

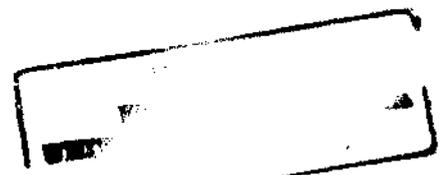
BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sistem pengukuran kinerja yang telah sukses diterapkan pada masa lalu semata-mata hanya diukur dari sisi keuangan dan di masa kini hal tersebut menjadi kurang memadai karena ada beberapa aspek juga perlu diperhatikan. Kinerja keuangan perusahaan yang baik saat ini mungkin telah diciptakan dan mungkin sengaja diciptakan hanya untuk keuntungan jangka pendek semata dengan mengorbankan keputusan-keputusan jangka panjang perusahaan, yang mungkin saja lebih krusial. Sebaliknya kinerja keuangan yang terlihat kurang baik pada saat ini, dapat saja diakibatkan karena perusahaan melakukan hal-hal yang merupakan investasi berharga yang dapat dirasakan hasilnya dalam jangka panjang.

Sistem pengukuran kinerja yang baik harus meliputi faktor-faktor kritis yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan baik saat ini maupun dimasa depan. Pengukuran kinerja merefleksikan tujuan dan strategi perusahaan serta menggambarkan bagaimana suatu pekerjaan dilaksanakan dengan pertimbangan biaya, waktu dan kualitas. Didorong oleh kesadaran bahwa ukuran kinerja yang digunakan kebanyakan perusahaan tidak lagi memadai, Kaplan dan Norton memperkenalkan konsep *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Artinya sistem pengukuran dan manajemen yang komprehensif



seharusnya menjelaskan keterkaitan antara peningkatan operasional dengan peningkatan kinerja keuangan. Jadi, setiap faktor yang menjadi sumber semua ukuran harus mempunyai keterkaitan yang jelas dengan tujuan kepentingan perusahaan.

Dalam perkembangan selanjutnya, *Balanced Scorecard* dikembangkan untuk menghubungkan tolok ukur bisnis dengan strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* tidak lagi hanya berfungsi sebagai alat pengukur kinerja, namun berkembang menjadi sistem manajemen strategik (*strategic management system*). *Balanced Scorecard* menjadi suatu sistem manajemen strategik yang mewujudkan misi dan strategi suatu organisasi menjadi tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif yang berbeda, yaitu: perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth perspective*) (Kaplan and Norton, 1996: 16). *Balanced Scorecard* merupakan penerjemahan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang saling berkaitan dan seimbang, yang menjelaskan pelbagai tujuan strategis jangka panjang perusahaan maupun mekanisme untuk mencapainya.

Jika strategi hendak diimplementasikan, hal yang pertama yang harus dilakukan adalah menjelaskannya. Yang terpenting adalah bagaimana suatu strategi dipahami, dimengerti, dan dipandang dengan kesepakatan dan keselarasan yang tinggi. Untuk alasan tersebut, saat ini berkembang sebuah kerangka umum untuk menjelaskan, mengkomunikasikan, dan mengimplementasikan strategi. Kerangka baru tersebut adalah *Strategy Map*, atau peta strategi, yaitu sebuah logika dan arsitektur komprehensif untuk menjelaskan strategi (Sony Yuwono, et.al, 2003),

selain itu *Strategy Map* juga dapat digunakan untuk mengembangkan sistem pengukuran kinerja (Neely and Bourne, 2000: 5).

Strategy Map digunakan untuk menerjemahkan pernyataan misi tingkat tinggi menjadi rangkaian aksi yang lebih spesifik. *Strategy Map* menunjukkan cara yang konsisten untuk menggambarkan strategi, tujuan dan pengukuran yang telah ditentukan dan dikelola. 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 mengidentifikasi alasan perusahaan untuk tetap eksis, selanjutnya manajemen menetapkan visi perusahaan yang diteruskan dengan menetapkan strategi yang berhubungan dengan visi yang telah ditetapkan tersebut.

Dewasa ini di Indonesia tumbuh dan berkembang maskapai-maskapai penerbangan baru, dimana dalam persaingannya mereka menawarkan tiket murah atau yang lebih dikenal dengan *low fare* jauh di bawah harga yang ditawarkan maskapai penerbangan tradisional seperti *Garuda Indonesia*. Tarif murah (*low fares*) yang ditawarkan maskapai penerbangan baru tersebut hanya dapat tercapai apabila manajemen perusahaan menerapkan konsep biaya rendah (*low cost*).

Agar dapat bersaing dengan operator penerbangan lain yang berkonsep biaya rendah (*low cost carrier*), *Garuda Indonesia* membagi segmen pasarnya menjadi 2 (dua) macam, yaitu: pelayanan penuh dan pelayanan dasar. Untuk itu *Garuda Indonesia* membentuk *Strategic Business Unit* Garuda-Citilink. Garuda-Citilink akan diorientasikan pada segmen pelanggan yang hanya membutuhkan pelayanan dasar yaitu layanan penerbangan tanpa tambahan layanan lain.

Agar dapat menghadapi persaingan, manajemen Garuda-Citilink dituntut untuk memperbaiki strategi mereka, khususnya kemampuan dalam mengeksekusi strategi guna memenangkan persaingan bisnis. Karena alasan tersebut, manajemen Garuda-Citilink perlu mempertimbangkan *Strategy Map* untuk menjelaskan dan mengkomunikasikan strateginya, serta mengimplementasikan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen stratejik untuk mewujudkan misi dan strategi Garuda-Citilink menjadi tujuan operasional dan ukuran kinerja

Kebutuhan manajemen puncak Garuda-Citilink untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dipicu oleh faktor-faktor antara lain:

1. Lingkungan bisnis yang dimasuki sangat kompetitif dan turbulen;
2. Sistem manajemen yang digunakan oleh organisasi tidak sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh organisasi.

1.2. Rumusan Masalah

Bertolak dari latar belakang, dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *Strategy Map* maskapai penerbangan Garuda-Citilink, yang menggambarkan hubungan sebab akibat dari isu-isu strategis pada masing-masing perspektif sehingga menunjukkan cara yang konsisten untuk menggambarkan strategi, tujuan dan pengukuran yang dikelola?
2. Bagaimanakah *Balanced Scorecard* maskapai penerbangan Garuda-Citilink berdasarkan *Strategy Map* yang telah disusun tersebut menjelaskan pelbagai tujuan strategis jangka panjang maupun mekanisme untuk mencapainya?

1.3. Tujuan Penelitian

Bertolak dari latar belakang masalah dan rumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini, antara lain:

1. Menyusun *Strategy Map* bagi maskapai penerbangan Garuda-Citilink yang menggambarkan hubungan sebab akibat antara isu-isu strategis pada masing-masing perspektif untuk mencapai tujuan perusahaan;
2. Menyusun *Balanced Scorecard* maskapai penerbangan Garuda-Citilink yang disusun berdasarkan *Strategy Map* dan menjelaskan pelbagai tujuan strategis jangka panjang Garuda-Citilink maupun mekanisme untuk mencapainya.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka terdapat 2 (dua) manfaat yang bisa didapat dari penelitian ini, yaitu:

1. Manfaat teoritis.

Manfaat ini berhubungan dengan penambahan perbendaharaan pengetahuan tentang perancangan *Strategy Map*, *Balanced Scorecard*. Hal ini diperlukan untuk dapat menciptakan suatu model perancangan *Strategy Map* sekaligus sebagai alat pengukuran kinerja bagi suatu perusahaan;

2. Manfaat praktik.

Berhubungan dengan hasil penelitian ini sebagai bahan masukan pihak-pihak terkait khususnya bagi maskapai penerbangan Garuda-Citilink dan maskapai penerbangan lainnya guna mencapai tujuan sebagai maskapai penerbangan murah (*low cost carrier*).

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

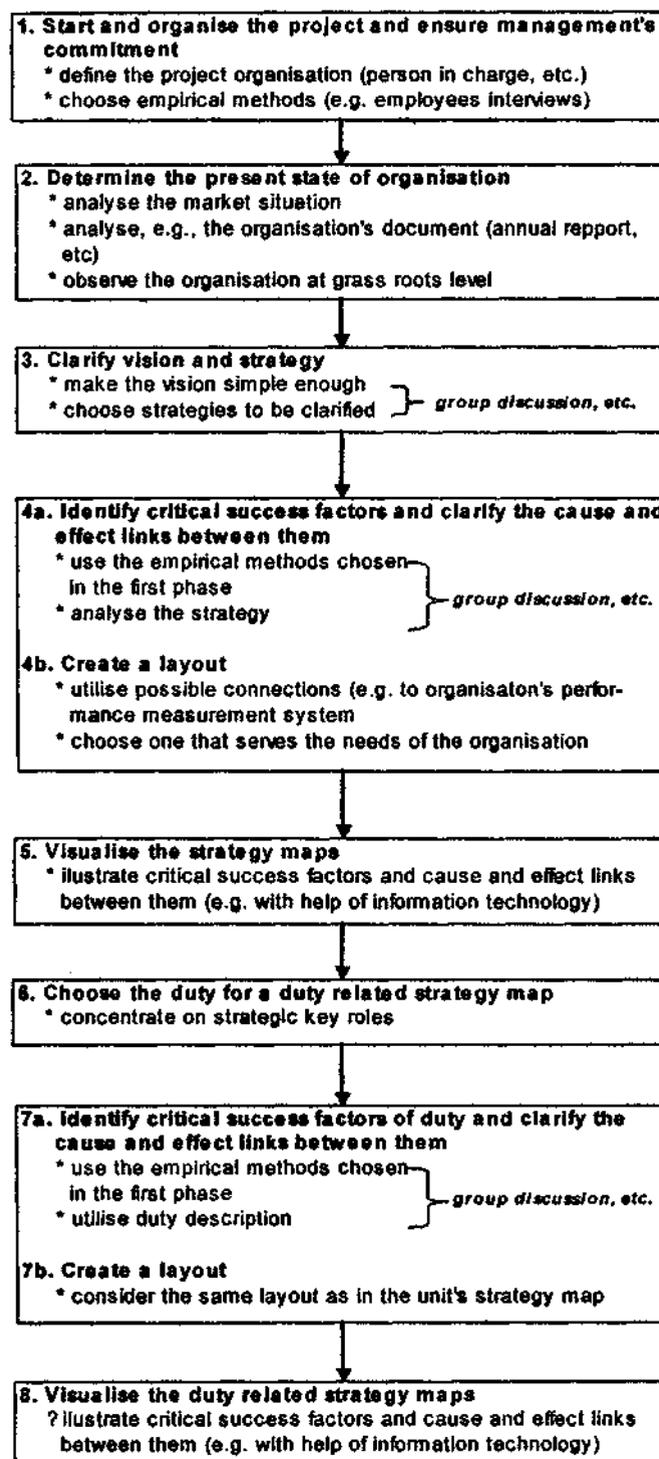
Pada masa lalu pengambilan keputusan oleh manajemen puncak dalam suatu organisasi hanya berdasarkan pada data keuangan saja. Kelemahan dari pengambilan keputusan yang berdasarkan data keuangan adalah kinerja keuangan organisasi saat ini pada dasarnya tidak lebih dari sekedar hasil aktivitas bisnis dimasa lalu. Hambatan kedua adalah tidak seluruh pekerja memiliki pemahaman konsep seperti nilai perusahaan, biaya modal dan sebagainya. Untuk mengatasi masalah tersebut dikembangkan suatu alat manajemen stratejik yang dikenal dengan sebutan *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton diawal tahun 1990. Meskipun tujuan akhir dari pendekatan *Balanced Scorecard* difokuskan pada kinerja keuangan, akan tetapi kinerja keuangan tersebut mencerminkan keseluruhan kinerja dari bermacam-macam kinerja non keuangan. Saat ini banyak peneliti di bidang manajemen stratejik melakukan penelitian tentang pengukuran kinerja yang didasarkan pada pendekatan *balance scorecard*, beberapa hasil penelitian tersebut penulis sajikan berikut ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Antola dan Lonnquist (2004), dengan judul "*Designing A Strategy Map*", penelitian ini membahas suatu model untuk merancang *Strategy Map* bagi bisnis unit dan *Strategy Map* tentang pelaksanaan tugas bagi industri hutan di Finlandia dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Menurut Antola dan Lonquist (2004), *Strategy Map* berhubungan dengan pengukuran kinerja dan digunakan untuk sistem pengukuran kinerja. Perancangan *Strategy Map* memiliki kesamaan tahap dengan tahap-tahap dalam perancangan sistem pengukuran kinerja, oleh karena itu menurut Juha Antola dan Lonquist penelitian proses perancangan sistem pengukuran kinerja dapat dipertimbangkan penggunaannya dalam membangun model perancangan *Strategy Map*.

Hasil penelitian ini menggambarkan secara rinci tahap-tahap dari penyusunan *Strategy Map* bagi bisnis unit dan bagaimana *Strategy Map* suatu tugas atau pekerjaan dijabarkan agar sesuai dengan *Strategy Map* bisnis unit. Model yang dikembangkan oleh Antola seperti nampak pada gambar 2.1. Model tersebut menggambarkan tahap-tahap perancangan *Strategy Map* bagi bisnis unit hingga *Strategy Map* bagi tugas yang berhubungan dengan *Strategy Map* bisnis unit untuk industri hutan di Finlandia. Adapun tahap-tahap penyusunan *Strategy Map* yang dikembangkan oleh Antola dan Lonquist. (2004), adalah sebagai berikut:

1. *Start and organize the project and ensure management's commitment;*
2. *Determine the present state of organization;*
3. *Clarify vision and strategies;*
4. *Identify critical success factors and clarify the cause effect links between them;*
5. *Visualize the strategy map.*



Sumber: Juha Antola and A. Lonquist., *Designing Strategy MAPS*, Tampere University Technology, 2004, juha.antola@tut.fi

Gambar 2.1: Model for Designing Strategy Map

Persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Antola dengan penelitian ini untuk merancang *Strategy Map* dan menyusun *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja, penelitian ini menggunakan model yang dikembangkan oleh Antola untuk merancang *Strategy Map* hanya sampai tahap kelima (*visualize the strategy map*). Perbedaannya terletak pada *Strategy Map* yang dirancang, bila pada penelitian yang dilakukan oleh Antola adalah merancang *Strategy Map* untuk bisnis unit dan *Strategy Map* bagi tugas-tugas yang berkaitan dengan bisnis unit tersebut, sedangkan penelitian ini merancang *Strategy Map* hanya sampai bisnis unit saja. Perbedaan lain adalah jenis industri yang digunakan sebagai subyek penelitian.

Penelitian lain dilakukan oleh Morisawa (2002) dengan judul "*Building Performance Measurement System With Balanced Scorecard Approach*". Penelitian ini membahas perancangan sistem pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di Jepang dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian ini menggambarkan tahap-tahap yang harus dilakukan oleh manajemen perusahaan dalam merancang sistem pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* agar dapat diimplementasikan pada perusahaan-perusahaan di Jepang terutama pada perusahaan pembangkit tenaga listrik. Penelitian ini merupakan studi kasus pada perusahaan Kansai Electric Power Co., Ltd., yang merupakan perusahaan terbesar kedua di Jepang. Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Morisawa dengan penelitian ini terletak pada perancangan sistem pengukuran kinerja, sedang perbedaannya terletak perusahaan yang dijadikan subyek penelitian.

Penelitian lain adalah penelitian yang dilakukan oleh Susan Setiaputri (2002), dengan judul "*Internal Business Process Perspective dari Balanced Scorecard: Proses Pengukuran dan Pengelolaan Strategi Bisnis Ketindakan Operasional PT Metro Selular Surabaya*". Penelitian ini membahas kinerja sebuah perusahaan jasa telekomunikasi selular yang diukur dari perspektif proses bisnis internal. Penelitian ini mencoba menerjemahkan strategi yang digunakan ke dalam tindakan nyata.

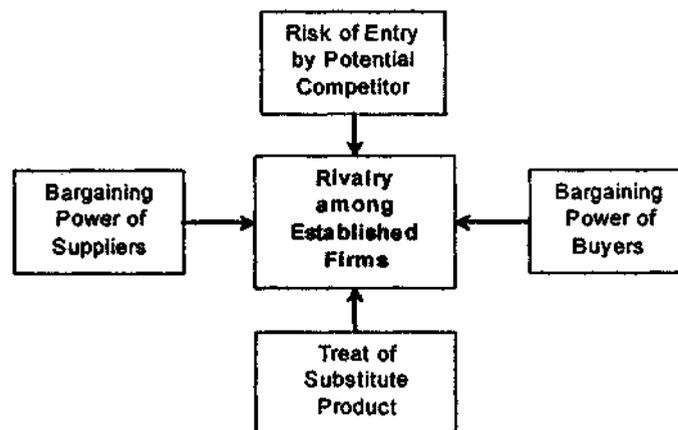
Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian Setiaputri adalah sama-sama memanfaatkan *Balanced Scorecard* dalam menerjemahkan strategi kedalam tindakan nyata. Perbedaan yang ada adalah terletak pada strategi yang digunakan kedua obyek penelitian berbeda satu sama lain, sehingga membutuhkan alat ukur yang berbeda untuk penerjemahan strategi, apalagi kedua obyek berbeda latar belakang bisnisnya.

2.2. Keunggulan Bersaing dan Strategi Generik

Pemenuhan kebutuhan pelanggan (*customer need*) yang pada akhirnya menghasilkan kepuasan pelanggan dan memiliki sesuatu keunggulan bersaing guna memberikan *customer value* sebenarnya merupakan prasyarat untuk kelangsungan hidup suatu industri dan perusahaan-perusahaan dari dalam industri yang bersangkutan. Pemenuhan kebutuhan pembeli ini merupakan prasyarat untuk kemampulabaan industri, walaupun secara tersendiri hal itu tidak memadai. Oleh sebab itu, pertanyaan yang muncul adalah apakah perusahaan dapat memanfaatkan nilai yang mereka ciptakan untuk pembeli atau apakah nilai tersebut menjadi peluang untuk dimanfaatkan oleh pihak lain (Porter, 1985 : 9).

Kepuasan pelanggan terkait dengan peran manajer ketika menganalisis kekuatan pesaing dalam suatu lingkungan industri agar dapat mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang dihadapi. Porter (1985; 14) mengembangkan kerangka kerja yang berguna bagi manajer untuk mengadakan analisis kesempatan dan ancaman. Kerangka kerja tersebut dikenal dengan *the five forces model*, yang berfokus pada lima kekuatan pembentuk persaingan dalam suatu industri, seperti pada gambar 2.2:

1. Risiko masuknya pesaing potensial, yang dipengaruhi faktor kebutuhan model, skala ekonomis, diferensiasi, kompleksitas teknologi produk atau proses dan kebijakan pemerintah;
2. Tingkat persaingan antara perusahaan dalam suatu industri, produk yang terdiferensiasi, jumlah dan keragaman pesaing dan tingkat biaya tetap;
3. Adanya produk pengganti, yang dipengaruhi faktor kinerja pengganti, harga relatif dan kemampuan pembeli untuk beralih/ berganti;
4. Kekuatan tawar-menawar pembeli, yang dipengaruhi faktor jumlah pembeli, dampak produk unit bisnis pada biaya total pembeli, dampak unit bisnis pada kualitas atau kinerja produk, pembeli dan pentingnya volume unit bisnis untuk pembeli;
5. Kekuatan tawar-menawar pemasok, yang dipengaruhi faktor jumlah pelanggan, keberadaan input pengganti dan pentingnya volume unit bisnis bagi pelanggan.



Sumber: Robert N Antony, and Vijay Govindarajan, *Management Control System*, 8th Edition, Irwin, 1998, p. 278.

Gambar 2.2: *The Five Force Model*

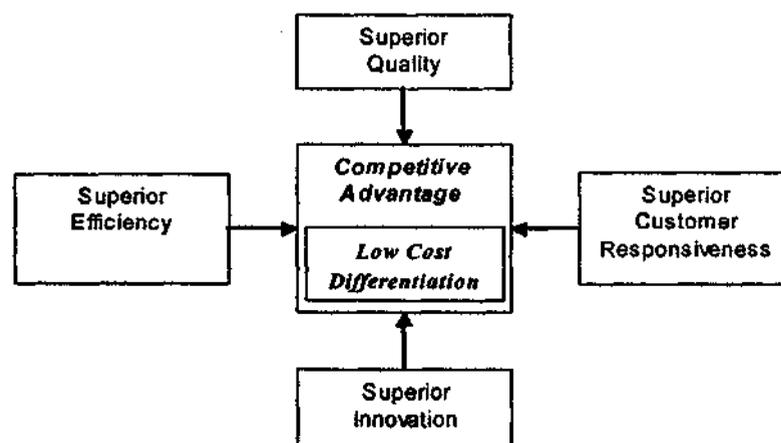
Kelima kekuatan gaya persaingan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan, kemampuan dalam industri dan kekuatan-kekuatan terbesar yang akan menentukan serta menjadi sangat penting dalam perumusan strategi.

Perusahaan yang telah mampu menganalisis struktur industrinya akan memiliki suatu keunggulan bersaing (*competitive advantage*), sehingga dapat bertahan dalam persaingan. Keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Nilai adalah sesuatu yang pembeli bersedia membayar, sedangkan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah dari pada pesaing untuk manfaat yang sepadan atau unik yang lebih dari sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi (Porter, 1985: 3). Berdasar definisi tersebut, terdapat dua keunggulan bersaing, yaitu:



1. *Cost leadership*, yaitu suatu keunggulan bersaing dimana perusahaan berusaha untuk memproduksi suatu produk dengan biaya yang rendah dibandingkan pesaingnya;
2. *Differentiation*, yaitu suatu kondisi dimana perusahaan berusaha menciptakan produk yang unik dibandingkan pesaingnya, sehingga perusahaan dapat membebankan harga premium (*premium price*).

Keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari kemampuan perusahaan menciptakan nilai untuk pembelinya. Empat faktor pembangun keunggulan bersaing disebut *the generic building blocks of competitive advantage*, yaitu: *efficiency*, *quality*, *innovation* dan *customer responsiveness*, seperti disajikan pada gambar 2.3. *Superior efficiency* adalah kemampuan menurunkan *cost*, *superior quality* menghasilkan harga yang lebih tinggi dan menurunkan *cost*, *superior customer responsiveness* menghasilkan harga yang lebih tinggi dan *superior innovation* menghasilkan harga yang tinggi atau *unit cost* yang rendah. Keempat faktor tersebut secara bersama-sama menciptakan keunggulan biaya rendah atau diferensiasi, yang membawa peningkatan laba sehingga memungkinkan perusahaan untuk mengalahkan pesaingnya.



Sumber: Charles W. L Hill and, Gareth R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach*, 5th Edition, (Boston Houghton) : Misslin Company, 2001.

Gambar 2.3: Building Blocks of Competitive Advantage

Keunggulan bersaing adalah faktor penting saat ini dan merupakan jantung kinerja perusahaan di dalam pasar yang bersaing. Menurut Hill (2001; 127), perusahaan saat ini menghadapi pertumbuhan yang lebih lambat dari pesaing dalam negeri dan global. Perusahaan akan berhasil jika strateginya konsisten dengan lingkungan eksternalnya yang terdiri dari lingkungan industri dan lingkungan makro.

Keunggulan bersaing membahas bagaimana perusahaan memperoleh keunggulan biaya yang dapat dipertahankan? Bagaimana perusahaan dapat membedakan dirinya dari pesaing? Bagaimana perusahaan memilih sebuah segmen sehingga keunggulan bersaing berkembang berdasarkan strategi fokus? Kapan dan bagaimana perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan strategi terkoordinasi dalam industri terkait? Bagaimana perusahaan meningkatkan dan mempertahankan posisi bersaing?

Ketahanan keunggulan bersaing perusahaan tergantung pada tiga faktor yaitu *barrier to imitation*, *capability of competitors* untuk meniru inovasi dan *industry dynamism*. Jika *barrier to imitation* rendah, pesaing banyak, dan lingkungan sangat dinamis maka keunggulan bersaing menjadi tidak bertahan lama.

Dua jenis keunggulan bersaing yang dapat dicapai oleh perusahaan tersebut di atas menghasilkan tiga strategi generik untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri, yaitu:

1. *Low cost (cost leadership strategy)*

Strategi ini berfokus mencapai biaya rendah dibanding pesaingnya, dimana perusahaan mempunyai cakupan lebih luas, melayani banyak segmen industri dan bahkan beroperasi didalam industri-industri terkait. Strategi ini dapat dicapai melalui pendekatan skala ekonomis produksi, dampak dari kurva pengalaman, pengendalian biaya secara ketat dan minimalisasi biaya riset-pengembangan, jasa, kekuatan penjualan atau iklan.

2. *Differentiation strategy*

Fokus strategi ini adalah diferensiasi produk atau jasa, yaitu mencipta hal baru yang dirasa oleh seluruh industri sebagai hal yang unik.

3. *Focus*

Strategi ini berfokus pada kelompok pembeli, segmen lini produk atau pasar geografis tertentu. Seperti strategi diferensiasi, bentuk fokus dapat bermacam-macam, jika strategi bisnis rendah dan diferensiasi ditujukan mencapai sasaran pada industri keseluruhan, maka strategi fokus dibangun untuk

melayani target secara baik, di mana semua kebijakan fungsional dikembangkan berdasar pemikiran ini.

2.3. Pengertian *Low Cost Carrier*

Maskapai penerbangan tradisional sering mempunyai sejumlah alat penjualan, dimana alat tersebut dapat digunakan untuk menghalangi masuknya atau mengurangi daya saing dari pendatang baru. Alat-alat tersebut meliputi penetapan harga, program kesetiaan, dan antrian di pelabuhan udara. Akan tetapi, alat-alat tersebut tidak efektif melawan *low cost carrier* dengan jaringan *point-to-point*nya. Suatu *low cost carrier* berkompetisi dengan pesaingnya, tanpa menetapkan harga pada biaya marginal. *Low cost carrier* dapat sukses menetralkan kekuatan pesaingnya, dengan cara bersaing pada harga. Pada dasarnya *low cost carrier* adalah *low cost strategy* yang diterapkan oleh maskapai penerbangan.

Charles Najda (2003: 8) mendefinisikan *low cost carrier* sebagai “*the low cost carrier to be an airline that operates point-to-point network, pays employees below the industry average wage, and offers no frills service.*” Struktur biaya yang rendah dapat diukur dengan menggabungkan penghematan biaya jaringan *point-to-point*, penghematan biaya upah, dan penghematan biaya dari tidak menyediakan banyak tambahan jasa. Biaya tenaga kerja adalah item biaya tunggal yang paling besar untuk perusahaan penerbangan, meskipun banyak biaya-biaya yang lain. Diferensial biaya antara *low cost* dan *major carrier* tidak hanya bisa dihubungkan dengan diferensial upah, walaupun biaya utama untuk maskapai penerbangan

berkaitan dengan biaya upah. Pengendalian biaya tenaga kerja dapat meningkatkan penghematan.

Struktur biaya jaringan *point-to-point* yang rendah adalah konsekuensi dari sejumlah faktor, antara lain: antrian di pelabuhan udara, dan kelambatan pada pusat kegiatan, adalah tidak lazim pelabuhan udara yang digunakan oleh maskapai penerbangan yang menggunakan jaringan *point-to-point*. *Low cost carrier* dapat dicapai dengan perubahan haluan dan biaya sewa yang rendah untuk fasilitas pelabuhan udara.

Low cost carrier mempunyai biaya tenaga kerja lebih rendah dibanding maskapai penerbangan tradisional. Para analis menaksir *low cost carrier* mempunyai biaya tenaga kerja 30% sampai 40% lebih rendah dari maskapai penerbangan tradisional. *Low cost carrier* juga menggunakan lebih sedikit karyawan sebab mereka beroperasi dengan jaringan *point-to-point*.

Atribut yang paling nyata dari *low cost carrier* adalah tidak adanya layanan tambahan yang disediakan bagi para penumpang maskapai penerbangan ini. Sebagai gantinya para penumpang disediakan pada pilihan yang harus mereka bayar, *low cost carrier* menawarkan jenis produk atau jasa layanan tunggal. *Low cost carrier* tidak menyediakan makanan selama penerbangan, dimana ketiadaan penyediaan makanan ini mengakibatkan penghematan 5 sampai 10 dolar dari tiap-tiap penumpang.

Maskapai penerbangan ini tidak memiliki program kesetiaan pelanggan, dimana program tersebut mengharuskan adanya karyawan ekstra, penyediaan jasa layanan yang menunjang program tersebut, dan fasilitas yang mahal, seperti *club house*. Perusahaan penerbangan *low cost* tidak menyediakan jasa yang mahal.

Keuntungan utama dari *low cost carrier* diperoleh dari persaingan harga, dengan maskapai penerbangan tradisional.

2.4. Sistem Pengendalian dan Pengukuran Kinerja

Penerapan suatu strategi yang akan dilakukan suatu perusahaan membutuhkan proses yang dikenal sebagai *strategic management process*, yang menurut Hill dan Jones (2001:75) dapat dirinci menjadi lima komponen, yaitu:

1. Pemilihan misi dan sasaran utama dari perusahaan;
2. Analisis lingkungan luar perusahaan yang kompetitif untuk identifikasi peluang dan ancaman;
3. Analisis lingkungan operasi internal organisasi untuk identifikasi kekuatan dan kelemahan;
4. Pemilihan strategi yang dibangun atas kekuatan dan perbaikan kelemahan, sehingga dapat menggunakan keunggulan dari peluang eksternal dan menahan ancaman eksternal;
5. Implementasi strategi adalah kondisi pelaksanaan strategi dengan pertimbangan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan agar dapat mencapai sasaran dan tujuan. Oleh sebab itu dalam pelaksanaan strategi, pengendalian sangat diperlukan agar dapat memberi koreksi dan perbaikan, sehingga sasaran dan tujuan dapat tercapai. Porter (1985:16) mengatakan:

“A strategies are implemented, the process of strategic control begins. Strategic control consist of determining the extent to which the organization are being attained. This process often requires management to modify its

strategies implementations in some fashion, so that the company's ability to reach its goals will be improved."

Penerapan sistem pengendalian harus tepat agar suatu strategi generik dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Hal ini disebabkan penerapan sistem generik yang berbeda untuk mencapai keunggulan bersaing juga membutuhkan sistem pengendalian yang akan digunakan harus dirancang untuk memenuhi kebutuhan strategi tersebut.

Proses pengendalian strategi (*strategic control*) meliputi pengukuran kinerja perusahaan sebagai dasar evaluasi dan dapat digunakan sebagai alat pengambilan keputusan terhadap tindakan koreksi yang akan diambil oleh perusahaan. Proses pengendalian mempunyai tiga elemen dasar, yang sangat baik dalam menjaga efektivitas suatu *strategic control* , meliputi:

1. Tujuan dari bisnis perusahaan;
2. Evaluasi kinerja;
3. Umpan balik atau tindakan koreksi.

Evaluasi kinerja dimaksudkan untuk identifikasi masalah dalam suatu organisasi dengan membandingkan kinerja aktual terhadap kinerja yang direncanakan, artinya membandingkan output dari sistem pengendalian terhadap sasaran bisnis. Setelah perbandingan dilakukan, maka tindakan korektif atau perbaikan akan dilaksanakan. Evaluasi kinerja ini dapat berguna bagi suatu bisnis tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja terhadap sasarnya, tetapi juga untuk membandingkan bisnis itu sendiri terhadap pesaing-pesaingnya.

Menurut Shank dan Govindarajan (1993:98) proses pengendalian manajemen perusahaan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi perancangan sistem pengendalian, yaitu: ukuran (*size*), lingkungan (*environment*), teknologi (*technology*), ketergantungan (*interdependence*) dan strategi (*strategy*).

Pengukuran kinerja merupakan suatu bagian dari proses pengendalian keberhasilan perusahaan dalam melaksanakan strategi. Pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan perusahaan dan secara lebih spesifik, berguna untuk:

1. Memahami apa yang terjadi;
2. Mengevaluasi kebutuhan untuk berubah;
3. Mengevaluasi dampak perubahan;
4. Menjamin bahwa hasil yang diperoleh tidak sia-sia;
5. Mengoreksi kondisi-kondisi yang berada diluar pengendalian;
6. Menetapkan prioritas;
7. Memutuskan saat meningkatkan tanggung jawab;

Asumsi dasar yang digunakan dalam era industri tidak dapat diterapkan lagi pada akhir abad 20 atau era informasi. Kondisi ini menyebabkan ukuran kinerja tradisional yang sering diterapkan perusahaan sering menjadi kurang memadai. Sebagai contoh, ukuran-ukuran keuangan tradisional, seperti ROI, ROE dan ROCE yang bersumber dari laporan keuangan, memiliki banyak keterbatasan, karena nilai-nilai faktor sukses perusahaan yang dibutuhkan untuk dapat memiliki keunggulan bersaing tidak dapat dimasukkan dalam laporan keuangan. Penyebab utama kondisi ini adalah sulitnya menyatakan nilai faktor sukses tersebut dalam nilai uang. Nilai

faktor sukses dapat berupa: kualitas produk dan jasa yang tinggi, pegawai yang terampil dan bermotivasi atau pelanggan yang puas dan loyal. Laporan keuangan tidak mencakup faktor-faktor sukses kritis perusahaan sebagai bagian dari nilai aktivasinya, padahal kinerja perusahaan pada akhirnya sangat dipengaruhi oleh hal-hal tersebut.

Pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkatan keuntungan atau ROI yang tinggi dianggap berhasil dan diberi imbalan besar, yang menyebabkan para manajer hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang.

2.5. Strategy Map

Jika manajemen puncak 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 yang pertama yang harus dilakukan adalah menjelaskannya. Yang terpenting dalam hal ini adalah bagaimana agar suatu strategi dipahami, dimengerti, dan dipandang dengan kesepakatan dan keselarasan yang tinggi.

Strategi menjelaskan bagaimana perusahaan berusaha untuk menciptakan nilai bagi *shareholders*. Telah disebutkan sebelumnya bahwa perusahaan tidak lagi dapat mencapai keunggulan bersaing dengan hanya mengandalkan *tangible assets*. Kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan *intangible assets* mereka sangat

berpengaruh dalam menciptakan 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 rantai 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 aset lainnya, meliputi *tangible* dan *intangible assets*.

Strategy Map dan *Balanced Scorecard* menyediakan kerangka kerja yang dapat menggambarkan bagaimana strategi menghubungkan *intangible assets* dengan proses penciptaan 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 yang mana, sistem yang 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 and 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 tersebut. 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-financial success factors* sehingga menghasilkan ukuran finansial serta memudahkan implementasi sistem pengukuran kinerja (Antola, and Lonquist, 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, and Lonquist, 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 and 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 and 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 dengan 4 (empat) perspektif dari *Balanced Scorecard* (Kaplan and Norton, 2004: 55). Kaplan dan Norton memiliki model perancangan *Strategy Map*. Model tersebut dipusatkan pada suatu pola *Strategy Map*, masing-masing pola tersebut berdasarkan pada strategi yang berbeda-beda seperti: *operational excellence or product leadership* dan berdasarkan hubungan sebab akibat dalam strategi. Perusahaan dapat memilih salah satu strategi dan menyesuaikan *Strategy Map*-nya.

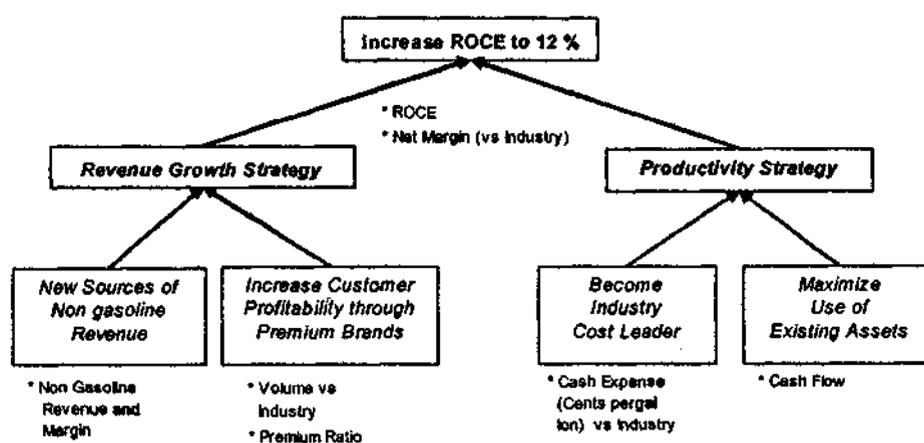
Menurut Kaplan dan Norton (2000, 170-76) perancangan *Strategy Map* dimulai dengan menetapkan tujuan organisasi dan selanjutnya proses untuk mencapai tujuan tersebut. Penetapan tujuan dimulai dengan mengidentifikasi alasan perusahaan untuk tetap eksis, selanjutnya manajemen menetapkan visi perusahaan yang diteruskan dengan menetapkan strategi yang berhubungan dengan visi yang telah ditetapkan tersebut. Tahap selanjutnya adalah menjabarkan *critical objectives* perusahaan dan hubungan diantara tujuan-tujuan tersebut dalam satu garis atau satu kesatuan dalam 4 (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: i) *operational excellence*, ii) *product leadership*, iii) *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 memutuskan bagaimana cara mereka dalam mencapai tujuannya.

Model yang dikembangkan Kaplan dan Norton ini mengasumsikan bahwa tujuan yang dibutuhkan untuk merancang *Strategy Map* dapat secara jelas diidentifikasi dalam strategi. Akan tetapi model ini tidak menjelaskan secara rinci bagaimana proses perancangan *Strategy Map* dilaksanakan, dasar dari model ini lebih pada penggunaan pola yang didasarkan pada strategi yang berbeda-beda.



Sumber: Robert S. Kaplan And David P. Norton, *Strategic Focused Organisation*, Harvard Business Press, 2000, p. 31

Gambar 2.4: Bagan Strategy Map

2.6. *Balanced Scorecard*

Kelemahan-kelemahan pengukuran tradisional mengakibatkan para ahli *management accounting* dan praktisi bisnis mencari metode pengukuran kinerja yang baru. Ketidakmampuan pengukuran kinerja finansial, persaingan yang semakin ketat dan lingkungan yang semakin tidak pasti mengakibatkan perlunya proses pengambilan keputusan dengan dukungan sistem tolok ukur kinerja integratif yang saling terkait dalam hubungan sebab-akibat, secara internal konsisten dengan visi, misi dan strategi organisasi serta mampu memberi umpan-balik dan umpan-maju dalam frekuensi dan waktu responsi yang makin tinggi.

Pengukuran yang efektif dapat membantu perusahaan menunjuk arah strategi dengan tepat untuk memonitor kemajuan organisasi dan mengelola ketidakberesan. Perusahaan dengan pengukuran yang dikelola dengan baik akan membangun kinerja yang lebih baik dibanding dengan perusahaan yang tidak disiplin dalam pengelolaan. Pengukuran juga berperan penting dalam menerjemahkan strategi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Para eksekutif dengan pemikiran tersebut dapat secara kontinyu memberi keuntungan bagi perusahaan dan menyadari bahwa lingkungan usaha yang semakin kompleks membutuhkan pengukuran kinerja yang seimbang. Perusahaan yang sukses tidak hanya memperhatikan kinerja keuangan dan efisiensi operasi, tetapi juga pada kepuasan pelanggan dan sumber daya manusia. Berkaitan dengan hal ini Kaplan dan Norton memperkenalkan konsep baru yang disebut *Balanced Scorecard*.

Menurut Kaplan dan Norton (1996:75), *Balanced Scorecard* berfungsi sebagai pelengkap dan bukan pengganti ukuran keuangan tradisional karena data

laporan keuangan tetap dipertahankan dalam pengukuran kinerja. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menelusuri hasil-hasil keuangan ketika secara simultan memonitor kemajuan dalam membangun kapabilitas dan memperoleh aset-aset tidak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan masa mendatang.

Agar berhasil di masa mendatang, perusahaan perlu melakukan investasi pada pelanggan, pemasok, karyawan, proses, teknologi dan inovasi, karena informasi yang diberikan oleh data keuangan tersebut yang hanya merupakan data masa lalu yang dinilai tidak mencukupi. *Balanced Scorecard* memberi tambahan dengan pengukuran terhadap faktor-faktor pemicu kinerja masa mendatang.

Pada umumnya perusahaan mempunyai banyak ukuran operasional dan fisik untuk aktivitas lokal, yang bersifat *bottom-up* dan berasal dari proses khusus. Sebaliknya, ukuran *scorecards* didasarkan pada suatu sasaran strategis organisasi dan permintaan persaingan. Dengan meminta manajer memilih sejumlah indikator kritis yang terbatas, *scorecards* membantu untuk memfokuskan pada visi dan strategi.

Tujuan dan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* memandang kinerja perusahaan dari 4 perspektif yang saling terkait, yaitu:

1. *Financial Perspective* (Perspektif Keuangan)

Perspektif ini bertujuan melihat kontribusi penerapan suatu strategi pada laba perusahaan dan biasanya dinyatakan dalam profitabilitas, misalnya laba operasi, tingkat pengembalian atas barang modal (ROCE), nilai tambah ekonomis, pertumbuhan penjualan dan arus kas yang dihasilkan.

2. *Customer Perspective* (Perspektif Pelanggan)

Dalam perspektif pelanggan, manajer mengidentifikasi segmen pelanggan dan segmen pasar, di mana perusahaan akan beroperasi dan kemudian mengukur kinerja perusahaan berdasarkan target segmen tersebut. Pengukuran-pengukuran dalam perspektif ini juga didasarkan pada nilai yang diinginkan pelanggan agar perusahaan dapat mempertahankan loyalitas pelanggan. Pengukuran yang biasanya digunakan dalam perspektif pelanggan ini adalah kepuasan konsumen, jumlah penambahan pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar pada target segmen tersebut. Pengukuran juga dapat dilakukan dengan meninjau faktor: waktu proses produksi yang singkat, pengiriman yang tepat waktu dan inovasi produk baru.

3. *Internal Process Business Perspective* (Perspektif Bisnis Internal)

Dalam perspektif ini, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting, karena proses internal tersebut mengandung nilai yang diinginkan pelanggan dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham.

4. *Learning and Growth Perspective* (Perspektif Proses Belajar dan Pertumbuhan)

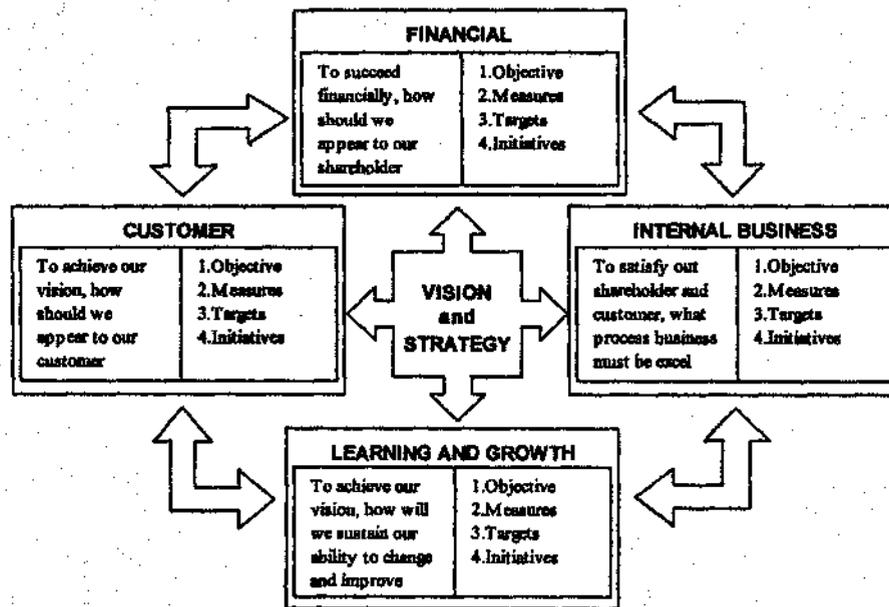
Perusahaan dalam perspektif ini mempertimbangkan tiga faktor utama, yaitu orang, sistem dan prosedur organisasi, yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Hasil pengukuran perspektif sebelumnya biasanya menunjukkan kesenjangan antara kemampuan orang, sistem dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

Oleh karena itu perusahaan harus melakukan investasi dalam ketiga faktor tersebut untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan.

Tujuan dan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* ini dijabarkan dari visi dan strategi dari perusahaan, sehingga tujuan penyempurnaan akuntansi manajemen yang terkait langsung dengan strategi perusahaan dapat tercapai. Jika ukuran keuangan memuaskan, maka semua pihak akan melihat dari perspektif pelanggan, seperti bagaimana penjualan perusahaan, apakah penjualan perusahaan tumbuh dari tahun ke tahun, apakah perusahaan telah memuaskan pelanggannya dan apakah pangsa pasar yang ditentukan perusahaan sudah tercapai.

Agar semua hal tersebut dapat tercapai, semua pihak yang terkait harus melihat perspektif proses bisnis internal perusahaan, di mana inovasi, operasi dan layanan purna jual memegang peranan penting. Jika proses bisnis internal memuaskan, maka kualitas produk atau jasa yang dihasilkan juga akan memuaskan. Perspektif proses bisnis internal ini tidak terlepas dari perspektif proses belajar dan pertumbuhan, di mana kesuksesan inovasi, proses dan layanan purna jual tergantung dari kualitas sumberdaya manusia yang ditentukan dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil ketiga perspektif ini bermuara pada perspektif keuangan.

Pada gambar 2.5 berikut tampak bahwa setiap perspektif memiliki sasaran, ukuran, target dan prakarsa.



Sumber: Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996, p. 9

Gambar 2.5 : *The Balanced Scorecard Provides a Framework to Translate a Strategy into Operational Term*

Balanced Scorecard memberi kerangka pemikiran untuk menjabarkan strategi ke dalam segi operasional. Dengan *Balanced Scorecard* tujuan suatu unit usaha tidak hanya berupa suatu ukuran finansial, melainkan dijabarkan dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan saat ini dan di masa mendatang dan bagaimana unit usaha tersebut meningkatkan kemampuan internal serta investasi pada sumberdaya manusia, sistem dan prosedur untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

Balanced Scorecard menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi. Tujuan dan pengukuran *Balanced Scorecard* bukan hanya

penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan saja, melainkan merupakan hasil suatu proses atas bawah (*top-down*) berdasar misi dan strategi yang harus dapat diterjemahkan menjadi tujuan dan pengukuran yang lebih nyata. Kata *balanced* bermakna penyeimbangan antara beberapa faktor dalam pengukuran, menurut Kaplan dan Norton (1996:110) yaitu:

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal (untuk pemegang saham dan pelanggan) dan pengukuran internal (proses bisnis internal, inovasi dan proses pembelajaran dan pertumbuhan);
2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang;
3. Keseimbangan antara unsur obyektivitas (pengukuran yang berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah) dan unsur subyektivitas (pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan).

Perusahaan yang melakukan pengukuran *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan-keunggulan yang menurut Kaplan dan Norton (1996:147-148) disebabkan oleh:

1. *Balanced Scorecard* menggambarkan visi organisasi masa depan untuk keseluruhan organisasi.
2. *Balanced Scorecard* menciptakan suatu model strategi holistik atau utuh yang mengijinkan seluruh karyawan melihat bagaimana mereka berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Tanpa hubungan ini, individu dan departemen-departemen dapat mengoptimalkan kinerja lokal mereka, tetapi tidak berkontribusi untuk mencapai sasaran strategi;

3. *Balanced Scorecard* berfokus pada upaya-upaya perubahan. Jika sasaran dan ukuran yang benar dapat diidentifikasi, implementasi sukses akan tercapai dan jika tidak, investasi dan inisiatif akan sia-sia.

Terdapat tiga prinsip yang menghubungkan *Balanced Scorecards* dengan strategi unit bisnis, yaitu: hubungan sebab-akibat, pemicu kerja dan hubungan dengan keuangan. Setiap tolok ukur yang dipilih untuk *Balanced Scorecards* harus menjadi elemen dari rantai hubungan sebab-akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada organisasi. Pemicu kinerja mencerminkan keunikan dari strategi unit bisnis. *Balanced Scorecards* yang baik harus memiliki bauran pengukuran hasil dan pemicu kinerja yang tepat yang disesuaikan dengan strategi unit bisnis. Akibat dari semua tolok ukur dalam *Balanced Scorecard* akan berhubungan dengan sasaran keuangan.

Balanced Scorecard selain berfungsi sebagai alat ukur kinerja, juga berupa suatu sistem manajemen strategis perusahaan (*strategic management system*). Perusahaan yang inovatif akan menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan pengukuran yang berfokus pada *scorecard* untuk melaksanakan proses manajemen yang kritis, antara lain:

1. Mengklarifikasi dan mentranslasi visi dan strategi;
2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan sasaran dan ukuran strategis;
3. Merencanakan, menetapkan target dan menyelaraskan ide strategis;
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Adapun manfaat yang dapat diambil dari *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut (Kaplan-Norton, 1999: 18):

1. Menyeimbangkan ukuran keuangan dan non keuangan;
2. Mengidentifikasi dan menyoroti *critical success measures*;
3. Memperkuat landasan pada suara pelanggan;
4. Pemusatan perhatian pada isu-isu kritis;
5. Meningkatkan *organization alignment*;
6. Menetralisasi pengamatan terhadap proses pengukuran;
7. Mengurangi *measurement anxiety*;
8. Memperjelas apa yang perlu diukur;
9. Menghubungkan pengukuran ke sebuah organisasi;
10. Mencegah *wasteful measures*.

2.7. Balance Scorecard Perspective

Setiap organisasi memerlukan *Balanced Scorecard*, meskipun para manajer asyik dalam memperbincangkan transformasi visi, misi dan strategi serta adaptasi struktur, kultur dan sistem, serta melontarkan gagasan strategi hubungan pelanggan, kompetisi inti, dan kapabilitas organisasi, pada dasarnya motivasi serta pengukuran kinerjanya masih didasarkan pada tolok ukur agregat yang dijabarkan dalam angka-angka keuangan. Terdapat kelemahan pada alat ukur keuangan, yaitu:

1. Fiksasi terhadap laba jangka pendek dengan mengorbankan laba jangka panjang;
2. Laporan keuangan adalah laporan “akibat” sehingga merupakan *lagging indicator* yang tidak mampu mengungkapkan “sebab-akibat” peningkatan atau pemusatan nilai-nilai akibat tindakan para manajer sepanjang tahun.

Meskipun terdapat kelemahan, tolak ukur keuangan tetap diperlukan karena pelbagai tindakan tidak selalu membawa akibat yang positif terhadap kinerja keuangan, sehingga tanpa tolak ukur keuangan tidak akan diketahui besarnya nilai penghematan dan hasil bruto serta neto yang telah dicapai.

Strategi pada hakekatnya merupakan hipotesis mengenai sebab-akibat. *Balanced Scorecard* mampu menjawab kekurangan tersebut karena *Balanced Scorecard* sebagai indikator sebab-akibat, yang terbagi atas empat perspektif yaitu perspektif finansial merupakan informasi “akibat” (*lag*), sedangkan ketiga perspektif lainnya yaitu perspektif operasi internal, pelanggan, dan pembelajaran dan pertumbuhan merupakan informasi “sebab” (*lead*). Namun demikian, inheren pada setiap perspektif yang satu dengan yang lain informasi sebab-akibat sistemik yang paling saling terkait satu sama lain.

Empat perspektif tersebut dikaitkan dengan kepentingan pelanggan dan pemegang saham, karena secara umum dianggap penting bagi suatu organisasi, tetapi jika diperlukan, organisasi juga dapat menampung perspektif kepentingan *stakeholders* yang lain seperti pemasok, karyawan dan masyarakat. Bagian yang terpenting adalah dalam penyusunan *Balanced Scorecard* harus terkait dengan visi, misi dan strategi organisasi yang relevan. Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* adalah *financial perspective*, *customer perspective*, *internal-business perspective* dan *learning and growth perspective* sebagai berikut:

2.7.1. *Financial Perspective*

Penyusunan *Balance Scorecard* akan mendorong unit bisnis untuk mengaitkan tujuan finansial dengan strategi korporasi. Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya. Setiap ukuran yang dipilih merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. *Scorecard* harus menjelaskan strategi perusahaan, dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, dan selanjutnya dikaitkan dengan pelbagai urutan tindakan yang harus diambil berkaitan dengan proses finansial, pelanggan, proses internal, dan para pekerja serta sistem untuk menghasilkan kinerja ekonomis jangka panjang yang diinginkan perusahaan. Bagi sebagian besar perusahaan, tema finansial berupa peningkatan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, peningkatan *asset utilization*, dan penurunan risiko dapat menghasilkan keterkaitan yang diperlukan di antara keempat perspektif *Balanced Scorecard*.

Selain itu *Financial objective and measures* mengemban peran ganda yaitu mendefinisikan kinerja keuangan yang diharapkan dalam strategi dan berfungsi sebagai target terminal *objective and measures* dari perspektif *scorecard* yang lain. Setiap tolok ukur yang dipilih juga harus merupakan bagian dalam hubungan sebab-akibat melintasi semua perspektif sehingga merupakan rangkaian cerita yang lengkap mengenai strategi.

Tujuan finansial mungkin sangat berbeda untuk setiap siklus hidup bisnis. Teori strategi bisnis menawarkan beberapa strategi yang berbeda yang dapat diadopsi oleh unit bisnis, dari pertumbuhan pasar yang agresif sampai kepada konsolidasi

bisnis dan likuidasi. Secara sederhana dapat didefinisikan tiga tahap siklus bisnis, yaitu: *growth*, *sustain* dan *harvest*.

Perusahaan yang sedang tumbuh (*growth*) berada pada awal siklus hidup perusahaan. Perusahaan seperti ini menghasilkan produk atau jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan pelbagai produk atau jasa baru. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin beroperasi dengan arus kas yang negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan dipelbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, dan pasar yang dimasuki.

Sebagian besar unit bisnis dalam sebuah perusahaan mungkin berada pada tahap bertahan (*sustain*), situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Unit bisnis seperti ini diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh tahun demi tahun. Kebanyakan unit bisnis pada tahap ini akan menetapkan tujuan finansial yang berkaitan dengan profitabilitas. Tujuan seperti ini dapat dinyatakan dengan menggunakan ukuran yang berhubungan dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor.

Sebagian unit bisnis akan mencapai tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, yaitu suatu tahap dimana perusahaan "menuai" (*harvest*) investasi yang telah dilakukan pada dua tahap sebelumnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang

besar, bukan perluasan atau pembangunan pelbagai kapabilitas baru. Setiap proyek investasi memiliki periode pengembalian investasi yang singkat dan definitif. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi dan penghematan pelbagai kebutuhan modal kerja.

Pada umumnya perusahaan memilih tiga perangkat ukuran dalam perspektif keuangan, yaitu: *revenue growth, cost reduction/ productivity improvement* dan *asset utilization/ investmet strategy*. Perangkat utama menggambarkan ukuran-ukuran generik yang umumnya digunakan oleh perusahaan, antara lain: *new products, new application, new customers and markets, new relationships, new product and service mix, new pricing strategy, increase revenue productivity, reduce unit cost, improve channel mix, reduce operating expenses, and improve asset utilization*.

Perangkat yang kedua menggambarkan *performance driven* (pemicu kinerja): apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai peningkatan produktivitas pendapatan, pengurangan biaya per unit, perbaikan utilisasi aset, dan sebagainya. *Performance driven* ini mengukur nilai yang dapat disampaikan perusahaan kepada *stake holder*.

2.7.2. Customer Perspective

Dalam perspektif pelanggan, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar. Unit bisnis akan bersaing dan mengukur kinerja unit bisnis dalam segmen yang ditargetkan. Segmen ini mewakili sumber yang akan mengantarkan komponen pendapatan dari sasaran keuangan perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (1996:55) perspektif pelanggan adalah:

"The customer perspective enables companies to align their core customer outcome measures satisfaction, loyalty, retention, acquisition and profitability to targeted customer and market segments. It also enables them to identify and measure, explicitly the value propositions they will deliver to targeted customer and targeted customer and market segments. The value propositions represent the driver, the lead indicators for the core customer outcomes measures"

Perspektif ini memberi paradigma baru bagi perusahaan, di mana pada masa lalu perusahaan berfokus pada kemampuan internal, menekankan kinerja produk dan inovasi teknologi. Hal ini menyebabkan perusahaan tidak memperhatikan kebutuhan pelanggan dan membuka peluang masuk bagi pesaing yang menawarkan produk dan jasa baru yang lebih disukai oleh pelanggan. Akibat pengalaman masa lalu, maka pada masa kini perusahaan bergerak kepada fokus eksternal pelanggan. Jika unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan jangka panjang, maka mereka harus menciptakan dan mengantarkan produk dan jasa yang bernilai bagi pelanggan.

Perusahaan harus mengidentifikasi segmen pasar dalam populasi pelanggan potensial, kemudian memilih segmen di mana perusahaan akan bersaing. Mengidentifikasi *value propositions* yang akan diantarkan ke segmen target pasar merupakan kunci untuk mengembangkan sasaran dan ukuran dalam perspektif pelanggan. Hal ini menyebabkan perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* mentranslasi misi dan strategi perusahaan ke dalam sasaran spesifik dari target pelanggan dan segmen pasar yang akan dikomunikasikan ke seluruh organisasi.

Pada umumnya perusahaan memilih dua perangkat ukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu *customer core measurement group* dan *customer value propositions*. Perangkat utama menggambarkan ukuran-ukuran generik yang umumnya digunakan

oleh perusahaan, antara lain: *customer satisfaction*, *market share*, *customer retention*, *customer acquisition* dan *customer profitability*. Perangkat yang kedua menggambarkan *performance driven* (pemicu kinerja): apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi. *Performance driven* ini mengukur nilai yang dapat disampaikan perusahaan kepada konsumennya.

2.7.2.1. *Customer Core Measurement Group*

Menurut Kaplan dan Norton (1996:67), *customer core measurement group* meliputi ukuran-ukuran:

1. *Market Share*

Market share adalah kelompok pelanggan target atau segmen pasar yang lebih spesifik. Perusahaan dapat mengukur pelanggan demi pelanggan, segmen demi segmen dan berapa pelanggan dan segmen pasar yang mereka terima.

2. *Customer Retention*

Suatu cara untuk memelihara dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pasar target adalah dimulai dengan mempertahankan pelanggan yang ada dalam segmen ini. Beberapa perusahaan ingin mengukur loyalitas pelanggan dengan persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada.

3. *Customer Acquisition*

Customer acquisition adalah tingkat di mana suatu unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan baru atau bisnis. *Customer acquisition* ini diukur dengan jumlah pelanggan baru atau total penjualan terhadap pelanggan baru

dalam segmen ini. Perusahaan dapat menguji jumlah tanggapan pelanggan dan mengkonversi tingkat, yaitu jumlah pelanggan baru aktual dibagi dengan jumlah perspektif yang diminta. Perusahaan dapat mengukur biaya yang dikeluarkan tiap pelanggan yang diperoleh dan rasio pendapatan pelanggan baru perusahaan penjualan atau beban (*expense*) yang dikeluarkan.

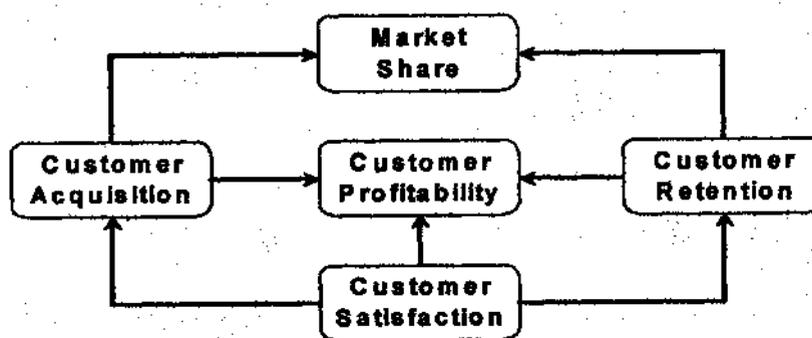
4. *Customer Satisfaction*

Customer retention dan *customer acquisition* dapat dipicu dengan pemenuhan kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan ini akan memberi umpan-balik tentang hal yang sebaiknya dikerjakan oleh perusahaan.

5. *Customer Profitability*

Keberhasilan meraih *customer satisfaction*, *market share*, *customer retention* dan *customer acquisition* tidak menjamin bahwa suatu perusahaan mempunyai pelanggan yang menguntungkan. Suatu cara memuaskan pelanggan adalah menjual produk dengan harga rendah. Setelah kepuasan pelanggan dan pangsa pasar yang tinggi hanya berupa alat pencapai pengembalian keuangan yang lebih tinggi, perusahaan berharap dapat mengukur profitabilitas bisnis, khususnya dalam segmen pelanggan target.

Kelima ukuran ini dapat dikelompokkan dalam suatu rantai hubungan sebab-akibat (*causal chain of relationship*) seperti pada gambar berikut:

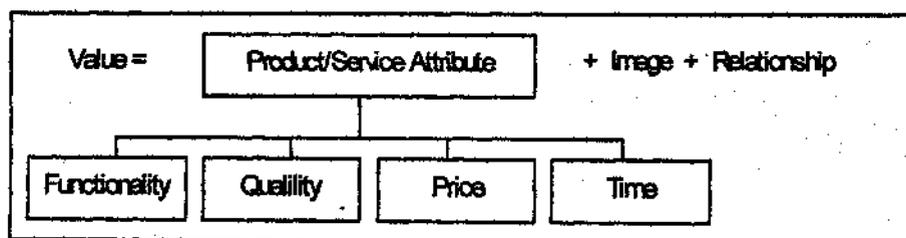


Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton *The Balance Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, p. 68

Gambar 2.6: The Customer Perspective - Core Measures

2.7.2.2. Customer Value Propositions

Value proposition menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk atau jasa untuk menciptakan loyalitas pelanggan dan kepuasan konsumen. *Value proposition* merupakan konsep kunci untuk memahami penentu *core measurement* dari tingkat kepuasan, akuisisi, retensi dan pangsa pasar. Konsep ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton *The Balance Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, p. 74

Gambar 2.7: The Customer Perspective - Value Proposition

Atribut *customer value propositions* yang disajikan perusahaan dibedakan dalam tiga kategori, yaitu:

1. *Product Service Attributes*

Product service attribute meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas. Preferensi konsumen berbeda-beda: mengutamakan fungsi, penyampaian cepat, harga murah atau rela membayar harga tinggi (*premium price*) untuk ciri dan atribut unggul.

2. *Customer Relationship*

Customer Relationship menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian yang dapat dipengaruhi tingkat responsibilitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan.

3. *Image and Reputation*

Image dan reputation menggambarkan faktor tak berwujud yang dapat menarik minat konsumen yang dapat direpresentasikan melalui iklan dan penjagaan kualitas.

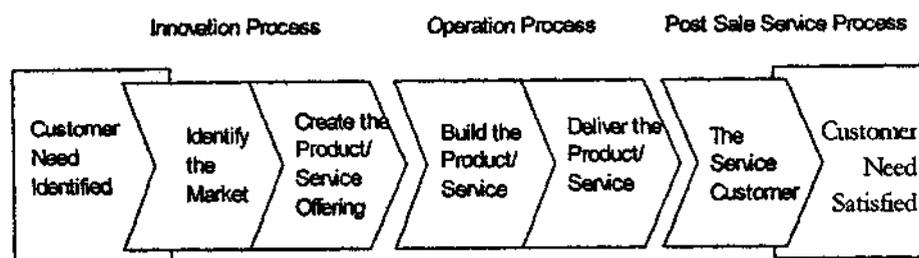
2.7.3. *Internal Business Process Perspective*

Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer perusahaan mengidentifikasi proses penting dalam pencapaian sasaran pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan mengembangkan sasaran dan ukurannya untuk perspektif ini setelah memformulasikan sasaran dan ukuran perspektif keuangan dan pelanggan. Rangkaian ini memungkinkan perusahaan untuk memfokuskan proses bisnis internal

ke dalam proses yang akan mengantar sasaran-sasaran bagi pelanggan dan pemegang saham.

Terdapat dua hal yang membedakan perspektif proses bisnis internal dalam pendekatan tradisional dan pendekatan *Balanced Scorecard*. Pertama, pendekatan tradisional berusaha mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang ada sekarang. Sedangkan pendekatan *Balanced Scorecard* memperlihatkan semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan. Perusahaan harus mengembangkan proses tersebut, sehingga dapat memenuhi tujuan perspektif pelanggan dan keuangan. Kedua, dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, proses inovasi dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal, sedangkan dalam pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa yang diproduksi kepada pelanggan.

Sebagian besar sistem pengukuran kinerja yang ada dalam organisasi berfokus pada perbaikan proses operasi yang ada, sedangkan pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran kinerja proses bisnis internal menjadi tiga bagian, yaitu: inovasi, operasi dan pelayanan purna jual. Ketiga bagian tersebut menurut Kaplan dan Norton dikenal sebagai *The Generic Value Chain for The Internal Business Process Perspective* dan dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton *The Balance Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996, p. 96

Gambar 2.8: *The Internal Business Process Perspective - The Generic Value Chain Model*

Setiap elemen merupakan proses penciptaan nilai bagi pelanggan dan membuahkan hasil finansial yang memuaskan. Rantai nilai pada perspektif ini diawali dengan identifikasi kebutuhan pelanggan, yang dilakukan perusahaan melalui proses inovasi, di mana dalam proses ini perusahaan mengidentifikasi pasar dan menciptakan produk dan jasa untuk ditawarkan. Perusahaan kemudian harus memperhatikan proses operasi, di mana perusahaan membuat produk atau jasa kepada pelanggan. Proses pelayanan purna jual atau pemberian jasa kepada pelanggan adalah proses akhir dari rantai nilai ini. Ketiga proses ini akan mengantar perusahaan pada upaya pemuasan kebutuhan pelanggan.

2.7.3.1. Inovasi

Menurut Porter (1985:76) inovasi adalah penyajian sesuatu secara berbeda dengan mencipta berbagai kombinasi baru. Inovasi tidak berarti perbaikan inkremental dan berskala kecil, karena perubahan seperti itu hanya merupakan bagian

untuk membuat perusahaan menjadi dinamis. Inovasi merupakan upaya menemukan cara baru dalam mengombinasikan hal-hal tersebut secara menyeluruh.

Inovasi adalah proses internal yang penting. Efektif, efisien dan tepat waktu bagi beberapa perusahaan merupakan hal yang lebih penting dari pada proses operasi sehari-hari. Pentingnya proses inovasi mengarah pada modifikasi wilayah dalam *Balanced Scorecard*, sehingga proses inovasi diakui sebagai bagian integral dari perspektif proses bisnis internal.

Proses inovasi dalam *Balanced Scorecard* berarti identifikasi kebutuhan pelanggan saat ini dan akan datang serta pengembangan solusi baru. Dalam proses inovasi, diteliti munculnya kebutuhan pelanggan dan kemudian diciptakan produk dan jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses inovasi terdiri dari 2 komponen, yaitu:

1. Riset pasar untuk identifikasi ukuran pasar, sifat kesukaan pelanggan dan harga produk atau jasa yang ditargetkan. Proses inovasi ini juga membayangkan keseluruhan kesempatan dan pasar baru untuk produk atau jasa yang dapat ditawarkan. Perusahaan juga mengembangkan proses internal untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang spesifik, akurat, informasi yang valid terhadap ukuran pasar dan kesukaan pelanggan;
2. Informasi pasar dan pelanggan akan memberi input untuk proses perancangan dan pengembangan produk atau jasa yang aktual sesuai kebutuhan.

Menurut Hill dan Jones (2001: 155) membangun kompetensi dalam inovasi dapat ditempuh melalui:

1. Membangun keterampilan dalam penelitian dasar dan aplikasi;

2. Mencapai integrasi yang erat antara *Research and Development* (R&D) dan pemasaran;
3. Mencapai integrasi yang erat antara R&D dan manufaktur;
4. Meningkatkan kemampuan meminimasi waktu untuk pasar;
5. Membangun manajemen proyek yang baik;

Inovasi pada perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R&D. Bila sebuah R&D tidak mengidentifikasi kebutuhan pasar, maka bagian ini dapat membuat produk canggih tetapi gagal untuk dikomersialkan karena tidak terdefinisinya kebutuhan pasar, sehingga bagian ini akan terisolasi dari dunia luar. R&D merupakan kegiatan penting yang menentukan sukses perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja dalam proses inovasi selama ini kurang diperhatikan dibandingkan dengan pengukuran kinerja dalam proses operasi. Hal ini disebabkan oleh:

1. pada beberapa dekade lampau, uang perusahaan diperoleh dari efisiensi produksi dalam volume tinggi;
2. tidak adanya hubungan pasti antara input dan output dalam R&D, karena output dari R&D membutuhkan waktu lama untuk menghasilkan uang bagi perusahaan.

Dengan sistem akuntansi manajemen strategis, proses R&D harus dimotivasi dan dievaluasi dengan tujuan dan pengukuran yang spesifik. Karakteristik unik kegiatan R&D menyebabkan pengukuran yang digunakan harus dibedakan dengan pengukuran kegiatan operasional. Contoh pengukuran yang dapat digunakan adalah:

1. Untuk riset dasar dan aplikasi: persentase penjualan produk baru, jumlah produk baru dibandingkan dengan pesaing atau rencana, kemampuan proses manufaktur, waktu untuk memperoleh generasi produk berikutnya dan frekuensi modifikasi;
2. Untuk pengembangan produk: waktu siklus perolehan (*yield*), biaya, titik impas waktu (*break even time*), dan waktu untuk mengembangkan dan keberhasilan menjual produk baru secara relatif jika dibandingkan dengan pesaing dan rencana perusahaan.

Pengukuran kinerja R&D, menurut biasanya dipusatkan pada tiga indikator, yaitu:

1. Hasil teknis, misalnya jumlah paten, publikasi teknik, dan sebagainya;
2. Keuntungan, penjualan, atau keuntungan keuangan lain yang timbul dari R&D.

2.7.3.2. Operasi

Proses operasi menggambarkan gelombang pendek penciptaan nilai perusahaan. Proses ini dimulai dengan penerimaan pesanan pelanggan dan diakhiri dengan pengiriman barang atau jasa ke pelanggan. Proses ini menekankan efisiensi dan pengiriman tepat waktu. Kegiatan operasi lebih mudah diukur karena bersifat rutin dan berulang, sehingga banyak teknik manajemen yang dapat diterapkan. Perusahaan menginginkan suatu proses operasi yang efisien, konsisten dan tepat waktu dalam mengirimkan produk atau jasa. Aktivitas dalam proses operasi meliputi

proses pembuatan produk atau jasa dan proses penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan.

1. Proses Pembuatan Produk dan Jasa

Proses ini dibagi menjadi 2 aktivitas utama, yaitu: *inbound logistic* dan operasi. *Inbound logistic* adalah aktivitas yang berkaitan dengan penerimaan, penyimpanan dan penyebaran bahan mentah sampai dapat digunakan dalam proses produksi, misalnya: penanganan bahan mentah, pengendalian persediaan, pengembalian bahan mentah pada pemasok. Operasi adalah aktivitas mengubah input (bahan mentah) menjadi barang jadi, misalnya: produksi, pengepakan, perakitan, pemeliharaan mesin, testing. Pengukuran tradisional ditekankan pada pengukuran finansial, seperti biaya standar, anggaran dan varian, tetapi cara ini menyebabkan banyak disfungsi dalam organisasi. Oleh karena itu dikembangkan manajemen kualitas total dan kompetisi berdasar waktu, tetapi pengukuran ini masih bersifat generik, karena terfokus pada sistem yang berjalan. Dengan *Balanced Scorecards*, pengukuran waktu respon, kualitas dan biaya, dapat dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal bagian operasi, ditambah dengan pengukuran fleksibilitas dan karakteristik spesifik produk dan jasa yang menciptakan nilai untuk pelanggan, misalnya ketepatan, ukuran, kecepatan, kejelasan atau konsumsi energi.

a. Kualitas

Untuk mengetahui apakah program kualitas berjalan dengan baik maka perusahaan harus mengukur hasil dari program kualitas tersebut.

Pengukuran berdasarkan kualitas ini dapat bersifat keuangan dan non keuangan. Dalam pengukuran yang bersifat non keuangan, tolok ukur yang dapat digunakan antara lain: tingkat kerusakan per sejumlah barang yang diproduksi, pengerjaan ulang, bahan mentah yang terbuang, *yields* (rasio antara input dalam proses produksi dibandingkan dengan output). Tolok ukur yang dipilih akan disesuaikan dengan strategi yang telah dilaksanakan.

b. Biaya

Sistem akuntansi biaya tradisional mengukur biaya dan efisiensi tugas, operasi, dan departemen individual. Sistem ini gagal untuk mengukur biaya pada tingkat proses. Proses pemenuhan pesanan, pembelian atau perencanaan dan pengendalian produksi menggunakan sumberdaya dan aktivitas dari beberapa pusat pertanggungjawaban. Untuk mengukur sampai sejauh mana efisiensi dan efektifitas perusahaan dalam melakukan aktivitas tersebut, dapat digunakan metode *activity based management (ABM)*. Dalam ABM, perusahaan mengelompokkan aktivitas yang bernilai tambah (*value added activities*) dan aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value added activities*). Perusahaan harus menghilangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah, dan meningkatkan efisiensi aktivitas yang bernilai tambah, sehingga biaya yang dikeluarkan akan efisien. Pengukuran kinerja biaya yang dikaitkan dengan sistem ABM diharapkan dapat membuat perusahaan lebih efektif dan efisien dalam melakukan aktivitasnya tanpa mengorbankan kepentingan-kepentingan pelanggan.

c. Waktu

Waktu adalah komponen penting dalam persaingan, karena konsumen menganggap waktu penyelesaian pesanan yang cepat dan tepat sebagai faktor penting bagi kepuasan. Salah satu alat ukur yang sering digunakan adalah MCE (*Manufacturing Cycle Efficiency*), untuk mengukur siklus waktu efektif dalam memproduksi suatu barang. Melalui MCE dapat diketahui efisiensi dan efektivitas penggunaan waktu dalam proses operasional. Perusahaan harus mengurangi waktu di luar proses, karena kegiatan tersebut tidak menambah nilai bagi pelanggan. Rasio MCE yang terbaik adalah 1, di mana total waktu yang digunakan perusahaan merupakan waktu proses dan menunjukkan bahwa kemampuan untuk menanggapi permintaan pelanggan dengan cepat sudah meningkat. Semakin rendah MCE mencerminkan perusahaan banyak membuang waktu untuk melakukan kegiatan yang tidak efisien.

2 Proses Penyampaian Produk atau Jasa pada Pelanggan

Proses yang lebih dikenal dengan aktivitas pemasaran ini dibagi menjadi tiga aktivitas yaitu *outbound logistic*, penjualan dan pemasaran serta layanan purna jual. *Outbound logistic*, berkaitan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian secara fisik barang atau jasa pada pembeli. Contohnya adalah aktivitas penyimpanan barang jadi, pemrosesan order, pengangkutan barang dan lain sebagainya. Aktivitas pemasaran dan penjualan merupakan aktivitas untuk membujuk dan menyediakan sarana agar pembelian barang atau jasa dapat berlangsung. Contohnya adalah iklan, promosi, tenaga

penjualan, dan sebagainya. Sifat dari aktivitas *outbound logistic* dan penjualan atau pemasaran sangat berbeda. *Outbound logistic* ini memiliki ciri-ciri yang hampir sama dengan proses pembuatan produk dalam perusahaan. Hubungan antara input dan output yang dihasilkan cukup jelas dan proses yang dilakukan bersifat repetitif, sehingga tolok ukur kinerja juga relatif mudah untuk dikembangkan seperti pemrosesan pesanan, waktu pengiriman barang, biaya angkut dan lain sebagainya. Pengukuran aktivitas penjualan dan pemasaran lebih sulit dilakukan karena tidak eratnya hubungan antara input dan output.

3. Layanan Purna Jual

Layanan purna jual mencakup garansi dan aktivitas perbaikan atas barang rusak, retur dan pemrosesan pembayaran dari pelanggan. Perusahaan berusaha memenuhi keinginan pelanggan dalam hal layanan purna jual yang berkualitas tinggi. Adapun pengukuran yang digunakan adalah sama dengan yang digunakan untuk kegiatan operasi, yaitu kualitas, waktu dan biaya. Sebagai contoh misalnya untuk mengukur siklus waktu perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari keluhan pelanggan diterima sampai keluhan tersebut diselesaikan. Untuk pengukuran biaya perusahaan dapat menggunakan tolok ukur efisiensi penggunaan sumber daya untuk melakukan pelayanan purna jual tersebut. Pengukuran kualitas perusahaan dapat menggunakan pengukuran masalah yang dapat diselesaikan dalam satu kali datang.

2.7.4. *Learning and Growth Perspective*

Perspektif keempat dan terakhir pada *Balanced Scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan di dalam pertumbuhan dan pembelajaran adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai.

Balanced Scorecard menekankan pentingnya menanamkan investasi bagi masa datang, dan bukan dalam bidang investasi tradisional saja, seperti peralatan baru, riset, dan pengembangan produk baru. Investasi peralatan dan litbang jelas sangat penting, tetapi tampaknya tidak cukup hanya dengan itu saja. Perusahaan juga harus melakukan investasi dalam infrastruktur jika ingin mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang. Pada umumnya perusahaan memilih tiga perangkat ukuran dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu: *employee capabilities, information system capabilities, dan motivation, empowerment, and alignment*.

2.8. **Penggunaan *Balanced Scorecard* Sebagai Sebuah Sistem Manajemen Strategik**

Menurut Kaplan-Norton (1999, 75) suatu badan usaha umumnya mentransformasikan dirinya pada persaingan dengan didasarkan pada informasi, pada

kemampuannya mengembangkan *intangibles assets* menjadi bagian yang lebih penting dari kemampuan untuk menginvestasikan dan mengelola *physical assets*.

Untuk membangun sebuah sistem stratejik, diperlukan komunikasi antar top manajemen, manajemen menengah, hingga pelaksana operasional pengukur sehari-hari, ditentukan pengukuran-pengukuran untuk mencapai suatu strategi, kemudian *direview* berulang-ulang hingga siap dilaksanakan dan yang terakhir bagaimana menghubungkan kinerja yang dicapai oleh tiap-tiap karyawan dalam *Balanced Scorecard*.

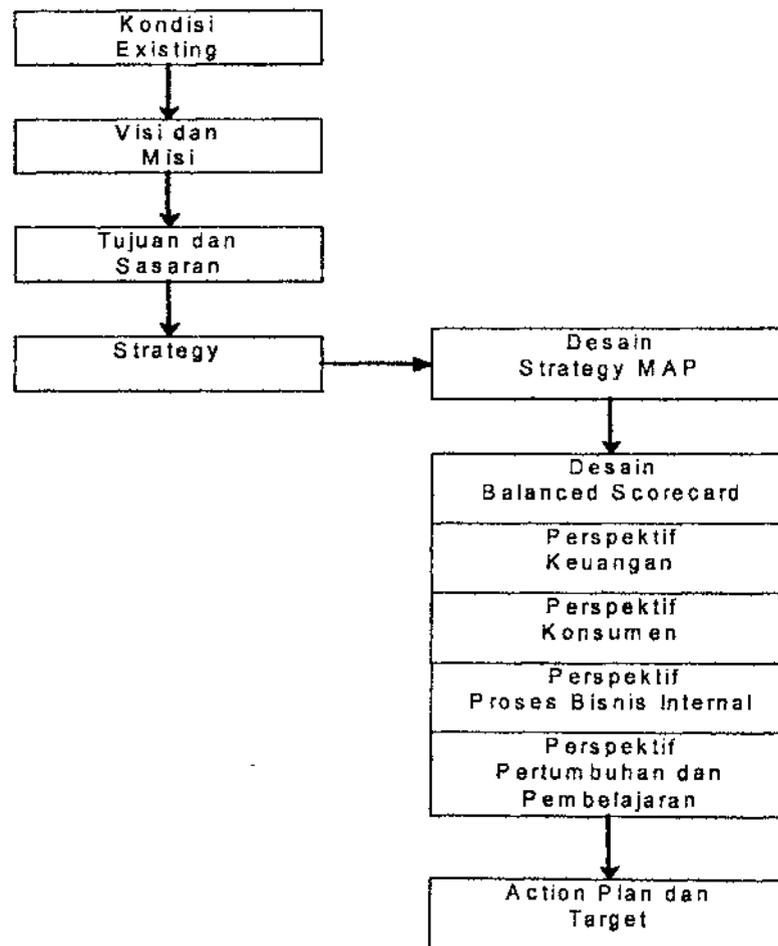
Hal terpenting dalam menerjemahkan suatu strategi adalah pengukuran-pengukuran yang digunakan. Langkah pertama menurut Kaplan adalah pendefinisian strategi dan pemicunya, karena *scorecard* mempengaruhi manajer untuk berkonsentrasi dalam perbaikan atau *reengineering critical* demi kesuksesan strategi organisasi. Disini terlihat bagaimana *scorecard* secara jelas menghubungkan dan membawa tindakan-tindakan sesuai dengan strategi. Langkah berikutnya untuk menghubungkan strategi ke tindakan adalah menetapkan target jangka pendek secara spesifik atau *milestone* (semacam petunjuk atau indikator) bagi pengukuran *Balanced Scorecard*.

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN PROPOSISI PENELITIAN

3.1. 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 3.1. berikut ini:



Gambar 3.1: Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian ini dimulai dengan melakukan telaah terhadap kondisi terkini dari Garuda-Citilink untuk mendapatkan informasi tentang visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi yang diterapkan oleh Garuda-Citilink untuk mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan. Identifikasi atau penelusuran masalah dimulai dengan melakukan evaluasi terhadap strategi yang telah diformulasikan Garuda-Citilink, apakah strategi yang telah diformulasika tersebut dapat dieksekusi dengan baik oleh seluruh anggota organisasi?

Jika strategi hendak diimplementasikan, hal yang pertama yang harus dilakukan adalah menjelaskannya. Sebelum suatu strategi dieksekusi oleh organisasi, maka strategi tersebut harus dipahami dengan baik mulai dari manajemen puncak hingga pegawai paling rendah. Apabila strategi-strategi tersebut tidak dapat dikomunikasikan dengan baik, maka strategi yang telah diformulasikan tidak dapat dieksekusi dengan baik. Apakah Garuda-Citilink dapat mengimplementasikan strategi yang telah diformulasikan tersebut kepada seluruh anggota organisasi?

Agar strategi yang diformulasikan tersebut dapat diimplementasikan kepada seluruh organisasi maka dibutuhkan suatu alat untuk mengkomunikasikannya sehingga strategi tersebut dapat berjalan seperti yang diharapkan. Salah satu alat yang yang dipakai untuk menenjelaskan, mengkomunikasikan dan mengimplementasikan strategi adalah *Strategy Map*, yaitu suatu logika dan arsitektur yang komperhensif utuk menjelaskan strategi. Selain itu *Strategy Map* juga dapat digunakan untuk mengembangkan sistem pengukuran kinerja.

Setelah desain *Strategy Map* bagi Garuda-Citilink disusun tahap selanjutnya adalah menyusun seperangkat ukuran yang menjelaskan pelbagai tujuan strategis

jangka panjang perusahaan maupun mekanisme untuk mencapainya? Dimana aspek yang paling penting dalam pengukuran kinerja adalah kemampuan untuk mengukur hasil dengan suatu cara yang menyebabkan suatu organisasi bertindak sesuai dengan strategi perusahaan.

Kaplan dan Norton menghubungkan *Strategy Map* secara erat dengan *Balanced Scorecard*, dimana keduanya menyediakan kerangka kerja yang dapat menggambarkan bagaimana strategi menghubungkan *intangible asset* dengan proses penciptaan nilai. Mereka menganggap *Strategy Map* sebagai ilustrasi satu halaman yang menyajikan tujuan perusahaan secara keseluruhan yang digabung dengan 4 (empat) perspektif dari *Balanced Scorecard*. Perspektif finansial dan pelanggan dalam *Balanced Scorecard* 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 yang mana, sistem yang mana, dan iklim perusahaan yang bagaimana yang dibutuhkan untuk mendukung proses penciptaan nilai. Menyatukan tujuan dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* adalah kunci penciptaan nilai strategi yang konsisten.

Sistem pengukuran kinerja harus dapat memotivasi para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan strategi. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strateginya ke dalam sistem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strategi tersebut, sebab mereka telah mengkomunikasikan tujuan dan sasarannya kepada seluruh anggota organisasi. Penjelasan ini akan memfokuskan mereka kepada ukuran-ukuran stratejik,

memungkinkan mereka untuk mengarahkan investasi, inisiatif, dan tindakan-tindakan dengan menyempurnakan isu-isu stratejik. Jadi dapat dikatakan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap aktivitas dalam mata rantai yang ada dalam perusahaan, dimana hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Balanced Scorecard juga merupakan salah satu pengukuran kinerja bagi strategi dan operasionalisasi strategi (*action*) melalui *lagging indicators* dan *lead indicators* yang melintasi empat perspektif *Balanced Scorecard* yang seimbang dan terkait secara kausal. Aspek-aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

2. Perspektif Pelanggan

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus* dan *customer satisfaction*. Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari

perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu *customer core measurement* dan *customer value proposition*.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal dilakukan dengan cara mengidentifikasi proses internal bisnis kritis yang diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Kaplan dan Norton (1996; 96) membagi proses bisnis internal ke dalam: proses inovasi, proses operasi dan proses pelayanan purna jual.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Proses pertumbuhan dan pembelajaran bersumber dari faktor sumberdaya manusia, sistem informasi manajemen, serta sistem dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Hasil dari pengukuran tiga perspektif sebelumnya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Dalam perspektif ini, perusahaan melihat tolok ukur *employee capabilities, information system capabilities, empowerment, and alignment*.

Setelah *Balanced Scorecard* bagi Garuda-Citilink dapat disusun langkah selanjutnya adalah menetapkan target. Dalam sistem manajemen, khususnya proses perencanaan strategis, penyusunan target adalah bagian tak terpisahkan dari *scorecard* itu sendiri. Saat suatu target telah ditentukan, pada empat perspektif dan sub-subnya, maka sistem informasi akan dengan mudah memetakan wilayah tiap target tersebut. Target ini juga sangat penting bagi manajemen dalam mengkomunikasikan apa yang diinginkan kepada anggota organisasi. Dengan adanya target, akan diwujudkan komitmen manajemen dan karyawan untuk mencapai apa yang telah direncanakan. Target juga merupakan dasar bagi evaluasi kinerja dan sangat berpengaruh pada proses motivasi karyawan.

3.2. Proposisi Penelitian

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

- Proposisi Pertama : *Strategy Map* digunakan untuk menjelaskan strategi, sehingga isu-isu strategis menjadi lebih jelas, komunikasi dan monitoring strategi menjadi lebih mudah;
- Proposisi Kedua : *Balanced Scorecard* digunakan agar strategi dapat terukur, sehingga strategi akan lebih mudah untuk dikelola.

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif atau yang juga sering disebut metode penelitian interaksionis simbolis, fenomenologi maupun studi kasus (Musthofa, 2002). Bogdan dan Taylor (1975: 5) seperti yang dikutip oleh Moleong (1996: 3) mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan 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 didalam konteks 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 diungkapkan 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.

4.2. Batasan Penelitian

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

1. Dalam penyusunan *Strategy Map* bagi maskapai penerbangan Garuda-Citilink strategi yang hendak diimplementasikan adalah strategi yang telah diformulasikan oleh manajemen Garuda-Citilink;
2. Membatasi penggunaan *Strategy Map* sebagai dasar penyusunan *Balanced Scorecard* bagi maskapai penerbangan Garuda-Citilink. Pelaksanaannya dengan menggunakan data-data serta informasi-informasi dari perusahaan 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 pada tahap implementasi dan evaluasi *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard* yang berhasil disusun tersebut.

4.3. Unit Analisis

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

4.4. Logika yang Mengaitkan Data dengan Proposisi

Agar penelitian ini mendapatkan 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 pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Logika yang Mengaitkan Data dengan Proposisi Penelitian

	Proposisi	Kerangka Pertanyaan	Data
1	<i>Strategy Map</i> digunakan untuk merjelaskan strategi, sehingga isu strategis menjadi lebih jelas, komunikasi dan monitoring strategi menjadi lebih mudah	1. Pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan apakah strategi yang dikemukakan dapat diimplementasikan dengan baik dan kebutuhan manajemen akan alat untuk mengimplementasikan strategi	1. Hasil Wawancara 2. Catatan lapangan 3. Utapan dan tindakan responden 4. Dokumen
2	<i>Balanced Scorecard</i> digunakan agar strategi dapat terukur, sehingga akan lebih mudah untuk dikevaluasi	1. Pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan isu-isu strategis untuk masing-masing perspektif <i>Balanced Scorecard</i> 2. Pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan <i>strategic measures</i> untuk masing-masing perspektif <i>Balanced Scorecard</i> 3. Pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan target dan <i>initiatives</i> yang hendak dicapai untuk masing-masing perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	1. Hasil Wawancara 2. Catatan lapangan 3. Utapan dan tindakan responden 4. Dokumen

4.5. Kriteria Keabsahan Data

Untuk menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada tiga kriteria yang digunakan, yaitu: keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirm ability*) (Moleong, 2006; 324).

4.5.1. *Dependability dan Conform Ability*

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 cara dokumentasi terlebih dahulu pada saat pengumpulan data dan selanjutnya dibuat lembar koding sesuai dengan kategorisasi yang telah ditentukan. Setelah itu, dipilih seseorang (hakim) yang akan melakukan uji terhadap kategori tersebut dengan cara seperti yang telah dilakukan peneliti. Dari hasil kedua uji tersebut akan diketahui hal-hal yang disetujui bersama oleh peneliti dan hakim.

4.6. Teknik Pengumpulan Data

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

4.6.1. Wawancara

Agar wawancara 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. Begitu pula dengan informasi yang digali, tidak saja bertumpu pada apa yang mereka ucapkan, tetapi disertai pula dengan penggalian yang mendalam tentang pemaknaan mereka terhadap ucapan maupun perilaku mereka. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa melalui wawancara akan tergali aspek *explicit knowledge* maupun *tacit knowledge* yang melekat pada responden. Untuk menghindari distorsi data, maka pencatatan hasil wawancara dilakukan secara manual atau disertai dengan perekaman.

4.6.2. Studi Dokumen

Teknik pengumpulan data yang lain adalah studi dokumen. Dokumen yang dikaji antara lain laporan keuangan perusahaan, panduan sistem operasional perusahaan, hasil pertemuan baik antara pimpinan *SBU* maupun antara manajer, peraturan serta perundangan yang mengatur industri angkutan penerbangan, data jumlah penumpang, jumlah pesawat yang dimiliki, serta data tentang sarana, prasarana serta perawatan pesawat terbang.

4.7. 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 diharapkan dari penelitian ini diperoleh gambaran secara menyeluruh tentang pentingnya *Strategy Map* untuk untuk menjelaskan strategi, sehingga isu-isu strategis menjadi lebih jelas, komunikasi dan monitoring strategi menjadi lebih muda serta pentingnya penyusunan *Balanced Scorecard* agar strategi dapat terukur, sehingga strategi akan lebih mudah untuk dikelola.

Data yang terkumpul berwujud data kualitatif. Data dianalisis dengan melakukan serangkaian kegiatan, yakni: reduksi data, penyajian data, menafsirkan data dan menarik simpulan.

4.7.1. Reduksi Data

Reduksi data meliputi berbagai kegiatan yang bertujuan untuk mempertajam analisis. Proses wawancara kepada informan terkadang keluar dari konteks panduan wawancara yang disusun. Reduksi pada hasil wawancara ini dilakukan dengan menghilangkan jawaban-jawaban responden yang keluar dari konteks pertanyaan pedoman wawancara.

Dengan demikian, proses reduksi berkaitan dengan pemilahan data dilihat dari relevansinya dengan pertanyaan penelitian (masalah penelitian). Bahkan, melalui reduksi tersebut dicoba pula dibangun narasi awal yang bersifat tentatif. Hal ini sangat penting, tidak saja dalam konteks pemfokusan penggalian data selanjutnya atau sebagai catatan reflektif, tetapi juga sebagai embrio bagi bangunan narasi yang terus dikembangkan lebih utuh. Dengan cara ini maka arah penggalian data selanjutnya menjadi lebih terfokus, yakni menguji proposisi penelitian dan atau menambah variasi penjelasan maupun pemaknaan yang sudah ada. Kesemuanya ini tentu tidak bisa dilepaskan dari pedoman maupun arah pemikiran yang dibangun dalam landasan teori. Landasan teori memberikan arah tentang data apa yang dikumpulkan dan bagaimana membangunnya dalam bentuk narasi tentatif embriotif maupun hasil final.

Berkenaan dengan itu maka triangulasi data sangat penting dalam proses reduksi data. Dalam artian, untuk menguji proposisi dan atau menambah variasi penjelasan maupun pemaknaan terhadap suatu gejala sosial sebagaimana yang tetuang dalam embrio hasil penelitian. Begitu pula responden yang diwawancarai, tidak cukup satu orang, melainkan lebih dari satu orang. Hal ini tidak saja

dimaksudkan untuk menggali informasi yang lebih bervariasi, tetapi juga untuk kepentingan validitasi. Data yang didapat lewat wawancara bisa pula ditriangulasikan dengan data dokumen, begitu pula sebaliknya sehingga data yang didapat menjadi lebih kaya dan lebih sahih.

Hal yang tidak kalah pentingnya dalam reduksi ini dilakukan pula pengumpulan kutipan wawancara yang memiliki makna subjektif yang penggolongannya didasarkan pada masalah penelitian. Kutipan wawancara ini dimasukkan dalam narasi, baik untuk memperkuat maupun menambah daya variasi narasi secara emik.

4.7.2. Penyajian Data

Penyajian data dilakukan terhadap data yang diperoleh melalui proses wawancara, dan studi dokumentasi. Data yang diperoleh melalui proses wawancara disajikan melalui penyusunan teks naratif dalam kesatuan bentuk, 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.

Sebagaimana digambarkan pada kegiatan reduksi data, penyajian tidak sekali jadi, melainkan diawali dengan penulisan hasil penelitian yang tentatif dan embriotif. Hal inilah yang disempurnakan secara terus-menerus, lewat pengumpulan data dan reduksi data, lalu dilanjutkan dengan penyempurnaan terhadap narasi tentatif dan embriotif yang telah dibangun. Kegiatan ini dilakukan secara berulang dan secara

timbang balik sehingga mendapatkan suatu hasil penelitian yang secara emik telah memadai, baik dilihat dari kesahihan dan kelengkapan data untuk membangun narasi.

4.7.3. Menafsirkan 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 sah dalam menjawab pertanyaan penelitian. Selanjutnya hasil analisis terhadap proposisi ini dimanfaatkan dalam penarikan kesimpulan penelitian yang menguraikan hal-hal yang hakiki, makna subjektif, temuan konsep, dan proses universal atas permasalahan yang diteliti.

BAB 5

ANALISIS DAN PENYAJIAN DATA

5.1. Gambaran Umum Perusahaan

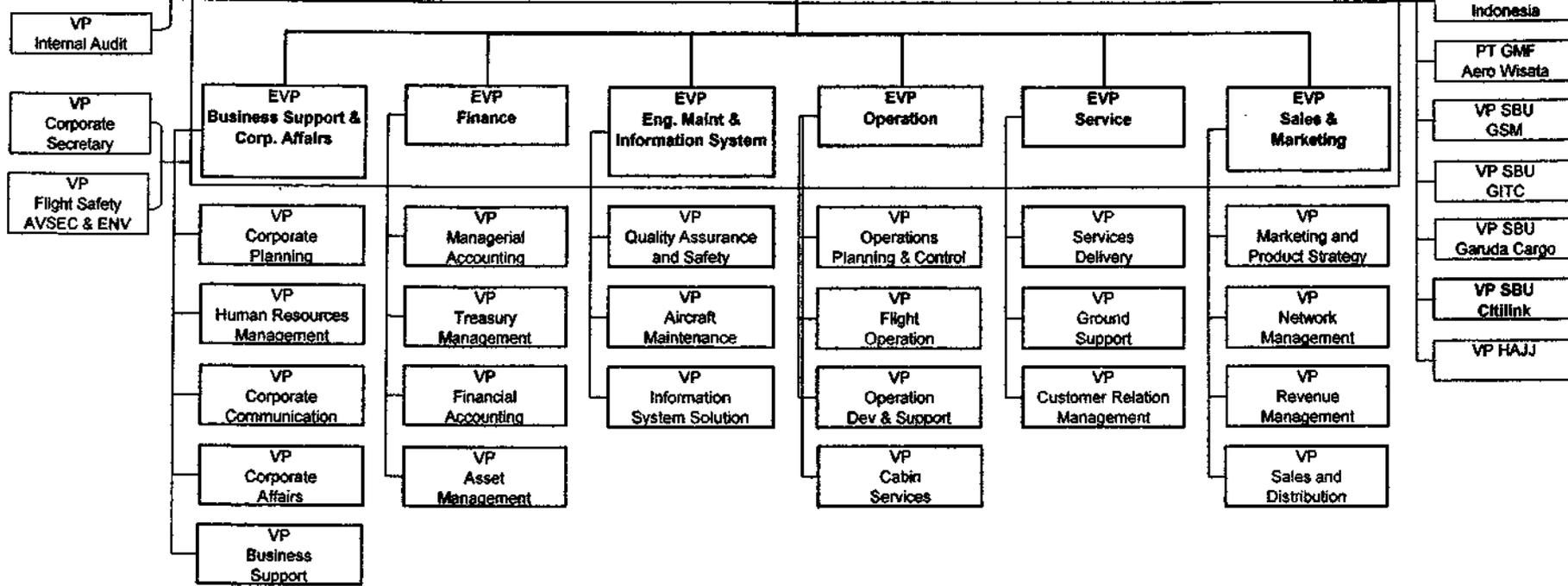
Subyek yang diangkat sebagai kasus dalam penelitian ini adalah Garuda-Citilink. Pada awal pendiriannya tahun 2000 Garuda-Citilink merupakan *new brand* dari PT Garuda Indonesia untuk menghadapi persaingannya dengan maskapai penerbangan lain. Dalam operasi awalnya Garuda-Citilink beroperasi dengan menggunakan 4 pesawat jenis fokker 28-4000 dan hanya melayani 2 rute penerbangan dengan frekuensi penerbangan untuk masing-masing rute 2 kali penerbangan dalam satu hari, kedua rute tersebut yaitu: Jakarta - Surabaya pp, serta Surabaya - Denpasar pp.

Dewasa ini di Indonesia tumbuh dan berkembang maskapai penerbangan baru untuk melayani rute-rute domestik, baik maskapai penerbangan lokal maupun yang berbasis di luar negeri, dimana dalam persaingannya mereka menawarkan tiket murah atau yang lebih dikenal dengan *low fare* jauh di bawah harga yang ditawarkan maskapai penerbangan tradisional seperti Garuda Indonesia. Situasi dan kondisi persaingan yang semakin ketat ini membuat pihak majemen PT Garuda Indonesia, tidak bisa lagi setengah hati dalam mengelola dan menjalankan Garuda-Citilink. Tahun 2001 merupakan era baru bagi Garuda-Citilink dimana manajemen PT Garuda Indonesia untuk menghadapi persaingan dari para pesaingnya yang menawarkan *low fares* memandang pengelolaan Garuda-Citilink harus dilakukan secara profesional

dimana nantinya Garuda-Citilink diarahkan menjadi maskapai penerbangan yang berbasis biaya rendah atau yang lebih dikenal dengan *low cost carrier*.

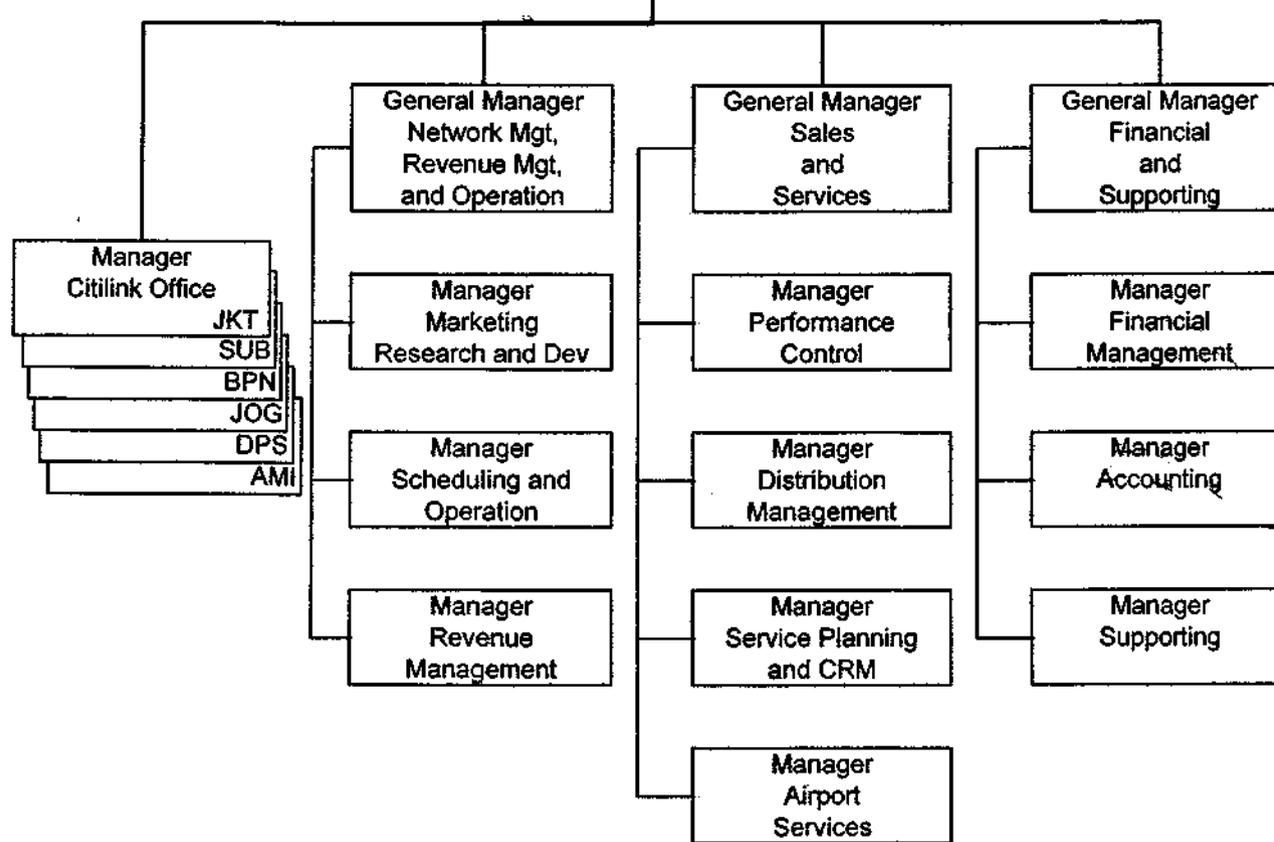
Untuk dapat mencapai tujuan tersebut pihak manajemen PT Garuda Indonesia membentuk *Strategic Business Unit (SBU)* bagi Garuda-Citilink dimana struktur pengendaliannya langsung di bawah presiden direktur PT Garuda Indonesia. Alasan lain yang mendasari pembentukan *SBU* Garuda-Citilink adalah manajemen PT Garuda Indonesia membagi 2 (dua) segmen pasarnya, yaitu segmen pasar yang melayani pelanggan yang membutuhkan layanan dasar dan segmen pasar layanan penuh. Layanan dasar adalah jasa layanan penerbangan tanpa ada tambahan layanan lain, sedang layanan penuh adalah layanan penerbangan dengan pemberian fasilitas tambahan selama penerbangan.

Untuk melayani segmen pasar dengan layanan dasar akan dilayani oleh Garuda-Citilink, sedang segmen pasar yang membutuhkan layanan penuh dilayani oleh Garuda Indonesia. Gambar 5.1 dan 5.2 berikut ini menyajikan struktur organisasi PT Garuda Indonesia dan *SBU* Garuda-Citilink.



Sumber: PT Garuda Indonesia, diolah kembali

Gambar 5.1: Struktur Organisasi PT Garuda Indonesia



Sumber: PT Garuda Indonesia, diolah kembali

Gambar 5.2: Struktur Organisasi Strategic Business Unit (SBU) Citilink

Garuda-Citilink, dibentuk sebagai sarana transportasi udara yang berbiaya rendah, langkah-langkah baru diambil dalam perkembangannya. Langkah tersebut diorganisir untuk mengambil keuntungan dari pertumbuhan pasar perjalanan jarak pendek, dan mendukung Garuda Indonesia menghadapi pesaingnya yang menerapkan tarif/ harga tiket rendah. Berdasarkan gambar 5.2, struktur *SBU* Garuda-Citilink dipimpin oleh seorang *vice president* yang membawahi 3 divisi dan 6 setasiun atau kantor cabang. Masing-masing divisi dipimpin oleh seorang *general manager* sedang stasiun oleh seorang manajer. Ketiga divisi tersebut adalah:

1. Divisi *network management, revenue management and operation*. Secara garis besar tugas divisi ini adalah mencari rute-rute baru yang menguntungkan, memelihara dan meningkatkan pendapatan dengan mencari pelanggan baru, pendapatan dari rute baru serta mempertahankan yang sudah ada. Membuat jadwal penerbangan bagi rute-rute yang sudah ada dan membuat sistim dan prosedur bagi operasi penerbangan serta membuat strategi-strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran *SBU*. Divisi ini membawahi 3 bagian dan masing-masing divisi dipimpin oleh seorang manajer, yaitu:
 1. Bagian *marketing research and development*, tugas bagian ini adalah melakukan penelitian dan pengembangan pasar untuk mencari konsumen dan rute baru yang menguntungkan, mempertahankan rute yang menguntungkan serta konsumen yang sudah ada, serta membuat strategi-strategi pemasaran yang sesuai dengan tujuan dan sasaran *SBU*;
 2. Bagian *scheduling and operation*, tugasnya membuat jadwal penerbangan, jadwal pemeliharaan pesawat, sistem dan prosedur *ground handling*

(penanganan pesawat) selama di apron bandara, sistim dan prosedur keamanan selama penerbangan, serta strategi-strategi yang sesuai dengan tujuan dan sasaran *SBU*;

3. Bagian *revenue management*, tugasnya menentukan besarnya biaya penerbangan untuk suatu rute serta menentukan berapa tarif terendah untuk rute tersebut, menentukan tingkat kepadatan yang optimum bagi suatu rute penerbangan sehingga rute penerbangan dapat dikatakan menghasilkan keuntungan, serta membuat strategi yang sesuai dengan tujuan *SBU*.
2. Divisi *sales and service*, secara garis besar tugas utama dari divisi ini adalah melakukan pengawasan terhadap *performance* baik *performance* terhadap kualitas layanan konsumen baik sebelum maupun selama penerbangan maupun *performance* didalam persiapan suatu penerbangan dengan menetapkan kualitas penerbangan yang menjamin keselamatan sebagai prioritas utama. Tugas lain dari divisi ini adalah mengatur distribusi penjualan tiket baik yang dilakukan sendiri maupun melalui agen perjalanan, mengatur distribusi bagi suplier perusahaan sehingga waktu pemeliharaan dan keberangkatan pesawat dapat tepat waktu. Divisi ini mempunyai tugas untuk membuat perencanaan yang berkaitan dengan program layanan penerbangan dan program-program pemberdayaan kru darat, divisi ini juga membuat kebijakan yang berkaitan dengan layanan selama pesawat berada di bandara. Divisi ini terdiri dari 4 bagian yang masing-masing dipimpin oleh manajer, yaitu:
 1. Bagian *performance control*, tugas bagian ini membuat strategi yang berkaitan dengan upaya mempertahankan kualitas, baik kualitas layanan

kepada konsumen maupun kualitas pemeliharaan pesawat serta kualitas awak pesawat agar *SBU* dapat bersaing dengan para pesaingnya, tugas lain dari bagian ini adalah membuat strategi yang berkaitan dengan peningkatan *performance* layanan;

2. Bagian *distribution management*, tugas bagian ini adalah mengatur distribusi penjualan tiket di masing-masing stasiun dan mengatur distribusi pada agen penjualan serta besarnya komisi yang diberikan kepada agen perjalanan, tugas lain dari bagian ini adalah melakukan kerjasama dengan para pemasok serta membuat kebijakan yang berkaitan dengan distribusi, baik tiket maupun pemasok;
3. Bagian *service planning and cockpit resources management (CRM)*, tugas bagian ini adalah merencanakan layanan yang diberikan baik selama penerbangan maupun sebelum penerbangan, tugas lain dari bagian ini adalah menangani klaim dari para penumpang serta menindaklanjuti klaim tersebut. Bagian ini juga bertugas merencanakan pelatihan bagi para kru awak pesawat serta mengatur kerjasama yang menguntungkan antara kru dengan *SBU*, mengatur jadwal pemeriksaan kesiapan para awak, serta kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan kesejahteraan awak pesawat;
4. Bagian *airport service*, tugasnya adalah membuat strategi serta kebijakan dalam layanan atau jasa di bandara, baik yang berhubungan dengan penumpang atau konsumen maupun yang berhubungan pemeliharaan pesawat setelah mendarat di bandara sebelum nantinya terbang kembali.

3. Divisi *financial and supporting*, tugas divisi ini adalah mengatur anggaran untuk masing-masing bagian, mengatur arus kas perusahaan, merencanakan investasi baik untuk sarana maupun prasarana, melakukan pencatatan atas transaksi-transaksi perusahaan serta membuat kebijakan yang berkaitan dengan sumberdaya manusia. Divisi ini terdiri atas 3 bagian, yaitu:
 1. Bagian *finance management*, tugas bagian ini adalah membuat anggaran baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, mengatur sistem penggajian, membuat serta mengatur arus kas perusahaan, merencanakan investasi baik untuk sarana maupun prasarana;
 2. Bagian *accounting*, tugasnya mencatat dan membukukan semua transaksi yang dilakukan, menyediakan laporan keuangan yang dibutuhkan baik oleh pihak ketiga maupun bagi intern perusahaan;
 3. Bagian *sSupporting*, bagian ini berkaitan dengan masalah pengembangan SDM, membuat kebijakan *reward and punishment*, merencanakan pendidikan berjenjang bagi SDM baik di dalam maupun di luar organisasi. Selain itu bagian ini bertanggung jawab akan pengembangan teknologi informasi.

5.2. Hasil Studi Dokumen

5.2.1. Visi dan Misi

Visi dan misi dari Garuda-Citilink dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.1
Visi dan Misi Garuda Citilink

Visi	Untuk menjadi maskapai penerbangan biaya rendah (<i>lowcost carrier</i>) yang paling menguntungkan di Indonesia dan negara-negara regional
Misi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk menyediakan layanan perjalanan udara yang aman, efisien dan murah 2. Jasa/ layanan menekankan keselamatan sebagai prioritas paling tinggi 3. Beroperasi dengan pesawat terbang yang terawat baik dan paling baru 4. Bekerja keras agar penerbangan beroperasi tepat waktu 5. Menyediakan jasa/ layanan ramah dan tidak memberikan layanan tambahan

Sumber: Hasil penelitian diolah

5.2.2. Nilai Dasar

Dalam menjalankan operasi bisnisnya Garuda-Citilink menuntut standar yang tinggi dalam hubungannya dengan pelanggan, para penyalur, masyarakat dan lingkungan. Garuda-Citilink mendorong berkembangnya lingkungan yang menuntut kerajinan dan inovasi di antara staff, dan menyediakan penghargaan yang sesuai. Nilai-nilai dasar yang dikembangkan oleh Garuda-Citilink adalah sebagai berikut:

1. Komitmen;
2. Berpusat pada pelanggan;
3. Inovatif;
4. Pemahaman terhadap perusahaan.

5.2.3. Tujuan

Tujuan yang ingin dicapai oleh Garuda-Citilink secara singkat dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Meningkatkan pendapatan dari layanan jasa;

2. Menaikkan atau meningkatkan modal agar tercapai kondisi keuangan sehat.

5.2.4. Strategi

5.2.4.1. Produk/ Jasa

Garuda-Citilink menjalankan bisnis transportasi angkutan penerbangan dengan menyediakan jasa berbasis harga murah bagi konsumen untuk bepergian dari beberapa kota besar di Indonesia. Pendekatan yang digunakan dalam layanan penerbangannya adalah "tanpa layanan tambahan (tanpa embel-embel/ *no frills*)" dengan penekanan pada keamanan, serta layanan yang ramah bagi penumpang. Secara garis besar strategi yang diterapkan Garuda-Citilink untuk produk/ jasa, yaitu:

1. Meningkatkan frekuensi penerbangan;
2. Menggabungkan beberapa titik atau tujuan penerbangan (*point to point network*);
3. Membuka rute baru;
4. Memindahkan rute yang tidak menguntungkan;
5. Layanan penerbangan hanya satu kelas dan berkapasitas 145 penumpang;
6. Perjalanan tanpa tiket;
7. Reservasi ditangani sendiri;
8. Tidak ada sistem pemesanan tempat duduk;
9. Beroperasi menggunakan suatu jenis pesawat terbang, hal ini merupakan faktor penting dalam penghematan biaya terutama biaya pemeliharaan, dan biaya pelatihan. Beberapa pesawat terbang diperoleh dengan cara "*dry-lease*" (tanpa bahan bakar);

10. Utilisasi pesawat terbang rata-rata 9.5 jam per hari, 7 hari per minggu;
11. Menghapuskan kebutuhan sarana angkutan penumpang dari ruang tunggu hingga masuk pesawat dan sebaliknya;
12. Melakukan *outsourcings* untuk penghematan biaya untuk layanan:
 1. Pemeliharaan pesawat udara;
 2. *Ground handling*.

5.2.4.2. Pemasaran

Untuk mencapai tujuannya Garuda-Citilink mengembangkan strategi-strategi pemasaran sebagai berikut:

1. Dalam kaitannya beroperasi dengan struktur biaya rendah Garuda-Citilink diharapkan mampu menawarkan jasa kurang dari 10% dalam persaingan *airfares* untuk tujuan yang ditetapkan;
2. Promosi terutama iklan TV dan radio dilakukan di kota-kota besar yang menjadi pusat bisnis dan daerah-daerah pariwisata. Biaya promosi untuk iklan, dianggarkan di bawah 2,5% dari hasil penjualan yang ditargetkan;
3. Sistem reservasi mempekerjakan lebih sedikit *reservationists*;
4. Memulai usaha penjualan tiket secara langsung kepada para pelanggan;
5. Layanan pelanggan harus didukung oleh solusi jasa penumpang mau mendengarkan kebutuhan dan keluhan pelanggan serta inovatif yang mengarahkan pada pasar spesifik;
6. Capaian tepat waktu menjadi indikator penting yang berhubungan dengan efisiensi biaya dan kepuasan pelanggan;

5.2.4.3. Sumberdaya Manusia dan Teknologi

Strategi dibidang sumberdaya manusia dan teknologi yang dikembangkan oleh Garuda-Citilink adalah sebagai berikut:

1. Menggunakan awak pesawat yang mempunyai kemampuan lebih dan profesional dibanding para kompetitornya;
2. Sistem reservasi yang berpatokan pada penghematan biaya dengan mempekerjakan sedikit *reservationists* akan menghasilkan pengurangan biaya-biaya pelatihan untuk personil reservasi baru;
3. Semua sistem dan peralatan digunakan secara hati-hati dan rajin dievaluasi;
4. Memanfaatkan teknologi informasi seperti internet dan mengembangkan *web-site* untuk reservasi, pembelian, dan pembayaran
5. Untuk menunjang misi perusahaan dalam menyediakan jasa/ layanan yang menekankan keselamatan sebagai prioritas paling tinggi, Garuda-Citilink mengembangkan manajemen sumberdaya kokpit (*Cockpit Resources Management (CRM)*), tujuannya untuk memelihara kerjasama, meningkatkan kepemimpinan, dan meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan secara efektif selama penerbangan oleh kru kokpit. Pelatihan CRM wajib untuk semua kru kokpit dan dilaksanakan sekali setahun, pelatihan dilakukan sesuai kenyataan dilapangan dengan menggunakan simulator dengan tingkatan yang sesuai;
6. Keterampilan pemeriksaan pesawat terbang, semua anggota awak pesawat perlu memiliki ketrampilan standar pemeriksaan pesawat terbang, selain itu instruktur berpengalaman memeriksa pesawat terbang secara teratur sesuai

dengan manual operasi penerbangan, dan instruktur memberi umpan balik berdasarkan hasil pada evaluasi;

5.2.4.4. Keuangan

Agar dapat mencapai tujuan sebagai angkutan udara berbasis biaya rendah, strategi keuangan Garuda-Citilink adalah sebagai berikut:

1. Utilisasi pesawat terbang lebih tinggi sehingga diharapkan tidak ada lagi *idle capacity*;
2. *Outsourcing* untuk pemeliharaan dan *ground handling* pesawat terbang;
3. Menurunkan biaya-biaya yang berkaitan dengan awak kapal terbang (tidak ada senioritas);
4. Tidak ada layanan yang cuma-cuma selama penerbangan;
5. Tidak ada komisi bagi agen perjalanan;
6. Menurunkan biaya-biaya reservasi dan penjualan;
7. Menurunkan biaya umum dan administrasi.

5.2.5. Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja, manajemen Garuda-Citilink menggunakan sistem pengukuran kinerja tradisional, yaitu mengukur kinerja keuangan, seperti ROI, ROE, ROCE dan sebagainya. Selain itu sebagai *Strategic Business Unit* PT Garuda Indonesia yang merupakan BUMN, manajemen Garuda-Citilink juga menggunakan ukuran kinerja seperti yang diatur dalam Surat Keputusan Kementerian BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN.

Dalam surat keputusan ini tingkat kesehatan BUMN ditetapkan penilaian terhadap kinerja perusahaan yang meliputi penilaian:

1. Aspek Keuangan;
2. Aspek Operasional, dan;
3. Aspek Administrasi.

5.3. Hasil Wawancara

Hasil wawancara selama penelitian tidak semuanya dapat disajikan dalam bab ini karena beberapa keterbatasan, hasil lengkap pembahasan disajikan dalam lampiran, sedang beberapa jawaban dan pernyataan dari beberapa responden diuraikan di bawah ini untuk mendukung bahasan yang akan dibahas pada bab selanjutnya.

5.3.1. Pertanyaan-pertanyaan yang Berhubungan dengan Kebutuhan Manajemen Puncak Garuda-Citilink akan Alat/ Sarana untuk Mengimplementasikan Strategi

Berkaitan dengan pertanyaan seberapa jauh strategi yang diformulasikan manajemen puncak Garuda-Citilink dapat diimplementasikan ditunjukkan dengan jawaban atau pernyataan *Vice President SBU Garuda-Citilink (VP)*, sebagai berikut:

“Jujur *ae* belum semua strategi yang telah kami formulasikan dapat diimplementasikan hingga ke tingkat yang paling rendah seperti ke petugas di lapangan, belum berjalan seperti yang kita harapkan. Masih banyak yang kurang, *contohnya sing gampang* banyak jadwal penerbangan yang molor, belum tepat waktu, atau utilisasi pesawat belum mencapai 9,5 jam per hari. *Sakjane akeh* hambatan yang kita hadapi untuk mengimplementasikan strategi yang ada, *dadine* tujuan yang ingin kita capai masih jauh dari kenyataan”.

Penjelasan yang tidak jauh beda dikemukakan oleh beberapa general manager, antara lain: *General Manager Network, Revenue and Operation Management (GMNRO)*, *General Manager Sales and Service (GMSS)* dan *General Manager Financial and Supporting (GMFS)* yang menyatakan masih banyak jadual penerbangan belum tepat waktu sehingga berakibat utilisasi pesawat tidak seperti yang diharapkan. Keterlambatan jadual ini berakibat pada biaya yang dikeluarkan untuk parkir pesawat serta sewa peralatan penunjang pesawat di bandara semakin membengkak sehingga biaya menjadi bertambah.

Berkaitan dengan pernyataan tersebut perlu diketahui hambatan-hambatan yang dialami manajemen puncak Garuda-Citilink dalam mengimplementasikan strategi yang telah diformulasikannya. Hambatan tersebut seperti yang dijabarkan oleh VP sebagai berikut:

“Akeh kendala yang kami alami untuk mengimplementasikan strategi hingga ke tingkat yang paling rendah, tapi sing paling angel adalah mengkomunikasikan strategi sing saiki ana biar bisa dimengerti hingga ke tingkat yang paling rendah, seperti petugas pasasi, petugas sing nangani ground handling, hingga kru pesawat”.

Pernyataan ini dibenarkan dan diperkuat oleh GMSS, yang menyatakan bahwa:

“Sabatulna loba rintangan yang mesti kita hadapi untuk mengimplementasikan strategi agar tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai, tapi masalah nu paling utama adalah strategi eta tek bisa dikomunikasikan dengan baik, jadi aya pegawai nu paham aya nu enthek”.

Hal ini dapat pula dicermati dari pernyataan *Manager Performance Control (MPC)*, yang mengemukakan sebagai berikut:

“Hambatan untuk mengimplemermtasikan strategi sih banyak, tapi yang paling menonjol adalah bagaimana strategi yang sudah ada itu bisa dikomunikasikan

dengan baik ke seluruh pegawai yang ada, tanpa itu ya...tetap saja bohong, tidak akan mungkin tujuan dan sasaran yang telah kami tetapkan bisa tercapai”.

Berdasarkan keterangan-keterangan tersebut, dapat dilihat bahwa faktor komunikasi strategi hingga ke tingkat yang paling rendah pada jajaran manajemen Garuda-Citilink adalah hambatan yang paling menonjol. Untuk mengatasi masalah mengimplementasikan atau menjelaskan strategi secara efektif keseluruh level manajemen yang ada diperlukan suatu alat, apakah saat ini manajemen puncak Garuda-Citilink membutuhkan alat atau sarana tersebut? Gejala akan kebutuhan alat ini dari ungkapan VP, sebagai berikut:

“Sakjane saiki sing dibutuhke alat untuk mengimplementasikan strategi-strategi hingga ke seluruh karyawan yang ada, sehingga tujuan dan sasaran yang sudah kami tetapkan bisa tercapai, paling tidak mendekatilah ndak kayak saiki jauh banget dari harapan, nek perlu pake jasa konsultan untuk membuat alat tersebut, sing penting strategi sing ana iki isa dimengerti semua karyawan kuwi intine”.

Penjelasan tidak berbeda jauh dikemukakan oleh beberapa manajer Garuda-Citilink, misalnya *Manager Supporting (MSupp)*, yang menyatakan:

“Masalah utama kami terletak pada bagaimana strategi yang sudah diformulasikan tersebut dapat diimplementasikan keseluruh divisi atau bagian dengan baik, bila ada dan perlu kami akan undang profesional untuk mendesain alat yang efektif untuk mengkomunikasikan strategi keseluruh karyawan”.

Contoh lain yang dapat dikemukakan adalah apa yang disampaikan oleh *Manager Scheduling and Operation (MSO)*, menyatakan bahwa:

“Yang dibutuhkan oleh manajemen saat ini adalah alat yang sekaligus bisa dipakai untuk megkomunikasikan dan monitoring strategi, bila alat itu ada akan memudahkan kami untuk menjelaskan tujuan dan sasaran ada serta menjelaskan strategi-strategi yang telah disusun sekaligus melakukan monitor sampai sejauh mana strategi tersebut berjalan, sehingga kami bisa mendeteksi

apa yang menyebabkan suatu jadwal penerbangan mengalami kelambatan, apakah masalah teknis atau dipengaruhi faktor yang lain”.

Saat ini berkembang sebuah kerangka umum untuk menjelaskan, mengkomunikasikan, dan mengimplementasikan strategi. Kerangka baru tersebut adalah *Strategy Map*. Langkah pertama dalam penyusunan *Strategy Map* adalah menerjemahkan visi, misi, nilai dasar dan strategi kedalam isu-isu strategis yang komperenhensif dan koheren. Isu-isu strategis adalah arah, komitmen, dan alat untuk memobilisasi sumberdaya dan energi bisnis untuk mewujudkan apa yang digambarkan dalam sasaran tersebut.

Untuk mengetahui isu-isu strategis yang dipilih oleh manajemen Garuda-Citilink, dapat dicermati ungkapan yang dikemukakan oleh VP:

“*Opo* isu-isu strategis? Oh...*iku... kabeh sakjane wis dirangkum nang masing-masing* strategi *sing wis disusun*, tapi secara garis besar tujuan yang ingin kami capai adalah mencapai kondisi keuangan yang sehat. *Kan wis ngerti dewe yak apa* kondisi keuangan Garuda-Citilink, untuk mencapai kondisi itu kami harus meningkatkan pendapatan dari jasa yang ditawarkan. *Piye carane, kuwi isa* diperoleh, *carane ya* menawarkan jasa yang konsisten, tepat waktu dan hemat biaya. *Nek takon piye carane* ya perlu perbaikan terutama dalam hal manajemen operasi, manajemen pelanggan, dan bila perlu melakukan inovasi agar produktivitas bisa dicapai dan biaya *sing ditoke isa* dihemat. Kalau sudah berbicara tentang perbaikan kita tidak bisa lepas dari pembicaraan tentang kapabilitas karyawan, sistem informasi yang kami miliki dan pergunakan, serta motivasi dan pemberdayaan seluruh karyawan Garuda-Citilink, mulai dari yang dilevel top manajemen hingga petugas di lapangan”.

Pendapat senada juga diutarakan oleh *Manager Financial Mangement (MFM)*, pendapatnya sebagai berikut:

“Tujuan yang ingin kami capai adalah mencapai kondisi keuangan yang sehat tujuan ini dapat dicapai melalui beberapa isu strategis seperti pertumbuhan pendapatan yang meningkat, serta biaya yang semakin berkurang dari tahun ke tahun. Isu-isu strategis ini harus didukung dengan isu-isu strategis lain seperti memfokuskan perhatian kepada pelanggan caranya menyediakan layanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan serta meningkatkan kualitas

layanan, sehingga terjadi peningkatan penerimaan pendapatan baik melalui pembukaan rute-rute baru maupun peningkatan jumlah penumpang baru. Harapan ini hanya bisa dicapai dengan melakukan peningkatan kualitas proses layanan, melakukan inovasi terhadap layanan serta peningkatan proses layanan intern, dan semua itu perlu didukung oleh kemampuan personel, sistim informasi yang baik, serta motivasi dari seluruh sumber daya yang dimiliki oleh Garuda-Citilink”.

Pendapat lain tidak jauh berbeda diutarakan oleh *Manager Revenue*

Management (MRM):

“Banyak isu strategis yang bisa dipilih untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, gampangnya isu strategis tersebut antara lain peningkatan pendapatan, biaya yang dikeluarkan mengalami penurunan, untuk itu perlu didukung isu-isu strategis lain seperti peningkatan kualitas layanan yang ada, memberikan perhatian yang besar pada kebutuhan pelanggan. Tetapi menurut saya semua ini akan sia-sia bila tidak didukung oleh peningkatan kualitas proses layanan kepada konsumen, perlunya inovasi dan proses layanan yang terintegrasi. Pendapat saya mengenai poin terakhir ini cukup penting sebab apabila proses layanan intern sudah terintegrasi dengan baik maka penurunan atau penghematan biaya dapat tercapai. Sejalan dengan semua itu faktor atau sasaran stratejik lain yang tidak kalah penting adalah pengembangan sumber daya manusia serta sistim informasi manajemen dan motivasi maupupun pemberdayaan dari seluruh karyawan yang ada dari top manajemen sampai ke pelaksana”.

5.3.2. Pertanyaan-pertanyaan yang Berhubungan dengan *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja dan *Strategic Measures* Masing-masing Perspektif *Balanced S Scorecard*.

Kebutuhan manajemen puncak Garuda-Citilink akan suatu sistem pengukuran kinerja yang melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan dalam hal ini *Balanced Scorecard* dapat dilihat dari pernyataan VP, sebagai berikut:

“Kinerja kami *biasane diukur nganggo* anggaran yang sudah disetujui tiap awal periode melalui RUPS, atau ukuran kinerja keuangan dan sekarang

ditambah dengan ukuran yang ditetapkan menteri BUMN. *Sakjane ngono nek iso kami pingine* punya suatu sistem pengukuran seperti *Balanced Scorecard* yang dapat menjabarkan hubungan ukuran kinerja keuangan dengan ukuran-ukuran apa yang mendorongnya”.

Pernyataan ini diperkuat oleh *General Manager Financial and Supporting (GMFS)*, seperti berikut ini:

“Kami memang memiliki seperangkat ukuran seperti yang ada dalam teori-teori manajemen keuangan dan sekarang ada penilaian seperti Kep. Menteri. Akan tetapi itu belum cukup sebab untuk mengetahui kinerja keuangan saat ini tidak cukup hanya mengandalkan laporan-laporan keuangan saja, tetapi juga dibutuhkan suatu sistem pengukuran seperti yang sekarang ini ramai diperbincangkan “*Balanced Scorecard*”, gunanya agar kami mengetahui misalnya apa penyebab solvabilitas kami rendah, apakah disebabkan penerimaan pendapatan yang rendah atau disebabkan hal yang lain”.

Pendapat senada juga dilontarkan oleh *General Manager Network, Revenue and Operation Management (GMNRO)*, dimana pernyataannya dapat dituliskan sebagai berikut:

“Rasanya kurang fair kalau dalam sistem pengukuran kinerja yang diukur hanya ukuran finansial saja, kita butuh sistem pengukuran seperti *Balanced Scorecard* yang bisa mengetahui apa yang mendorong tercapainya ukuran finansial, sebab tanpa mengetahui apa yang menyebabkan kinerja keuangan meningkat sama saja seperti orang buta yang berbicara tentang gajah”.

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen puncak Garuda-Citilink membutuhkan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja, hal ini ditunjang dengan kesimpulan hasil studi dokumen dimana sistem pengukuran yang digunakan oleh manajemen Garuda-Citilink didasarkan pada laporan keuangan, serta mengacu pada surat keputusan kementerian BUMN, yang mengukur kinerja finansial, juga menilai aspek operasional dan administrasi, akan tetapi ukuran yang digunakan untuk kedua aspek terakhir tersebut sangat sulit untuk diukur.

Hal yang tidak dapat lepas dari pengukuran adalah menetapkan *strategic measures*. Keberhasilan manajemen dalam mengelola badan usaha sangat dipengaruhi oleh ukuran-ukuran strategik yang berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan dan kinerja internal badan usaha. Berikut ini akan disajikan *strategic measures* untuk masing-masing perspektif dari hasil wawancara dengan manajemen Garuda-Citilink:

5.3.2.1. Pertanyaan-pertanyaan yang Berhubungan dengan *Strategic Measures* Perspektif Keuangan

Dari hasil wawancara tentang kebutuhan manajemen Garuda-Citilink akan *Strategy Map*, isu-isu strategis yang dipakai dalam mendesain *balanced Scorecard* khususnya perspektif keuangan ada dua, yaitu: pertumbuhan pendapatan dan berkurangnya biaya. Untuk isu strategis berkurangnya biaya komponen pengukurannya dapat disimpulkan dari hasil wawancara dengan *GMFS* berikut ini:

“Untuk pengeluaran biaya diusahakan seminimal mungkin, ukuran yang dipakai perbaikan struktur biaya tapi jangan salah sangka walaupun pengeluaran diusahakan seminimal mungkin kami tidak mengabaikan tingkat keselamatan selama penerbangan, ini merupakan hal yang krusial. Kalau *you* ingin bukti konkritnya bisa lihat dari penggunaan pesawat, kita cuma menggunakan satu jenis yaitu tipe Boeing 737-400. Kebijakan ini diambil untuk mengurangi biaya pelatihan yang dibutuhkan untuk perawatan dan pengelolaan pesawat, biaya yang rendah juga dapat dilihat dengan adanya *outsourcing* bagi layanan pemeliharaan dan penanganan pesawat selama di bandara (*ground handling*). Ukuran yang lain yang kita gunakan meningkatkan utilisasi penggunaan aset, kebijakan ini nampak pada strategi jasa dimana pemakaian pesawat diupayakan seoptimal mungkin, dimana utilisasi pesawat diusahakan mencapai 9,5 jam per hari”.

Pendapat lain tidak jauh berbeda diutarakan oleh *Manager Accounting* (*Macc*):

“Pendapat saya untuk isu strategis berkurangnya biaya, dapat diukur dengan pengelolaan biaya sehingga biaya yang timbul dapat diketahui dengan jelas apa yang memicunya, kalau masalah strategi yang dipakai banyak contoh yang bisa saudara lihat seperti tidak adanya tiket, tidak adanya sarana angkutan dari ruang tunggu bandara ke pesawat, tidak memberikan layanan tambahan seperti memberi makanan dan minuman. Komponen lain yang dapat dipakai untuk mengukur mengoptimalkan aset-aset yang ada seperti penggunaan pesawat, dimana pesawat digunakan untuk melayani rute-rute *point to point network*, maksudnya melayani rute penerbangan dari satu kota ke kota yang lain”.

Isu strategis pertumbuhan pendapatan mempunyai komponen-komponen pengukuran antara lain seperti yang diutarakan oleh *GMRO*:

“Pembukaan rute-rute baru atau cari pelanggan baru, itu pemikiran saya, tapi pembukaan rute baru tidak asal dibuka begitu saja, perlu dilakukan penelitian pasar sehingga kita bisa tahu mana rute yang untung mana yang nggak. Kalau rute baru sudah dibuka pasti kita juga dapat pelanggan baru. Ukuran lain yang bisa dipakai dengan mempertahankan pangsa pasar yang sudah ada kalau bisa malah meningkatkan pangsa pasar yang kita miliki sekarang ini”

Pendapat ini didukung oleh pernyataan *Manager Marketing Research and Development (MMRD)*:

“Saya rasa ukuran yang dipakai untuk mengetahui keberhasilan dari sisi keuangan adalah kemampuan perusahaan dalam meningkatkan pendapatan, caranya mencari sumber pendapatan baru, dengan jalan mencari pelanggan baru maupun membuka jalur penerbangan baru yang menghasilkan keuntungan. Bisa juga dengan menciptakan nilai bagi pelanggan lama. Caranya dengan memperbaiki kemampulabaan terhadap pelanggan yang sudah ada selama ini, dengan jalan mengupayakan agar pelanggan tersebut melakukan pembelian ulang”.

5.3.2.2. Pertanyaan-pertanyaan yang Berhubungan dengan *Strategic Measures* Perspektif Pelanggan

Isu strategis perspektif pelanggan Citilink diukur berdasarkan meningkatnya kualitas jasa dan meningkatnya kualitas hubungan dengan pelanggan. Penciptaan

pengukuran perspektif pelanggan dilakukan untuk memberikan pedoman bagi pelaksanaan strategi guna pencapaian perspektif pelanggan.

Untuk isu strategis meningkatnya kualitas jasa, komponen-komponen pengukuran yang digunakan dapat dicermati dari hasil wawancara dengan *GMSS*:

“Kalau berbicara tentang *target market* yang dilayani Garuda-Citilink adalah penumpang pesawat udara yang menghendaki layanan dasar selama penerbangan, yaitu *urang-urang nu butuh* ketepatan waktu jadwal penerbangan dan *te' mikir aya or te'* layanan tambahan. Perkara *image and reputation saha nu te' ngerti Garuda* ini kan BUMN milik pemerintah dan pionir jasa transportasi udara. Kalau ingin mengetahui secara detail tentang ukuran-ukuran yang dipakai untuk mengukur meningkatnya kualitas jasa banyak juga ya, seperti *market share* diukur dengan kemampuan mempertahankan pangsa pasar yang sudah ada, *customer retention* ukurannya jelas, yaitu mempertahankan konsumen yang ada, penambahan konsumen baru, kepuasan konsumen dan *customer profitability*”.

Pendapat lain yang patut dicermati adalah hasil wawancara dengan *Manager*

Distribution Management (MDM):

“Menurut saya peningkatan kualitas jasa dapat diukur dengan ukuran-ukuran seberapa besar *market share* yang dikuasai, sampai seberapa besar kita mampu mempertahankan pelanggan yang kita miliki, bagaimana kemampuan dan cara kita untuk menambah konsumen baru, sampai dimana kepuasan konsumen terhadap layanan yang kita berikan, serta seberapa loyal konsumen terhadap jasa yang yang kita tawarkan. Ukuran lain yang bisa dipakai adalah bagaimana reputasi kita dimata pelanggan dan bagaimana layanan yang kita berikan dimata mereka”.

Isu strategis meningkatnya kualitas hubungan dengan pelanggan menurut hasil wawancara dengan *GMSS* dapat diukur dengan:

“Meningkatnya kualitas hubungan dengan konsumen dapat diukur dengan komponen-komponen seperti atribut layanan, hubungan konsumen dengan produsen, bagaimana reputasi perusahaan dimata pelanggan dan kemampuan kita menjaga kualitas”.

Pernyataan ini dibenarkan oleh *Manager Service Planning and CRM (MSP)*, dimana pernyataannya adalah sebagai berikut:

“Komponen pengukuran dalam isu strategis meningkatnya kualitas hubungan dengan konsumen dapat menggunakan pengukuran-pengukuran seperti atribut layanan, hubungan atau pandangan konsumen terhadap layanan yang disediakan perusahaan, *image* yang dimiliki perusahaan, serta kualitas yang terjaga atas layanan perusahaan, memang sih masih banyak yang lain tetapi menurut saya hal-hal tersebut yang utama, lainnya merupakan pengembangan dari ukuran-ukuran tadi”.

5.3.2.3. Pertanyaan-pertanyaan yang Berhubungan dengan *Strategic Measures* Perspektif Proses Bisnis Internal

Isu strategis pada perspektif proses bisnis internal terdiri atas 3 sasaran, yaitu: meningkatnya kualitas proses inovasi layanan jasa, meningkatnya kualitas proses layanan kepada pelanggan dan terintegrasikannya proses layanan intern. Masing-masing sasaran stratejik ini mempunyai komponen-komponen pengukuran tersendiri. Untuk ukuran-ukuran yang dipakai mengukur isu strategis pada perspektif ini, perlu kiranya mencermati pendapat *GMFS*:

“Ukuran-ukuran yang kita pakai untuk mengukur isu strategis meningkatnya kualitas proses inovasi layanan jasa terdiri atas: kemampuan kita untuk mengadopsi teknologi, kemampuan kita dalam menghadapi perubahan kebutuhan pelanggan serta kemampuan didalam menghadapi persaingan. Kalau untuk isu strategis meningkatnya kualitas proses layanan kepada pelanggan ukuran-ukuran yang dipergunakan adalah kemampuan didalam menangani keluhan pelanggan serta kecepatan dalam menangani keluhan yang masuk. Untuk sasaran stratejik terintegrasikannya proses layanan intern ukuran-ukuran yang dipakai adalah kemampuan personil dalam menyiapkan dan memberangkatkan jadwal penerbangan tepat waktu, kemampuan perusahaan dalam merespon kebutuhan konsumen, serta efisiensi dalam proses mempersiapkan penerbangan agar tepat waktu. Menurut saya isu strategis ketiga ini berkaitan secara langsung dengan sasaran stratejik perspektif keuangan berkurangnya biaya”.

Pemikiran yang sama dikemukakan oleh *Msupp*, yang menyatakan:

“Isu strategis meningkatnya layanan kualitas proses inovasi setidaknya diukur dengan tingkat dan kemampuan perusahaan menggunakan teknologi modern, kemampuan perusahaan dalam membaca kebutuhan pelanggan, serta kemampuan menghadapi persaingan dimasa depan baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Sedang untuk isu strategis meningkatnya kualitas proses layanan bisa diukur dengan cara penangan keluhan yang ada serta kecepatan dalam penangan keluhan itu sendiri. Untuk isu strategis terintergrasikannya proses layanan intern menurut saya ukuran yang cocok dipakai antara lain: jumlah penerbangan yang tepat waktu, kecepatan dalam mempersiapkan penerbangan agar tepat waktu, serta tingkat efisiensi dalam proses penanganan pesawat”.

5.3.2.4. **Pertanyaan-pertanyaan yang Berhubungan dengan *Strategic Measures* Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Isu-isu strategis pada perspektif ini terdiri atas kapabilitas pegawai, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, untuk mengetahui ukuran-ukuran yang dipakai perlu kiranya mencermati pernyataan hasil wawancara *GMFS*:

“Kapabilitas pegawai dapat diukur dengan program pengembangan karir dan pelatihan bagi organisasi, perusahaan perlu mengadopsi sistem informasi manajemen yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan agar kinerja perusahaan menjadi lebih efisien, kebijakan *reward and punishment* yang diterapkan oleh perusahaan diharapkan memacu motivasi para pegawai”.

Penyataan lain yang memiliki kesamaan dengan pemikiran *GMFS* dikemukakan oleh *Msupp*, pernyataannya sebagai berikut:

“Kemampuan pegawai perlu ditingkatkan agar memiliki kapabilitas untuk melaksanakan tugas yang diembannya, dalam pelaksanaan tugas pegawai tersebut memerlukan sistem informasi yang terpadu sehingga apabila pegawai membutuhkan data dari bagian lain dapat dengan cepat terpenuhi, untuk menunjang hal tersebut perusahaan perlu menyusun sistem *reward and punishment* yang dapat meningkatkan motivasi pegawai.

Hasil wawancara yang mengenai *target*, dan *initiative* disajikan dalam lampiran.

BAB 6

PEMBAHASAN

6.1. Pembahasan Proposisi Pertama

Hasil wawancara menyimpulkan strategi yang diformulasikan oleh manajemen Garuda-Citilink belum sepenuhnya dapat diimplementasikan keseluruhan anggota organisasi. Banyak hambatan yang dihadapi, hambatan yang terbesar adalah mengimplementasikan strategi tersebut ketingkat yang lebih rendah. Hambatan ini dipicu tidak adanya alat untuk mengimplementasikan strategi-strategi tersebut, sehingga dibutuhkan alat untuk mengimplementasikan strategi. Berikut ini disajikan hasil wawancara secara ringkas terhadap manajemen Garuda-Citilink, tentang seberapa jauh strategi dapat diimplementasikan, hambatan dan kebutuhan akan alat untuk mengimplementasikan strategi.

Tabel 6.1
Hasil Wawancara Tentang Hambatan dan Kebutuhan Manajemen Akan Alat untuk Mengimplementasikan Strategi

No	Responden	Jawaban Pertanyaan		
		Seberapa jauh strategi yang ada dapat diimplementasikan	Hambatan-hambatan dalam mengimplementasikan strategi	Kebutuhan akan alat untuk mengkomunikasikan strategi
1	VP	Belum semua	Komunikasi	Ya
2	GMRO	Masih banyak yang belum jalan	Komunikasi, terlalu besar	Ya
3	GMSS	Kurang dari sebagian	Komunikasi	Ya
4	GMFS	Belum semua	Tingkat pendikan beda, komunikasi	Ya
5	MRO	Tidak berjalan seperti yg diharapkan	Komunikasi	Ya
6	MSO	Setengah	Tidak ada alat utk mengkomunikasi	Ya
7	MFM	Kurang dari sebagian	Tingkat pendikan beda	Ya
8	MPC	Masih banyak kekurangan	Komunikasi	Ya
9	MDM	Tidak semua berjin sebgmana meetinya	Komunikasi	Ya
10	MSP	Kurang banyak	Komunikasi	Ya
11	MAS	Banyak kurangnya	Komunikasi	Ya
12	MFM	Belum semua	Tingkat pendikan beda, komunikasi	Ya
13	MAcc	Masih banyak yang belum jalan	Tingkat pendikan beda	Ya
14	MSupp	Jauh dari harapan	Tidak ada alat utk mengkomunikasi	Ya

Sumber: Hasil penelitian diolah

Strategi menjelaskan bagaimana perusahaan berusaha untuk menciptakan nilai bagi *shareholders*. Yang terpenting dalam hal ini adalah bagaimana agar suatu strategi dipahami, dimengerti, dan dipandang dengan kesepakatan dan keselarasan yang tinggi. Saat ini berkembang sebuah kerangka umum untuk menjelaskan, mengkomunikasikan, dan mengimplementasikan strategi. Kerangka tersebut adalah *Strategy Map*, atau peta strategi, yaitu sebuah logika dan arsitektur komprehensif untuk menjelaskan strategi. Selain menunjukkan cara yang konsisten untuk menggambarkan strategi, tujuan dan pengukuran yang telah ditentukan dan dikelola, *Strategy Map* juga merupakan gambaran yang menggambarkan *strategic issues* perusahaan dan hubungan sebab akibat diantara isu-isu tersebut.

Dari hasil wawancara sebagaimana disajikan pada tabel 6.1, manajemen Garuda-Citilink belum memiliki alat untuk menjelaskan strategi perusahaan kepada para pegawai dengan menunjukkan bagaimana tugas-tugas mereka berhubungan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan serta melengkapi mata rantai yang hilang diantara *strategy formulation* dan *strategy execution*. Berangkat dari kenyataan tersebut penulis mencoba untuk mentransformasikan strategi yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen kedalam *Strategy Map*. *Strategy Map* menunjukkan cara yang konsisten untuk menggambarkan strategi, tujuan dan pengukuran yang telah ditentukan dan dikelola. 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 dengan 4 (empat) perspektif dari *Balanced Scorecard*.

Langkah pertama dalam penyusunan *Strategy Map* adalah menerjemahkan visi, misi, nilai dasar, tujuan dan strategi kedalam isu-isu strategis. Isu strategis adalah arah, komitmen, dan alat untuk memobilisasi sumberdaya dan energi bisnis untuk mewujudkan tujuan yang ditetapkan. Tujuan organisasi merupakan sasaran besar masa depan yang menentukan kelangsungan hidup organisasi. Tujuan tersebut dirumuskan untuk memberikan arah kemana organisasi menuju ke masa depan.

Berikut ini disajikan isu-isu strategis yang dikembangkan oleh manajemen Garuda-Citilink untuk masing-masing perspektif yang nantinya digunakan sebagai dasar penyusunan *Strategy Map* Garuda-Citilink.

Tabel 6.2
Tujuan, Strategi dan Isu Strategis Garuda-Citilink

Tujuan	Mencapai kondisi keuangan yang sehat dengan meningkatkan pendapatan dari jasa
Strategi	<i>Total Low Cost</i>
Perspektif	Isu-isu strategis
Keuangan	1. Pertumbuhan pendapatan 2. Berkurangnya Biaya
Pelanggan	1. Meningkatnya kualitas jasa 2. Meningkatnya kualitas hubungan dengan pelanggan
Proses Bisnis Internal	1. Meningkatnya kualitas proses inovasi layanan jasa 2. Meningkatnya kualitas proses layanan kepada pelanggan 3. Terintegrasikannya proses layanan intern
Pertumbuhan dan Pembelajaran	1. <i>Develop strategic skill</i> 2. Pemanfaatan Sistem Informasi Manajemen 3. <i>Personal Growth</i>

Sumber: Hasil penelitian diolah

Strategi yang digunakan Garuda-Citilink untuk mewujudkan visi, misi dan tujuannya adalah *low total cost strategy*. Strategi ini dipilih karena sesuai dengan visi

organisasi” Untuk menjadi maskapai penerbangan biaya rendah (*low cost carrier*) yang paling menguntungkan di Indonesia dan negara-negara regional”. Strategi tersebut diterjemahkan melalui perspektif keuangan dalam dua isu strategis, yaitu pertumbuhan pendapatan dan berkurangnya biaya, yang pada akhirnya akan menghasilkan kondisi keuangan yang sehat. Isu strategis pertumbuhan pendapatan (*revenue growth*) dicapai melalui isu-isu strategis pada perspektif pelanggan meningkatnya kualitas kualitas jasa dan meningkatnya kualitas hubungan dengan pelanggan. Hipotesis yang terdapat dalam isu strategis ini adalah apabila kualitas jasa yang ditawarkan Garuda-Citilink meningkat, pelanggan akan melakukan pembelian kembali dan pelanggan diharapkan untuk memberitahu rekan, keluarga dan orang terdekat dengan mereka mengenai kepuasan yang dirasakan mereka terhadap jasa yang diberikan Garuda-Citilink, sehingga diharapkan akan menambah pelanggan baru. Meningkatnya pelanggan yang melakukan pembelian ulang dan pelanggan baru diharapkan meningkatkan pertumbuhan pendapatan. Selain itu meningkatnya kualitas hubungan personel Garuda-Citilink dengan pelanggan diharapkan meningkatkan nilai yang dinikmati pelanggan, sehingga pelanggan akan setia menggunakan Garuda-Citilink sebagai sarana transportasi angkutan udaranya, dan diharapkan pendapatan penjualan Garuda-Citilink mengalami pertumbuhan.

Pada perspektif proses bisnis internal, perumusan isu-isu strategis yang diterapkan adalah:

1. Meningkatkan kualitas proses layanan kepada pelanggan;
2. Meningkatkan kualitas proses inovasi layanan jasa, dan;
3. Terintegrasikannya proses layanan intern.

Isu strategis berkurangnya biaya pada perspektif keuangan dicapai melalui pencapaian isu strategis terintegrasikannya proses layanan intern pada perspektif proses bisnis internal. Hipotesis yang digunakan dalam merumuskan isu strategis terintegrasikannya proses layanan intern adalah, jika sasaran tersebut dapat dicapai, maka jasa yang dihasilkan oleh Garuda-Citilink menjadi berbeda dari para pesaingnya, sehingga kualitas jasa yang ditawarkan Garuda-Citilink akan meningkat dan menjadi pilihan pelanggan. Selain itu, dengan tercapainya isu strategis terintegrasikannya proses layanan intern, biaya untuk melayani pelanggan menjadi berkurang, sehingga isu strategis berkurangnya biaya dapat tercapai.

Meningkatnya kualitas proses layanan kepada pelanggan akan menyebabkan tercapainya isu strategis meningkatnya kualitas hubungan dengan pelanggan, sehingga diharapkan akan berdampak pada Isu-isu strategis pada perspektif keuangan. Demikian juga dengan meningkatnya kualitas proses inovasi layanan jasa diharapkan akan mengakibatkan tercapainya Isu-isu strategis pada perspektif pelanggan, sehingga Isu-isu strategis pada perspektif keuangan dapat dicapai.

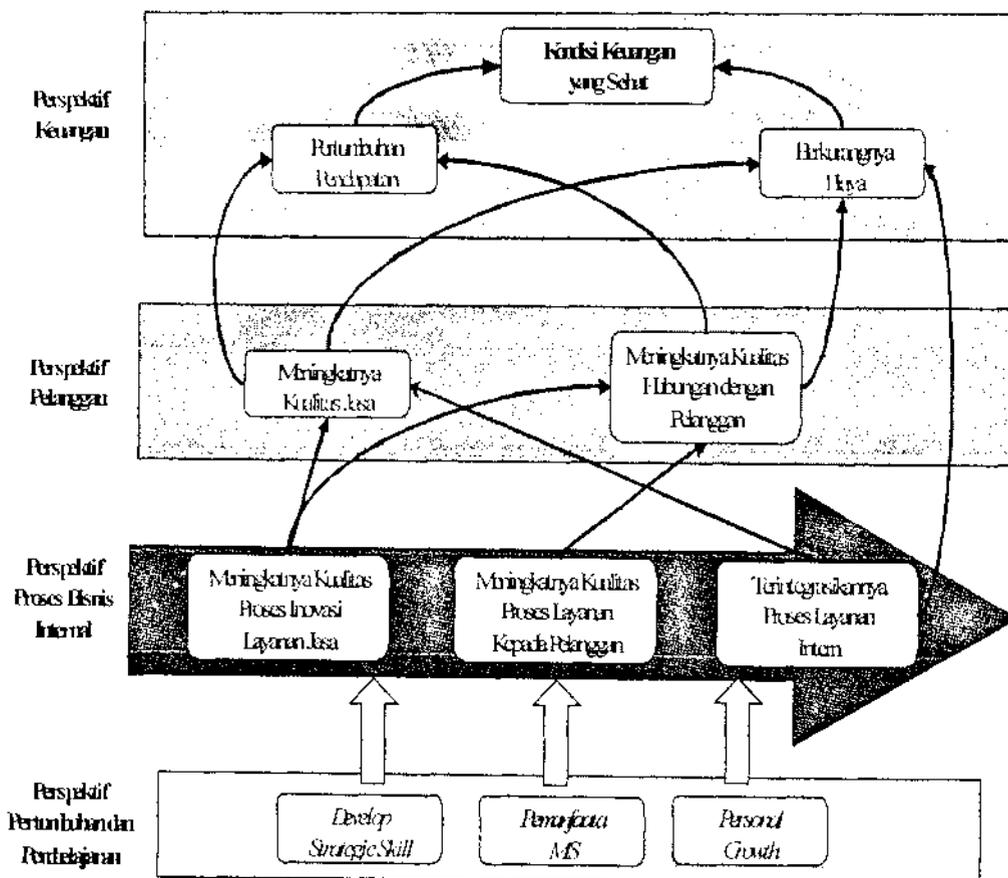
Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, Garuda-Citilink mengembangkan tiga isu strategis, yaitu:

1. Mengembangkan kemampuan stratejik personel;
2. Meningkatkan sistim informasi manajemen;
3. Pengembangan personel.

Hipotesis yang terdapat dalam isu strategis mengembangkan kemampuan stratejik dan kemampuan *skill* personel adalah isu strategis ini ditujukan untuk meningkatkan kompetensi dan kapabilitas anggota organisasi. Agar personel yang memiliki

kemampuan ini mampu mengaplikasikan kemampuan ilmu dan pengetahuan mereka dalam pekerjaan, perlu ditunjang dengan sistim informasi manajemen dengan memanfaatkan perkembangan teknologi secara sinergistik untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi.

Kekoherenan Garuda-Citilink tersebut dapat dibangun menjadi lebih kompleks, yaitu perwujudan satu isu strategis menjadi perwujudan lebih dari isu strategis yang lain di pelbagai perspektif. Bangunan *cause and effect* yng kompleks tersebut saat ini dikenal sebagai *Strategy Map*. Berikut ini disajikan gambar penerjemahan strategi Garuda-Citilink ke dalam *Strategy Map*.



Gambar 6.1: *Strategy Map Garuda-Citilink*

Dari ilustrasi dan gambar desain *Strategy Map* di atas dapat dijelaskan bahwa dengan berkembangnya kemampuan strategik dan kemampuan *skill* personel yang ditunjang dengan sistim informasi manajemen yang baik pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diharapkan dapat memicu peningkatan kualitas proses inovasi layanan jasa, peningkatan kualitas proses layanan kepada pelanggan, serta terintegrasikannya proses layanan intern pada perspektif proses bisnis internal.

Perbaikan atau peningkatan kualitas proses inovasi layanan jasa pada perspektif proses bisnis internal diharapkan akan memicu perbaikan atau meningkatnya kualitas jasa dan meningkatnya kualitas hubungan dengan pelanggan pada perspektif pelanggan. Demikian juga dengan meningkatnya kualitas proses layanan kepada pelanggan diharapkan akan memicu meningkatnya kualitas hubungan dengan pelanggan pada perspektif pelanggan. Sedangkan semakin terintegrasikannya proses layanan intern pada perspektif proses bisnis internal akan diharapkan memicu meningkatnya kualitas jasa pada perspektif pelanggan, selain itu terintegrasikannya proses layanan ini juga berpengaruh secara langsung pada berkurangnya biaya pada perspektif keuangan.

Meningkatnya kualitas jasa dan pada perspektif pelanggan diharapkan akan memicu pertumbuhan pendapatan dan berkurangnya biaya pada perspektif keuangan, dengan meningkatnya pertumbuhan pendapatan serta menurunnya biaya diharapkan tujuan Garuda-Citilink yaitu mencapai kondisi keuangan yang sehat dapat tercapai.

Dari penjelasan dan gambar desain *Strategy Map* di atas dapat disimpulkan dengan menggunakan *Strategy Map* strategi-stratei yang telah diformulasikan oleh manajemen Garuda-Citilink untuk mencapai tujuannya menjadi lebih mudah untuk

diimplementasikan, dikomunikasikan sehingga isu-isu strategis menjadi lebih jelas dan monitoring strategi diharapkan menjadi lebih mudah.

6.2. Pembahasan Proposisi Kedua

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

6.2.1. Pengukuran Perspektif Keuangan

Tujuan yang ingin dicapai Garuda-Citilink adalah mencapai kondisi keuangan yang sehat. Isu-isu strategis atau sasaran-sasaran strategis yang ditetapkan untuk mencapai tujuan tersebut adalah pertumbuhan pendapatan dan berkurangnya biaya. Sedangkan ukuran strategis yang dipakai agar strategi tersebut berhasil ada empat, yaitu:

- *Expand revenue opportunities;*
- *Enhance customer value;*
- *Increase asset utilization;*
- *Improve cost structure.*

Sasaran strategis pertumbuhan pendapatan diukur dengan ukuran strategis *expand revenue opportunities*, ukuran ini dipicu oleh *new source revenue*. Jika

Garuda-Citilink dapat meningkatkan sumber-sumber penerimaan baru seperti membuka rute-rute baru yang menguntungkan, meningkatkan pangsa pasarnya dan mampu menarik pelanggan baru, maka diharapkan Garuda-Citilink akan menghasilkan pertumbuhan *net income*, sehingga sasaran strategis pertumbuhan pendapatan dapat tercapai. Dari hasil wawancara target yang diharapkan tercapai adalah meningkat 10% per tahun.

Ukuran strategis lain yang dapat dipakai untuk mengukur keberhasilan sasaran strategis pertumbuhan pendapatan adalah *enhance customer value*. Ukuran ini dipicu oleh peningkatan penciptaan nilai bagi pelanggan. Jika Garuda-Citilink dapat meningkatkan penciptaan nilai bagi pelanggan, maka diharapkan Garuda-Citilink dapat menikmati *growth profitability* secara signifikan. Sedang target yang ditetapkan adalah mengalami peningkatan sebesar 10% per tahun.

Keberhasilan pencapaian sasaran strategis berkurangnya biaya dapat diukur dengan ukuran strategis *asset utilization*. *Asset utilization* dipicu oleh pengelolaan penggunaan aset secara maksimal, seperti memaksimalkan penggunaan pesawat. Semakin maksimal penggunaan pesawat semakin tinggi utilisasi penggunaan aset, sehingga biaya akan berurang. Semakin baik pengelolaan aset yang dimiliki Garuda-Citilink saat ini maka semakin kecil penumpukan pesawat di bandara sehingga biaya akan semakin berkurang. Target yang diharapkan memaksimalkan penggunaan pesawat dari 6 jam mencapai 9,5 jam per hari tanpa mengurangi faktor keamanan yang menjadi prioritas dari Citilink.

Sasaran strategis berkurangnya biaya dapat diukur dengan ukuran strategis *improve cost structure*, biaya per unit yang semakin rendah akan memperbaiki

struktur biaya yang dikeluarkan oleh Garuda-Citilink. Sebagai ukuran pemicu kinerja digunakan *reduce cash expense*, sedang target yang yang diharapkan adalah pengurangan biaya hingga mencapai 10%. Adapun *scorecard* perpektif keuangan dapat dilihat pada tabel 6.3.

Tabel 6.3
Scorecard Perspektif Keuangan Garuda-Citilink

Sasaran Strategis	Ukuran Strategis	Target
Berkurangnya Biaya	Perbaiki Struktur Biaya	Pengeluaran kas berkurang
	Utilisasi Aset	Pengelolaan kapasitas asset yang dimiliki
Pertumbuhan Pendapatan	Expand Revenue Opportunities	Pencarian sumber pendapatan baru (rute baru, pasar baru, pelanggan baru)
	Enhance Customer Value	Peningkatan laba dari konsumen saat ini
		Pengurangan biaya hingga 10%
		9,5 jam perhari selama 360 hari
		10%
		10%

Sumber: Hasil penelitian diolah

6.2.2. Pengukuran Perspektif Pelanggan

Untuk perspektif pelanggan sasaran strategis yang dipakai untuk mencapai tujuan Garuda-Citilink ada dua, yaitu meningkatnya kualitas jasa dan meningkatnya kualitas hubungan dengan pelanggan. Ukuran strategis yang dipakai untuk mengusung sasaran strategis meningkatnya kualitas jasa secara garis besar dapat dijabarkan sebagai berikut:

- Mempertahankan pangsa pasar yang sudah ada;
- Mempertahankan konsumen yang sudah ada;
- Penambahan konsumen baru;

- Komplain;
- Loyalitas pelanggan.

Ukuran strategis yang mendukung sasaran strategis meningkatnya kualitas hubungan dengan pelanggan adalah sebagai berikut:

- Penjualan;
- Kepuasan pelanggan;
- Tingkat pengembalian.

Pencapaian sasaran strategis meningkatnya kualitas jasa diukur dengan menggunakan ukuran strategis mempertahankan pangsa pasar yang sudah ada. Mengintensifkan pasar dan rute-rute penerbangan yang sudah ada serta memperluas wilayah pemasaran menjadi pemicu dalam pencapaian ukuran strategis mempertahankan pangsa pasar, sedangkan target yang diharapkan tercapai adalah kenaikan sebesar 10% hingga 20% per tahun.

Keberhasilan pencapaian sasaran strategis meningkatnya kualitas jasa dapat juga diukur dengan menggunakan ukuran strategis mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Ada dua ukuran pemicu dalam pencapaian ukuran hasil ini, kedua ukuran tersebut adalah peningkatan jumlah pelanggan yang melakukan pembelian ulang per tahun dan peningkatan penjualan per tahun. Pelanggan yang melakukan pembelian ulang diukur dengan target mencapai 90%.

Selain itu pencapaian sasaran strategis meningkatnya kualitas jasa dapat diukur dengan ukuran strategis penambahan pelanggan baru. Sebagai ukuran pemicu kinerja digunakan dua ukuran, yaitu: peningkatan jumlah pelanggan baru per tahun dan pembukaan rute-rute penerbangan baru yang menguntungkan. Semakin banyak

konsumen baru yang menggunakan jasa Garuda-Citilink dan semakin banyak rute baru menguntungkan yang dibuka, semakin banyak pelanggan baru yang berhasil digacet oleh Garuda-Citilink. Target yang diterapkan adalah kenaikan pelanggan baru hingga mencapai 10% sampai 20% per tahun.

Ukuran strategis lain yang digunakan untuk mengukur pencapaian sasaran strategis meningkatnya kualitas jasa ditunjukkan dengan komplain dan ukuran strategis ini dipicu oleh *on time delivery* dan *complain handling*. Jadwal penerbangan yang tepat waktu akan meminimalkan komplain yang timbul, semakin cepat penanganan komplain yang diajukan konsumen menyebabkan komplain yang dilakukan pelanggan semakin kecil. Target yang ditetapkan adalah maksimal 5% dari total pelanggan.

Sasaran strategis meningkatnya kualitas jasa dapat juga diukur dengan menggunakan ukuran strategis loyalitas pelanggan, seberapa jauh pelanggan loyal terhadap jasa yang ditawarkan Garuda-Citilink. Oleh karena itu ukuran yang memicu ukuran strategis loyalitas konsumen ada dua, yaitu: pemilihan konsumen sesuai dengan segmen yang telah ditentukan dan pemilihan rute-rute penerbangan sesuai dengan pilihan pelanggan secara kontinyu, target yang ditetapkan adalah kontinuitas pembelian yang dilakukan oleh pelanggan.

Pencapaian sasaran strategis meningkatnya kualitas hubungan dengan pelanggan diukur dengan menggunakan ukuran strategis penjualan, Meningkatnya penjualan dipicu oleh dua pemicu ukuran hasil yaitu: eksploitasi citra dan publikasi serta promosi. Dengan eksploitasi citra yang demikian baik diharapkan penjualan dari Garuda-Citilink meningkat, demikian pula dengan publikasi dan promosi yang tepat

maka penjualan akan meningkat. Target yang ditetapkan adalah meningkat 10% per tahun.

Ukuran lain yang digunakan untuk mengukur sasaran strategis ini dengan menggunakan ukuran kepuasan pelanggan. Semakin puas pelanggan akan jasa yang ditawarkan Garuda-Citilink semakin loyal pelanggan, sehingga pelanggan bersedia melakukan pembelian ulang. Oleh karena itu ukuran yang memicu pencapaian sasaran hasil kepuasan pelanggan adalah tingkat responsibilitas dan komitmen Garuda-Citilink terhadap pelanggan. Tingkat responsibilitas dapat diwujudkan dengan memberikan informasi terkini berkaitan dengan perkembangan layanan serta tanggapan terhadap tuntutan dan komplain dari pelanggan. Sedang komitmen terhadap pelanggan dapat diwujudkan dengan berusaha memberikan layanan yang mampu beradaptasi dengan selera pelanggan dan mempersiapkan jasa agar selalu mampu bersaing dalam bisnis. Target yang diusung adalah mampu mempertahankan pelanggan hingga 90%.

Pencapaian sasaran strategis ini selain diukur dengan menggunakan dua ukuran di atas dapat juga diukur dengan menggunakan ukuran strategis tingkat pengembalian (retur). Berkurangnya tingkat pengembalian yaitu makin sedikit pelanggan yang membatalkan penggunaan jasa Garuda-Citilink dalam perjalanannya dipicu oleh empat hal yaitu: evaluasi produk, pendidikan dan pelatihan personel, kerjasama kemitraan, dan jajak pendapat melalui kuesioner. Target yang ditetapkan maksimum 5%. *Scorecard* perspektif pelanggan Garuda-Citilink dapat dilihat pada tabel 6.4.

Tabel 6.4
Scorecard Perspektif Pelanggan Garuda-Citilink

Sasaran Strategis	Ukuran Strategis		Targets
	Lag Indicator	Lead Indicator	
Meningkatnya Kualitas Jasa	Mempertahankan pangsa pasar yang sudah ada	1. Pasar dan rute penerbangan yang sudah ada diintensifikan 2. Wilayah pemasaran diperluas	Kenaikan 10% hingga 20% per tahun
	Mempertahankan konsumen yang sudah ada	1. Meningkatnya jumlah konsumen yang melakukan pembelian ulang per tahun 2. Meningkatnya volume penjualan per tahun	90%
	Penambahan konsumen baru	1. Peningkatan jumlah konsumen baru per tahun 2. Pembukaan rute-rute penerbangan baru yang menguntungkan	Kenaikan 10% hingga 20% per tahun
	Komplain	1. Pemberangkatan tepat waktu 2. Penanganan keluhan pelanggan	Maksimum 5%
	Loyalitas Konsumen	1. Pemilihan konsumen sesuai dengan segmen yang telah ditentukan 2. Pemilihan rute-rute penerbangan sesuai dengan pemakaian secara kontinyu	Kontinuitas pembelian
Meningkatnya Kualitas Hubungan Dengan Pelanggan	Penjualan	1. Pengeksploitasi citra 2. Aktifitas publikasi dan promosi	Naik 10% per tahun
	Kepuasan Pelanggan	1. Tingkat responsibilitas 2. Komitmen terhadap pelanggan	Pelanggan lama yang mampu dipertahankan sampai dengan 90%
	Tingkat Pengembalian	1. Evaluasi produk, studi banding dengan memperhatikan data dari <i>marketing intelligent</i> 2. Pendidikan dan pelatihan personel 3. Kerjasama kemitraan 4. Jajak pendapat kepada konsumen melalui kuesioner	Maksimum 5%

Sumber: Hasil penelitian diolah kembali

6.2.3. Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal Garuda-Citilink memiliki tiga sasaran strategis yaitu meningkatnya kualitas proses inovasi layanan jasa, terintegrasikannya proses layanan intern, dan meningkatnya kualitas proses layanan kepada pelanggan. Meningkatnya kualitas proses inovasi layanan jasa memiliki tiga ukuran strategis, antara lain:

- Kemampuan untuk mengadopsi teknologi;

- Penciptaan layanan jasa baru;
- Meningkatkan kemampuan bersaing.

Untuk terintegrasikannya proses layanan intern ukuran strategis yang ditetapkan adalah:

- Jadwal penerbangan yang tepat waktu;
- *Velocity Cycle Time*.

Ukuran strategis bagi meningkatnya kualitas proses layanan kepada pelanggan terdiri dari:

- Jumlah keluhan yang ditangani;
- Waktu yang dibutuhkan untuk menangani keluhan.

Keberhasilan pencapaian sasaran strategis meningkatnya kualitas proses inovasi diukur dengan menggunakan ukuran strategis kemampuan untuk mengadopsi teknologi. Semakin cepat waktu yang dibutuhkan untuk memperbaharui teknologi yang dimiliki Garuda-Citilink semakin tinggi kualitas proses inovasi layanan jasa yang dimiliki, selain itu ukuran strategis ini dipicu oleh perhatian dan keinginan manajemen dalam menggunakan teknologi yang lebih maju. Target untuk sasaran strategik ini adalah 3 sampai 5 tahun kedepan Garuda-Citilink telah mampu memperbaharui teknologi yang dimilikinya.

Pencapaian sasaran strategis meningkatnya kualitas proses inovasi dapat diukur dengan menggunakan ukuran strategis penciptaan layanan jasa baru. Jika Garuda-Citilink melakukan penelitian pasar, memberikan perhatian pada pesaing, serta memperhatikan keluhan konsumen diharapkan Garuda-Citilink dapat menciptakan layanan jasa baru lebih cepat maka pelanggan akan semakin terpuaskan,

apabila pelanggan puas, diharapkan pelanggan melakukan pembelian kembali atau memberitahukan rekan, sahabat, dan orang yang dekat dengan diri pelanggan, sehingga penjualan semakin meningkat. Target yang ingin ditetapkan adalah 1 sampai 3 tahun.

Ukuran strategis lain yang digunakan oleh manajemen Garuda-Citilink untuk mencapai sasaran strategis meningkatnya kualitas proses inovasi ditunjukkan dengan ukuran pangsa pasar dan ukuran strategis ini dipicu oleh perhatian yang seksama terhadap hasil penelitian pasar dan perhatian yang seksama terhadap perkembangan *market share* pesaing. Jika Garuda-Citilink menaruh perhatian terhadap *market share* yang dimilikinya maupun yang dimiliki pesaing, diharapkan Garuda-Citilink mampu bersaing dengan pesaingnya sesama maskapai penerbangan domestik dan pada akhirnya diharapkan Garuda-Citilink mampu bersaing dan memasuki pasar luar negeri, target yang ditetapkan adalah 1 tahun.

Sasaran strategis terintegrasiannya proses layanan intern diukur dengan menggunakan ukuran strategis jadwal penerbangan tepat waktu, semakin banyak jadwal penerbangan Garuda-Citilink yang tepat waktu, semakin sedikit biaya yang dikeluarkan Garuda-Citilink untuk proses *ground handling* dan biaya untuk parkir pesawat di bandara. Sebagai ukuran pemicunya digunakan sejumlah ukuran antara lain: mengukur jadwal penerbangan yang tepat waktu, manajemen menentukan jadwal penerbangan yang tepat waktu, menentukan kinerja jadwal penerbangan tepat waktu dengan cara membagi jadwal penerbangan tepat waktu dengan jumlah jadwal penerbangan. Target yang ditetapkan adalah melakukan perbaikan setiap waktu.

Ukuran strategis lain yang digunakan untuk pencapaian sasaran strategis terintegrasiannya proses layanan intern ditunjukkan dengan *velocity cycle time*. Jika Garuda-Citilink dapat meningkatkan *velocity cycle time*, yaitu proses yang digunakan untuk menyediakan jasa bagi pelanggan akan semakin efektif sehingga biaya yang dikeluarkan Garuda-Citilink untuk memberikan layanan sebelum dan selama penerbangan akan semakin rendah. Ukuran *velocity cycle time* ini dipicu oleh beberapa hal, antara lain pemanfaatan kemampuan perusahaan berdasarkan waktu, peningkatan kemampuan personel, peningkatan kemampuan fasilitas yang dimiliki. Target yang ditetapkan adalah perbaikan setiap periode.

Keberhasilan pencapaian sasaran strategis meningkatnya kualitas proses layanan kepada pelanggan diukur dengan menggunakan ukuran strategis jumlah keluhan yang ditangani. Semakin sedikit keluhan yang ditangani berarti semakin baik kinerja Garuda-Citilink, ini berarti pelanggan semakin puas terhadap layanan jasa yang diberikan Garuda-Citilink. Akan tetapi hal tersebut adalah hal ideal yang masih akan dicapai, kondisi terkini yang ada masih terdapat pelanggan yang melakukan komplain dan menyampaikan keluhannya, ukuran pemicu yang digunakan adalah membentuk tim khusus yang menangani keluhan, sedang target yang ditetapkan adalah sebesar 100%.

Ukuran lain yang digunakan untuk pencapaian sasaran strategis meningkatnya kualitas proses layanan kepada pelanggan diukur dengan menggunakan ukuran strategis waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan keluhan. Semakin cepat waktu untuk menyelesaikan keluhan, yaitu semakin pendek waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan keluhan semakin puas konsumen atas layanan yang diberikan oleh

Gauda-Citilink. Ukuran strategis ini dipicu oleh ukuran membekali tim khusus dengan keterampilan dan pengetahuan dalam menangani keluhan, untuk target ditetapkan maksimal $t + 24$ jam.

Tabel 6.5
Scorecard Perspektif Proses Bisnis Internal Garuda-Citilink

Strategi	Ukuran Strategis		Target
	Lead Indicator	Lag Indicator	
Meningkatnya kualitas proses iritasi layanan jasa	Kemampuan untuk mengadopsi teknologi	1. Waktu yang dibutuhkan untuk adopsi 2. Perhatian pada perusahaan yang menggunakan teknologi lebih maju	3 sampai 5 tahun
	Penciptaan layanan jasa baru	1. Penelitian pasar 2. Perhatian terhadap pesaing 3. Perhatian terhadap keluhan yang masuk	1 sampai 3 tahun
	Market Share	1. Perhatian seksama terhadap perkembangan market share perusahaan 2. Perhatian seksama terhadap perkembangan market share pesaing	1 tahun
Terintegrasikannya proses layanan internal	Jadual penatbangan tepat waktu	1. Pengukuran jadual penatbangan yang tepat waktu 2. Penentuan jadual penatbangan tepat waktu oleh konsumen 3. Penentuan kinerja jadual penatbangan tepat waktu yang dilakukan dengan meninjau jadual penatbangan tepat waktu dengan jadual penatbangan	Perbaikan setiap periode
	Velocity of service	1. Peningkatan kemampuan perusahaan berdasarkan waktu 2. Peningkatan kemampuan personal 3. Peningkatan kemampuan fasilitas yang dimiliki	Perbaikan setiap periode
Meningkatnya kualitas proses layanan kepada pelanggan	Jumlah keluhan yang berhasil ditangani	Pembentukan tim khusus yang menangani keluhan pelanggan	100%
	Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan keluhan	Tim khusus yang dibekali dengan keterampilan dan pengetahuan dalam penanganan keluhan	Maksimal $t + 24$ jam

Sumber: Hasil penelitian dan dikembalikan

6.2.4. Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sasaran strategis yang terdapat pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Garuda-Citilink antara lain:

- *Develop strategic skill;*
- *Management information system;*
- *Personal growth.*

Ukuran hasil pencapaian sasaran strategis *develop strategic skill* ditunjukkan dengan ukuran strategis inovasi baru dan ukuran ini dipicu oleh dua ukuran, yaitu: pelatihan untuk meningkatkan kemampuan stratejik personel dan pendidikan dan pelatihan bagi personel yang cakap. Jika kemampuan stratejik personel Garuda-Citilink meningkat melalui pendidikan dan pelatihan maka proses inovasi unuk layanan jasa akan meningkat, sedangkan target yang ditetapkan adalah adanya satu inovasi yang dihasilkan per tahun.

Keberhasilan pencapaian sasaran strategis *management information system* diukur dengan menggunakan ukuran strategis *continous improvement benchmark*. Semakin banyak personel yang mampu memanfaatkan teknologi informasi semakin tinggi kemampuan Garuda-Citilink menghadapi pesaingnya baik yang berasal dari dalam maupun luar negeri. Oleh karena itu ukuran pemicu yang memicu hasil tersebut adalah memiliki kemampuan untuk beradaptasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan pasar, sedang target adalah efisiensi di bidang operasional.

Pencapaian sasaran strategis *personal growth* diukur dengan menggunakan ukuran hasil cakupan tanggung jawab. Semakin tinggi jabatan yang diduduki oleh seorang karyawan maka semakin tinggi dan besar tanggung jawab yang diembannya.

Jabatan yang diduduki karyawan tersebut disesuaikan dengan tingkat pendidikan, keahlian yang dimiliki serta prestasi yang telah dicapainya, target yang ditetapkan oleh Garuda-Citilink untuk sasaran stratejik ini adalah besarnya tanggung jawab yang diemban.

Tabel 6.6
Scorecard Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sasaran Strategis	Ukuran Stratejis		Target
	Lag Indicator	Lead Indicator	
Develop Strategic Skill	Inovasi Baru	1. Pelatihan untuk meningkatkan kemampuan stratejik personel 2. Pendidikan dan pelatihan bagi personel yang cakap	Minimal 1 inovasi per tahun
Management Information System	Continuous Improvement Benchmark	Dimilikinya kemampuan untuk beradaptasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan pasar	Efisiensi Operasional
Personel Growth	Cakupan tanggung jawab	Sistem promosi berdasarkan kinerja	Tanggung jawab yang diemban

Sumber: Hasil penelitian diolah

6.3. Penyusunan *Initiatives (Action Plans)*

Action plan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan sasaran strategis. *Action plan* dirumuskan dengan membuat suatu pernyataan kualitatif yang merupakan langkah besar yang akan dilaksanakan di masa depan untuk mewujudkan sasaran stratejik. Hasil diskusi dengan *vice president SBU*, *general manager* dan *manager* dari divisi-divisi yang ada di Garuda-Citilink, telah didiskusikan langkah besar yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran strategis, jika dijabarkan akan terdiri dari beberapa program. Dalam merumuskan *action plan*, untuk setiap sasaran stratejik dirumuskan lebih dari satu *action plan*. Oleh karena sasaran-sasaran strategis yang

terdapat dalam perspektif keuangan merupakan hasil dari perwujudan pelbagai sasaran strategis di perspektif: pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran, maka dalam perumusan *action plan*, hanya dirumuskan *action plan* untuk ketiga perspektif tersebut.

6.3.1. Initiatives (Action Plans) Perspektif Pelanggan

Dalam mewujudkan ukuran strategis mempertahankan pangsa pasar dipilih *action plan* melakukan penelitian pasar lebih intensif untuk mengetahui pangsa pasar sendiri dan pesaing. Dengan melakukan penelitian pasar secara intensif, maka Garuda-Citilink mengetahui kelebihan dan kelemahan dari rute-rute yang dimiliki serta seberapa besar pangsa pasar yang dikuasai. Hasil penelitian pasar Garuda-Citilink dapat mengoptimalkan rute-rute yang menguntungkan dan mengintensifkan jadwal penerbangan pada rute tersebut, sedang rute yang tidak menguntungkan dapat ditinggalkan.

Untuk mewujudkan ukuran strategis mempertahankan konsumen yang sudah ada dipilih *action plan* mempertahankan dan mengukur loyalitas konsumen melalui promosi dan menyebarkan kuesioner. Dengan promosi yang tepat dan ditujukan pada sasaran yang tepat pula diharapkan jumlah pelanggan yang melakukan pembelian ulang semakin meningkat, meningkatnya pembelian ulang menyebabkan volume penjualan meningkat. Hasil penyebaran kuesioner diharapkan *feed back* dari pelanggan sehingga dapat diketahui apakah pelanggan puas atau tidak, sehingga dapat dilakukan perbaikan-perbaikan yang diharapkan dapat memuaskan konsumen.

Action plan yang dipilih untuk mewujudkan ukuran strategis penambahan konsumen baru adalah melakukan penelitian pasar untuk mencari rute-rute penerbangan baru yang menguntungkan dan melakukan promosi untuk rute-rute tersebut. Hasil penelitian pasar menunjukkan rute-rute baru yang menguntungkan, dengan promosi yang tepat, akan terjaring pelanggan baru untuk rute tersebut.

Ukuran strategis komplain diwujudkan dengan menetapkan *action plan* utilisasi aset dan membentuk tim yang secara khusus untuk menangani keluhan pelanggan. Utilisasi aset dapat dilakukan dengan cara memaksimalkan penggunaan pesawat hingga 9,5 jam perhari tanpa mengabaikan faktor keamanan bagi penumpang. Selain itu penggunaan satu jenis pesawat, akan mempercepat proses *ground handling* sehingga jadwal penerbangan dapat tepat waktu.

Ukuran strategis loyalitas konsumen dicapai dengan *action plan* mengintensifkan program-program pemasaran seefisien dan seefektif mungkin, serta melakukan penelitian pasar. Dengan semakin efektif dan efisiennya program-program pemasaran hasil yang diharapkan adalah biaya yang dikeluarkan untuk program pemasaran semakin kecil dan promosi yang dilakukan tepat sasaran yaitu *target market* yang dituju, sehingga loyalitas konsumen akan tercapai.

Dalam mewujudkan ukuran strategis penjualan dipilih *action plan* meningkatkan pelayanan selama di darat antara lain proses reservasi, pasasi, *ground handling* hingga penumpang naik dan turun pesawat, maupun pelayanan selama di udara, sehingga diharapkan harga jual yang ditetapkan mampu bersaing tanpa mengurangi kualitas layanan yang ada.

Ukuran strategis kepuasan pelanggan dapat diwujudkan dengan memilih *action plan* membangun kepuasan dan loyalitas pelanggan dengan penciptaan layanan jasa yang adaptif. Layanan jasa yang adaptif diwujudkan melalui memberikan layanan jasa yang sesuai dengan pelanggan, selain itu diusahakan untuk memberikan layanan yang mampu bersaing dengan para pesaing baik yang berasal dari dalam maupun luar negeri. Agar pelanggan mengetahui layanan terbaru dari Garuda-Citilink, manajemen dituntut memberikan informasi terkini tentang layanan yang ada, sehingga pelanggan dapat mengetahui layanan-layanan terbaru dari Garuda-Citilink.

Untuk mewujudkan ukuran strategis tingkat pengembalian *action plan* yang dipilih adalah meningkatkan pengetahuan personel melalui diklat dan membina kerjasama kemitraan yang saling menguntungkan dengan para supliernya. Dengan memberikan pendidikan dan latihan secara rutin sesuai dengan kebutuhan diharapkan pengetahuan dan keahlian personel diharapkan meningkat, sehingga kualitas layanan yang diberikan dapat ditingkatkan. Untuk menekan biaya dilakukan kerjasama kemitraan dengan mitra-mitra bisnis terutama dalam *ground handling* pesawat selama di bandara, dengan terbinanya kerjasama yang baik dengan mitra strategisnya maka proses *ground handling* akan semakin profesional dan cepat sehingga pesawat dapat disiapkan agar dapat melayani jadwal penerbangan tepat waktu. Kerjasama kemitraan ini tidak hanya untuk proses *ground handling* saja tetapi juga dilakukan untuk proses lain, misalnya seperti *maintenance*.

6.3.2. *Initiatives (Action Plans) Perspektif Proses Bisnis Internal*

Untuk mewujudkan ukuran strategis kemampuan untuk mengadopsi teknologi dipilih *action plan* mewujudkan penggunaan teknologi modern melalui pemanfaatan komputer dan penggunaan jenis pesawat terbaru serta melatih personel agar mampu menggunakan teknologi tersebut. Penggunaan komputer dan pesawat jenis terbaru menunjukkan komitmen untuk memanfaatkan secara maksimal teknologi. Pemanfaatan teknologi ini dibarengi dengan pelatihan terhadap personel, sehingga penggunaan teknologi tersebut akan maksimal manfaatnya.

Action plan melakukan penelitian pasar dan memanfaatkan hasilnya untuk menciptakan inovasi layanan jasa baru dipilih untuk mewujudkan. Ukuran strategis penciptaan layanan jasa baru. Penelitian pasar dilakukan untuk mengetahui perubahan kebutuhan konsumen akan layanan jasa, hasil dari penelitian pasar tersebut diwujudkan dengan melakukan inovasi terhadap layanan yang diberikan oleh Garuda-Citilink.

Meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penciptaan layanan jasa yang inovatif dan memanfaatkan penelitian untuk mengetahui pangsa pasar pesaing adalah *action plan* yang dipilih untuk mewujudkan ukuran strategis *market share*. Garuda-Citilink dituntut untuk terus melakukan inovasi terhadap layanannya dibanding pesaingnya, sehingga pelanggan semakin loyal, dan berakibat pangsa pasar yang dimiliki meningkat tanpa mengabaikan pangsa pasar yang dimiliki pesaing. Untuk mengetahui pangsa pasar milik sendiri dan pesaing perlu dilakukan penelitian pasar.

Ukuran strategis jadwal penerbangan tepat waktu diwujudkan dengan pemilihan *action plan* mewujudkan penerbangan tepat waktu melalui penanganan

proses pasasi terkomputerisasi dan proses *ground handling* yang cepat dan profesional tanpa mengurangi faktor keamanan dan kenyamanan pelanggan. Penggunaan komputer dalam proses pasasi penumpang diharapkan akan akan mempersingkat waktu yang dibutuhkan untuk menangani para penumpang selama di darat. Selain itu, proses *ground handling* pesawat yang cepat dan profesional tanpa mengurangi faktor keamanan dan kenyamanan selama penerbangan akan mempersingkat jadwal penerbangan.

Untuk mencapai ukuran strategis *velocity cycle time*, *action plan* yang dipilih adalah meningkatkan kemampuan personel dengan jalan melakukan diklat sesuai dengan proses dan bidang yang ditanganinya.. Dengan semakin meningkatnya kemampuan personel diharapkan semua fasilitas yang dimiliki dapat digunakan oleh semua personel, sehingga waktu yang digunakan untuk proses layanan kepada pelanggan menjadi semakin pendek dan efisien.

Ukuran strategis jumlah keluhan yang masuk diwujudkan dengan *action plan* meningkatkan pelayanan dalam menangani keluhan pelanggan. Pembentukan tim khusus ditujukan untuk memberikan layanan terhadap keluhan yang disampaikan oleh pelanggan, dengan meningkatkan pelayanan untuk menangani keluhan pelanggan yang dilakukan oleh tim khusus ini jumlah keluhan yang ditangani bisa cepat diselesaikan sehingga pelanggan tidak merasa keluhan yang disampaikan pada Garuda-Ctilink diabaikan.

Meningkatkan pengetahuan personel dengan jalan memberikan diklat merupakan *action plan* yang dipilih untuk mewujudkan ukuran strategis waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan keluhan. Dengan memberikan pendidikan dan

pelatihan secara kontinyu kepada setiap anggota tim khusus untuk menangani keluhan diharapkan kemampuan personel tim meningkat sehingga keluhan yang masuk dapat ditangani secara cepat dan pelanggan tidak membutuhkan waktu yang lama untuk mengetahui tanggapan Garuda-Citilink terhadap keluhan yang diajukannya.

6.3.2. *Initiatives (Action Plans) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran*

Untuk mewujudkan sasaran strategis *develop strategic skill* dipilih *action plan* meningkatkan diklat bagi pegawai untuk mewujudkan peningkatan kemampuan strategik. Garuda-Citilink memiliki program-program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan strategik personelnnya, peningkatan kemampuan personel akan berdampak pada proses inovasi layanan yang akan dikembangkan oleh Garuda-Citilink. Semakin tinggi kemampuan strategik yang dimiliki personel maka inovasi yang dihasilkan akan semakin berkualitas dan bervariasi sehingga bermanfaat bagi Garuda-Citilink dalam menghadapi persaingannya.

Sasaran strategis *management information system*, dipilih membangun sarana dan prasarana bagi pemanfaatan *management information system* sebagai *action plan*. Pembangunan sarana dan prasarana digunakan untuk mengukur pemanfaatan *management information system*. Semakin lengkap pembangunan sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk pemanfaatan teknologi tersebut, semakin tinggi pula kemampuan Garuda-Citilink untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi dilingkungan bisnisnya baik secara intern maupun ekstern.

Untuk mencapai sasaran strategis *personal growth* dipilih *action plan* meningkatkan tanggung jawab melalui diklat. Program pendidikan dan latihan yang diprogram Garuda-Citilink ditujukan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan personel akan tugas yang diembannya. Semakin tinggi prestasi personel maka semakin terbuka bagi personel tersebut untuk memegang jabatan dan tugas baru yang diembannya. Semakin tinggi jabatan atau semakin berat tugas yang diembannya maka tanggung jawab yang dipikul akan semakin besar pula.

Setelah *action plan* untuk masing-masing sasaran stratejik pada tiap-tiap perspektif *Balanced Scorecard* Garuda-Citilink berhasil dirumuskan, tahap akhir dari penelitian ini menyajikan desain *Balanced Scorecard* bagi maskapai penerbangan Garuda-Citilink seperti pada tabel 6.7 berikut ini.

Tabel 7
Balanced Scorecard Maskapai Penerbangan Nasional

Perspektif	Strategy Objective	Strategy Measurement		Targets	Initiatives		
		Lag Indicator	Lead Indicator				
Keuangan	Berkurangnya Biaya	Perbaikan Struktur Biaya	Pengeluaran kas berkurang	Pengurangan biaya hingga 10%			
		Utawa Asset	Pengelolaan kapasitas asset yang dimiliki	9,5 jam perhari			
	Pertumbuhan Pendapatan	Expand Revenue Opportunities	Pencarian sumber pendapatan baru (rute baru, pasar baru, pelanggan baru)	10%			
		Enhance Customer Value	Peningkatan laba dari konsumen saat ini	10%			
Pelanggan	Meningkatnya Kualitas Jasa	Mempertahankan pangsa pasar yang sudah ada	1. Pasar dan rute penerbangan yang sudah ada diintensifikan 2. Wilayah pemasaran di perluas	Kenakan 10% hingga 20% per tahun	Melakukan penelitian pasar lebih intensif untuk mengetahui pangsa pasar sendiri dan pesaing		
		Mempertahankan konsumen yang sudah ada	1. Meningkatnya jumlah konsumen yang melakukan pembelian ulang per tahun 2. Meningkatnya volume penjualan per tahun	90%	Mempertahankan dan mengukur loyalitas konsumen dengan melakukan promosi dan kuesioner		
		Penambahan konsumen baru	1. Peningkatan jumlah konsumen baru per tahun 2. Pembukaan rute-rute penerbangan baru yang menguntungkan	Kenakan 10% hingga 20% per tahun	Melakukan penelitian pasar untuk mengetahui rute-rute baru yang menguntungkan dan promosi		
		Komplain	1. Penyelesaian tepat waktu 2. Pengurangan keluhan pelanggan	Maksimum 5 %	Utilisasi aset serta penggunaan satu jenis pesawat dan tim khusus		
	Meningkatnya Kualitas Hubungan Dengan Pelanggan	Loyalitas Konsumen	1. Pembaruan konsumen sesuai dengan segmen yang telah ditentukan 2. Pemilihan rute-rute penerbangan sesuai dengan prakiraan arah kinerjanya		Kontinuitas pembelian	Mengintensifkan program pemasaran selektif dan seefisien mungkin dan melakukan penelitian pasar untuk mencari rute baru	
		Penjualan	1. Pengeksplotasian extra 2. Aktivitas publikasi dan promosi		Naik 10% per tahun	Meningkatkan pelayanan baik di darat maupun selama penerbangan agar penerbangan tepat waktu serta strategi harga bersaing	
		Kepuasan Pelanggan	1. Tingkat responsibilitas 2. Komitmen terhadap pelanggan		Pelanggan lama yang mampu dibertahankan sampai dengan 90%	Membarngun kepuasan dan loyalitas pelanggan melalui penciptaan layanan jasa yang adaptif	
		Tingkat Pengembalian	1. Evaluasi produk, studi banding dengan memperhatikan data dari marketing intelligent 2. Pendidikan dan pelatihan personel 3. Kerjasama kemitraan 4. Jajak pendapat kepada konsumen melalui kuesioner		Maksimum 5%	Meningkatkan pengetahuan personel melalui diklat dan membina kerjasama kemitraan yang saling menguntungkan	
		Kemampuan untuk mengadopsi teknologi	Perhatian pada perusahaan yang menggunakan teknologi lebih maju	1. Waktu yang dibutuhkan untuk adopsi 2. Perhatian pada perusahaan yang menggunakan teknologi lebih maju		3 sampai 5 tahun	Mewujudkan penggunaan teknologi modern dengan komputersasi dan keahlian personel
			Penciptaan layanan jasa baru	1. Perhatian pasar 2. Perhatian terhadap pesaing 3. Perhatian terhadap keluhan yang masuk		1 sampai 3 tahun	Mewujudkan inovasi layanan jasa baru dengan melakukan penelitian pasar dan menanaliskan hasilnya
Proses Bisnis Internal	Terintegralkannya proses layanan intern	Market Share	1. Perhatian seksama terhadap perkembangan market share perusahaan 2. Perhatian seksama terhadap perkembangan market share pesaing	1 tahun	Meningkatkan ketahanan pelanggan melalui penciptaan layanan jasa inovatif dan penelitian pasar untuk mengetahui bangsa pasar pesaing		
		Jadual penerbangan tepat waktu	1. Mengukur jadual penerbangan yang tepat waktu 2. Manajemen menentukan jadual penerbangan tepat waktu 3. Menentukan kinerja jadual penerbangan tepat waktu dengan membagi jadual penerbangan	Perbaikan setiap periode	Mewujudkan penerbangan tepat waktu melalui perancangan pasasi terkomputersasi dan ground handling yang cepat tanpa menguwanri faktor keamanan dan kenyamanan		
		Velocity cycle time	1. Pemanfaatan kemampuan perusahaan berdasarkan waktu 2. Peningkatan kemampuan personel 3. Peningkatan kemampuan fasilitas yang dimiliki	Perbaikan setiap periode	Meningkatkan kemampuan personel dengan jalan melakukan diklat sesuai dengan bidang yang ditangani oleh personel		
	Meningkatnya kualitas proses layanan kepada pelanggan	Jumlah keluhan yang berhasil ditangani Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan keluhan	Membentuk tim khusus yang menangani keluhan Membekali tim khusus dengan keterampilan dan pengetahuan dalam penanganan keluhan	100% Maksimal 1 + 24 jam	Meningkatkan pelayanan dalam penanganan keluhan pelanggan Meningkatkan pengetahuan personel dengan jalan melakukan diklat		
Pembelajaran dan Perumbuhan	Develop Strategic Skill	Inovasi Baru	1. Pelatihan untuk meningkatkan kemampuan strategik personel 2. Pendidikan dan pelatihan bagi personel yg cakap	Minimal 1 Inovasi per th	Meningkatkan diklat bagi pegawai untuk mewujudkan peningkatan kemampuan stratejik		
	Management Information System	Continues Improvement Benchmark	Dimliknya kemampuan untuk beradaptasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan pasar	Efisiensi Operasional	Membangun sarana dan prasarana bagi pemanfaatan MIS		
	Personel Growth	Cakupan tanggung jawab	Sistem promosi berdasarkan kinerja	Tanggung jawab yang diemban	Meningkatkan tanggung jawab yang diemban melalui diklat		

Sumber: Hasil penelitian diolah

Implementasi strategi kedalam *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard*, sebagaimana yang sudah dijelaskan pada pembahasan proposisi pertama, dan kedua menunjukkan secara jelas bagaimana *Strategy Map* yang digunakan sebagai dasar penyusunan *Balanced Scorecard* menghubungkan strategi ke pengukuran-pengukuran yang saling berhubungan sebab akibat.

Strategi *develop strategic, personal growth*, dan pemanfaatan MIS pada proses pertumbuhan dan pembelajaran diharapkan bermuara pada strategi-strategi pada proses bisnis internal. Penggunaan tiga strategi tersebut akan berimplikasi pada peningkatan kualitas, termasuk peningkatan kualitas proses inovasi layanan jasa, kualitas proses layanan kepada pelanggan dan efisiensi yang tercermin dari strategi terintegrasikannya proses layanan intern pada proses bisnis internal, pada dasarnya ketiga strategi ini bermuara pada *increase service efficiency* dan *operational efficiency*. Untuk strategi terintegrasikannya proses layanan intern ini dapat memberikan dampak secara langsung pada berkurangnya biaya

Increase service efficiency dan *operasional efficiency strategy* ini berimplikasi pada strategi pelayanan kepada pelanggan yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Strategi yang dipakai adalah meningkatnya kualitas jasa dan meningkatnya kualitas hubungan dengan pelanggan, dan diharapkan dua strategi ini menjadi ciri khas keunggulan Garuda-Citilink. Ketepatan pelaksanaan strategi meningkatnya kualitas jasa dan meningkatnya kualitas hubungan dengan pelanggan tersebut akan menyebabkan pertumbuhan pendapatan dan berkurangnya biaya, dimana pertumbuhan pendapatan dan berkurangnya biaya ini akan berdampak pada kondisi keuangan yang sehat.

BAB 7

PENUTUP

7.1. Simpulan

Beberapa kesimpulan diperoleh dari hasil penelitian penyusunan *Strategy Map* dan *Balance Scorecard*, antara lain:

1. Sulitnya manajemen Garuda-Citilink untuk mengimplementasikan strategi. Hambatan yang utama yang dihadapi manajemen Garuda-Citilink dalam mengimplementasikan strategi yang ada adalah tidak adanya alat untuk mengkomunikasikan strategi-strategi yang ada, untuk itu manajemen Garuda-Citilink membutuhkan *Strategy Map* untuk mengimplementasikan, mengomunikasikan sekaligus berfungsi sebagai alat untuk memonitor strategi yang akan diimplementasikan;
2. *Strategy Map* Garuda-Citilink yang telah tersusun secara utuh menjadi sebuah peta strategi yang secara jelas menunjukkan hubungan sebab akibat visi, misi dan strategi perusahaan serta berbagai sasaran strategis dalam setiap perspektif. Peta strategi ini sangat berguna bagi Garuda-Citilink untuk menjadi suatu organisasi yang berfokus pada strategi, sebagai suatu alat untuk mengkomunikasikan stragi kepada seluruh anggota organisasi dalam bentuk ukuran-ukuran aktivitas operasional;
3. *Balanced Scorecard* yang telah tersusun secara utuh secara jelas menunjukkan secara garis besar bagaimana *balanced scorcard*

menghubungkan strategi ke pengukuran-pengukuran yang seimbang dan saling berhubungan. Pengukuran kinerja keuangan Garuda-Citilink apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam tujuan Garuda-Citilink yaitu kondisi keuangan yang sehat. Tujuan ini dapat tercapai dengan melakukan perbaikan pendapatan dan berkurangnya biaya. Pada perspektif pelanggan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus* dan *customer satisfaction*. Pada Garuda-Citilink pengakuan atas pentingnya *customer focus* tercermin pada strategi meningkatnya kualitas jasa, sedang *customer satisfaction* nampak pada strategi meningkatnya kualitas hubungan dengan pelanggan. Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Analisis proses bisnis internal dilakukan dengan cara mengidentifikasi proses internal bisnis kritis yang diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Dalam perspektif ini, Garuda-Citilink menggunakan tolok ukur meningkatnya kualitas proses inovasi layanan jasa, meningkatnya kualitas proses layanan kepada pelanggan dan terintegrasikannya proses layanan intern. Proses pertumbuhan dan pembelajaran bersumber dari faktor sumberdaya manusia, sistem informasi manajemen, serta sistim dan prosedur

organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam perspektif ini, tolok ukur yang digunakan Garuda-Citilink adalah *develope strategic skill, personal growth* dan pemanfaatan MIS.

7.2. Saran

Dari hasil penelitian terdapat beberapa saran pada pihak manajemen Garuda-Citilink, antara lain:

1. Untuk menjadi suatu organisasi yang berfokus pada strategi, manajemen Garuda-Citilink perlu mempertimbangkan untuk mengimplementasikan rancangan *Strategy Map* dan *Balanced Scocard* ini menjadi suatu sistem manajemen stratejik yang utuh dalam perusahaan, akan lebih baik lagi jika implementasinya didukung oleh aplikasi teknologi informasi sehingga evaluasi kinerja perusahaan dapat dilakukan setiap saat dengan melihat indikator-indikator yang timbul;
2. Karena tingkat pendidikan anggota organisasi berbeda-beda, agar hasil yang diharapkan dari penyusunan *Balanced Scorecard* dapat optimal, maka manajemen Citilink perlu membekali anggota organisasinya dengan pengetahuan tentang *Balanced Scorecard*. Pendidikan ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan tenaga konsultan atau tenaga profesional yang ahli dibidangnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anand, S, 2001, *Challenges in Implementing The Balance Scorecard in India. Asia*, Cedar Experience, [http:// www.cedar.com](http://www.cedar.com).
- Anthony, Robert N., and Vijay Govindarajan, 1995, *Management Control System*, Eight Edition, Richard D. Irwin.
- Antola, J., and A. Lonnquist., 2004, *Designing A Strategy MAP*, Tempare University of Technology, Finlandia.
- Berquist, Paul., 2000, *Dialog Software; A Balanced Scorecard Solution: Focus Your Corporate Energy*, Dialog Software, [http:// www.dialogsoftware.com](http://www.dialogsoftware.com).
- Bogdan, Robert and Steven J. Talor, 1993, *Kualitataif: Dasar-dasar Penelitian*, (Penerjemah: Khozin Affandi), Penerbit Usaha Nasional, Surabaya.
- Cobbold, Ian., and Gavin Lawrie, 2003, *The Development Balanced Scorecard as A Strategic Management Tool*, 2GC Conference Paper, 2GC Active Management, United Kingdom.
- , 2003, *Balanced Scorecard Implementation in SMEs: Reflection in Literature and Practice*, 2GC Conference Paper, 2GC Active Management, United Kingdom.
- , 2003, *Classification of Balanced Scorecards Based on Their Intended Use*, 2GC Conference Paper, 2GC Active Management, United Kingdom.
- , 2004, *Development of The 3rd Generation Balanced Scorecard: Evolution of The Balanced Scorecard into An Effective Strategic Performance Management Tools*, 2GC Active Management, United Kingdom.
- Cooper, Robin and Robert. S. Kaplan, 1991, *The Design of Cost Management Systems, Text and Cases*, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Creelman, James and Naresh Makhijani, 2005, *Mastering Business in Asia: Succeeding With The Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd., Singapore.
- David, Fred R., 2003, *Strategic Management: Concepts and Cases*, Ninth Edition, Prentice Hall International Inc., New Jersey.

- Davies, Robert, 2005, *Balanced Scorecard: Success Without The Pitfalls*, Enquiries@strategy.co.uk, www.drstrategy.co.uk.
- Goran Okve, Johan Petri Nils, Roy Jan Carl, and Sofie Roy, 2004, *Twelve Year Later: Understanding and Realizing The Value of Balanced Scorecards*, Ivey Business Journal, May/ June, www.iveybusinessjournal.com.
- Hendricks, Kevin., Larry Menor, and Christine Wiedman, 2004, *The Balanced Scorecard: To Adopt Or Not To Adopt?*, Ivey Business Journal, November/ December, www.iveybusinessjournal.com.
- Hill, Charles W.L., and Gareth R. Jones, 1995, *Strategic Management: An Integrated Approach*, Third Edition, Boston Houghton-Mislin Company, Massachusetts.
- Johnson, H. Thomas and Robert. S Kaplan, 1987, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Johnson, H. Thomas, 1992, *Relevance Regained: From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment*, The Free Press, Maxwell Macmillan Canada, Toronto, Canada.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton, 1992, *The Balance Scorecard: Measures that Drive Performance* Harvard Business Review, Jan-Feb.
- , 1993, *Putting The Balance scorecard as a Strategic Management Syatem*, Harvard Business Review, pp 134-142, Sept-Oct.
- , 1996, *The Balance Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, pp 61-66, Jan-Feb.
- , 1996, *Linking The Balance Scorecard To Strategy*, California Management Review, Vol 39, No. 1, pp 53-79.
- , 1996, *The BalanceScorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- , 2000, *Having Trouble with Your Strategy? Then MAP It*, Harvard Business Review, Sept-Oct, pp 167-189.
- , 2001, *The Strategy Focused Organization: How Balance Scorecard ompanies Thrive in The New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

- , 2004, *Strategy MAPS: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kaplan, Robert S., Anthony A. Atkinson, 1998, *Advanced Management Accounting*, Third Edition, Prentice Hall International Inc, New Jersey.
- Lee, S.F., Ruth F. Leung, and Andrew Sai On Ko, 2000, *Strategy Formulation Frame Work for Vocational Education: Integrating SWOT Analysis, Balanced Scorecard, QFD Methodology And MBANQA Education Criteria*, Managerial Accounting Journal, MCB University Press, <http://www.emerald-library.com>.
- , 2000, *Building Balanced Scorecard with SWOT Analysis, and Implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD Methodology*, Managerial Accounting Journal, MCB University Press, <http://www.emerald-library.com>.
- Kuncoro, Mudrajad., 2003, *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi: Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis?*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Moleong, Lexy J., 2002, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cetakan Keenambelas, Penerbit PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Morisawa, Toru, 2002, *Building Performance Measurement Syatems with The Balanced Scorecard Approach*, NRI Papers, No. 45 April 1, Nomura Research Institute.
- Mulyadi, 2001, *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta.
- , 2005, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Mustofa, Bachrudin, 2002, *Menaksir Kulaitas Penelitian Kualitatif: Beberapa Kriteria Dasar*, Dalam A. Chedar Alwasilah, *Pokoknya Kualitatif*, Penerbit Pustaka Jaya, Jakarta.
- Najda, Charles., 2003, *Low Cost CarrierS and Low Fares: Competition and Concentration in The US Airlines Industry*, Departement of Economics Stanford University, Stanford-US, Email: cnajde@stanfordalumni.org.
- Neely, Andy and M. Bourne, 2000, *Why Measurement Initiatives Fail*, Measuring Business Excellence, Vol. 4, No. 4.

- Neely, Andy., Bernard Marr, Goran Roos, and Oliver Gupta, 2003, *Toward The Third Generation of Performance Measurement*, Controlling, Helft 3/4, March-April.
- Porter, Michael E., 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Rangkuti, Freddy, 2005, *Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapai Abad 21*, Penerbit PT Gramedia Pusataka Utama, Jakarta.
- Setiaputri, Susan, 2002, *Internal Business Process Perspective dari Balanced Scorecard: Proses Pengukuran dan Pengelolaan Strategi Bisnis ke Tindakan Operasional PT Metro Selular Surabaya*, Skripsi.
- Shulver, Michael., 2000, *The Soft Side of the Balance Scorecard: Developing Strategically Relevant Measures Of Intellectual Capital*, 2GC Working Paper, 2GC Active Management, United Kingdom.
- Yin, Robert K., 1989, *Case Study Research Design and Methods*, Sage Publication.
- Yuwono Sony, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan, 2003, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.