bagaimana strategi menghubungkan *intangible assets* dengan proses pencipataan nilai. Perspektif finansial dan pelanggan menjelaskan hasil yang diinginkan dari strategi. Kedua perspektif tersebut mengandung banyak *lag indicator*. Bagaimana organisasi dapat mencapai hasil tersebut? Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi *intangible assets* yang memiliki pengaruh menunjukkan pekerjaan mana, sistem mana, dan iklim perusahaan yang bagaimana yang dibutuhkan untuk mendukung proses penciptaan nilai. Menyatukan tujuan dari keempat perspektif ini adalah kunci penciptaan nilai strategi yang konsisten.

Strategy map menunjukkan hubungan sebab akibat diantara *critical success factors* perusahaan. *Strategy map* juga dapat digunakan untuk menggambarkan meningkatnya motivasi pegawai untuk memperbaiki produktivitas dan profitabilitasnya atau untuk menggambarkan kontribusi dari aktifitas pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan (Kaplan dan Norton, 2004: 15). Selain itu *strategy map* juga dapat digunakan untuk mengembangkan sistem pengukuran kinerja perusahaan (Neely and Bourne, 2000: 5).

Strategy map adalah gambaran yang menggambarkan *critical success factors* perusahaan dan hubungan sebab akibat diantara faktor-faktor tersbut. Selain itu *strategy map* menunjukkan cara yang konsisten untuk menggambarkan strategi, tujuan dan pengukuran yang telah ditentukan dan dikelola (Kaplan and Norton, 2004, 176). Keunggulan dari *strategy map* antara lain:

1. *Strategy map* menjelaskan hubungan non-finansial success factors sehingga menghasilkan ukuran finansial serta memudahkan implementasi sistem pengukuran kinerja (Antola, et.al, 2004:2);
2. *Strategy map* digunakan untuk menjelaskan strategi perusahaan kepada para pegawai dengan menunjukkan bagaimana tugas-tugas mereka berhubungan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan (Antola, et.al, 2004: 2);
3. *Strategy map* dapat digunakan untuk menyelaraskan unit bisnis dan berfokus pada proses manajemen (Kaplan and Norton, 2004: 15);

4. *Strategy map* melengkapi mata rantai yang hilang diantara *strategy formulation* dan *strategy execution* (Kaplan dan Norton, 2004: 10) dan;
5. *Strategy map* adalah alat untuk membantu pengukuran kinerja dalam organisasi dengan cara menyoroti persoalan penting dalam perusahaan dalam arti bagaimana persoalan tersebut diukur (Kaplan dan Norton, 2004: 55)

Kaplan dan Norton menghubungkan *strategy map* secara erat dengan kerangka *balanced scorecard.* Mereka menganggap *strategy map* sebagai suatu ilustrasi satu halaman yang menyajikan tujuan perusahaan secara keseluruhan yang digabungkan dengen 4 perspektif dari *balanced scorecard* (Kaplan Norton, 2003 :55). Kaplan dan Norton memiliki perancangan *strategy map.* Model tersebut dipusatkan pada suatu *strategy map*, masing-masing pola tersebut berdasarkan strategi yang berbeda-beda dan berdasarkan hubungan sebab akibat dalam strategi. Perusahaan dapat memilih salah satu strategi dan menyesuaikan *strategy map*-nya.

Menurut Kaplan dan Norton (2000, 170-76) perancangan *strategy map* dimulai dengan menetapkan tujuan organisasi dan selanjutnya proses untuk mencapai tujuan tersebut. Penetapan tujuan dimulai dengan pengidentifikasian alasan perusahaan untuk tetap eksis, selanjutnya manajemen menetapkan visi perusahaan yang diteruskan dengan menetapkan strategi yang berhubungan dengan visi yang telah diterapkan tersebut. Tahap selanjutnya adalah menjabarkan *critical objectives* perusahaan dan hubungan diantara tujuan-tujuan tersebut dalam satu garis atau satu

kesatuan dalam empat perspektif dari *balanced scorecard.* Adapun keempat perspektif tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan (*financial perspective*), tujuan dari perspektif keuangan adalah menghubungkan strategi pertumbuhan pendapatan dan strategi produktifitas;
2. Perspektif konsumen (*customer perspective*), inti dari strategi ini adalah *customer value proposition*, dimana strategi ini dipilih dari 3 (tiga) strategi differensiasi, yaitu : *operational exellence*, *product leadership*, *customer intimacy*;
3. Perspektif proses bisnis internal (*internal Business Process perspective*), setelah perusahaan dapat menggambarkan konsumennya secara jelas, langkah selanjutnya adalah menetapkan strategi untuk mencapai *value proposition* konsumen dan tujuan finansial;
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth perspective*), perusahaan harus memutus bagaimana cara mereka dalam mencapai tujuannya.

2.1.4 Pengukuran Kinerja

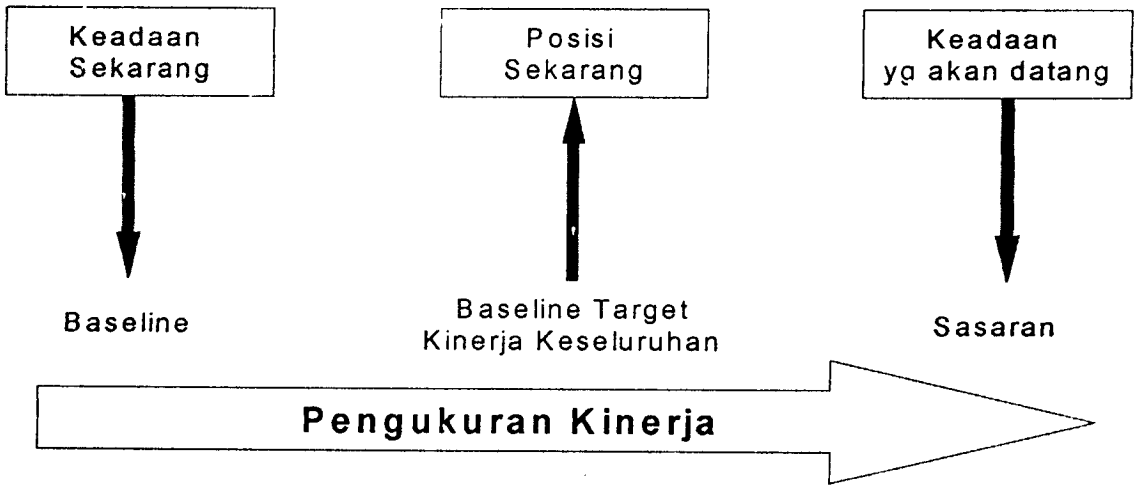
Pengukuran terhadap fakta-fakta yang ada di lapangan akan menghasilkan data, dan apabila data-data itu dianalisis secara tepat maka akan memberikan informasi yang akurat dan berguna bagi para manajer untuk mengambil keputusan

atau tindakan manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Pemilihan ukuran yang tepat dan terkait langsung satu sama lain dengan tujuan-tujuan stratejik perusahaan adalah sangat penting dan menentukan. Pengukuran kinerja dilakukan oleh berbagai perusahan maupun organisasi baik secara formal maupun informal. Di dalam organisasi yang kecil, pengukuran kinerja dilakukan secara informal dan secara spontan manajemen menyatakan suatu bagian pekerjaan tertentu dilaksanakan secara baik ataupun buruk. Sedangkan apabila di organisasi yang besar, pengukuran kinerja merupakan prosedur formal yang dilakukan secara periodik dan sistematik.

Mulyadi (1999: 227) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai berikut: "*Penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya*". Menurut Vincent Gaspersz (2002:70) pengukuran kinerja merupakan:"*Suatu cara mengukur arah dan kecepatan perubahan serta merupakan alat pembanding sepanjang waktu*".

Jadi secara umum pengukuran kinerja dapat disimpulkan sebagai suatu metode yang digunakan untuk mengevaluasi segala usaha dan hasil-hasil yang telah ada. Dalam hal ini yang menjadi ukuran yaitu kemampuan suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan dalam mencapai efektifitas operasional berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.

Gambar 2.1
Pengukuran Kinerja



Sumber: Vincent Gaspersz, Sistem Manajemen Kinerja Terintergrasi *Balanced Scorecard* dengan *Six Sigma*, 2002

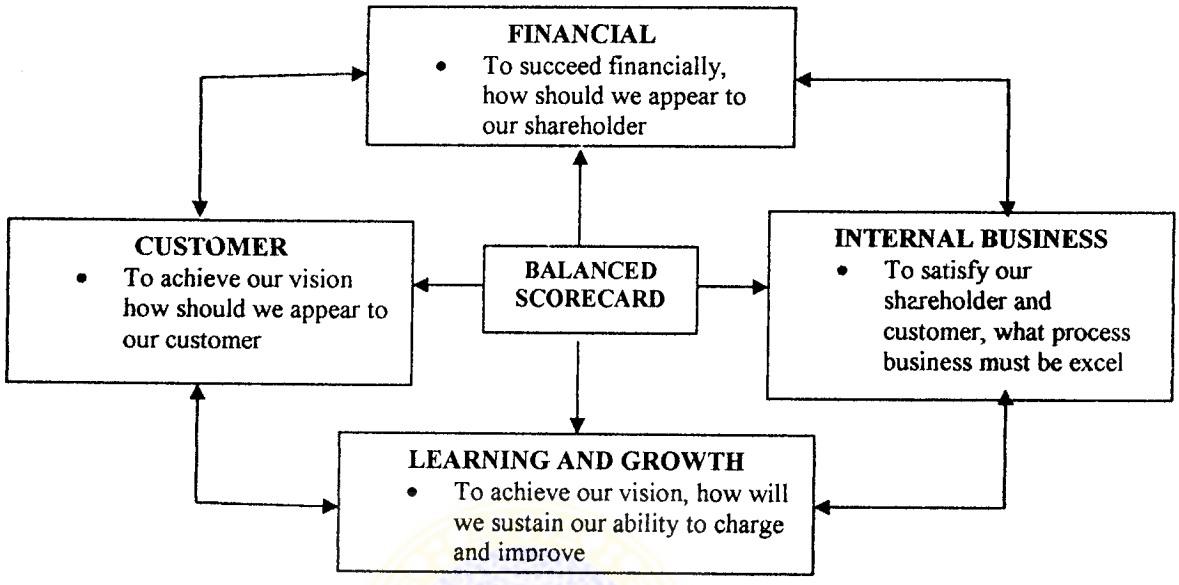
2.1.5. *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard terdiri dari dua kata : (1) kartu skor *(scorecard)* dan (2) berimbang *(balanced)* (Mulyadi, 2001:1), kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan personel dimasa depan dibandingakan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan hasil evaluasi.atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata *balanced* atau berimbang bertujuan untuk menekankan adanya keseimbangan antara faktor-faktor :

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal untuk para *stakeholders* dan dengan pengukuran internal dari proses bisnis internal, inovasi, dan proses belajar dan tumbuh.
2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa depan.
3. Keseimbangan antara unsur objektivitas yaitu pengukuran kinerja berupa hasil kualitatif yang diperoleh secara mudah (perspektif pelanggan) dengan unsur subjektivitas, yaitu pengukuran kinerja yang membutuhkan pertimbangan (perspektif non-keuangan)
4. Oleh karena itulah kartu skor personel digunakan untuk merancanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus mempertimbangkan keseimbangan antara penciptaan kinerja keuangan dengan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dengan kinerja jangka panjang, serta dengan kinerja yang bersifat internal dan yang bersifat eksternal.

Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *balanced scorecard* adalah suatu sistem manajemen yang pengukuran dan pengendaliannya tepat dan cepat serta komprehensif dengan mempertimbangkan 4 perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses internal bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Gambar 2.2
Balanced Scorecard Perspective



Sumber: Kaplan, Robert S. Dan David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Bussiness Scholl Press, Boston, Massachusettes, 1996, p.9

2.1.6. Penggunaan *Balanced Scorecard* Sebagai Sebuah Sistem Manajemen Stratejik

Kaplan dan Norton (1996:30-31) mengungkapkan hal sebagai berikut untuk menghubungkan BSC dengan strategi organisasi:

> *"A Strategy is a set of hypothesis about cause and effect. The measurement system should make the relationship (hypothesis) among objective (and measures) in the various perspectives explicit, so that can be managed and validated. The chain of cause and effect should pervade all four perspective of balanced Scorecard....Every measure selected for Balanced Scorecard should be an element in a chain of cause and effect relationship that communicates the meaning of business unit strategy to the organization".*

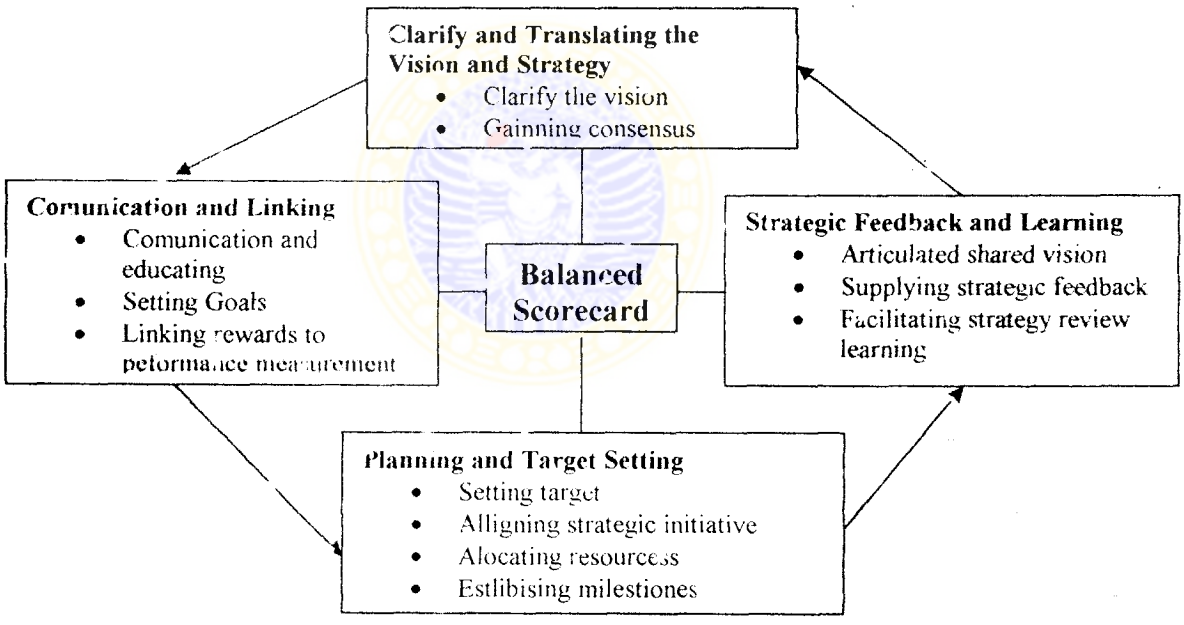
Balanced scorecard menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh karyawan di semua tingkatan organisasi. Kaplan-Norton (1999 : 75) umumnya suatu badan usaha mentransformasikan dirinya pada persaingan dengan didasarkan pada informasi, pada kemampuan mengembangkan *intangible assets* menjadi bagian yang penting dari kemampuan untuk menginvestasikan dan mengelola *physical assets*. Untuk mengembangkan sebuah sistem stratejik, diperlukan komunikasi antar *top management*, *middle management*, hingga pelaksana opersional pengukur sehari-hari, ditentukan pengukuran-pengukuran untuk mencapai suatu strategi, kemudian ditelaah berulang-ulang hingga siap dilaksanakan dan yang terakhir bagaimana menghubungkan kinerja yang dicapai oleh tiap-tiap karyawan dalam *balanced scorecard.*

Organisasi yang berfokus pada strategi menggunakan *balanced scorecard* sebagai kerangka kerja utama proses manajerial penting sehingga *balanced scorecard* telah berkembang dari sebuah sistem pengukuran menjadi sistem manajemen strategis yang mengelola strategi jangka panjang. Kaplan dan Norton telah merangkum perkembangan *balanced scorecard* dalam artikel, *"Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management Sistem", Harvard Business Review.* Menurut Kaplan dan Norton (2000:99), perkembangan *balanced scorecard* menjadi sistem manajemen stratejik ditandai dengan penggunaan *balanced scorecard* sebagai

kerangka kerja utama proses manajerial dimana perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses penting, yaitu :

1. Memperjelas dan menterjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan serta ukuran stratejik
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif stratejik
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategi.

Gambar 2.3
BSC as a Strategic Framework For Action



Sumber : Kaplan, Robert S. dan David P.Norton *"Using Blanced Scorecard as a Strategic Management System"*, Harvard Business Review (Jan-Feb1996), hal 77

Dalam sistem menajemen stratejik telah dibahas enam tahap utama, yaitu perumusan strategi, perencanaan stratejik, penyusunan program, penyusunan anggaran, implementasi dan pengendalian. Diantara ke enam tahap tersebut, tahap ke dua perencanaan stratejik merupakan yang terpenting di dalam mewujudkan visi perusahaan Tahap perancanaan stratejik menentukan keimprehensifan rencana laba jangka panjang yang dihasilkan dalam tahap penyusunan program. Selain itu perencanaan stertejik menjadi mata rantai yang meghubungkan pernyataan visi, misi, tujuan dan strategi yang dihasilkan dalam tahap perumusan strategi dengan rencana laba jangka panjang yang dihasilkan dalam tahap penyusunan program.

Jika sasaran stratejik yang dipilih dalam tahap perencanaan stratejik hanya berfokus sempit ke perspektif keuangan, sebagai akibat rencana laba jangka panjang akan lebih berisi langkah-langkah stratejik yang digunakan dalam mewujudkan sasaran yang sempit tersebut. Akan tetapi bila sasaran stratejik yang diterapkan dalam perencanaan stratejik mencakup kempat perspektif *balanced scorecard*, rencana jangka panjang akan berisi langkah-langkah stratejik yang komprehensif, sehingga memadai untuk menggapai lingkungan persaingan yang semakin ketat. Hal ini berarti dengan *balanced scorecard* menjadi tahap perencanaan stratejik menghasilkan sasaran stratejik dan inisiatif stratejik yang komprehensif, sehingga rencana strategik yang dihasilkan dapat digunakan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks. Untuk mengetahui peranan *balanced scorecard* dalam setiap manajemen stratejik dapat dilihat pada Gambar 2.4.

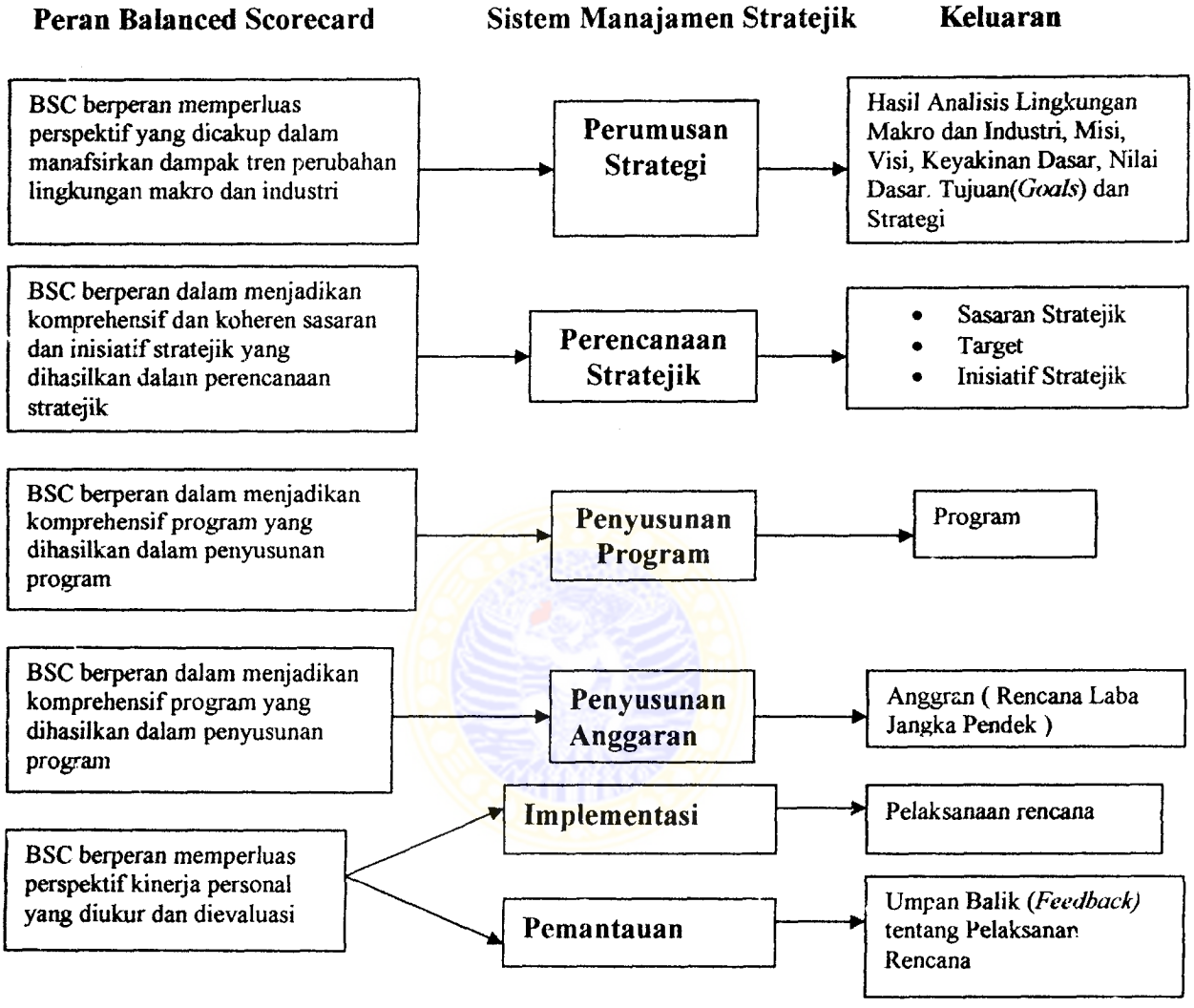
Dengan demikian dapat dikatakan *balanced scorecard* memberikan kerangka yang komprehensif bagi para manajer untuk menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Tolak ukur yang terdapat dalam *balanced scorecard* bukan merupakan sistem kontrol tapi merupakan suatu alat yang dirancang untuk mampu mengkomunikasikan inisiatif individu dan departemen serta visi organisasi kepada seluruh bagian dalam organisasi.

2.1.6.1.*Financial Perspective*

Dalam perspektif ini dimana kondisi keuangan perusahaan dijadikan suatu cerminan keadaan perusahaan. Sewajarnya tujuan keuangan setiap perusahaan memaksimalkan keuntungan, namun tolak ukurnya tergantung di posisi mana perusahaan dalam siklus bisnis usaha. Robert S Kaplan dan David P Norton membagi siklus usaha menjadi 3 tahap yaitu *growth, sustain, dan harvest.*

Pada tahap *growth* merupakan tahap awal siklus hidup bisnis. Pada tahap ini perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik dan berpotensi untuk berkembang. Pada tahap ini perusahaan akan beroperasi dengan arus kas negatif dan tingkat pengembalian modal yang rendah. Investasi yang ditanam di masa mendatang mungkin membutuhkan biaya lebih besar dari pendapatan operasinya. Sasaran keuangan pada tahap ini menekan tingkat pertumbuhan pendapatan dan penjualan dalam pasar.

Gambar 2.4
Peran Balanced Scorecard dalam Setiap Tahap Sistem Manajemen Stratejik



Sumber : Mulyadi, *Balanced Scorecard : "Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuntungan Perusahaan"*, Salemba Empat, 2001, hal. 60

Pada tahap *sustain*, perusahaan tetap harus berinvestasi, namun bisa menghasilkan pengembangan yang baik atas investasi yang dilakukan. Pada tahap ini mempertahankan pangsa pasar dan pengembangan dari tahun ke tahun harus

diusahakan organisasi. Bagi sektor bisnis tolak ukur pada tahap ini terkait profitabilitas, dan bisa berupa *operating income, gross margin, ROI, ROCE* atau *economic value added.*

Dan terakhir pada tahap *harvest* perusahaan mencapai tahap kematangan dimana perusahaan tersebut menuai hasil investasi mereka yang telah dilakukan pada dua siklus sebelumnya. Biaya pada tahap ini dihabiskan untuk pemeliharaan dan perbaikan kualitas. Tujuan utamanya adalah untuk memaksimumkan arus kas yang masuk ke dalam perusahaan.

Kaplan dan Norton (2000:44), menemukan bahwa setiap strategi pertumbuhan, bertahan, dan menuai memiliki tiga tema keuangan yang mendorong penerapan strategi organisasi, yaitu :

1. Bauran dan pertumbuhan pendapatan

   Merupakan suatu tema keuntungan stratejik dengan tujuan untuk meningkatakan stabilitas pendapatan dengan membuat produk baru, memperluas pangsa pasar, mengubah *sales mix* serta menawarkan produk harga yang kompetitif. Merupakan tema keuangan strategis untuk mengurangi biaya-biaya perusahaan dengan asumsi untuk mendapatkan keuntungan kompetitif, dalam ruang lingkup yang luas, dimensi waktu yang panjang dan berkesinambungan, bersifat pro aktif serta target seluruh rantai nilai.

2. Penghematan biaya / peningkatan produktifitas

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Merupakan tema keuntungan stratejik untuk mengurangi biaya-biaya perusahaan dengan asumsi untuk mendapatkan keuntungan kompetitif, dalam ruang lingkup yang luas, dimensi waktu yang panjang dan berkesinambungan, bersifat pro aktif serta target seluruh rantai nilai.

3. Pemanfaatan aktiva / strategi investasi

Merupakan tema keuntungan strategis yang bertujuan untuk mengurangi tingkat modal kerja, meningkatkan penggunaan aktiva tetap. Penggunaan secara efisien sumber daya serta menghapus atau menghilangkan aktiva yang tidak memberikan pengembalian yang cukup bagi perusahaan.

Tiga tema keuangan strategis tersebut dapat mendorong penetapan strategi bisnis untuk strategi pertumbuhan (*growth*), bertahan (*sustain*) dan menuai (*harvest*). Hubungan antara tema keuangan stretejik dengan siklus hidup perusahaan saat ini, ditunjukkan pada Tabel 2.1.

2.1.6.2 *Customer Perspective*

Bagian ini dianggap penting, mengingat semakin ketatnya pertarungan mempertahankan pelanggan lama dan merebut para pelanggan baru. Pada perspektif pelanggan manajer mengidentifikasi segmen pelanggan dan pasar dimana perusahaan akan berkompetisi serta ukuran kinerja yang akan digunakan pada segmen tersebut (Kaplan Norton, 1996: 3).

Tabel 2.1
Measuring Strategic Financial Statement

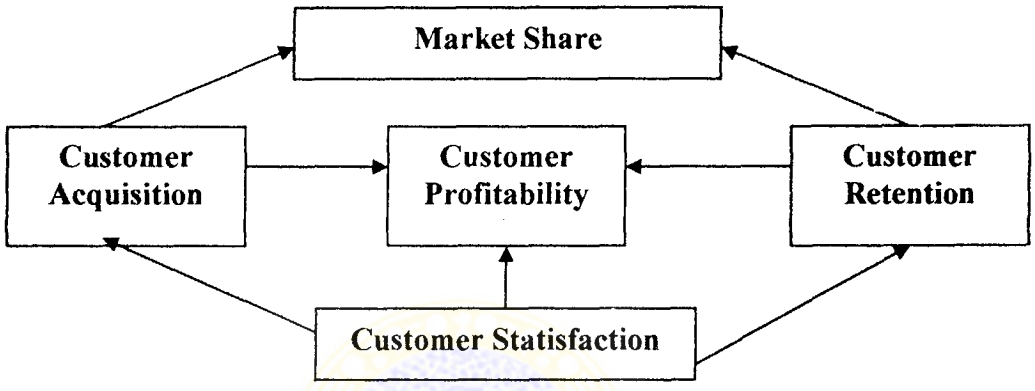
STRATEGY		STRATEGIC THEMES		
		Revenue Growth and Mix	**Cost Reduction / Productivity Improvement**	**Assets Utilization Investment Strategy**
	Growth	• Sales Growth rate by segment • Percentage revenue from new product, services and customers	• Revenue / employee	• Investment (percentage of sales) • R&D (percentage of sales)
	Susutain	• Share of targeted customer and account • *Cross-selling* • Percentage revenue from new applications • Customer and product line profitability	• Cost versus competitors • Cost reduction rates • Indirect expenses (percentage of sales)	• Working Capital ratios • ROCE by key Assets categories • Assets Utilization Rates
	Harvest	• Customer and product line profitability • Percentage unprofittable customers	• Unit Cost	• *Pay back* • Thoughput

Sumber : Kaplan, Robert S. And David P. Norton, *"The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action"*, Harvard Bussiness Scool Press, 1996, hal 52

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran yaitu *customer core measurement* yang terdiri dari komponen *market share, komponen customer retention, komponen customer aquisition, customer satisfaction*, dan *customer profitability*; dan *customer value proportion* yang sering menggunakan ukuran

atribut produk atau jasa, ukuran hubungan pelanggan, serta ukuran citra dan reputasi perusahaan.

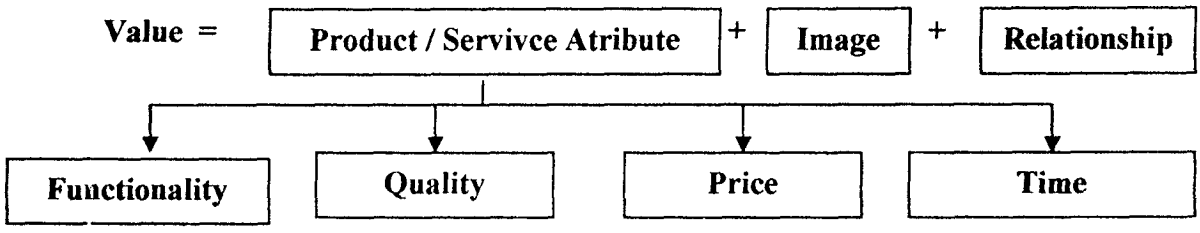
Gambar 2.5
Core Measurement Group



Sumber : Kaplan, Robert S. And Norton, David P., The Balanced Scorecard, 1996, hal 68.

Customer core measurement mengukur pangsa pasar yang mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas pasar; mengukur kemampuan mempertahankan pelanggan dengan melakukan hubungan baik dengan para pelanggannya; mengukur kemampuan memperoleh pelanggan baru yang mengusahakan menarik pelanggan baru atau mendapatkan bisnis baru; mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi; dan yang terakhir kemampuan perusahaan mendapatkan laba bersih yang tinggi dari seseorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya khusus dalam mendukung pelanggan tersebut.

Gambar 2.6
Value Proposition



Sumber: *Application of The Balanced Scorecard Concept to Develop a Conceptual Framework to Measure Facilities Management Performance within NHS Facilities*, 2002)

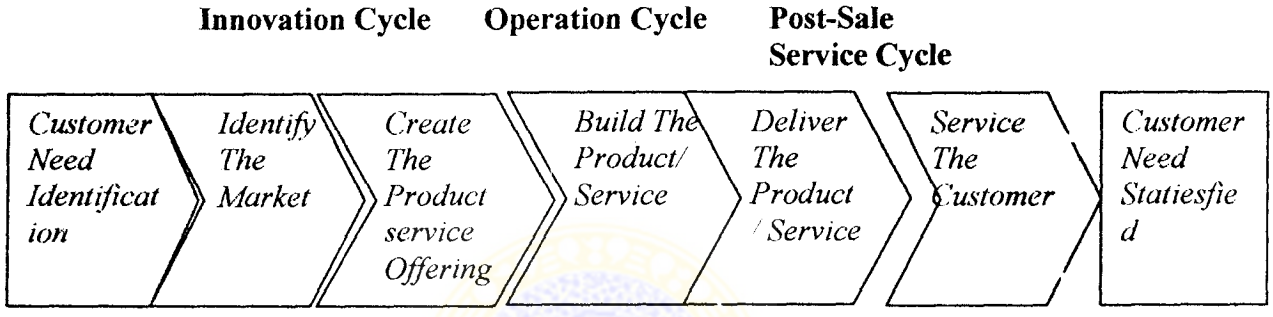
Sedangkan *customer value proposition* mengukur masalah *customer value* yang menjadi inti pengukuran. Yang diukur adalah atribut produk atau jasa dimana pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan yang harus di identifikasi oleh perusahaan, dan citra dan reputasi organisasi yang menjadi faktor-faktor *intangiable* organisasi.

2.1.6.3 *Internal Business Perspective*

Pada perspektif ini manajer mengidentifikasi proses penting dan kritis dalam memenuhi sasaran pelanggan dan *stakeholders*. Untuk itu organisasi disarankan untuk mendefinisikan proses internalnya secara lengkap. Proses ini terdiri dari proses : inovasi dimana unit bisnis menggali pemahaman mengenai kebutuhan pelanggan dan menciptakan jasa yang mereka butuhkan; proses operasi yang bertugas membantu dan menyampaikan jasa yang terkait waktu, kualitas dan biaya dan terbagi

menjadi 2 bagian yaitu proses penciptaan jasa dan proses penyampaian; dan yang ketiga adalah proses pelayanan purna jual yang bertugas menjaga hubungan baik dengan para pelanggan.

Gambar 2.7
The Internal Value Chain



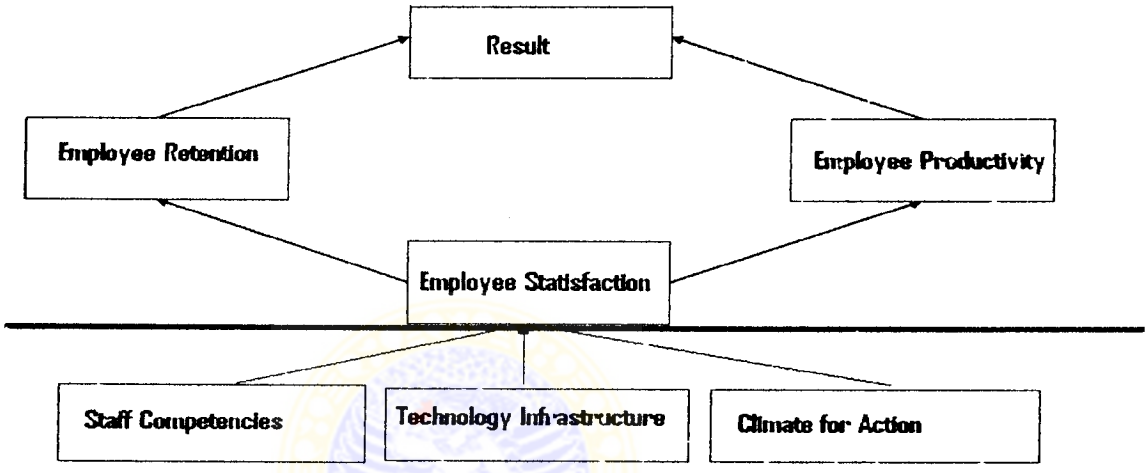
Sumber : Kaplan and Norton, "*The Balanced Scorecard*", Boston : Harvard Business School Press, 1996, hal96

2.1.6.4.Learning and Growth Perspective

Pada perspektif ini selalu berorientasi pada peningkatan nilai perusahaan, melalui berbagai pertimbangan menjadi organisasi belajar yang di dorong. Tolak ukur perspektif ini terbagi menjadi 3 kelompok. Yang pertama kemampuan karyawan dimana kepuasan kerja bagi karyawan, tingkat perputaran para karyawan dan besar penghasilannya dijadikan tolak ukur. Yang kedua adalah kemampuan sistem informasi dimana tolak ukur yaitu ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi dan jangka waktu untuk memperoleh. Dan yang terakhir adalah motivasi,

kekuasaan dan keselarasan dimana kesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif bagi para karyawan.

Gambar 2.8
Learning and Growth Measurement Framework



Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton. *"The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action"* 1996, hal 129

2.1.7. Penyusunan *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000:256), "Membangun sebuah *balanced scorecard* pertama suatu organisasi dapat dilaksanakan dengan sebuah proses sistematik yang menciptakan konsensus dan kejelasan bagaimana misi dan strategi unit bisnis diterjemahkan ke dalam tujuan dan ukuran operasional". Setiap organisasi mempunyai ciri sendiri dan mungkin akan mengikuti caranya sendiri untuk

membangun sebuah *balanced scorecard.* Ada empat langkah proses membangun sebuah *balanced scorecard* (Kaplan Norton, 2000:262), yaitu :

1. Persiapan : Pertama Organisasi perlu mendefinisikan unit binis (SBU) yang memerlukan *balanced scorecard*, yaitu unit bisnis yang memiliki pelanggan, saluran distribusi, fasilitas produksi, dan tolak ukur keuangan yang terpisah. Dengan kata lain, *balanced scorecard* diperlukan untuk suatu *investment center.*
2. Wawancara putaran pertama : Setiap manajer senior menerima materi dasar yang diperlukan dalam menyusun *balanced scorecard* beserta dokumen-dokumen internal yang menggambarkan visa, misi, serta strategi organisasi. Fasilitator *balanced scorecard* (konsultan luar atau eksekutif yang diberi wewenang) mewawancarai para manajer senior untuk memperoleh input mengenai tujuan strategik organisasi serta usulan-usulan tentatif rancangan tolak ukur *balanced scorecard.* Fasilitator juga mewawancarai beberapa saham utama untuk mendapat input mengenai harapan-harapan mereka terhadap kinerja keuangan organisasi dan beberapa pelanggan kunci untuk mempelajari hal-hal yang mereka harapkan dari pemasok tingkat atas.
3. *Executive workshop* putaran pertama : Tim manajemen puncak bersama fasilitator terjun langsung dalam proses pengembangan *balanced scorecard.* Selama *workshop* kelompok tersebut mendiskusikan visi dalam usulan misi serta pernyataan strategi sampai tercapainya konsensus.

4. Wawancara putaran kedua : Fasilitator meninjau kembali, mengkonsolidasikan, mendokumentasikan, hasil dari *Eksekutif Workshop* dan mewawancarai setiap eksekutif senior mengenai *Balanced Scorecard.*
5. *Workshop* putaran kedua : Tahap ini melibatkan tim manajemen senior, para bawahan langsung, dan sejumlah besar manajemen menengah untuk mendiskusikan visi organisasi, pernyataan strategi dan *balanced scorecard* tentatif . Para peserta yang bekerja dalam kelompok-kelompok memberikan komentar-komentar tentang usulan tolak ukur dan mulai menyusun rencana implementasi. Pada akhir kegiatan para peserta diminta untuk merumuskan perluasan tujuan bagi setiap usulan tolak ukur, termasuk tingkat perbaikan yang ditargetkan.
6. *Executive workshop* Putaran Ketiga : Tim eksekutif senior mengadakan rapat untuk mencapai konsensus akhir mengenai visi, misi, tujuan dan tolak ukur yang dikembangkan dalam dua *workshop* sebelumnya, untuk mengembangkan perluasan target-target bagi setiap tolak ukur dalam *balanced scorecard* dan untuk mengidentifikasi program tindakan awal yang diperlukan untuk mencapai target-target tersebut.
7. Implementasikan : Dibentuk tim baru untuk mengembangkan rencana implementasi *balanced Scorecard*, tersebut mengkaitkan tolak ukur dengan *database* dan sistem informasi serta mengkomunikasikan *balanced scorecard* ke seluruh organisasi.

8. Peninjauan Periodik : Setiap bulan atau triwulan sebuah buku yang memuat informasi mengenai tolak ukur *balanced scorecard* disiapkan untuk meninjau kembali oleh manajemen puncak dan didiskusikan dengan para manajer divisi dan departemen yang disentralisasikan. Tolak ukur *balanced scorecard* juga ditinjau kembali setiap tahun sebagai bagian dari proses perencanaan stratejik, penetapan tujuan dan alokasi sumberdaya.

2.1.8. Hubungan ukuran *Balanced Scorecard* dengan Strategi

Ada tiga prinsip yang memungkinkan *balance scorecard* dihubungkan dengan strategi perusahaan, yaitu :

2.1.8.1. Hubungan Sebab Akibat

Sebuah strategi adalah sekumpulan hipotesis tentang hubungan sebab akibat dapat dinyatakan dengan urutan pernyatan jika-maka (*if-then*). Sistem pengukuran harus dapat membuat hubungan (hipotesis) antara berbagai tujuan (dan ukuran) di dalam berbagai perspektif manjadi eksplisit sehingga dapat dikelola dan divalidasi. Sistem pengukuran harus mengidentifikasi dan membuat eksplisit urutan hipotesis tentang hubungan sebab akibat antara ukuran hasil dan faktor pendukung kinerja. Setiap ukuran yang dipilih untuk *balanced scorecard* harus menjadi unsur suatu rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan arti strategi bisnis kepada seluruh perusahaan.

2.1.8.2.Hasil dan faktor pendorong kinerja

Balanced scorecard menggunakan ukuran stratejik tertentu. Ukuran generik ini cenderung menjadi ukuran utama hasil, yang mencerminkan tujuan bersama berbagai strategi, dan struktur semua industri perusahaan. Ukuran-ukuran hasil generik ini cenderung menjadi *lag indikator* seperti profitabilitas, pangsa pasar, kepuasan konsumen, retensi konsumen, dan keahliaan karyawan.

Faktor pendorong kinerja mencerminkan keunikan dari strategi unit bisnis, misalnya faktor pendorong finansial dari profitabilitas, segmen pasar yang dipilih unit bisnis, serta tujuan proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan tertentu yang akan memberi preposisi nilai kepada konsumen dan segmen pasar sasaran. Sebuah *balanced scorecard* yang baik seharusnya memiliki bauran yang tepat dan hasil (*lagging indicator*) dan faktor pendukung kinerja (*leading indicator*) yang telah disesuaikan kepada strategi unit bisnis.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Sebelum penulis melakukan penelitian, telah dilakukan penelitian tentang *strategy map* dan *balanced scorecard* sebagai alat implementasi sebelumnya yang disusun oleh Esti Widayanti dengan judul "Pemetaan Strategi dengan Pendekatan *balanced scorecard* pada PT.Industri Sandang Nusantara Unit Patal, Lawang".Penelitian ini membahas tentang bagaimana sebuah keterkaitan komponen

empat perspektif *Balanced Scorecard* dalam peta strategi di PT. Industri Sandang Unit Patal Lawang dan strategi apa yang diambil oleh perusahaan tersebut dalam upaya meningkatkan kinerja.

Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama menggunakan konsep *balanced scorecard* sebagai alat implementasi strategi. Perbedaannya adalah terletak pada jenis perusahaan yang menjadi objek penelitian, sehingga membutuhkan alat ukur yang berbeda untuk penerjemahan strategi, apalagi kedua obyek berbeda latar belakang bisnisnya.

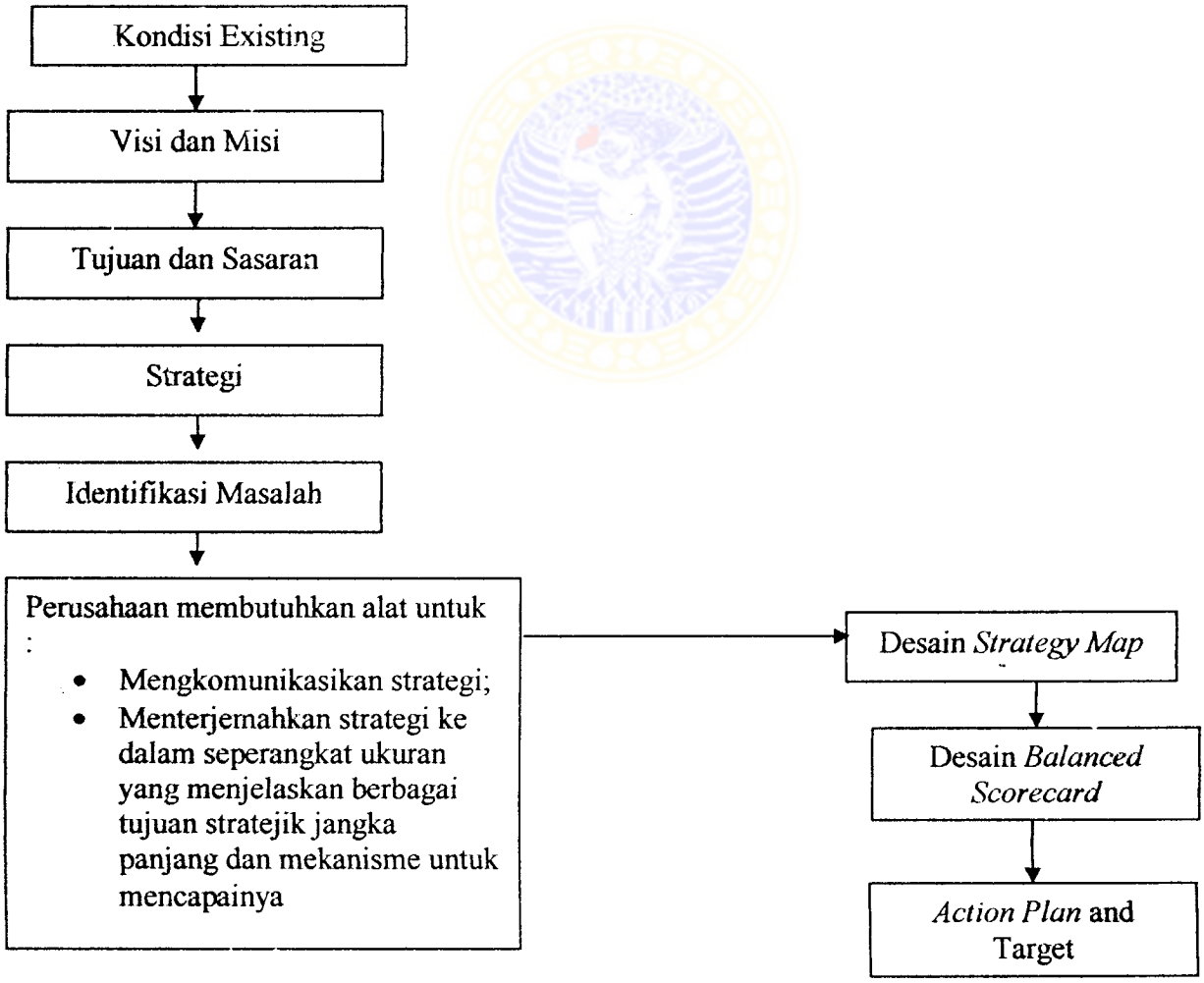
2.3. Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan serta tinjauan pustaka, maka dapat digambarkan suatu kerangka pemikiran untuk menyederhanakan alur pikir penelitian, sebagaimana digambarkan dalam Gambar 2.9. Penelitian ini dimulai dengan melakukan telaah terhadap kondisi terkini dari PT "X" untuk mendapatkan informasi tentang visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi yang diterapkan PT "X" untuk mencapai tujuan serta sasaran yang telah diterapkan. Identifikasi atau penelusuran masalah dimulai dengan melakukan evaluasi terhadap strategi yang telah diformulasikan PT"X" apakah strategi yang telah diformulasikan tersebut telah dieksekusi dengan oleh seluruh anggota organisasi?

Jika strategi hendak diimplementasikan, hal pertama yang harus dilakukan adalah menjelaskan. Sebelum suatu strategi dieksekusi oleh organisasi maka strategi

tersebut harus dipahami dengan baik mulai dari manajemen puncak sampai dengan pegawai paling rendah. Agar strategi yang diformulaiskan daapat dikomunikasikan kepada seluruh organisasi maka dibutuhkan suatu alat untuk mengkomunikasikannya sehingga strategi tersebut dapat berjalan seperti yang diharapkan. Saiah satu alat yang dipakai untuk menjelaskan, megkomunikasikan dan mengimplementasikan strategi adalah *strategy map*, yaitu logika dan arsitektur yang komprehensif untuk menjelaskan strategi.

Gambar 2.9
Kerangka Konseptual Penelitian



2.4. Proposisi Penelitian

Dari latar belakang, landasan teori dan kerangka berpikir penelitian maka proposisi yang hendak diuji dalam penelitian adalah :

Proposisi Pertama : *Strategy map* digunakan untuk menjelaskan strategi, sehingga isu-isu stratejik menjadi lebih jelas, komunikasi dan *monitoring strategy* menjadi lebih mudah.

Proposisi Kedua : *Balanced scorecard* digunakan agar strategi dapat terukur, sehingga strategi akan menjadi lebih mudah untuk dikelola.

BAB III
METODE PENELITIAN

1.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian menggunakan metode penelitian kualitatif. Seperti yang dikutip oleh Meleong (1996:3) mendefinisikan metode kualitatif sebagi prosedur penelitian yang menghasilkan suatu data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Sedangkan menurut Yin (2000 : 18) studi kasus adalah inkuiri tentang :

1. Menyelidiki fenomena di dalam kehidupan nyata, bilamana;
2. Batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas, dan dimana;
3. Multi sumber bukti digunakan.

Penelitian ini menggunakan studi kasus karena secara umum cocok dengan rumusan masalah yang diungkapakan berupa pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa" yang diarahkan pada serangkaian peristiwa kontemporer. Peneliti tidak dapat mengontrol peristiwa yang ada, tetapi hanya mengamati dan meneliti peristiwa tersebut dimana nantinya akan diambil suatu kesimpulan.

3.2. Batasan Penelitian

Batasan penelitian atau ruang lingkup penelitian adalah suatu batasan penelitian yang digunakan, karena mengingat kompleksnya realita yang dihadapi. Batasan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dalam penyusunan *strategy map* bagi PT "X" adalah strategi yang hendak dikomunikasikan kepada seluruh organisasi adalah strategi yang telah diformulasikan oleh manajemen PT "X".
2. Membatasi penggunaan *strategy map* sebagai dasar penyusunan *balanced scorecard* bagi PT "X". Pelaksanaannya dengan menggunakan data-data serta informasi-informasi dari perusahaan yang didukung oleh teori-teori yang berkaitan dengan masalah yang dibahas.
3. Lokasi penelitian dilakukan pada kantor pusat saja, sebab penelitian ini hanya sampai tahap penyusunan *strategy map* dan penyusunan *balanced scorecard*, tidak sampai tahap implementasi dan evaluasinya.

3.3. Unit Analisis

Sebagaimana dipaparkan dalam latar belakang masalah maupun perumusan masalah, termasuk di dalamnya pernyataan penelitian maka dapat dikemukakan bahwa unit analisis dalam penelitian ini adalah sistem implementasi strategi.

3.4. Logika yang Mengaitkan Data dengan Proposisi

Agar penelitian ini mendapat hasil seperti yang diharapkan, maka perlu disusun suatu logika yang menghubungkan proposisi penelitian dengan data yang akan dikumpulkan. Logika yang menghubungkan proposisi dengan data tersebut dibangun dengan kerangka-kerangka pertanyaan seperti yang tercantum dalam tabel berikut :

Tabel 3.1
Logika yang mengaitkan Data dengan Proposisi Penelitian

Proposisi	Kerangka Pertanyaan	Data
1. Dengan *strategy map* untuk menjelaskan strategi menjadi lebih mudah	1. Pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan kebutuhan manajemen puncak PT "X" akan alat/sarana untuk mengkomunikasikan dan memonitoring strategi.	1. Hasil wawancara 2. Catatan di lapangan 3. Ucapan dan tindakan responden 4. Dokumen
2. Dengan *balanced scorecard* strategi dapat terukur, sehingga akan lebih mudah untuk dikelola.	1. Pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan isu-isu stratejik untuk masing-masing perspektif *balanced scorecard.* 2. Pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan *strategic measures* untuk masing-masing perspektif *balanced scorecard* 3. Pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan target dan *initiative* yang hendak dicapai untuk masing-masing perspektif *balanced scorecard*	1. Hasil wawancara 2. Catatan di lapangan 3. Ucapan dan tindakan responden 4. Dokumen

3.5. Kriteria Keabsahan Data

Untuk menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data diperlukan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada tiga kriteria yang digunakan, yaitu: keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependentability*), dan kepastian (*conformability*) (Moleong, 2006: 324).

3.5.1. *Transferability*

Kriteria ini ditujukan untuk mempelajari kasus di perusahaan pembiayaan lain yang sejenis agar diperoleh kesamaan simpulan mengenai suatu gejala ataupun konsep. Nilai transfer ini berkenaan dengan pernyataan hingga mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain.

3.5.2. *Dependability* dan *Conformability*

Dependability menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur (kategorisasi) dapat dipercaya apabila dipakai lebih dari satu kali untuk mengukur suatu gejala yang sama. Uji ini dilakukan dengan dokumentasi terlebih dahulu pada saat pengumpulan data dan selanjutnya dibuat lembar koding sesuai dengan kategorisasi angka yang telah ditentukan. Setelah itu dipilih seorang hakim yang akan melakukan uji terhadap

kategori tersebut dengan cara seperti yang telah dilakukan peneliti. Dan hasil kedua uji tersebut akan diketahui hal-hal yang disetujui bersama oleh peneliti dan hakim.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dikumpulkan dengan cara menerapkan berbagai teknik pengumpulan data, yaitu:

3.6.1. Wawancara

Agar diskusi bisa berlangsung secara terarah, perlu disusun pedoman wawancara yang memuat pokok-pokok pikiran yang terkait dengan masalah yang diteliti. Dengan cara ini diharapkan wawancara berlangsung secara fleksibel. Begitupula dengan informasi yang digali, tidak saja tertumpu pada apa yang *Board of Director* ucapkan, tetapi disertai pula dengan penggalian yang mendalam tentang pemaknaan mereka terhadap ucapan maupun perilaku mereka. Untuk menghindari distorsi data, maka pencatatan hasil wawancara dilakukan secara manual atau disertai dengan perekaman.

3.6.2. Studi Dokumen

Teknik pengumpulan data yang lain adalah studi dokumen. Dokumen yang dikaji antara lain laporan keuangan perusahaan, panduan sistem operasional perusahaan, notulen *meeting Board of Director*, peraturan serta perundangan yang

mengatur perusahaan pembiayaan, data pelanggan, jenis layanan yang dimiliki, serta sarana dan prasarana yang menunjang fungsi produksi perusahaan.

3.7. Analisis Data

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah *single case study* dengan *single unit analysis*. Oleh karena itu, penelitian dilaksanakan pada seluruh bagian, bidang dan unit yang ada di dalam perusahaan. Sehingga diharapakan dari penelitian diperoleh gambaran secara menyeluruh tentang pentingnya *strategy map* untuk menjelaskan strategi dan isu-isu strategik menjadi lebih jelas. Dengan demikian pentingnya penyusunan *balanced scorecard* akan terukur dan strategi akan menjadi lebih mudah untuk dikelola. Sedangkan data yang terkumpul berwujud data kualitatif yang kemudian dianalisis dengan melakukan serangkaian kegiatan, yakni: reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan.

3.7.1. Reduksi Data

Reduksi data meliputi berbagai kegiatan yang bertujuan untuk mempertajam analisis. Proses diskusi dengan *Board Of Director* terkadang keluar dari konteks acuan diskusi yang disusun. Reduksi pada hasil diskusi ini dilakukan dengan menghilangkan jawaban-jawaban responden yang keluar dari konteks pertanyaan sebagai acuan wawancara.

3.7.2. Penyajian Data

Penyajian data dilakukan terhadap data yang diperoleh melalui proses wawancara, dan studi dokumentasi. Data yang diperoleh melalui wawancara disajikan melalui alasan mengapa pemilihan *strategic measurement* dan *initiative* tersebut dipilih, keteraturan pola-pola, penjelasan, pemaknaan konfigurasi, dan alur sebab akibat. Data yang diperoleh melalui studi dokumentasi disajikan dalam bentuk tabel-tabel untuk memudahkan proses analisis.

3.7.3. Menafsir Data dan Penarikan Kesimpulan

Dalam konteks penelitian ini, penafsiran data dilakukan dengan merujuk pada proposisi yang telah dibuat sebelumnya. Proposisi ini diuji, untuk mengetahui sejauh mana dapat dipertahankan melalui bukti-bukti yang sahih dalam menjawab pertanyaan penelitian. Selanjutnya hasil analisis terhadap proposisi ini dimanfaatkan dalam menarik kesimpulan penelitian yang menguraikan hal-hal yang hakiki, makna subjektif, temuan konsep, dan proses universal atas permasalahan yang diteliti.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

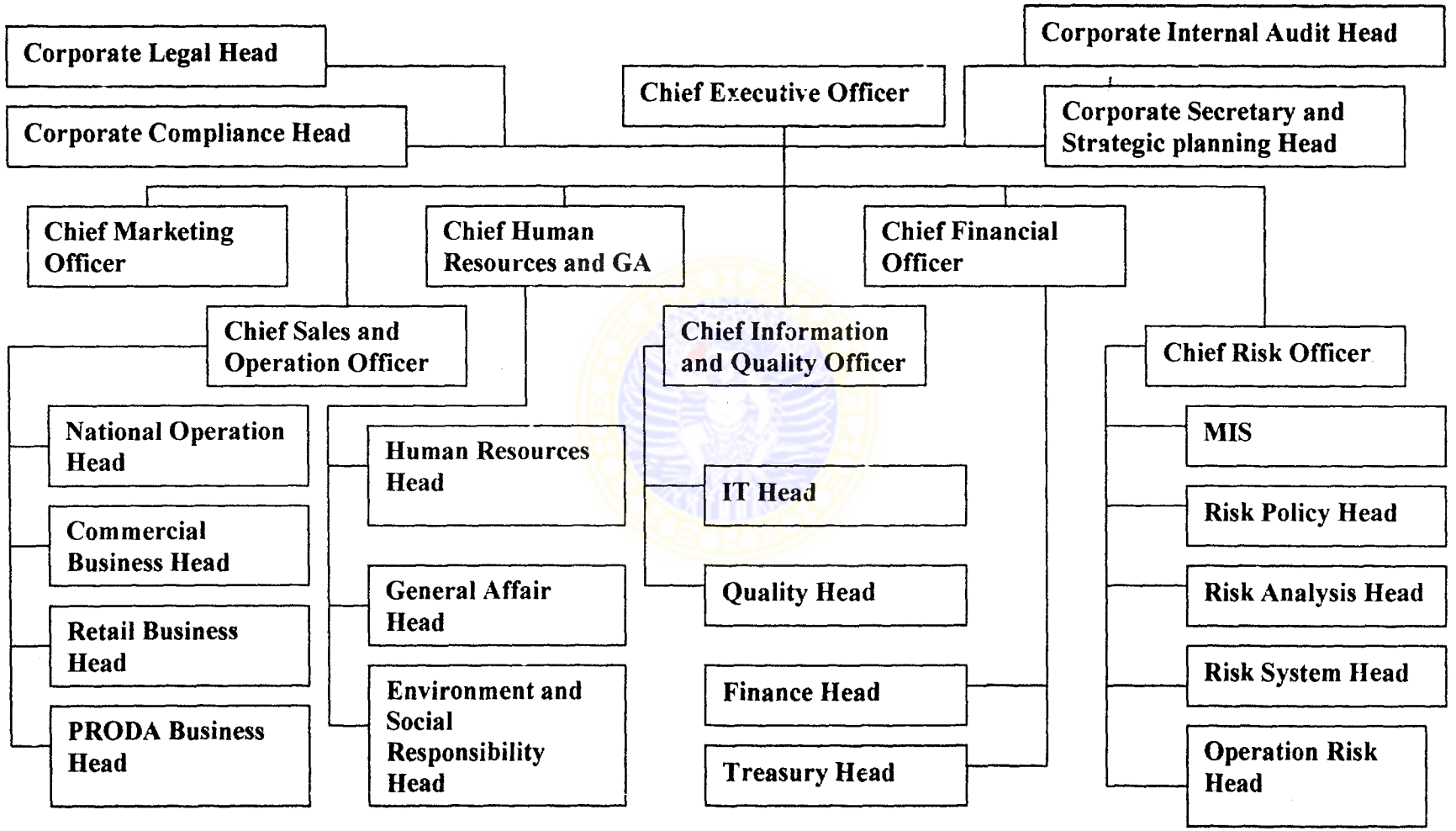
Subyek yang diangkat sebagai kasus pada penelitian ini adalah PT "X" adalah suatu perseroan yang berkedudukan hukum di Jakarta berdasarkan Akta Perseroan Terbatas No.49 tanggal 10 Juli 1989, yang dibuat dihadapan Rukmasanti Harjasatya. S.H., Notaris di Jakarta yang telah mendapat persetujuan dari menteri kehakiman RI berdasarkan surat keputusan No.C2-7046.HT.01.01-YH-89 tanggal 2 Agustus 1989 dan telah didaftarkan dalam buku register di kantor Pengadilan Negeri Jakarta Barat di bawah No.1122/1989 tanggal 19 Agustus 1989, serta telah diumumkan pada berita negara RI no 77 tanggal 26 Septembar 1989. Tambahan Berita Negara RI No.2096/1989.

Kegiatan usaha PT "X" adalah dalam bidang pembiayaan. Sesuai dengan Anggaran Dasarnya dan ijin yang dimiliki. Perseroan dapat melakukan kegiatan pembiyaan yang meliputi : sewa guna usaha, anjak piutang, kartu kredit dan pembiayaan konsumen. Dari kegiatan pembiayaan tersebut, saat ini PT "X" hanya melakukan kegiatan pembiayaan konsumen dan sewa guna usaha. PT "X" mengutamakan kegiatan usahanya pada kegiatan pembiayaan kepemilikan kendaraan bermotor baik kendaraan baru maupun kendaraan bekas pakai dengan fasilitas pembiayaan yang meliputi jangka waktu 1 sampai 5 tahun. Kendaraan bermotor

tersebut berupa sedan, mini bus, *jeep* dan truk. Fasilitas pembiayaan konsumen untuk kepemilikan kendaraan kondisi baru diutamakan untuk kendaraan bermotor yang antara lain Toyota, Daihatsu, Isuzu, BMW, Peogeot dan truk Nissan Diesel. Seperti layaknya organisasi bisnis pembiayaan pada umumnya untuk dapat melaksanakan operasional bisnisnya sehari-hari maka PT "X" membentuk stuktur organisasi level 1 yang disajikan pada Gambar 4.1.

PT "X", dibentuk sebagai sebuah divisi pembiayaan pembelian kredit dari sebuah pabrikan kendaraan bermotor terkemuka. Sebagai salah satu *market leader* di bidang usahanya PT "X" berusaha untuk mempertahankan pangsa pasar yang telah diraihnya sebelumnya. Dalam menjalankan bisnisnya PT "X" menerapkan strategi *differentiation*, hal ini didasari oleh fakta bahwa perusahaan yang masuk ke dalam bisnis PT "X" mayoritas menggunakan strategi *cost efficiency* untuk menawarkan jasa layanan dengan harga murah

Gambar 4.1
STRUKTUR ORGANISASI PT "X"



Sumber : data internal diolah

Berdasarkan struktur organisasi PT "X" dipimpin oleh seorang *Chief Executive Officer* yang membawahi 6 divisi yang masing-masing dipimpin oleh *Chief Officer* dan 4 bagian tambahan yang dipimpin oleh *Coorporate Head* dan berada langsung dibawah koordinasi *Chief Executives Officer*. Keempat divisi itu adalah :

1. *Chief Marketing Officer*. Tugas divisi ini adalah untuk mengawasi fungsi marketing di perusahaan. Bagian marketing merupakan bagian yang sangat penting dalam menentukan angka penjualan. Dengan optimalnya kinerja bagian merketing maka angka penjualan akan optimal, hal ini penting karena penjualan merupakan salah satu pemicu laba bersih perusahaan. Bagian ini membawahi empat kepala Marketing 5 bidang yang antara lain : *Factory Product, Used Car, Non Factory Product, Direct To Costomer, dan Costumer Relationship Management.*
2. *Chief Sales and Operation Oficer*. Tugas divisi ini adalah melakukan pengawasan terhadap fungsi penjualan produk dan operasi layanan jasa perusahaan. *Chief Sales and Officer* ini membawahi tiga kepala bagian, yang antara lain :
    1. *National Operation Head* yang membawahi bagian-bagian utama yang menunjang siklus operasi utama perusahaan yang antara lain meliputi : *Underwriting, Service, Account Receivable Management*, dan *Remarketing.*

2. *Commercial Business Head* yang membawahi dua bagian sesuai dengan segmen bisnis PT "X", yaitu: *Retail Commercial Head* dan *Fleet Commercial Head.*
3. *Retail Business Head* yang bertugas memonitor kegiatan bisnis perusahaan dalam melayani segmen bisnis *retail*, yang membawahi *area manager* yang memimpin cabang-cabang pada wilayah tertentu yang dimiliki oleh PT "X".
4. *PRODA Business Head* yang bertugas menangani bidang lini bisnis pembiayaan roda dua, yang merupakan salah satu lini bisnis yang baru dikembangkan PT "X".

3. *Chief Human Resources and General Affair Officer*. Tugas utama divisi ini adalah memantau kegiatan dan permasalahan yang berhubungan dengan masalah sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan, divisi ini membawahi tiga kepala bagian yang antara lain :
    1. *Human Resources*, yang bertanggung jawab terhadap penanganan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan termasuk permasalahan pengembangan organisasi, pengembangan sumber daya manusia, dan administrasi sumber daya manusia.
    2. *General Affair Head,* yang bertanggung jawab terhadap manajemen *asset* perusahaan dan perolehan serta perawatan gedung.

3. *Environment and Social Responsibility Head,* yang bertanggung jawab untuk menangani permasalahan lingkungan dan pertanggung jawaban sosial perusahaan terhadap masyarakat sekitar termasuk pemenuhan kewajiban terhadap aturan dan peraturan dari pemerintah.

4. *Chief Information and Quality Officer.* Tugas utama divisi ini adalah menangani permasalahan kualitas dan sistem informasi yang dihadapi oleh perusahaan secara keseluruhan. Sesuai dengan bidang yang ditanganinya bagian ini membawahi dua kepala bagian :

    1. *Information Technology Head,* yang bertanggung jawab terhadap secara khusus terhadap permasalahan sistem informasi yang ada di dalam perusahaan. Permasalahan tersebut dapat dibagi berdasarkan empat kategori, yaitu solusi, servis, penanganan dan proyek manajemen kantor.
    2. *Quality Head,* yang bertanggung jawab terhadap layanan jasa yang diberikan perusahaan secara keseluruhan. Tanggung jawab bagian ini antara lain meliputi: peningkatan kualitas layanan produk inti, inisiatif produk baru, dan standarisasi terhadap kualitas layanan jasa.

5. *Chief Financial Officer.* Tugas utama divisi ini adalah menangani permasalahan yang berhubungan dengan keuangan di dalam perusahaan. Divisi ini membawahi dua kepala bagian yang antara lain:

1. *Treasury Head,* yang bertanggung jawab terhadap ketersediaan dan pengelolaan dana untuk kegiatan operasional perusahaan dalam melakukan kegiatan pendanaan.
2. *Fianance Head,* yang bertanggung jawab terhadap kegiatan yang berhubungan dengan permasalahan keuangan di dalam perusahaan. Kegiatan keuangan yang ada di perusahaan antara lain meliputi : akuntansi, administrasi keuangan, serta perencanaan dan analisis keuangan.

6. *Chief Risk Officer.* Tugas utama divisi ini adalah menangani permasalahan manajemen resiko yang kemungkinan akan muncul dari kegiatan pembiayaan yang dilakukan perusahaan Permasalahan resiko yang dihadapi perusahaan antara lain meliputi : Manajemen Sistem Informasi yang antara lain meliputi melakukan analisis terhadap pengajuan aplikasi kredit, kebijakan penanganan resiko, resiko yang timbul dari sebuah sistem, dan resiko operasi.

Selain struktur organisasi utama, perusahaan juga memiliki struktur organisasi yang berada langsung dibawah koordinasi dari *Chief Executive Officer.* Bagian yang berada langsung di bawah CEO ini bertugas melakukan pengawasan dan fungsi-fungsi lain yang tidak dilaksanakan oleh manajemen. Bagian-bagian tersebut antara lain meliputi:

1. *Corporate Legal Head*, yang bertanggung jawab terhadap penanganan pemasalahan hukum dan kemungkinan gugatan yang timbul dari kegiatan

usaha perusahaan. Bagian ini juga melakukan fungsi pengawasan terhadap kinerja manajemen agar tidak menyimpang atau melanggar ketentuan-ketentuan dan aturan peraturan yang ada.

2. *Corporate Internal Audit Head*, yang bertanggung jawab melakukan pengawasan kegiatan manajemen untuk dapat memastikan bahwa seluruh kegiatan manajemen telah sesuai dengan standar operasional prosedur dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain melakukan pengawasan bagian ini juga bertugas memberikan solusi terhadap permasalahan pelanggaran standar operasional prosedur maupun ketentuan-ketentuan.
3. *Corporate complienace Head*, yang bertanggung jawab terhadap pengawasan terhadap kepatuhan karyawan dalam melakukan tugasnya. Batasan yang menjadi tolak ukur tingkatan kepatuhan karyawan adalah masalah integritas dan moral.
4. *Corporate Secretary and Strategic Planning*, yang bertanggung jawab untuk merancang dan mengawasi implimentasi rencana strategis perusahaan.

4.2. Identifikasi Lingkungan Usaha Perusahaan

PT "X" beroperasi di lingkungan usaha yang sangat kompetitif. Hal ini didasari oleh fakta yang terungkap dari pengamatan penulis terhadap Laporan

Keuangan di dalam prospektus. Laba bersih PT "X" selama dua tahun belakangan ini cenderung mengalami penurunan yang sangat signifikan. Berdasarkan diskusi dengan para *Board Of Director* dan studi dokument perusahaan di atas penulis mencoba menyusun analisis *SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)*. Analisis *SWOT* ini merupakan salah satu data yang sangat bermanfaat untuk mengetahui posisi perusahaan di industri dan menentukan langkah-langkah stratejik apa yang harus diambil. Dari segi *strength* (kekuatan), kekuatan atau keunggulan yang dimiliki oleh PT "X" antara lain :

1) SDM yang memiliki kompetensi yang kuat, yang dihasilkan dari sistem rekrutmen dan pelatihan yang baik dengan pengalaman sebagai pelopor perusahaan pembiayaan.
2) Sumber dana dan ekuitas yang cukup, jaringan dan reputasi yang baik di mata konsumen. Hal ini selain disebabkan pengalaman yang cukup dalam bidang bisnis pembiayaan dan juga PT "X" merupakan anak perusahaan dari pabrikan mobil itu sendiri.
3) Nama baik dan jaringan yang luas, karena di mata konsumen PT "X" jauh lebih berpengalaman sebagai salah satu pelopor bisnis pembiyaan ini merupakan suatu *image* yang baik.
4) Infrastruktur yang baik, hal ini didasri oleh fakta PT "X" saat ini mempunyai perwakilan di 26 kota, dengan 29 kantor perwakilan.

Dari segi *weakness* (kelemahan) PT "X" memiliki kelemahan :

1) Kerjasama tim, pelayanan dan budaya kerjasama yang masih belum memadai, hal ini tentunya menjadi kelemahan yang sangat signifikan bagi sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa..
2) Tingkat bunga yang cenderung tinggi dibandingkan dengan perusahaan pembiayaan lain, sebagai kompetitor perusahaan pendatang baru akan cenderung menggunakan strategi *cost leadership* sehingga dapat menawarkan bunga kredit yang rendah untuk meraih pangsa pasar yang ada.
3) Sangat bergantung kepada *dealer*, karena bagaimanapun konsumen yang didapatkan PT "X" berasal dari *dealer* yang mempunyai pengaruh yang sangat dominan dalam konsumen akhir menentukan pilihan akan menggunakan perusahaan pembiayaan yang akan digunakannya.
4) Lingkungan kerja yang nyaman, sebagai perusahaan yang telah mapan PT "X" menawarkan kompensasi karyawan yang dapat membuat karyawan terjamin kesejahteraannya. Hal inilah yang menyebabkan karyawan PT "X" mempunyai kecenderungan motivasi berkembang yang rendah.

Dari segi *threats* (ancaman) PT "X" menghadapi ancaman :

1) Kompetitor selalu menyerang dengan tingkat bunga kredit yang relatif rendah, hal ini dilakukan untuk merebut konsumen yang dimiliki PT "X" dan didasari kenyataan bahwa harga masih merupakan konsiderasi utama bagi konsumen di Indonesia.

2) *Dealer* cenderung menyadari bahwa bisnis pembiayaan memiliki pangsa pasar yang potensial, sehingga mereka cenderung membuka divisi pembiayaan yang dikelola sendiri.
3) Pangsa pasar yang terbatas sementara kompetitor terus bertambah sehingga kemungkinan meraih pangsa pasar tambahan sangat rendah. Ini merupakan ancaman umum yang dihadapi oleh hampir semua perusahaan pembiayaan.
4) Ketersediaan dana yang rentan, hal ini dikarenakan tingkat suku bunga di masa krisis ekonomi masing sangat fluktuatif dan relatif tinggi dan prinsip kehati-hatian yang masih sangat ketat diterapkan oleh Bank..

Dari segi *opportunity* PT "X" menghadapi kesempatan yang antara lain :

1) Penggunaan *database*, hal ini didasari oleh kenyataan yang berkembang bahwa para kompetitor telah mengembangkan manajemen database yang lebih baik.
2) Mengoptimalkan portfolio, hal ini dilakukan karena bisnis pembiyaan yang memang memiliki resiko yang relatif tinggi sehingga perlu adanya penyebaran investasi melalui perbanyakan lini bisnis untuk meminimalisir resiko.
3) Menciptakan produk yang dapat dijangkau oleh konsumen menengah ke bawah, guna penciptaan pangsa pasar yang baru dengan tetap memperhatikan faktor resiko yang ditimbulkan.

4) Menciptakan inovasi yang dapat menggeser kecenderungan pola pembelian tunai menjadi kredit, dengan meluncurkan produk-produk layanan baru yang inovatif dan sosialisasi keuntungan pembelian kredit.

Secara lengkap hasil analisis *SWOT* pada lingkungan bisnis PT "X" disajikan seperti pada Gambar 4.3

Gambar 4.2
SWOT Analysis

strength	**weakness**
1. Manpower with strong competency 2. Source of Fund & Equity 3. Image& Network 4. Good infrastructure	1. Teamwork, Service & Quality Culture 2. Higher Pricing 3. Depend on Dealers 4. Comfort Working Culture
threats	**opportunity**
1. Competitor with low rate 2. Dealer Financing 3. No more Captive Market 4. Funding Availability	1. Database Utilization 2. Maximize portfolio 3. Develop Down Stream Business/Product 4. Shift Cash to Credit

Sumber : Hasil data internal perusahaan diolah

4.3. Hasil Studi Dokumen

4.3.1. Visi dan Misi

1) Visi dari PT "X" adalah :

Menjadi Perusahaan pilihan utama dalam memberikan solusi pembiayaan otomotif yang paling mudah diakses, membantu mewujudkan keinginan pelanggan untuk mencapai kehidupan yang lebih nyaman.

2) Misi dari PT "X" adalah :

1. Memberikan jasa pembiayaan yang lengkap dan fleksibel kepada para pelanggan.
2. Membangun jaringan yang luas dengan dukungan teknologi yang memungkinkan pelanggan mudah berhubungan.
3. Membentuk kemitraan yang saling menguntungkan dengan dealer.
4. Mewujudkan kualitas pelayanan yang prima dengan mempersiapkan sumber daya manusia yang berorientasi kepada pelanggan.
5. Memberikan nilai maksimal kepada *stakeholder* termasuk pemilik perusahaan, karyawan, pelanggan dan komunitas yang dilayani perusahaan.

4.3.2. Nilai Dasar

Dalam menjalankan operasi bisnisnya PT "X" menuntut standar yang tinggi dalam hubungannya dengan pelanggan, para penyalur, masyarakat dan lingkungan. PT "X", mendorong berkembangnya lingkungan yang menuntut kerajinan dan

inovasi di antara staff, dan menyediakan penghargaan yang sesuai. Nilai-nilai dasar yang dikembangkan oleh PT "X" adalah sebagai berikut :

1. Integritas
2. Kerjasama
3. Kepuasan Pelanggan
4. Kualitas

4.2.3. Tujuan

Tujuan yang ingin dicapai oleh PT "X" secara singkat dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Menyediakan kenyamanan
2. Mempertahankan *partnership* yang erat dengan *dealer*
3. Mempertahankan reputasi yang kuat
4. Cepat tanggap terhadap perubahan pasar

4.3.4. Strategi

PT "X" menjalankan bisnis pembiayaan kendaraan bermotor sebagai sebuah bisnis unit dari pabrikan kendaraan bermotor secara garis besar inisiatif strateiik yang diterapkan oleh PT "X" adalah :

1. *Provide customers with comprehensive and flexible financing services*

Untuk dapat menyediakan pelayanan pembiayaan yang fleksibel dan komprehensif maka langkah-langkah strategis yang dilakukan antara lain :

1. *Maximize customer benefit from company integrated & personalized products & services*, yang dilakukan dengan langkah-langkah : membangun kapabilitas dari pengumpulan data CRM, meningkatkan akuisisi *account* untuk produk non-pabrikan dan kendaraan bekas,mengembangkan kapabilitas untuk melakukan penetrasi secara langsung ke konsumen .
2. *Solid risk mangement*, yang dicapai dengan: mengembangkan penyebaran lini bisnis yang menguntungkan, membangun kapabilitas dalam pengumpulan data mengenai resiko, meningkatkan sistem pengambilan keputusan dan kebijakan bagian penjaminan.

2. *Build vast business network supported by reliable technology which will enable customers and dealers to interact with the company.*

Untuk menyediakan jaringan bisnis yang mendukung interaksi antara dealer dan konsumen dengan perusahaan, maka diperlukan :

1. *Convenient access*, yang antara lain meliputi : membangun aliansi dengan *dealer*, membangun jaringan yang baik dengan konsumen, memelihara *web site* agar tetap *up to date*, mengoptimalkan pusat pengaduan yang memungkinkan pemanfaatan teknologi SMS.

2. *Business oriented IT infrastructure*: membangun sistem informasi yang teriontegrasi, membangun *database* yang baik, mengelola sistem informasi secara profesional.

3. *Establish a mutual partnership with dealers and customers.*

   Untuk dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan antara konsumen dengan dealer maka diperlukan :

   1. *Synergy with dealers & service providers,* dengan melakukan langkah-langkah : membangun hubungan yang mendalam dengan *delaer* dan konsumen dan memperluas rantai nilai yang telah dimiliki PT "X".
   2. *Provide customer needs profitably,* dengan melakukan langkah-langkah : membangun hubungan yang baik dengan rekanan dan mengintensifkan program-program hadiah kepada konsumen.

4. *Deliver excellent service quality by developing customer-centric employees.*

   Langkah yang dilakukan perusahaan untuk memberikan layanan yang sempurna dengan mengembangkan pegawai yang berorientasi kepada konsumen antara lain meliputi:

   1. *Six sigma- Productivity Company,* merupakan suatu metode untuk meningkatkan kualitas yang memiliki tujuan akhir memperbaiki proses, kecepatan, dan kemudahan dalam pelayanan.

2. *Develop High Quality Services Atmosphere*, yang dilakukan dengan cara: mengembangkan arsitektur pelayanan dan meningkatkan kualitas pelayanan.

5. *Deliver the highest value to stakeholders include the owners, the employees, the customers & the community we serve.*

    1. *Flat & slim organization*, yang dilakukan dengan cara: mengembangkan kemampuan dan kompetensi pegawai, pemberian gaji yang kompetitif dalam industri pembiayaan, dan desain organisasi yang datar dan produktif.
    2. *Highest company rating among private multi-finance industries:* menyempurnakan manajemen proses bisnis dan mematuhi aturan dan peraturan dari pemerintah.
    3. *Excellent fund management*, yang dilakukan dengan: mempertahankan kelangsungan dan optimalisasi dana.dan mengusahakan keberagaman sumber dana.

4.4. Hasil Wawancara

Hasil wawancara selama penelitian tidak semuanya dapat disajikan oleh peneliti dikarenakan permintaan dari pihak perusahaan yang tidak ingin dipublikasikan dalam bentuk apapun, karena sedang dalam tahap evaluasi oleh induk perusahaan akibat drastisnya penurunan laba. Hasil wawancara dibawah ini

merupakan wawancara awal yang disajikan dalam bahasa Indonesia guna mendukung pembahasan bab selanjutnya, karena pada bab selanjutnya hanya alasan pemilihan yang akan dituliskan berupa rangkuman dari hasil diskusi dengan pihak BOD perusahaan dalam menentukan *strategic measurement* dan *strategic initiative*.

4.4.1. Pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan kebutuhan BOD akan sarana untuk mengkomunikasikan strategi.

Berkaitan dengan pertanyaan seberapa jauh strategi yang diformulasikan BOD dapat diimplementasikan ditunjukkan oleh penyataan *Chief Executive Officer* sebagai berikut :

"Jika berbicara tentang strategi, sepanjang yang saya mengerti PT "X" telah memformulasikan strategi dengan baik. Kami menggunakan jasa konsultan dari Singapura untuk membuat perencanaan strategi kami, tapi tidak terlalu banyak membantu dalam mengkomunikasikannya kepada karyawan kami. Jadi menurut saya menggunakan konsultan tidak lebih dari sebuah pemborosan, karena itu hanya merupakan rekomendasi dari Induk Perusahaan kami. Sejujurnya saya lebih senang jika BOD dan beberapa karyawan duduk bersama dalam rangka melakukan perencanaan strategis, sehingga BOD menjadi lebih mudah dalam mengkomunikasikannya"

Sedangkan ketika pertanyaan ini ditanyakan kepada *Chief Sales and Operation Officer* maka beliau mempunyai jawaban :

"Kami para *BOD* di PT "X" jarang sekali membicarakan tentang strategi. Biasanya setiap *meeting BOD* kami cenderung fokus pada *problem solving* dari permasalahan yang dihadapi para *Head* dan *Branch Manager* dari cabang yang kemudiaan diakomodir untuk didiskusikan di dalam *BOD meeting*. Akan tetapi sepengetahuan saya permasalahan utama soal dalam implementasi strategi adalah bagaimana mengkomunikasikan strategi yang telah diformulasikan kepada semua

lini karyawan. Terutama para karyawan yang berada di daerah dan para karyawan lapangan."

Sedangkan ketika pertanyaan yang sama diajukan kepada *Chief Risk Officer* :

"Permasalahan utama dalam implementasi strategi adalah bagaimana mengkomunikasikannya kepada semua karyawan akan dapat turut serta menjadi bagian dalam mengimplementasikan strategi tersebut. Konsultan kami hanya mampu memberikan saran-saran yang menurut saya tidak terlalu berguna, sebab dia memberikan suatu cara yang tepat dalam mengkomunikasikan strategi yang sudah mereka formulasikan"

Penjelasan yang tidak jauh berbeda dikemukan oleh beberapa pimpinan PT "X", antara lain : *Chief Maketing Officer, Chief Finance Officer, dan Chief Human Resources and General Affair Officer*. Strategi yang dirancang oleh konsultan dari luar cenderung sulit dikomunikasikan karena keterbatasan sarana komunikasi strategi PT "X".

Berkaitan dengan hal tersebut maka pertanyaan selanjutnya mengarah pada hambatan-hambatan yang timbul dalam mengimplementasikan strategi. Hambatan-hambatan tersebut seperti yang diuraikan oleh *Chief Sales and Operation Officer* berikut :

"Saya kira hambatan yang terbesar dalam mengimplementasikan strategi adalah bagaimana mengkomunikasikannya kepada semua lini pegawai terutama para pegawai yang bekerja di lapangan seperti *surveyor, collector*, dan lain-lain"

Pernyataan ini diperkuat dengan konfirmasi dengan *Chief Maketing Officer* yang menyatakan :

"Tepat sekali...Saya mempunyai opini yang serupa dengan *Vice Prisident Director*. Permasalahan yang yang paling besar yang dihadapi adalah bagaimana mensosialisasikan strategi ke bawahan saya. Sebagaimana yang anda ketahui para karyawan lapangan seperti *marketing* dan *surveyor* hanya berpikir tentang bagaimana meningkatkan penjualan, sehingga mereka dapat memperoleh insentif yang lebih besar. Paradigma inilah yang harusnya bisa diubah dengan mengkomunikasikan strategi perusahaan kepada mereka"

Pernyataan ini juga dikonfirmasi ke *Chief Risk Officer*:

"Implementasi Strategi? Saya merasa kesulitan ketika harus mengkomunikasikan strategi, terutama kepada karyawan yang lebih berada di level menengah ke bawah. Ambil contoh, ketika saya meminta atau memerintahkan sesuatu kepada *office boy* ataupun pihak keamanan terkadang saya harus menggunakan bahasa tubuh.Hahahahaha.....Akan tetapi menurut pandangan saya permasalahannya adalah kami PT "X" bagus dalam memformulasi strategi, tapi lemah dalam mengimplementasikannya. Saya rasa faktor komunikasi yang kurang yang merupakan sebab utamanya"

Pertanyaan yang sama dikonfirmasi kepada *Chief Finance Officer:*

"Implementasi strategi menjadi sulit ketika saya harus mengkomunikasikan kepada bawahan saya yang berumur jauh diatas saya. Saya tidak mengerti apakah memang cara saya mengkomunikasikannya yang salah atau memang dalam pikiran mereka sudah tertanam paradigma usia dan senioritas menentukan patut tidaknya seseorang untuk didengar"

Dari beberapa pernyataan BOD di atas dapat dilihat bahwa faktor komunikasi merupakan faktor paling dominan dalam implementasi strategi di PT "X". Berikut ini merupakan beberapa tanggapan dari para BOD tentang konsep *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard* sebagai sarana untuk mengkomunikasikan strategi.

Tanggapan *Chief Executive Officer* tentang konsep *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard*:

"Saya mempelajari *balanced scorecard* sejak dua tahun yang lalu ketika induk perusahaan kami melaksanakan training. Saya kira PT "X" sebaiknya mengimplementasikan *balanced scorecard* adalah mengukur kinerjanya, sehingga kemungkinan untuk memperbaiki laba bersih di masa yang akan datang menjadi lebih baik dan kami dapat kembali menjadi pemimpin pasar seperti ketika era keemasan kami dahulu. Alasan lain karena hampir semua anak perusahaan lain dari induk perusahaan kami telah menerapkan konsep ini"

Sementara tanggapan *Chief Marketing Officer* tentang *strategy map* dan *balanced scorecard* :

"Saya rasa sudah saatnya PT "X" mengimplementasi *balanced scorecard.* Saya sangat tertarik dengan konsep yang diutarakan oleh Kaplan dan Norton tersebut. Hanya saja mungkin untuk penerapannya secara efektif masih akan membutuhkan jangka waktu yang lama. Karena saudara tentu sudah paham bahwa selama ini paradigma pengukuran keuangan tradisional sudah sangat melekat di benak para karyawan kami. Padahal mungkin konsep pengukuran *balanced scorecard* lebih fair baik baik karyawan maupun perusahaan"

Sementara Chief *Human Resources and General Affair Officer* mempunyai opini :

"*Balanced scorecard*.....Saya tidak memahami secara mendalam konsep tersebut tapi sepengetahuan saya ketika setahun lalu saya *training* di perusahaan induk kami sempat dipelajari tentang konsep tersebut dan mungkin sudah sebagian besar anak perusahaan dari perusahaan induk kami yang lain yang telah menerapkan konsep tersebut. Jika anda tertarik coba ajukan lamaran MT ke perusahaan kami nanti akan ada presentasi ke pihak BOD di sesi akhir training dan anda bisa menjadikan *Balanced Scorecard* in sebagai *final project* anda"

Tanggapan yang tidak jauh berbeda datang dari *Chief Risk Officer* :

"Saya sudah sering mendengar konsep *Balanced Scorecard* akan tetapi masih jarang mendengar tentang *Strategy Map.* Tapi tidak ada salahnya jika coba kita terapkan karena setahu saya sudah hampir semua anak perusahaan dari induk kami

telah menerapkannya. Mungkin lain waktu kita bisa diskusi lebih banyak tentang konsep tersebut. Ngomong-ngomong anda dari jurusan akuntansi membuat skripsi tentang *strategy map* dan *balanced scorecard* apakah itu relevan dengan jurusan anda?"

Tanggapan dari *Chief Information and Quality Officer* tentang *strategy map* dan *balanced scorecard*:

"*Balanced scorecard* dari Kaplan dan Norton....*Gue* sempat mempelajarinya ketika *gue* belajar di Jurusan Keuangan di Universitas. Menarik.....Akan tetapi menurut *gue balanced scorecard* masih sangat sulit untuk diterapkan di Indonesia, karena mayoritas perusahaan di Indonesia masih belum memiliki kualitas SDM yang cukup untuk menerapkan konsep *balanced scorecard* ini. Tapi tidak berarti *gue* antipati terhadap penelitian *lu*, jadi kalau *lu* butuh diskusi dengan *gue*, *lu* naik aja ke lantai empat dipojok kanan ruangan *gue*".

Tanggapan dari *Chief Financial Officer* tentang *strategy map* dan *balanced scorecard* :

"Mmmm... *Gue* pikir *balanced scorecard* masih sangat sulit untuk diterapin di PT "X". Mungkin gue punya pemikiran yang sama dengan lu waktu gue baca jurnal Kaplan dan Norton dan belajar *management accounting*, tapi waktu gue lulus dan kerja *gue nemuin* kalau teori dari Kaplan Norton *ga* seindah yang ada di buku.Menurut gue implementasi *balanced scorecard cuma buang-buang* uang untuk bayar konsultan dan beli *software oracle*. Tapi klo *lu* butuh sesuatu lu ke ruangan *gw* aja, *gw* pasti bantu, *apalagi lu* juga *anak accounting*".

Dari hasil wawancara dengan BOD di atas maka dapat disimpulkan bahwa BOD membutuhkan sarana untuk mengkomunikasikan strategi. Tanggapan mayoritas BOD tentang *balanced scorecard* mayoritas positif, walaupun tidak semuanya mendukung, seperti *Financial Director* dan *Information and Quality Director*.

Selanjutnya di dalam penentuan *strategic issues*, penyusunan *strategy map* dan *balanced scorecard*, serta penentuan *action plan* yang lebih banyak menggunakan metode diskusi, mengingat padatnya jadwal BOD selama peneliti melakukan penelitian.

4.5. Penyusunan *Strategy Map*

Hasil wawancara dengan pihak *Board Of Director* menyimpulkan strategi yang diformulasikan oleh pihak manajemen PT "X" belum sepenuhnya dapat diimplementasikan dan dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi. Hal inilah yang mendasari perlunya penyusunan sebuah *strategy map dan balanced scorecard* untuk membantu pihak manajemen PT "X" untuk mengimplementasikan strategi. Strategi menjelaskan bagaimana perusahaan berusaha untuk menciptakan nilai bagi *stakeholders*. Yang terpenting dalam hal ini adalah bagaimana suatu strategi agar dapat dimengerti dan dipahami. Saat ini muncul sebuah kerangka umum untuk menjelaskan, mengkomunikasikan dan mengimplementasikan strategi. Kerangka tersebut adalah *strategy map*. *Strategy map* merupakan gambaran yang menggambarkan *strategic issues* perusahaan dan hubungan sebab akibat diantara isu-isu tersebut. Dari hasil wawancara dengan pihak manajemen PT "X" belum memiliki alat untuk menjelaskan strategi perusahaan secara keseluruhan serta untuk menghasilkan sebuah korelasi antara *strategy formulation* dan *strategy execution*.

Berangkat dari kenyataan tersebut dilakukan transformasi strategi yang dimiliki PT "X" ke dalam *stategy map*.

Langkah pertama dalam menyusun sebuah *strategy map* adalah menterjemahkan, visi, misi dan nilai dasar ke dalam isu-isu stratejik. Isu stratejik adalah arah komitmen dan alat untuk memobilisasi sumber daya dan energi bisnis untuk mewujudkan tujuan yang ditetapkan. Tujuan organisasi merupakan sasaran besar masa depan yang menentukan kelangsungan hidup organisasi menuju ke masa depan.

Tabel 4.1 menyajikan isu-isu stratejik yang dikembangkan oleh pihak manajemen PT "X" untuk masing-masing perspektif yang nantinya digunakan sebagai sebuah dasar penyusunan *strategy map* PT "X".

Isu strategis yang dikembangkan dari diskusi dengan pihak *Board Of Director (BOD)* PT "X" dalam ruang lingkup perspektif keuangan diterjemahkan dalam enam isu strategis yaitu:

1) Berusaha mencari keungtungan pertumbuhan piutang tagihan kepada konsumen. Bisnis pembiayaan semakin berkembang. Karena pola konsuntif masyarakat Indonesia dan tingkat penjualan kendaraan roda empat secara kredit semakin meningkat. Hal inilah yang mendasari *BOD* PT "X" merasa pengambilan keuntungan dari pertumbuhan piutang tagihan yang dimiliki oleh PT "X" merupakan sebuah isu stratejik.

Tabel 4.1
Strategic Issues PT "X"

Financial	1. *Leverage NSA Growth* 2. *Develop Fee-Base Income* 3. *Secure Segment Profitability* 4. *Leverage Growth Opportunity* 5. *Optimize Risk & Return* 6. *Improve Productivity (Efficiency & Effectiveness)*
Costumer	1. *Promote responsive Solutions* 2. *Deliver consistent and reliable Product, Process & Services* 3. *Deliver Leading Edge Solution & Service* 4. *Build transparent Relationship*
Internal Bussiness Process	1. *Generate Ideas to Launch* 2. *Optimize CRM Benefit* 3. *Manage Fund & Cash* 4. *Manage Planning* 5. *Manage Account Acquisition* 6. *Manage Account & Collateral*
Learning and Growth	1. *Develop operation & shared knowledge management* 2. *Nurture innovation culture* 3. *Build integrated information technology*

Sumber : Hasil penelitian diolah

2) Mengembangkan pendapatan berbasis biaya. Pendapatan PT "X" selain pendapatan dari bunga kredit terdapat juga pendapatan lain-lain seperti pendapatan dari pinalti akibat keterlambatan pembayaran cicilan oleh konsumen. Pendapatan lain-lain ini bukan merupakan pendapatan operasi utama dari PT "X" melainkan termasuk dalam pendapatan luar biasa. Pendapatan ini akan membiaskan pengukuran kinerja manajemen dan menimbulkan fiksasi laba seperti dalam kasus Xerox. Sehingga *BOD* memandang mengembangkan pendapatan utama perusahaan dan meminimalisir pendapatan lain-lain merupakan sebuah isu stratejik.

3) Menjamin profitabilitas segmen. Guna merespon perkembangan pasar dan mengoptimalkan penggunaan dana maka PT "X" selalu berusaha mengembangkan segmen pasar yang dimiliki oleh PT "X". Pengembangan segmen pasar ini tidak selamanya menguntungkan sehingga *BOD* memandang bahwa segmen yang dikembangkan oleh PT "X" merupakan segmen pasar yang memang memberikan kontribusi keuntungan bagi perusahaan.

4) Berusaha mencari keuntungan dari pertumbuhan kesempatan. Perkembangan bisnis pembiayaan semakin pesat sehingga perkembangan keinginan konsumen juga semakin beragam (seperti pembiayaan syariah, barang kebutuhan konsumsi, dll). Perkembangan ini tentu merupakan sebuah peluang bisnis yang baik sehingga *BOD* PT "X" memandang bahwa kemampuan meraih keuntungan dari peluang bisnis ini merupakan salah satu isu stratejik.

5) Mengoptimalkan resiko dan keuntungan. Bisnis pembiayaan yang semakin pesat mengundang semakin banyak kompetitor baru, sementara pangsa pasar cenderung tetap. Hal inilah yang mengharuskan PT "X" menerapkan kebijakan *marketing* yang agresif untuk mempertahankan konsumen dan mencoba meraih konsumen para kompetitor. Kebijakan *marketing* yang agresif ini menimbulkan resiko konsumen yang gagal bayar. Hal inilah yang

yang sedang dikembangkan oleh PT"X" adalah pelayanan yang cepat untuk memberikan keputusan apakah aplikasi pengajuan kredit yang diajukan oleh konsumen diterima atau ditolak oleh PT "X". Tujuan dari keunggulan ini dan juga merupakan isu stratejik yang menurut *BOD* PT "X" merupakan isu stratejik yang sedang dihadapi adalah memberikan servis produk dan proses yang konsisten dan dapat dipercaya kepada konsumen.

3) Memberikan solusi pembiayaan otomotif yang paling mudah diakses. Halangan untuk masuk yang rendah dan peluang bisnis yang menguntungkan membuat bisnis pembiayaan sangat rentan terhadap kompetitor baru. Para kompetitor ini akan berusaha meraih pangsa pasar dengan strategi *cost leadership*. PT "X" sebagai salah satu pelopor dalam bisnis ini juga menghadapi serangan ini. Untuk menghadapinya PT "X' menerapkan strategi *differentiation*. Layanan dan solusi yang terbaik merupakan salah satu faktor yang membuat PT "X" berbeda di mata pelanggan, sehingga *BOD* PT "X" memutuskan bahwa hal ini merupakan isu stratejik yang sedang dihadapi oleh PT "X"

4) Membangun hubungan yang terbuka. Keterbukaan terhadap konsumen dan *dealer* merupakan faktor penting yang membuat konsumen akhir dan *dealer* nyaman menggunakan layanan PT "X". Hal ini semakin penting ketika tingkat kompetisi semakin ketat. Hal inilah yang mendasari BOD PT "X"

memandang bahwa membangun hubungan yang terbuka dengan para pengguna jasanya adalah isu stratejik yang sedang dihadapi oleh PT "X".

Sedangkan isu strategis yang dikembangkan dari wawancara dengan pihak *Board Of Director (BOD)* PT "X" dalam ruang lingkup perspektif proses bisnis internal diterjemahkan dalam enam isu stratejik yaitu:

1) Menumbuhkan budaya untuk mengutarakan ide-ide dari karyawan merupakan salah satu aktiva tidak berwujud yang dimiliki oleh perusahaan yang fungsinya sangat penting guna mendukung perkembangan perusahaan. Akan tetapi para karyawan biasanya telah terjebak oleh rutinitas yang harus dijalaninya di dalam perusahaan. Permasalahan bagaimana menumbuhkan budaya untuk mengutarakan ide menurut BOD merupakan salah satu permasalahan stratejik yang sedang dihadapi oleh PT "X".
2) Mengoptimalkan keuntungan dari *Customer Relationship Management (CRM)* perusahaaan. Sebagai salah satu perusahaan pertama di dalam bisnis pembiayaan maka PT "X" mempunyai jumlah konsumen yang sangat banyak jika dibandingkan dengan perusahaan pembiayaan yang lain. Hal inilah yang melatarbelakangi BOD PT "X" memandang bahwa bagaimana mengoptimalkan keuntungan dari *CRM* yang telah ada merupakan isu stratejik yang sedang dihadapi oleh PT "X".
3) Manajemen dana dan kas. Bidang bisnis pembiayaan merupakan bidang bisnis yang membutuhkan dana dan kas yang sangat besar. Dana dan kas ini

sangat menentukan dalam kemampuan perusahaan menjalankan operasinya, sehingga BOD PT "X" memandang bahwa bagaimana melaksanakan manajemen dana dan kas yang baik dan efektif merupakan isu stratejik yang dihadapi oleh PT "X" saat ini.

4) Manajemen perencanaan. Sektor bisnis pembiayaan merupakan sektor bisnis yang sangat fluktuatif. Untuk menghadapi bisnis yang berfluktuatif dan agar dapat bertahan dalam bisnis pembiayaan PT "X" perlu untuk mengembangkan manajemen perencanaan yang baik. Hal inilah yang mendasari BOD PT "X" memandang bahwa bagaimana mengelola perencanaan yang baik merupakan isu stratejik yang sedang dihadapi oleh PT "X"

5) Manajemen akuisisi *account.* Kompetitor yang semakin banyak dengan pangsa pasar yang terbatas membuat persaingan untuk memperoleh *account* atau nasabah baru merupakan permasalahan yang dihadapi oleh mayoritas perusahaan pembiayaan termasuk PT "X". Sehingga *BOD* PT "X" memandang bahwa bagaimana melakukan manajemen akuisisi konsumen baru agar dapat mendukung fungsi *marketing* sebagai suatu permasalahan stratejik yang saat ini sedang dihadapi oleh PT "X".

6) Melakukan manajemen *account* dan jaminan. Kompetisi yang semakin ketat di dalam bisnis pembiayaan membuat PT "X" perlu memikirkan bagaimana melakukan manajemen *account* yang telah ada agar tidak direbut oleh

kompetitor baru. Selain malakukan manajemen *account* yang ada PT "X" juga perlu untuk mengelola jaminan yang ada untuk menanggulangi kerugian yang timbul jika konsumen gagal membayar angsuran.

Sedangkan isu strategik yang dikembangkan dari wawancara dengan pihak *Board Of Director (BOD)* PT "X" dalam ruang lingkup perspektif keuangan diterjemahkan dalam tiga isu stratejik yaitu :

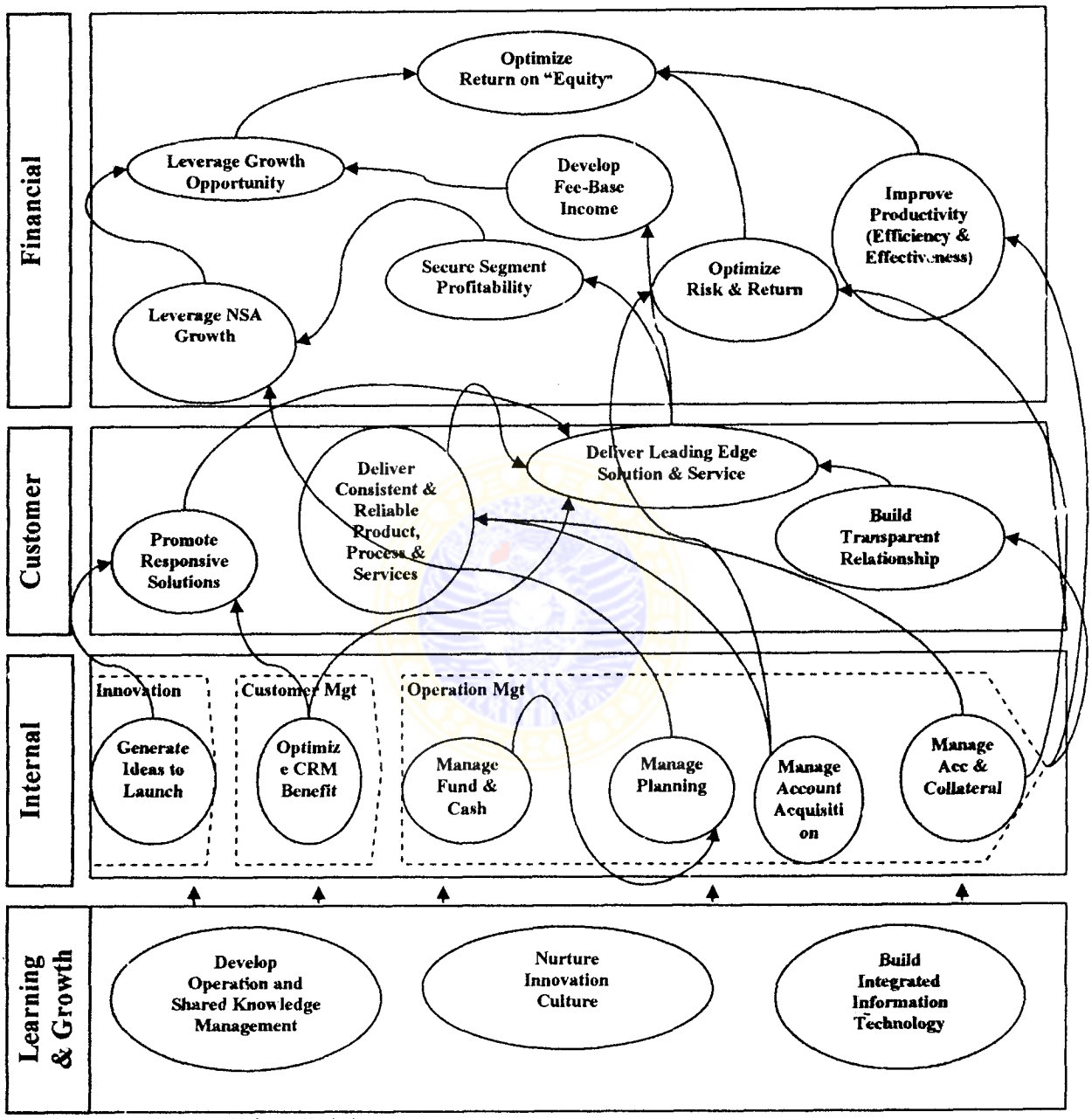
1) Melakukan pengembangan operasi dan manjemen pengetahuan lintas divisi. Lingkungan bisnis pembiayaan yang selalu berkembang membuat perusahaan yang bergerak di bidang ini harus senantiasa mengembangkan operasionalnya, salah satu cara agar pengembangan operasi ini dapat terealisasi adalah dengan cara melakukan manajemen pengetahuan lintas divisi. Hal ini penting karena dengan adanya manajemen pengetahuan lintas divisi yang baik, maka pengetahuan mengenai bidang tertentu akan selalu melekat pada jabatan, bukan pada individu. Bagaimana menciptakan hal inilah yang merupakan salah satu isu stratejik yang saat ini sedang dihadapi oleh PT "X"
2) Mengembangkan budaya inovasi. Inovasi merupakan hal yang mutlak diperlukan untuk menjamin kelangsungan usaha suatu perusahaan. Turbulensi lingkungan bisnis dan konsumen yang semakin berpendidikan membuat perusahaan perlu untuk terus menerus melakukan inovasi. Berdasarkan fakta tersebut maka BOD PT" X" memandang bahwa cara

mengasuh suatu budaya inovasi merupakan isu stratejik yang sedang dihadapi perusahaan pada saat ini.

3) Membangun teknologi informasi yang terintegrasi. Kebijakan untuk memperluas segmen pasar dan lini bisnis membuat produk layanan jasa pembiyaan yang ditawarkan PT "X" semakin beragam. Agar keberagaman jasa produk ini dapat memberikan keuntungan yang optimal maka perlu adanya suatu informasi modal yang dapat menjangkau seluruh lini bisnis yang dimiliki PT "X". Bagaimana membangun informasi modal yang dapat menjangkau seluruh lini bisnis PT "X" ini merupakan suatu isu stratejik yang sedang dihadapi oleh PT "X".

Kekoherenan PT "X" tersebut dapat dibangun menjadi lebih kompleks, yaitu perwujudan satu isu strategis menjadi perwujudan lebih dari isu stratejik yang lain di antara perspektif. Bangunan *cause and effect* yang kompleks tersebut saat ini dikenal sebagi *strategy map*. Gambar 4.4 menyajikan gambar penerjemahan strategi PT "X' ke dalam *strategy map*.

Gambar 4.3
Strategy Map PT"X"



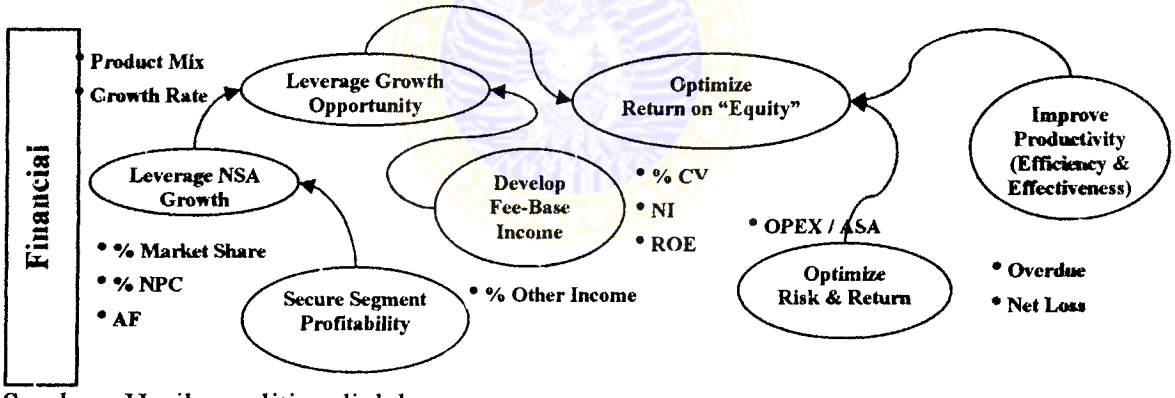
Sumber : Hasil penelitian diolah

4.6. Penyusunan *Balanced Scorecard*

Untuk dapat menyusun *Balanced Scorecard* bagi PT"X" secara lengkap tidak hanya dibutuhkan *Strategy Map* saja akan tetapi juga membutuhkan *strategic issues*, ukuran-ukuran stratejik *(strategic measures)* dan target yang dibutuhkan untuk mencapai hal tersebut. Berikut ini akan dibahas ukuran-ukuran stratejik (*strategic measures*) dan target yang harus dilakukan untuk masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* PT "X"

4.6.1. Pengukuran dan Target Perspektif Keuangan

Gambar 4.4
Financial Perspective



Sumber : Hasil penelitian diolah

Sesuai dengan Gambar 4.5 untuk perspektif keuangan sasaran strategis yang dipakai untuk mencapai tujuan stratejik PT "X" antara lain sebagai berikut : *leverage NSA growth* menggunakan pengukuran :

1. *Market Share* yang ukurannya menggunakan prosentase tertentu. Pengukuran *market share* ini digunakan untuk mengukur kinerja bagian marketing dari PT "X". *Market share* diukur dengan dua formulasi :

   1) *Market Share to Retail = Valid Company / Unit DO*

   2) *Market Share Credit Portion = Valid Company / total Unit Credit*

   Valid Company adalah total unit penjualan kredit yang berasal dari *dealer* pabrikan, *Unit DO* adalah total unit yang dijual oleh *dealer*, dan *unit credit* adalah total unit yang dijual secara kredit oleh *dealer*. Target yang ditetapkan oleh PT "X" sendiri ditetapkan sebesar 13,19 % baik untuk tingkat pusat maupun tingkat cabang.

2. *AF (Amount Finance)* adalah total tagihan bersih kepada konsumen. *AF* merupakan asset bagi PT "X". Formulasi untuk menentukan *AF* adalah Harga *OTR (On The Road)* / harga sampai mobil bisa langsung digunakan oleh konsumen (termasuk biaya mengurus surat-surat) ditambah dengan Asuransi dikurangi dengan *down payment* yang dibayarkan oleh konsumen. PT "X". Untuk pengukuran ini PT "X" menetapkan target sebesar 6,4 T pertahun.

3. *NPC (New Product Contribution)* yang merupakan pengukuran untuk mengukur kontribusi yang diberikan oleh produk baru. PT "X" saat

ini sedang mengembangkan dua jenis layanan baru, yaitu *C2C* (penjualan dari konsumen ke konsumen) dan *NONA* (Produk Non Pabrikan), sehingga formulasi untuk menghitung *NPC* adalah *AF* untuk penjualan *C2C* dan *NONA* dibagi dengan total *AF* secara keseluruhan. Target yang ditetapkan sangat bergantung pada situasi perkonomian dan besarnya investasi perusahaan untuk mengembangkan layanan baru tersebut.

Sedangkan sasaran stratejik lain dalam perspektif keuangan yaitu *leverage growth opportunity*, untuk mencapai sasaran stratejik ini maka pengukuran yang digunakan adalah :

1. *Product mix* yang merupakan pengukuran yang ditujukan untuk menilai kinerja bagian marketing. Pengukuran *Product Mix* diformulasi dengan angka skala 10 sampai 100 perbandingan antara komposisi *AF* produk pabrikan, non pabrikan dan kendaraan bekas PT "X" menetapkan target 40-20-40, dengan tujuan untuk mengurangi tingkat ketergantungan PT "X" dengan produk pabrikan.
2. *Growth rate* merupakan pengukuran yang memiliki formulasi *NSA* tahun berjalan dibanding dengan *NSA* tahun sebelumnya. *NSA* sendiri merupakan nilai bersih *asset* untuk melakukan pelayanan selama satu tahun. PT "X" menetapkan target minus 34% untuk tingkat perusahaan maupun cabang. Penetapan target minus ini memang

terlihat aneh dan diluar kewajaran alasan pihak manajemen dalam memberikan rekomendasi minus adalah didasari pertimbangan kondisi makro ekonomi Indonesia secara global.

Sedangkan sasaran stratejik *secure segment profitability*, menggunakan pengukuran *segment profitability* merupakan pengukuran untuk mengukur profitabilitas segmen yang dimiliki oleh PT "X". *Segment profitability* ini merupakan pengukuran yang tidak bisa untuk ditetapkan oleh tingkat *corporate*, karena karakteristik lingkungan bisnis yang berbeda di tiap-tiap segmen PT "X". Sasaran stratejik lainnya di lingkungan perspektif keuangan adalah *develop fee based income*. Untuk mencapai sasaran stratejik ini maka perlu dikembangkan pengukuran *other income* yang merupakan total pendapatan yang diperoleh perusahaan di luar operasi utamanya. Formulasi untuk menghitung pengukuran ini adalah pendapatan lain-lain dibagi dengan pendapatan yang direalisasi. Perhitungan penyebut untuk level *corporate* adalah *penalty income* ditambah dengan asuransi (baik untuk produk pabrikan maupun non pabrikan), sedangkan level *branch* hanya *penalty income*. Untuk pengukuran *other income* ini target yang ditetapkan adalah 6,76% untuk level cabang 11,07% untuk pusat.

Sasaran stratejik dalam perspektif keuangan lainnya adalah *optimize risk and Return*. Sasaran stratejik ini berfungsi untuk meminimalisir resiko yang kemungkinan dihadapi operusahaan dari konsumen yang gagal dalam pembayaran cicilan. Pengukuran untuk mencapai sasaran stratejik ini adalah *OPEX / ASA*, yang

merupakan pengukuran yang hasilnya diperoleh dari formulasi Total beban operasi (*OPEX*) dibagi dengan rata-rata nilai bersih dari nilai bersih aset untuk melakukan pelayanan (*ASA*). Target yang ditetapkan untuk pengukuran ini adalah 2,7% untuk tingkat perusahaan maupun cabang.

Sasaran stratejik lainnya masih di dalam perspektif keuangan adalah *improve productivity* yang dicapai melalui pengukuran :

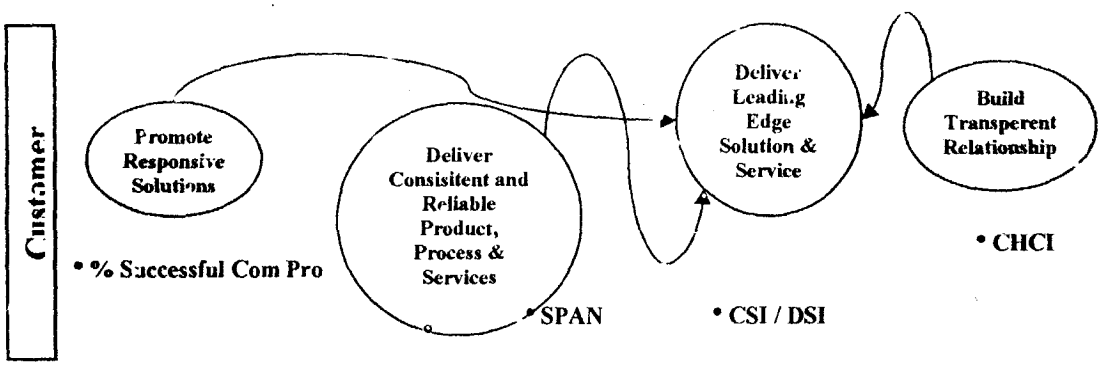
1) *Overdue* merupakan istilah bagi piutang usaha berupa tagihan kepada konsumen yang telah terlambat pembayaranya lebih dari 30 hari. Ukuran ini diperoleh dari formulasi saldo *overdue* bandingkan dengan total piutang yang beredar. Target yang diterapkan adalah sebasar 1,8 % baik pada tingkat pusat maupun cabang.
2) *Net loss / ASA* merupakan pengukuran yang diperoleh melalui formulasi *net loss* dibagi dengan *ASA*, dimana perhitungan *net loss* diperoleh melalui kerugian penjualan kembali (*LOR*) ditambah penghapusan piutang (*WO*) dikurangi biaya perbaikan dan lain-lain ditambah dengan biaya lelang. Target yang ditetapkan untuk pengukuran ini adalah 5,1% pada tingkat pusat dan 5,11% pada tingkat cabang.

Sasaran stratejik yang terakhir dalam perspektif keuangan yang merupakan muara dari dari seluruh sasaran strategis adalah *optimize ROAE*. Sasaran stratejik ini dapat dicapai dengan pengukuran yang antara lain :

1) *CV (Contribution Value)* merupakan pengukuran pengukuran yang dioperoleh melalui formulasi selisih antara tingkat suku bunga kredit yang ditawarkan dengan biaya yang harus dikeluarkan untuk mendapatkan dana. Tingkat suku bunga adalah tingkat suku bunga dari penjualan yang terbaru, sedangkan biaya untuk mendapatkan dana adalah biaya untuk mendapatkan dana pada bulan sebelumnya. Target yang ditetapkan untuk pengukuran ini adalah minimum 7,75% baik pada tingkat pusat maupun cabang.
2) *NI* merupakan pengukuran yang diperoleh dengan menandingkan pendapatan dan beban. Akan tetapi pada perusahaan pembiayaan terdapat perhitungan sendiri untuk memperoleh hasil *Net Income*. Target yang ditetapkan untuk tahun ini adalah minimal sebesar 169 M untuk tingkat *corporate*.
3) *ROAE (Return On Avarage Equity)* merupakan pengukuran yang hasilnya diperoleh dengan cara membagi pendapatan bersih dibagi dengan rata-rata ekuitas selama interval 3 bulan. Target yang ditetapkan oleh perusahaan adalah minimal 13,67% di tingkat pusat.

4.6.2. Pengukuran dan Target untuk Perspektif Pelanggan

Gambar 4.5
Customer Perspective



Sumber : Hasil penelitian diolah

Sesuai Gambar 4.6 pada perspektif konsumen salah satu sasaran stratejik yang dikembangkan adalah *promote responsive solution*. Sasaran stratejik ini dapat diraih dengan tecapainya pengukuran *% successful commercial product* merupakan pengukuran yang dapat diperoleh dari formulasi Penjualan *commercial product* dibagi dengan target yang telah ditetapkan. Target yang ditetapkan adalah 100% baik di tingkat pusat maupaun cabang.

Sasaran stratejik lainya pada perspektif konsumen adalah *deliver consistent and realible product, process dan services*, yang dapat dicapai dengan pengukuran *SPAN* yang merupakan pengukuran untuk menjamin ketepatan waktu pelayanan terhadap konsumen yang dihitung dari aplikasi diterima sampai penghasilan keputusan persetujuan atau penolakan aplikasi (TTY). Pengukuran in diperoleh melalui formulasi *Time To Yes* (*TTY*) yang terlama dikurangi dengam *TTY* tercepat.

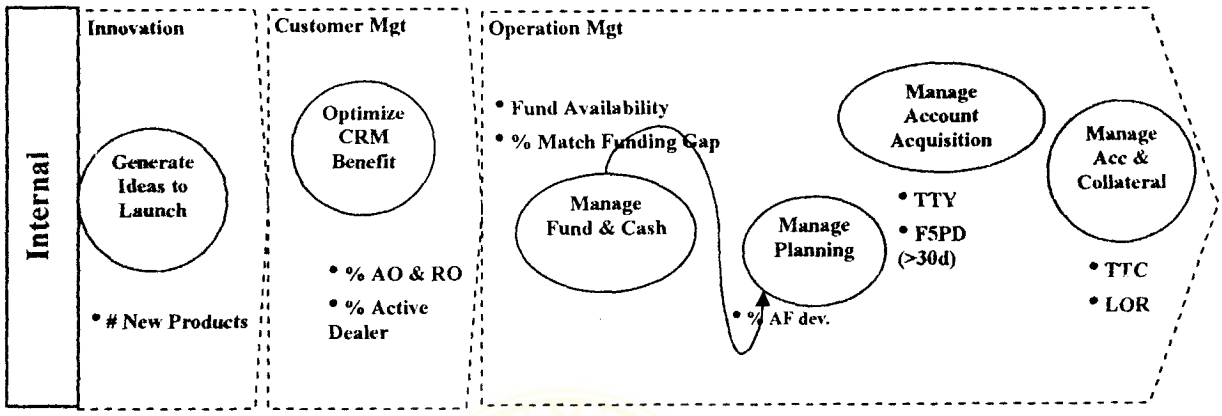
Target yang ditetapkan untuk pengukuran ini adalah antara 16 sampai 28 jam yang akan terus dikembangkan sampai mencapai angka ideal yaitu 8 jam.

Sasaran stratejik yang lainya dalam perspektif konsumen adalah *build tranparent relationship*. Sasaran stratejik ini dapat dipenuhi dengan pemenuhan terhadap pengukurannya yaitu CHCI yang merupakan indeks kepatuhan karyawan terhadap kode etik dan aturan aturan yang berlaku di perusahaan. Pengukuran ini akan berupa skala 1 sampai 5 yang pengukuran lebih lanjut ditentukan oleh pihak bagian *compliance* dan target yang ditetapkan adalah 2,3.

Sasaran stratejik terakhir dan merupakan yang terutama dalam perspektif konsumen adalah *deliver leading edge solution and service*. Sasaran stratejik ini merupakan sasaran strategis yang menjadi muara dari sasaran stratejik lainnya yang ada di perspektif konsumen. Pengukuran yang digunakan untuk mencapai sasaran stratejik ini adalah dengan menggunakan pengukuran *costumer statisfaction indeks* (indeks kepuasan konsumen) dan *dealer statisfaction indeks* (indeks kepuasan dealer). Formula yang dikembangkan untuk mengukurnya ditentukan oleh departemen *costumer relationship indeks*. Target yang ditetapkan untuk pengukuran ini adalah 80 % untuk *CSI* dan *DSI* untuk 70%.

4.6.3. Pengukuran dan Target Perspektif Proses Internal

Gambar 4.6
Internal Process Perspective



Sumber : Hasil penelitian diolah

Sesuai dengan Gambar 4.7 sasaran stratejik yang dikembangkan dalam perspektif proses bisnis internal meliputi tiga garis besar yaitu inovasi, manajemen konsumen, dan manajemen operasi. Sasaran stratejik untuk mencapai tujuan inovasi adalah *generate ideas to lauch.* Sasaran stratejik ini dapat dicapai dengan menggunakan pengukuran *new product.* Formula yang digunakan untuk menghasilkan perhitungan pengukuran ini adalah dengan menjumlahkan produk baru yag diluncurkan perusahaan ke pasar. Target yang ditetapkan untuk pengukuran ini adalah minimum sebanyak 6 jenis produk baru selama 1 tahun.

Sasaran stratejik lainya adalah *optimize CRM benefit* yang bertujuan untuk memenuhi tujuan manajemen konsumen. Sasaran stratejik ini adalah untuk dapat

mengoptimalkan keuntungan dari pemanfaatan *Customer Relationship Management (CRM)*. Pengukuran yang dikembangkan untuk mencapai sasaran stratejik ini adalah:

1) *% AO / RO*, yang merupakan pengukuran untuk menilai efektifitas sistem *CRM*. *% Additional Order (AO)* diperoleh dengan formulasi Order tambahan yang dilakukan oleh konsumen dibagi dengan total *account* yang ada, sedangkan *% Repeat Order (RO)* diperoleh dengan formulasi. Pengulangan *order* yang dilakukan oleh konsumen dibagi dengan total *account* yang ada. Target yang ditetapkan untuk *AO* maupun *RO* adalah sama sebesar 25% baik di tingkat pusat maupun cabang.
2) *% active dealer* yang merupakan pengukuran untuk mengukur keaktifan dealer rekanan dalam menyalurkan aplikasi pembelian kredit ke pada PT "X". *% active dealer* diperoleh melalui formulasi rasio antar jumlah *dealer* yang menyampaikan aplikasi pembelian kredit kepada PT "X' dengan total *dealer* yang menjadi rekanan PT "X". Target yang ditetapkan untuk pengukuran ini adalah sebesar 70% baik di tingkat pusat maupun cabang.

Sasaran stratejik selanjutnya dalam perspektif proses bisnis internal adalah *manage fund and cash*. Sasaran stratejik ini untuk memenuhi tujuan *operation management*. Pengukuran yang dikembangkan untuk pencapaian sasaran stratejik ini adalah :

1) *Fund availability* yang merupakan pengukuran untuk mengetahui tingkat ketersediaan dana guna membiayai operasi perusahaan. Formulasi untuk

menghitung pengukuran ini adalah rencana penjualan selama 5 bulan dibagi dengan ketersediaan dana. Pengukuran ini sangat penting untuk menunjang kelangsungan operasi perusahaan sehingga penetapan target adalah sebesar 100% untuk tingkat pusat.

2) *% Match fund gap* merupakan pengukuran untuk mengetahui tingkat selisih antara jumlah pendanaan yang sebenarnya dengan jumlah pendanaan yang direncanakan. Pengukuran ini didapatkan lewat formulasi selisih antara perbedaan dana *budget fund* dengan *actual fund* dibagi dengan ekuitas. Target yang ditetapkan untuk pegukuran ini adalah maksimum sama besarnya dengan besarnya *equity*.

Sasaran stratejik lainnya adalah *manage planning* yang juga masih termasuk dalam lingkup *opreation management*. Pengukuran yang dikembangkan untuk mencapai sasaran stratejik ini adalah *% AF deviation* merupakan pengukuran untuk mengetahui selisih antara *amount finance* yang direncanakan dengan yang terealisasi. Pengukuran ini untuk mengevaluasi kantor cabang dalam menetapkan rencana *amount finance*-nya. Target yang ditetapkan perusahaan untuk pengukuran ini adalah mutlak 0 %. Logika yang dikembangkan di sini adalah dengan manajemen dana dan kas maka akan mempermudah tercapainya manjemen perencanaan.

Sasaran stratejik lainnya adalah *manage account acquisition* yang juga memiliki tujuan *operational management*. Pengukuran yang dikembangkan untuk

mencapai sasaran stratejik ini adalah dengan mengembangkan pengukuran, yang antara lain :

1) *TTY* yang merupakan kepanjangan dari *Time to Yes*. Pengukuran ini dikembangkan dengan tujuan meningkatkan efisiensi. Formulasi pengukuran ini adalah dengan menghitung total jam yang diperlukan dari sejak apliksai diterima oleh PT "X" sampai aplikasi tersebut diberikan keputusan apakah disetujui atau tidak. Target yang ditetapkan untuk pengukuran ini adalah paling lama 8 jam.
2) *F5PD (First Five Payment Default)* merupakan ukuran untuk menentukan besarnya proporsi *account* yang mengalami gagal bayar di lima pembayaran pertama. Formulasi untuk menentukan pengukuran ini adalah dengan cara mambagai *account* yang yang gagal bayar untuk 5 bulan cicilan pertamanya dibagi dengan Total volume selama 5 bulan belakangan. Target yang ditetapkan untuk pengukuran ini adalah maksimum sebesar 2% baik di tingkat pusat maupun di tingkat cabang.

Sasaran strategis terakhir di dalam perspektif proses bisnis internal adalah *manage account and collateral*. Untuk mencapai sasaran stratejik ini adalah dengan mengembangkan pengukuran yang antara lain ;

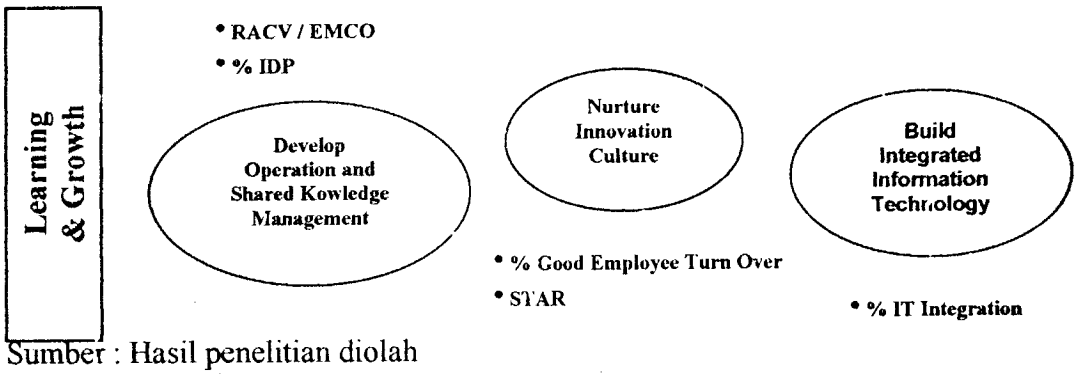
1) *TTC (Time to Cash)* merupakan pengukuran yang dikembangkan untuk mengukur ketetapan waktu dari perusahaan untuk melakukan pembayaran kepada pihak dealer atas aplikasi pembelian kredit dari konsumen akhir.

Formulasi yang dikembangkan untuk pengukuran ini adalah waktu dari sejak aplikasi pembelian kredit disampaikan pihak dealer kepada perusahaan sampai pihak perusahaan merealisasikan pembayaran dana kepada pihak dealer. Target yang ditetapkan untuk pengukuran ini adalah maksimum 1 hari kerja.

2) *LOR (Loss on Reprocess)* merupakan pengukuran yang dikembangkan untuk mengukur proporsi kerugian yang ditanggung oleh PT "X" akibat penarikan inventory dari konsumen yang mengalami gagal bayar. Formulasi untuk menghasilkan pengukuran ini adalah dengan membandingkan besarnya *LOR* dengan jumlah *inventory* yang ditarik akibat gagal bayar, sedangkan perhitungan untuk mendapatkan jumlah *LOR* sendiri diperoleh dengan cara mengurangi jumlah *inventory* tarikan yang dikuasai dengan nilai pasar dari penjualan kembali. Pengukuran berguna untuk meminimalisir kerugian akibat gagal bayar, maka target ditetapkan sebesar maksimum 30%.

4.6.4. Pengukuran dan Target Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Gambar 4.7
Learning and Growth Perspective



Sumber : Hasil penelitian diolah

Perspektif selanjutnya dan yang paling bawah adalah *learning and growth perspective.* Sesuai dengan Gambar 4.8 sasaran stratejik yang dikembangkan di dalam perspektif ini adalah *develop operation and shared knowledge management.* Untuk mencapai sasaran stratejik ini maka dikembangkan pengukuran stratejik yang antara lain meliputi :

1) *RACV / EMCO* yang merupakan pengukuran untuk mengukur produktivitas PT "X". Pengukuran ini diperoleh melalui formulasi *risk adjusted to contribution value* dibagi *employee compensation. RACV* di tingkat *corporate* diperoleh dengan total pendapatan dikurangi dengan biaya pembiayaan provisi untuk piutang ragu-ragu, *RACV* cabang adalah total pendapatan dikurangi dengan beban pembiayaan dikurangi dengan rugi yang terjadi. Sedangkan *EMCO* merupakan total kompensasi bagi para pekerja yang

diperoleh dengan total kompensasi kepada karyawan (termasuk asuransi dan kompensasi kesejahteraan lainnya)

2) *IDP (Indeks DevelopmentProgram)* merupakan pengukuran yang digunakan sebagai alat kontrol pengembangan diri karyawan. Pengukuran ini diperoleh dengen formulasi *IDP* yang direalisasikan dibandingkan dengan *IDP* dari masing-masing manajer. Target yang ditetapkan untuk pengukuran ini adalah mutlak sebesar 100 %.

Sasaran stratejik lainya adalah *nuture innovation culture* yang merupakan sasaran stratejik yang bertujuan untuk membudayakan budaya inovasi di PT "X". Pengukuran yang dikembangkan untuk mencapai sasaran stratejik ini adalah :

1) *Good employee turn over* yang merupakan pengukuran untuk mengetahui tingkat perputaran pegawai yang mempunyai kriteria baik selama 1 tahun. Pengukuran ini diperoleh dengan formulasi Jumlah tenaga kerja yang berkategori baik yang keluar dibagi dengan jumlah tenaga kerja yang berkategori baik pada awal tahun. Kriteria tenaga kerja yang berpredikat baik sendiri ditentukan oleh pihak HR PT "X". Target yang ditetapkan untuk pengukuran ini adalah maksimum sebesar 5% pertahunnya.

2) *STAR* merupakan pengukuran untuk mengetahui proporsi jumlah tenaga kerja yang berpotensi dan memiliki kinerja yang sangat baik dibandingkan dengan jumlah pekerja yang ada di PT "X". Pengukuran ini mempunyai formulasi *STAR employee* dibagi dengan total *employee* yang dimiliki

perusahaan.Target yang ditetapkan untuk pengukuran ini adalah maksimum sebesar 5% per tahun.

Sasaran stratejik lainnnya adalah *build integrated information technology* yang merupakan sasaran stratejik yang bertujuan menciptakan sistem informasi yang terintegrasi di dalam perusahaan. Pengukuran yang dikembangkan untuk mencapai sasaran stratejik ini adalah % IT Integration yang merupakan pengukuran untuk mengukur berapa formulasi integrasi IT yang berhasil dikembangkan oleh perusahaan tiap tahunnya. Formulasi dan target yang ditetapkan untuk ukuran ini belum dapat ditetapkan, karena penetapan target ini memerlukan kompetensi keilmuan yang lebih khusus dari ilmu ekonomi. Berdasarkan uraian di atas maka secara umum *balanced scorecard* yang dikembangkan oleh PT "X" dapat disajikan seperti pada Table 4.1

Tabel 4.2
Balanced Scorecard PT "X"

Measurements		Target	
		2006	2010
Financial	F1.1 % CV	7.75%	
	F1.2 NI	191 M	
	F1.3 ROE	20%	
	F2.1 Product Mix	40-20-40	
	F2.2 Growth Rate	- 34%	
	F3.1 % Market Share	13.19%	
	F3.2 % NPC		
	F3.3 AF	6.4 T	
	F4.1 % Other Income (Insurance + Others)	5.8%-10.2%	
	F5.1 % Segment Profitability		
	F6.1 OPEX / ASA	2.7%	
	F7.1 Overdue	1.8%	
	F7.2 Net Loss / ASA	5.11%	
Customer	C1.1 CSI / DSI	80 / 70	
	C2.1 % Successful Com Pro	100%	
	C3.1 SPAN	16 - 28	
	C4.1 CHCI	2.3	
Internal	I1.1 # New Products	6	
	I2.1 % AO / RO	25%	
	I2.2 % Active Dealer	70%	
	I3.1 Funding Availability	100%	
	I3.2 % Match Fund Gap	1.0	
	I4.1 % AF Deviation	0%	
	I5.1 TTY	8 hrs	
	I5.2 F5PD	2.0%	
	I6.1 TTC	1 biz day	
	I6.2 % LOR	30%	
Learning	L1.1 RACV / EMCO		
	L1.2 % IDP	100%	
	L2.1 % Good Employee Turn Over	5%	
	L2.2 STAR	5%	
	L3.1 % IT Integration		

Sumber : Hasil penelitian diolah

4.7. Strategic Initiative (Action Plan)

Action plan merupakan langkah stratejik untuk mewujudkan sasaran . *Action plan* dirumuskan dengan membuat suatu pernyataan kualitatif yang merupakan langkah besar yang akan dilaksaanakan di masa depan untuk mewujudkan sasaran stratejik. Hasil diskusi dengan *Board Of Director (BOD)* dari PT "X", telah didiskusikan langkah-langkah untuk mewujudkan sasaran stratejik, yang jika dijabarkan akan terdiri dari beberapa program. Dalam merumuskan *action plan,* untuk setiap sasaran stratejik dapat dirumuskan lebih dari satu *action plan.* Oleh karena itu sasaran stratejik yang terdapat dalam perspektif keuangan merupakan hasil perwujudan dari berbagai sasaran stratejik di perspektif : pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran, maka perumusan *action plan*, hanya merumuskan *action plan* di ketiga perspektif tersebut.

4.7.1. *Strategic Initiative (Action Plans)* Perspektif Keuangan

Dalam mewujudkan sasaran *leverage growth equity* perlu dikembangkan *action plan* memperluas jaringan dengan *dealer* dan secara secara langsung meraih konsumen tampa melalui perantara *dealer.* Dengan melakukan perlusan jaringan kerjasama dengan *dealer* maka diharapkan kesempatan untuk berkembang akan dapat tercapai, sedangkan pencarian konsumen secara langsung ditujuan agar tingkat ketergantungan terhadap *dealer* berkurang. *Action plan* lain untuk mewujudkan sasaran stratejik. *Leverage NSA growth* dengan cara mempererat hubungan dengan

dealer, hal ini didasari alasan bahwa tingkat ketergantungan terhadap *dealer* masih amat tinggi. Untuk mencapai sasaran stratejik *develop fee based income* dilakukan dengan mengoptimalkan penjualan ke atas maupun menyilang. Tindakan stratejik ini dilakukan karena bisnis yang dijalani oleh PT"X" sangat rentan dengan resiko konsumen gagal bayar. Tindakan stratejik lain yang dilakukan untuk mencapai sasaran stratejik *secure segment profitability* adalah mendefinisi ulang lini bisnis yang telah ada maupun yang baru menjadi lebih beragam. Hal ini didasari oleh adanya beberapa lini bisnis yang memang mengandung resiko sangat tinggi, sesuai dengan teori portofolio jadi perlu ada pendistribusian melalui definisi ulang untuk meminimalkan resiko yang dihadapi oleh perusahaan.

Action plan yang akan dilakukan untuk mencapai sasaran stratejik *improve productivity efficiency & effectiveness* adalah

1) Mempromosikan struktur organisasi yang langsing. Struktur organisasi merupakan hal yang penting bagi perusahaan jasa merupakan suatu hal yang penting. Dengan struktur organisasi yang penting ini maka beban gaji yang ditanggung oleh perusahaan akan berkurang. Dengan berkurangnya beban beban gaji ini akan mengakibatkan peningkatan efisiensi dan efektifitas akan semakin mudah.
2) Meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam rangka meminimalisir biaya, mengembangkan matriks keseimbangan dalam memberikan penghargaan

terhadap karyawan, hal ini dilakukan untuk mengurangi resiko penggelapan keuangan oleh karyawan.

3) Mengembangkan sistem yang seimbang antara hukuman dan penghargaan. Ketika perusahaan berusaha meningkatkan produktifitas (efisiensi dan efektifitas) maka karyawan merupakan faktor kunci dalam merealisasikannya. Dengan pengembangan sistem yang seimbang antara hukuman dan penghargaan diharapkan tercipta kepuasan kerja karyawan yang akan sangat membantu peningkatan produktifitas (efisiensi dan efektifitas)
4) Mendefinisi ulang jangka waktu kredit dengan matriks resiko, tindakan ini dilakukan untuk menjamin bahwa kebijakan syarat kredit yang ringan hanya akan diberikan kepada *dealer* yang memang memberikan sumbangan *account* yang tingkat ketertagihannya tinggi. Sehingga diharapkan dengan pemberian fasilitas syarat kredit yang ringan itu kontribusi dealer terhadap peningkatan keuntungan perusahaan akan meningkat. Selain itu juga efektifitaskan pemberian kredit akan tetap terjaga, sebab kredit hanya akan diberikan pada *dealer* yang memang layak untuk menerimanya.
5) Memperkenalkan konsep manajemen *fraud*, hal ini dilandasi kenyataan bahwa bisnis pembiyaan sangat rentan terhadap penggelapan keuangan, yang dapat mengakibatkan produktifitas dan efektifitas perusahaan akan menurun. Dengan adanya manajemen *fraud* yang baik, maka kesempatan dan

kemungkinan karyawan untuk melakukan penggelapan keuangan dapat diminimalisir.

6) Mengembangkan konsep pembelian harga (tingkat bunga) dengan dasar resiko, dengan memberikan fasilitas bunga yang rendah terhadap nasabah yang beresiko rendah akan meningkatkan produktifitas perusahaan sekaligus efisiensi dan efektifitas dalam melakukan penagihan terhadap nasabah yang telah diakuisisi.

Strategic initiative yang dikembangakan dalam mencapai *staregic objective* yang ada di dalam perspektif keuangan seperti yang terdapat dalam Tabel 4.2.

3.7.2. *Strategic Initiatives (Action Plan) Perspektif Pelanggan*

Dalam mewujudkan ukuran stratejik *deliver leading edge solution and service* dipilih *action plan* yang antara lain meliputi :

1) Mengembangkan persetujuan pelayanan dengan *dealer* untuk memasukkan kriteria-kriteria yang ada dalam indeks kepuasan konsumen dan indeks kepuasan *dealer* (seperti *TTY, TTC, TTD*, dan lain-lain). Hal ini didasari kenyataan-kenyataan tingkat ketergantungan dengan pihak *dealer* sangat tinggi sehingga untuk dapat mewujudkan pelayanan yang terbaik bagi konsumen maka diperlukan keterlibatan *dealer*.

Tabel 4.3
Strategic Initiative Financial Perspective

	Strategic Objective	Strategic Initiative
FINANCIAL PERSPECTIVE	F1. Optimize Return on "Equity"	
	F2. Leverage Growth opportunity	1. Expand Dealers Coverage 2. Going Direct
	F3. Leverage NSA Growth	3. Cultivate Existing Dealers
	F4. Develop Fee-Base Income	4. Optimize Cross & Up Sell
	F5. Secure Segment Profitability	5. Redefine Existing & New Portfolios to Multi Finance
	F6. Improve Productivity Efficiency & effectiveness	1. Promote LEAN
		2. Improve Cost Effectiveness & Efficiency
		3. Develop Balanced Matrix - Reward system
		4. Refine Credit Terms with Risk Matrix
		5. Introduction Fraud Management
		6. Develop Risk-Based Pricing

Sumber : Hasil penelitian diolah

2) Melakukan kunjungan ulangan kepada konsumen baik *dealer* maupun konsumen akhir, hal ini untuk memastikan bahwa konsumen merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan dan sebagai data pembanding dengan data komplain konsumen.
3) Mendefenisikan ulang indeks kepuasan konsumen dan indeks kepuasan *dealer* dengan memanfaatkan media survey. Hal ini sekaligus juga merupakan salah satu data yang dapat digunakan sebagai sumber data untuk melakukan koreksi silang dengan data komplain pelanggan.
4) Mempertinggi efektifitas layanan proses resolusi terhadap komplain dari konsumen. Dengan adanya *customer service* yang telah ada maka konsumen

diharapkan perusahaan dapat lebih mengoptimalkan lagi pemanfaatan dari *customer service* ini.

5) Mengembangkan sistem informasi berbasis teknologi yang memungkinkan untuk melakukan penelusuran terhadap kepuasan *dealer* maupun kepuasan konsumen (seperti sistem komplain melalui *SMS* ataupun melalui *web* perusahaan). Pengembangan ini dilakukan untuk mendapatkan data yang lebih valid lagi untuk digunakan dalam pengukuran *CSI* dan *DSI* .

Action plan yang dikembangkan untuk mencapai sasaran stratejik *promote responsive solution* antara lain :

1) Membangun tim pengembangan bisnis, dengan adanya team khusus yang menangani pemberian solusi responsif maka diharapkan tingkat kepuasan konsumen ataupun *dealer* terhadap pelayanan PT "X" akan dapat dioptimalkan.
2) Mengembangkan standart dan kerangka bagi tim pengembangan. Bisnis yang telah dibentuk, karena dengan tidak adanya standar dan kerangka kerja yang baik maka kinerja tim pengembangan bisnis tidak akan optimal dan cenderung menjadi tidak terarah.
3) Mengembangkan kemungkinan perluasan lini bisnis baru, hal ini dilakukan agar perusahaan dapat lebih responsif dalam mencapai perkembangan pasar seperti pembiayaan syariah, pembiayaan barang-barang konsumsi, roda dua, dll.

4) Menyelaraskan konsep yang dikembangkan dalam tim pengembangan bisnis dengan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemegang saham, hal ini dikarenakan tujuan akhir konsep *balanced scorecard* ini adalah mengoptimalkan keputusan pemegang saham.

Action plan yang dikembangkan untuk mencapai sasaran stratejik *deliver consistent & reliable product, process & services* antara lain :

1) Mempromosikan struktur organisasi yang ramping, karena struktur organisasi yang ramping ini akan sangat membantu dalam rangka memperpendek jalur birokrasi aplikasi kredit yang diajukan oleh konsumen sehingga proses dan servis yang konsisten dan dapat dipercaya akan dapat terwujud.
2) Meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam rangka meminimalisir biaya, mengembangkan matriks keseimbangan dalam memberikan penghargaan terhadap karyawan, hal ini dilakukan untuk memotivasi karyawan untuk memberikan pelayanan yang terbaik.
3) Mengembangkan sistem penghargaaan dan hukuman yang seimbang. Untuk dapat mewujudkan sebuah proses dan sistem pelayanan yang konsisten dan dapat dipercaya maka perlu adanya sanksi yang jelas bagi karyawan yang melanggar aturan yang telah diterapkan perusahaan. Akan tetapi dibalik itu perlu juga dikembangkan sistem penghargaan terhadap keberhasilan yang seimbang sehingga motivasi kerja karyawan dapat tumbuh.

4) Mendefinisi ulang jangka waktu kredit dengan matrix resiko, hal ini dilakukan untuk memastikan *dealer* rekanan yang menyumbangkan *end user* yang tingkat ketertagihannya tinggi mendapatkan pelayanan dan syarat kredit yang lebih baik.
5) Memperkenalkan konsep manajemen *fraud*, dengan kemampuan manajemen mendeteksi kemungkinan *fraud* lebih awal dan melakukan manajemen yang baik terhadap kemungkinan tersebut diharapakan tingkat *fraud* akan berkurang sehingga pelayanan dan proses yang dapat dipercaya dan konsisten akan dapat dicapai.
6) Mengembangkan konsep pembelian harga (tingkat bunga) dengan dasar resiko hal ini untuk menjamin jasa pelayanan yang dapat dipercaya yang diberikan kepada konsumen yang berisiko rendah dan berisiko tinggi dapat lebih optimal, sebab pelayanan dan servis yang konsisten dan dapat dipercaya merupakan pemicu *cost* sehingga sebaiknya hanya diberikan pada konsumen yang memang beresiko rendah.

Action Plan untuk mencapai sasaran stratejik *built transparent relationship* antara lain :

1) Mengembangkan sistem dan standart untuk *Copliance Health Check Index (CHCI)*, dengan adanya pengukuran terhadap kepatuhan dan integritas maka hubungan yang terbuka akan lebih mudah untuk dicapai.

2) Mensosialisaikannya kepada seluruh pegawai, setelah pengembangan *CHCI* maka perlu ada sosialisasi terhadap pegawai mengenai tugas dan fungsi dari *CHCI*. Hal ini dilakukan agar pegawai mengerti bahwa CHCI ada untuk membantu mereka dalam hal integritas, sehingga karyawan tidak menjadi antipati terhadap *CHCI*.
3) Membentuk team untuk melakukan review terhadap kepatuhan secara reguler, hal ini penting untuk memantau kinerja *CHCI* secara berkesinambungan.

Strategic initiative yang dikembangakan dalam mencapai *strategic objective* yang ada di dalam perspektif pelanggan seperti yang terdapat dalam Tabel 4.3.

4.7.3. *Strategic Initiatives (Action Plan) Perspektif Proses Bisnis Internal*

Action plan untuk mencapai tujuan stratejik *generate ideas to lunch* antara lain :

1) Membangun Tim Pengembangan Bisnis, dengan adanya tim khusus untuk membangkitkan kecenderungan untuk mengutarakan ide maka diharapkan kecenderungan pegawai untuk mengutarakan idenya akan dapat ditingkatkan.
2) Mengembangkan kerangka dan standart untuk tim pengembangan bisnis yang telah ada. Kerangka kerja dan standart ini untuk menjamin efektifitas kinerja tim yang telah dibentuk.

Tabel 4.4
Strategic Initiative Customer Perspective

	Strategic Objective	Strategic Initiative
CUSTOMER PERSPECTIVE	C1. Deliver Leading edge Solution & Service	1. Develop Service Level Agreement (SLA) with Dealers to Include the Criteria within CSI/DSI Components
		2. Revisit Customer
		3. Refine CSI/DSI Survey Format
		4. Enhance Customer Complaint Resolution Process
		5. Enable tracking CS / DS Process with IT.
	C2. Promote Responsive Solution	1. Establish Biz. Development Team
		2. Develop Business Development Framework & Standard
		3. Develop Feasibility Study New Portfolio
		4. Align with Shareholders Direction & Policy
	C4. Deliver Consistent & Reliable Product, Process & Services	1. Promote LEAN
		2. Improve Cost Effectiveness & Efficiency
		3. Develop Balanced Matrix - Reward system
		4. Refine Credit Terms with Risk Matrix
		5. Introduction Fraud Management
		6. Develop Risk-Based Pricing
	C3. Build Transparent Relationship	1. Develop Standard & System for CHC
		2. Socialize to All Employees
		3. Conduct Quarterly Compliance Review Board

Sumber : Hasil penelitian diolah

3) Mengembangkan kemungkinan pengembangan lini bisnis. Situasi perekonomian yang memicu lesunya tingkat penjualan roda empat membuat perusahaan untuk perlu mengembangkan lini bisnis lain, yang antara lain : pembiayaan roda dua, barang-barang kebutuhan, pengadaan jasa, dan yang saat ini sedang berkembang pesat yaitu pembiayaan syariah.

4) Meluruskan kebijakan-kebijakan yang membangkitkan kecenderungan untuk mengutarakan ide dengan kebijakan dan aturan yang telah ditetapkan oleh BOD. Hal ini menjadi penting karena konsep pengembangan *action plan* dari *balanced scorecard* harus tetap selaras dengan strategi dan aturan yang ada.

Acion plan untuk mencapai sasaran stratejik *manage account acquisition* antara lain meliputi :

1) Meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam rangka meminimalisir biaya, hai ini dilakukan untuk membatasi efek samping dari marketing untuk mencapai target *account acqisition* agar konsep *cost and benefit* akan tetap terus terpenuhi..
2) Mengembangkan matriks keseimbangan dalam memberikan penghargaan terhadap karyawan, hal ini dilakukan untuk memotivasi karyawan terutama bagian marketing untuk dapat bekerja secara optimal.
3) Mendefinisi ulang resiko kredit dengan matriks resiko, hal ini dilakukan sebagai sumber daya dalam menentukan strategi yang ditetapkan dalam manajemen akuisisi *account*. Dengan matriks resiko yang baik maka diharapkan dalam manajemen akusisi *account* tetap memperhatikan resiko yang mungkin timbul.
4) Mengembangkan efektifitas dalam fungsi penagihan. Hal ini dilakukan agar *account* yang telah diakuisisi dapat memberikan keuntungan yang optimal bagi perusahaan dan meminimalisir jumlah penghapusan piutang tagihan yang akan dapat memicu biaya yang signifikan bagi perusahaan.
5) Memperkenalkan konsep manajemen *fraud*, manajemen akuisisi *account* akan menimbulkan efek samping kemungkinan penggelapan oleh karyawan

yang cenderung merugikan konsumen, sehingga diperlukan sebuah fungsi manajemen *fraud* yang lebih baik.

6) Mengembangkan konsep pembelian harga (tingkat bunga) dengan dasar resiko hal ini untuk meminimalisir resiko dari kebijakan akuisisi *account* yang agresif oleh bagian marketing sehingga bagian marketing dapat lebih optimal dalam kinerjanya akan tetapi tetap memperhatikan kemungkinan resiko gagal bayar yang timbul oleh konsumen.

Action plan yang dikembangakan agar tujuan stratejik *manage planning* dapat tercapai antara lain meliputi tindakan :

1) Mengembangkan jaringan dengan *dealer*, karena konsumen yang didapatkan oleh perusahaan mayoritas adalah melalui *dealer* sehingga perlu adanya sistem manajemen perencanaan yang baik agar *dealer* yang sudah menjadi rekanan perusahaan tidak direbut oleh kompetitor baru.
2) Penjualan secara langsung. Penjualan secara langsung merupakan proyek layanan baru yang sedang dikembangkan oleh PT "X", karena penjualan melalui *dealer* merupakan salah satu pemicu biaya insentif bagi pihak *dealer*. Dengan mengembangkan penjualan secara langsung maka PT "X" akan dapat perlahan-lahan mengurangi ketergantungan terhadap *dealer*.
3) Mempererat kerjasama dengan *dealer* yang telah tergabung dalam jaringan PT "X", agar rencana-rencana yang telah ditetapkan oleh *Board Of Director*

(BOD) dapat tercapai sehingga fungsi *dealer* sebagai *partner* perusahaan dapat terwujudkan.

Action plan untuk mencapai sasaran stratejik *Managed Fund and Cash* antara lain meliputi :

1) Memperluas kerjasama dengan institusi finansial sebagi partner, hal ini dilakukan karena institusi finansial merupakan penyedian dana bagi PT "X" guna menjalankan operasinya normal dan fasilitator dalam melakukan ekspansi pasar.
2) Melakukan manajemen efektifitas penggunaan dana dalam melakukan operasi. Pengunaan dana untuk operasi perusahaan pembiayaan akan memicu biaya yang harus disediakan bagi penyedia atau sumber dana, sehingga perlu adanya efektifitas dalam penggunaan dan tersebut agar konsep *cost and benefit* dalam penggunaan dana dapat tercapai.
3) Memperluas akses instrumen sumber dana, hal ini sebagai langkah untuk mengurangi secara bertahap ketergantungan terhadap institusi keuangan sebagi penyedia dana.
4) Memungkinkan konsep laporan dan solusi penggunaan dana. Dana mempunyai fungsi yang sangat penting dalam menjamin operasional perusahaan pembiyaan, sebab itulah perlu untuk dilakukan *review* ulang dan pengawasan terhadap penggunaan dana. Dengan sistem pelaporan dana yang baik maka *review* ulang dan pengawasan akan lebih mudah untuk dilakukan,

selain itu pengambilan solusi atas permasalahan dalam pemanfaatan dana akan menjadi lebih efektif dengan menggunakan acuan laporan yang dihasilkan dari konsep pelaporan yang baik.

Action plan untuk mencapai sasaran stratejik *Optimize CRM* adalah :

1) Mendefinisikan kerangka kerja dan standartCRM yang dimiliki oleh PT "X", hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa pemanfaatan CRM oleh PT "X" telah optimal. Dengan mengoptimalkan CRM diharapkan perusahaan akan dapat mempertahankan pangsa pasarnya dari serangan para kompetitor-kompetitor baru.
2) Mengembangkan program untuk konsumen akhir dan *dealer*, hal ini membangun hubungan yang lebih baik dengan konsumen sehingga konsumen dan *dealer* akan merasa menjadi bagian dari perusahaan.
3) Peningkatan infrastruktur CRM, pengembangan infrastruktur ini agar CRM yang dikembangkan dapat lebih relevan dengan perkembangan pasar. Peningkatan infrastruktur CRM ini dapat dilakukan melaui : mengembangakan model data CRM, konsolidasi data CRM yang telah dikembangkan, dan analisis terhadap data CRM yang telah ada.

Action plan untuk mencapai sasaran stratejik *comply with policy, procedure, and regulation* antara lain :

1) Mengembangkan sistem dan standar untuk *Compliance Health Committee (CHC)*, yang merupakan komite untuk melakukan pengawasan terhadap tingkat kepatuhan karyawan sehingga kinerja *CHC* menjadi lebih baik.
2) Mensosialisasikannya kepada karyawan, agar karyawan mengerti tugas dan fungsi *CHC* bagi mereka, sehingga karyawan akan merasa terbantu dan memanfaatkan adanya CHC serta tidak menjadi antipati terhadap komite ini.
3) Melakukan *review* secara rutin terhadap hasil kerja *CHC*, sebagai sebuah cara untuk mengevaluasi kinerja *CHC*, karena bagaimanapun pembentukan CHC merupakan pemicu biaya bagi perusahaan. Selain itu dengan adanya *review* ini maka perusahaan akan dapat membantu karyawan dalam memberikan solusi mengenai permasalahan integritas yang dihadapi perusahaan, sehingga tingkat kepusan kerja karyawan akan meningkat

Gambaran komprehensif untuk *strategic initiative* pada perspektif proses bisnis internal disajikan di Tabel 4.4.

4.8.4. Strategic Initiative (Action Plan) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam mencapai sasaran stratejik *develop operation and shared knowledge management* maka *action plan* yang dilakukan antara lain :

1) Mempromosikan struktur organisai yang ramping, karena dengan adanya struktur organisasi yang langsing maka pengembangan operasi dengan cara menyebarkan manajemen pengetahuan lintas divisi akan lebih relatif mudah untuk dilakukan.
2) Memperbaiki efisiensi dan efektifitas biaya. Salah satu unsur yang sangat menjadi perhatian PT "X" pada saat ini adalah efisiensi dan efektifitas biaya, dengan terwujudnya hal ini maka pengembangan operasi akan relatif lebih mudah dan biaya yang dialokasikan untuk mengembangkan penyebaran manajemen pengetahuan lintas divisi dapat dialokasikan lebih banyak.
3) Mengembangkan Manajemen Pengetahuan berdasarkan proses dan produk. Management pengetahuan yang berdasarkan proses dan produk akan membuat PT "X" mampu mengatasi permasalahan yang kerapkali timbul akibat pencurian pegawai yang kompeten oleh perusahaan pembiayaan lain.

Tabel 4.5
Strategic Initiative Internal Process Perspective

	Strategic Objective	Strategic Initiative
INTERNAL PROCESS PERPECTIVE	I1. Generate Ideas To Launch	1. Establish Biz. Development Team
		2. Develop Business Development Framework & Standard
		3. Develop Feasibility Study New Portfolio
		4. Align with Shareholders Direction & Policy
	I2. Manage Account Acquisition	1. Improve Cost Effectiveness & Efficiency
		2. Develop Balanced Matrix - Reward system
		3. Refine Credit Terms with Risk Matrix
		4. Develop Collection Effectiveness
		5. Introduction Fraud Management
		6. Develop Risk-Based Pricing
	I4. Manage Planning	1. Expand Dealers Coverage
		2. Going Direct
		3. Cultivate Existing Dealers
	I5. Manage Fund & Cash	1. Expand Partnership with Financial Institution
		2. Manage Funding Effective
		3. Broaden Access of Fund
		4. Enable Treasury Solution & Report
	I6. Optimize CRM	1. Define CRM Framework & Standard
		2. Develop Programs for Dealers & End-Users
		3. Improve CRM Infrastructure
	I7. Comply with Policy Procedure & Regulation	1. Develop Standard & System for CHC
		2. Socialize to All Employees
		3. Conduct Quarterly Compliance Review Board

Sumber : Hasil Penelitian diolah

4) Mengembangkan program *Index Development Plan* (IDP), yang merupakan alat kontrol terhadap tingkat perkembangan pegawai yang ada. Dengan pengembangan IDP diharapakan manajemen mengetahuan akan lebih baik, karena kemampuan dan skill dalam bekerja tidak melekat pada individu melainkan pada jabatan atau posisi yang ada.

Sasaran stratejik *nurture innovation culture* dicapai dengan pengembangan langkah stratejik :

1) Mendefinisi ulang strategi bagian HR dan menyelaraskannya dengan strategi bisnis perusahaan. Agar implementasi visi dan misi yang ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai, maka diperlukan adanya penyelarasan strategi di tiap bagian dengan strategi bisnis perusahaan. Bagian *human resources* merupakan salah satu bagian penting dalam perusahaan jasa, sehingga penyelaraskan antara strategi HR dan strategi bisnis perusahaan sangat penting untuk dilakukan di dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
2) Pemetaan terhadap seluruh pegawai dan selaraskan dengan nilai-nilai yang dikembangkan oleh perusahaan. Pada perusahaan jasa SDM merupakan salah satu aktiva yang sangat penting, sehingga perlu untuk dilakukan pemetaan terhadap pegawai yang berpotensi, kurang berpotensi, dan tidak berpotensi. Hal ini untuk mempermudah dalam melakukan pengembangan pegawai oleh perusahaan. Sedangkan parameter yang digunakan dalam mengukur pegawai yang berpotensi tidak semata mata didasarkan atas pencapaian target akan tetapi perlu juga dikembangkan pengukuran yang selaras dengan nilai-nilai yang dikembangkan perusahaan.

Untuk mewujudkan sasaran stratejik *bulid integrated information technology* dengan cara mengembangkan *action plan* :

1) Mengembangkan cetak biru teknologi informasi untuk jangka waktu 2006 - 2010. Cetak biru ini sangat penting agar pengembangan IT yang memakan banyak biaya dapat lebih terarah dan efektif
2) Mendefinisikan nilai IT dari sisi bisnis, agar konsep *cost and benefit* dalam pengembangan IT dapat tercapai sehingga tidak akan ada investasi dalam IT yang sia-sia. Hal ini dilakuakan didasari oleh alasan bahwa investasi dalam IT suatu perusahaan jasa mencapai angka yang cukup tinggi.
3) Mengembangkan team pengembangan IT, yang berfungsi lebih dari sekedar *maintanance* melainkan meluputi juga pemberian solusi bagi Dept yang ingin memerlukan pengembangan sistem informasi teknologi..
4) Mendefinisi ulang bagian IT untuk dapat mendukung pertumbuhan dan produktivitas. Sistem informasi yang berteknologi tinggi merupakan salah satu hal yang amat penting dalam mendukung pertumbuhan dan produktivitas perusahaan.

Strategic initiative yang dikembangakan dalam mencapai *staregic objective* yang ada di dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran seperti yang terdapat dalam Tabel 4.5 dibawah ini.

Tabel 4.6
Strategic Initiative Learning and Growth Perspective

	Strategic Objective	Strategic Initiative
LEARNING AND GROWTH PERSPECTIVE	L1. Develop Operation and Shared Kowledge Management	1. Promote LEAN
		2. Improve Cost Effectiveness & Efficiency
		3. Develop Knowledge Management Based on Process, Products, People Profiles
		4. Develop IDP Programs
	L2. Nurture Innovation Culture	1. Redefine HR Strategy Aligned with Business Strategy
		2. Map All Employee and Align with Job Values
	L3. Build Integrated information Technology	1. Develop IT Blueprint (2006-2010)
		2. Define IT Values to Business (Returns)
		3. Develop IT development team
		4. Re-define IT Organization to Support Growth & Productivity

Sumber : Hasil penelitian diolah

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Beberapa kesimpulan diperoleh dari hasil penelitian untuk pengembangkan desain *strategy map* dan *balanced scorecard* antara lain :

1. Hambatan dalam mengimplementasi strategi pada dasarnya adalah masalah komunikasi. Hambatan ini terjadi karena PT "X" seperti kebanyakan perusahaan belum memiliiki alat ataupun *IT* untuk mengkomunikasikan strategi, selain itu PT "X" juga memiliki 29 cabang di 29 kota di Indonesia yang tentu akan sulit untuk mengkomunikasikan strategi yang dirancang di pusat kepada ke 29 cabang tersebut.
2. Dengan *strategy map* isu-isu strategis yang dikembangkan oleh manajemen akan menjadi lebih jelas, sehingga komunikasi dan *strategy monitoring* menjadi lebih mudah sehingga sistem pengukuran kinerja yang sebelumnya telah dikembangkan oleh PT "X" menjadi lebih terukur dan mudah dikelola oleh manajemen PT "X"
3. Langkah yang diambil dalam menyusun sebuah *balanced scorecard* secara lengkap perlu dilakukan langkah-langkah: mengidentifikasi *strategic issuess*, menyusun *strategy map*, menentukan *strategy measures*, dan yang terakhir adalah menentukan target dan *stretegic initiative (actio*

plan). Kesemua langkah tersebut dilakukan melalui metode wawancara dengan *Board Of Director* PT "X" dalam meeting *BOD* yang dilaksanakan setiap pagi dan sore tiap harinya di PT "X".

4. Sistem pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan oleh manajemen PT "X" sangat sulit untuk diterapkan, karena sistem pengukuran kinerja tersebut tidak dapat mengkomunikasikan strategi secara jelas kepada pihak-pihak yang kinerjanya diukur dengan pengukuran tersebut.
5. Isu-isu strategis merupakan sebuah arah dalam membangun sebuah komitmen dan alat untuk memobilisasi sumberdaya dan energi bisnis untuk mewujudkan apa yang digambarkan di dalam sasaran tersebut.
6. *Strategy map* dan *balanced scorecard* akan dapat mempermudah manajemen untuk diimplementasikan dan terukur sehingga strategi yang telah ditetapkan oleh *Board Of Director* menjadi lebih mudah untuk dimplementasikan oleh karyawan di seluruh cabang di Indonesia.

5.2. Saran

Dari hasil penelitian terdapat beberapa saran kepada *Board Of Director* PT "X" yang antara lain :

1. Sebaik dan sebagus apapun *balanced scorecard* yang disusun untuk menjembatani tujuan akhir yang ingin dicapai oleh PT "X" dengan strategi yang telah diimplementasikan untuk mencapai tujuan tersebut

akan sia-sia dengan tidak adanya komitmen dari seluruh anggota organisasi di kantor pusat dan seluruh cabang untuk melaksanakannya.

2. Sebaiknya *Board Of Director* PT "X" melakukan definisi ulang terhadap visi dan misi yang telah diterapkan sebelumnya. Visi dan Misi yang jelas dan singkat akan membuat seluruh anggota organisasi lebih mudah untuk mengerti dan mengimplementasikannya.
3. Untuk mengatasi kendala komunikasi yang dihadapi oleh manajemen PT "X" sebaiknya manajemen membentuk tim untuk mengembangkan komunikasi dan rencana untuk menciptakan kesadaran akan strategi yang dapat menjangkau seluruh tingkat organisasi.
4. Manajemen PT"X" sebaiknya mengembangkan lebih lanjut *Key Performance Indicator* (KPI) untuk tiap bagian di tiap perusahaan yang dikembangkan dari konsep pengukuran *(measurement)* yang telah dikembangkan di dalam *balanced scorecard* agar implementasi *balanced scorecard* lebih mudah.
5. Agar kontrol terhadap implementasi *balanced scorecard* dapat dilakukan sebaiknya *Board of Director* PT"X" mengembangkan sistem yang dapat mempermudah *review* dan pelaporan dari *key performance indicator* yang akan dikembangkan.
6. Penyusunan *balanced scorecard* saat ini masih sangat jauh dari sempurna oleh karena itu diperlukan penyempurnaan lebih lanjut yang dilakukan

secara reguler sehingga *strategic objective dan measurement* dalam *strategy map* dan *balanced scorecard* dapat terus sesuai dengan kondisi pasar dan keinginan konsumen dalam bisnis pembiyaan yang terus berkembang.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

Atkinson, Anthony. dkk. (1997). *Management Accounting.* USA : Prentice Hall International INC.

Amaratunga, Dilanthi. dkk. (2002). Application of The Balanced Scorecard Concept to Develop a Conceptual Framework Within NHS Facilities. *International Journal of Health Care Quallity Assurance.*

Antola, J., and A. Lonnquist.,2004, Designing A Strategy Map, *Tempare University of Technolology*, Finlandia.

Gaspers, Vincent. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja Terintergrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah.* Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Jogiyanto, H.M. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis.* Yogyakarta : BPFE UGM.

Kaplan, Robert S. dan David P.Norton. 1992. The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance. *Harvard Bussiness Review*, (January-February).

Kaplan, Robert, S dan David P. Norton (Peter R Yosi Pasla, Penerjemah). 1996. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi.* Erlangga.

_____,1996. The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action. *Harvard Bussiness School Press. Boston Massachusetts.*

_____, 2004. The Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes, *Harvard Bussiness School Press, Boston Massacusetts.*

Kuncoro, Mudrajad., 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi: Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis?.* Penerbit Erlangga, Jakarta.

Lokamana P, Made."Penyusunan Strategy Map dan Balanced Scorecard pada Maskapai Penerbangan Garuda-Citilink Indonesia". Thesis Magister Akuntansi Universitas Airlangga, 2006.

Meleong, Lexy J. 2002. *Metedologi Penclitian Kualitatif.* Bandung : PT. Remaja Rosdakarya Offset.

Mulyadi. 2001. *Balanced Scoredcard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Perusahaan.* Jakarta: Salemba Empat.

Nawawi, Hadari H., 2000. *Manajemen Strategik: Organisasi Non Profit Bidang Pendidikan.* Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Pearce II, John A and Richard B. Robinson Jr., 1997. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian.* Edisi Kedua. Terjemahan Jakarta: PT Binarupa Aksara.

Tunggal, Amin Wijaya. 2001. *Memahami Konsep Balanced Scorecard.* PT. Harvarindo.

Yin, Robert K. 2000. *Studi Kasus: desain dan Metode.* Edisi Revisi. Terjemahan. Jakarta : PT. Raja Grafindo Perkasa.

Yuwono, Sony. dkk. 2003. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Strategi.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.