

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1. LANDASAN TEORI**

##### **2.1.1. Pengertian Strategi**

Para ahli memberikan beberapa pengertian mengenai strategi. Pengertian strategi menurut Prof, Sukanto Reksohadiprodjo, M, Com., M.A, Ph.D (2004, 1);

*“Strategi adalah pola tindakan manajemen untuk mencapai tujuan badan usaha”.*

Defenisi strategi menurut William F.Glucck dan Lawrence Jauch dari bukunya H. Djaslim Saladin, SE, Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan adalah (2004, 1);

*“sebuah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi, yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi”*

Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi perusahaan adalah sesuatu kesatuan yang menyeluruh, komprehensif dan terpadu yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Ada beberapa hal yang dapat ditarik menjadi kesimpulan dari pengertian pengertian di atas yaitu:

1. Adanya suatu rencana tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan bukan hanya mencapai tujuan jangka pendek, akan tetapi juga jangka menengah dan jangka panjang.
2. Untuk menyusun suatu strategi, diperlukan analisa terhadap lingkungan baik lingkungan eksternal maupun internal yaitu peluang dan ancaman/tantangan maupun kekuatan dan kelemahan perusahaan. Hal ini penting untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi.
3. Perlunya suatu keputusan pilihan dan pelaksanaan yang tepat dan terarah guna mencapai tujuan perusahaan.
4. Strategi dirancang untuk menjamin agar tujuan dan sasaran dapat dicapai melalui langkah-langkah yang tepat.

Setiap perusahaan harus mengembangkan strategi yang efektif sesuai dengan tahap prosedur pengembangan strategi. Strategi dapat dijelaskan dalam sudut pandang yang berbeda-beda:

- *Strategi sebagai perencanaan.* Strategi dikembangkan sebagai perencanaan untuk merancang pelaksanaan dari kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Ini merupakan cara bagi manajemen untuk mengarahkan perusahaan ke arah yang dikehendakinya.
- *Strategi sebagai cara.* Strategi juga dijadikan cara untuk bermanuver untuk mengecoh pesaing.
- *Strategi sebagai pola.* Perilaku yang konsisten dalam setiap langkah kegiatan mungkin dapat diidentifikasi sebagai jejak dari strategi atau pola yang direncanakan.
- *Strategi sebagai posisi.* Definisi ini mengimplikasikan *positioning* bagi setiap organisasi di dalam lingkungannya. Ini mengindikasikan bagaimana sebuah organisasi memandang pesaing dan lingkungannya.
- *Strategi sebagai perspektif.* Strategi juga dapat didefinisikan sebagai kepribadian dari organisasi.

Sedangkan Gregory G. Dess dan Alex Miller yang dialih bahasakan oleh H. Djaslim Saladin, S.E (2004, 2) membagi strategi dalam dua bentuk yaitu strategi yang dikehendaki dan strategi yang direalisasikan.

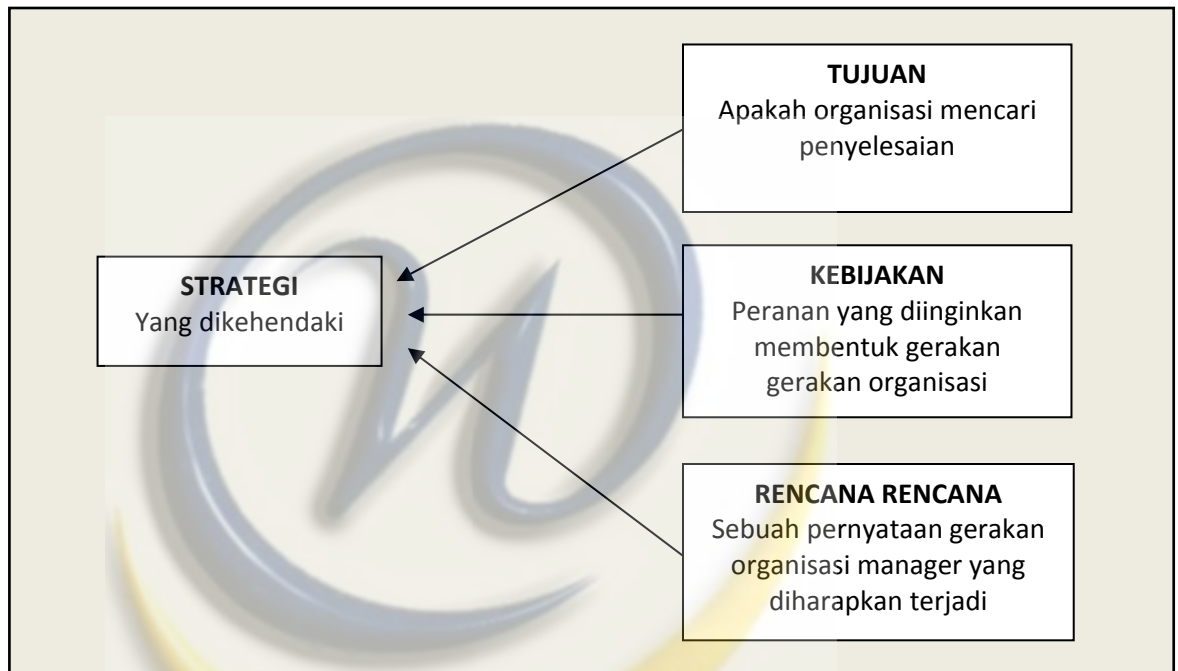
1. Strategi yang dikehendaki (*intended strategic*). Terdiri dari tiga (3) elemen yaitu: sasaran –sasaran (*goals*), kebijakan-kebijakan (*policies*) dan rencana-rencana (*plans*).
  - Sasaran-sasaran (*goals*); apa yang dilakukan organisasi/perusahaan. Sasaran mempunyai arti yang luas dan sempit.

Gregory G. Dess membagi hirarki atau tindakan dari sasaran tersebut menjadi:

- a. Visi (*vission*); apa yang dilakukan organisasi/perusahaan, visi merupakan kerangka acuan dan perspektif sebagai satu kesatuan yang tercermin dalam kegiatan nyata.
- b. Misi (*mission*): banyaknya batasan perusahaan yang akan dicapai, misi merupakan tugas atau prinsip pokok dalam mewujudkan visi.

- c. Tujuan tujuan (*objectives*): tujuan yang lebih spesifik ingin dicapai. Secara ideal berarti kita harus mencari suatu kepastian akhir.
- Kebijakan (*policies*): merupakan garis pedoman untuk bertindak, bagaimana sebuah organisasi mencapai sasaran sasaran tersebut.
- Rencana rencana (*plans*): suatu pernyataan dari tindakan seorang manager organisasi terhadap apa yang diharapkan akan terjadi.

**Gambar 2.1 Strategi yang dikehendaki**

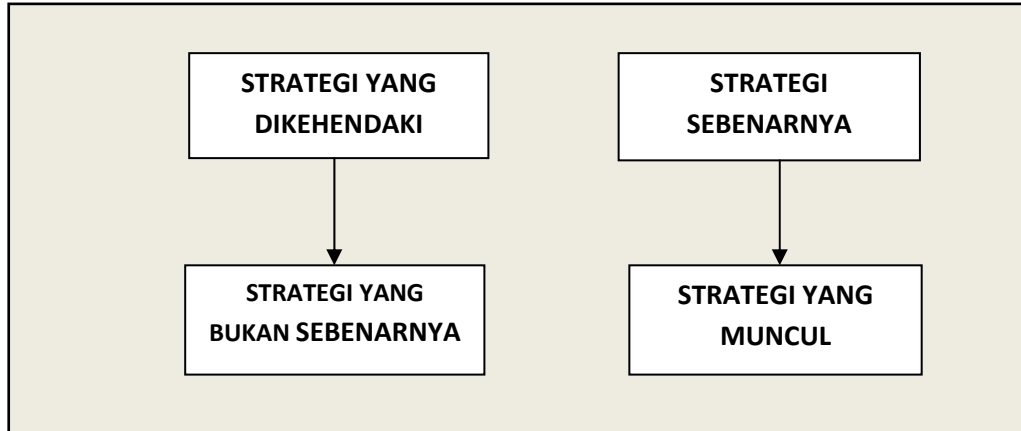


**Sumber: Gregory G. Dess dan Alex Miller yang dialih bahasakan oleh H. Djaslim Saladin, S.E (2004, 2)**

2. Strategi yang direalisasikan (*realized strategic*): merupakan apa yang dicapai atau apa yang telah diwujudkan.

Strategi yang asli sering mengalami perubahan dalam keseluruhan implementasinya, sesuai dengan peluang dan ancaman yang dihadapi. Strategi yang sebenarnya terealisasikan selalu lebih banyak atau sedikit dibandingkan strategi yang dikehendaki.

**Gambar 2.2 Strategi yang direalisasikan**



**Sumber: Gregory G. Dess dan Alex Miller yang dialih bahasakan oleh H. Djaslim Saladin, S.E (2004, 2)**

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dan kondisi yang kian tidak menentu, perusahaan dituntut untuk mempersiapkan diri secara matang. Perusahaan perlu melakukan perencanaan strategi, sebagai langkah awal untuk menyelenggarakan suatu manajemen strategi. Penyusunan perencanaan strategi ditunjuk tidak hanya difokuskan pada usaha target pangsa pasar atau volume penjualan yang akan dicapai dalam periode waktu tertentu. Akan tetapi juga harus dipertimbangkan perubahan-perubahan yang akan terjadi dalam kebijakan ekonomi makro yang akan dilakukan pemerintah. Karena itu perusahaan mau tidak mau harus memiliki wawasan luas. Perusahaan harus mampu memprediksi segala kemungkinan yang akan terjadi, terlebih perubahan teknologi dan informasi yang semakin canggih. Karena itu pulalah perencanaan strategi dibuat fleksibel, tidak kaku agar mampu menyesuaikan diri dengan segala kemungkinan yang terjadi. Perencanaan strategi (*strategic planning*) adalah suatu perencanaan kedepan yang ditetapkan untuk dijadikan pegangan, mulai dari tingkat *corporate* sampai pada tingkat unit bisnis. Perencanaan strategi merupakan strategi induk dari manajemen strategi, yaitu: visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan perencanaan strategi adalah:

- a. Mengukur dan memanfaatkan kesempatan/peluang sehingga mampu mencapai keberhasilan.
- b. Membantu meringankan beban *manager* dalam tugasnya menyusun dan mengimplementasikan manajemen strategi.

- c. Agar aktifitas aktifitas yang dilakukan terkoordinasi.
- d. Sebagai landasan untuk memonitor perubahan perubahan yang terjadi, sehingga dapat segera dilakukan penyesuaian
- e. Sebagai cermin atau bahan evaluasi perencanaan selanjutnya sehingga bisa menjadi bahan penyempurnaan perencanaan strategi yang akan datang.

Ciri proses perencanaan strategi:

1. Sarat pengambilan keputusan yang penting bagi suatu perusahaan
2. Periode dan waktu meliputi jangka pendek sampai jangka panjang
3. Walaupun proses menghasilkan dokumen tertulis berkala namun proses tersebut merupakan kegiatan manajemen puncak yang berlangsung terus menerus.
4. Meliputi setiap unit bisniss dan memberikan dasar bagi implementasi

Karakteristik perencanaan strategi:

- a. Keputusan sekarang berkaitan dengan situasi masa depan
- b. Memperhatikan rangkaian konsekwensi sebab akibat sepanjang waktu
- c. Memperhatikan rangkain tindakan alternatif yang terbuka dimasa yang akan datang
- d. Mengidentifikasi secara sistematis tentang peluang dan ancaman dimasa yang akan datang
- e. Merupakan suatu proses penentuan misi, tujuan, strategi dan kebijakan
- f. Proses pemikiran, latihan intelektual dari prosedur, struktur dan teknis
- g. Struktur yang mengidentifikasi rencana strategi dengan rencana operasional jangka pendek

Masalah masalah stategi adalah tugas yang harus dilakukan oleh manajemen puncak suatu organisasi bukan hanya dengan mempertimbangkan lingkungan internal, melainkan juga lingkungan eksternal karena mempunyai konsekwensi yang multi fungsi. Selain itu, lingkungan eksternal bisanya membutuhkan biaya yang besar, berorientasi pada masa depan serta mempengaruhi kemakmuran anggota organisasi dalam jangka panjang.

Dari beberapa model manajemen strategis, akan dipaparkan beberapa elemen utama dari model management strategis sebagai berikut:

- a. Pengembangan Visi dan Misi
- b. Analisi lingkungan eksternal dan internal

- c. Menentukan *objectives*
- d. Merancang strategi untuk mencapai hasil yang diharapkan.
- e. Penerapan dan pelaksanaan strategi yang telah ditentukan.
- f. Evaluasi, pengawasan, dan perbaikan sistem.

### 2.1.2. Klasifikasi Strategi.

Menurut J. David Hunger dan Thomas L., Wheelen yang diterjemahkan oleh Julianto Agung (2003, 24-25), perusahaan yang bertipe multidivisional tingkatan (hirarki) strategi terdiri dari tiga tingkat, yaitu: strategi tingkat perusahaan, tingkat bisnis, dan tingkat fungsional.

#### 1. Strategi perusahaan.

Strategi perusahaan menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dengan jasa. Strategi perusahaan adalah;

- a) Pola keputusan yang berkenaan dengan tipe-tipe bisnis yang perusahaan sebaiknya terlibat.
- b) Arus keuangan dan sumber daya lainnya ke dan dari divisi-divisi perusahaan.
- c) Hubungan antara perusahaan dengan kelompok-kelompok utama dalam lingkungan perusahaan.

Strategi perusahaan juga mencakup stabilitas, pertumbuhan, atau pengurangan beban perusahaan.

#### 2. Strategi bisnis.

Strategi bisnis disebut juga sebagai strategi bersaing, biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis divisi mungkin menekan pada peningkatan laba dalam produksi dan penjualan produk dan jasa yang dihasilkan. Strategi bisnis sebaiknya juga mengintegrasikan berbagai aktifitas fungsional untuk mencapai tujuan divisi. Strategi bisnis (persaingan) merupakan salah satu dari *overall cost leadership* atau *differensiasi*.



### 3. Strategi fungsional.

Strategi fungsional lebih menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktifitas. Dalam batasan perusahaan dan strategi bisnis yang berada disekitar mereka, departemen fungsional mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna memperbaiki kinerja.

Sedang menurut Gregory G. Dess dan Alex Miller yang dialih bahasakan oleh H. Djaslim Saladin, SE, 2004 (2004, 11-12) Analisa strategi itu memberikan rumusan strategi yang terdiri dari empat tingkat, yaitu tingkat bisnis, tingkat fungsional, tingkat perusahaan, dan tingkat internasional.

#### a) Strategi tingkat bisnis

Strategi tingkat bisnis merupakan bisnis yang terjadi pada tingkat divisional, yang menekankan pada posisi kompetitif untuk produk atau segmen tertentu yang dilakukan disuatu divisi. Strategi tingkat bisnis mengidentifikasikan bisnis sebagai bagian dari perusahaan. Dengan demikian setiap divisi merupakan unit strategi bisnis (SBU) yang merumuskan dan melaksanakan strateginya sendiri dalam mencapai tujuan.

#### b) Strategi tingkat fungsional

Prinsip pokok dari strategi tingkat fungsional adalah upaya memaksimalkan sumber-sumber produktifitas dalam membantu hambatan pada strategi bisnis, strategi perusahaan, dan strategi internasional. Setiap fungsi dalam perusahaan membangun strategi-strategi secara bersama sama yang dikenal dengan nilai berantai, beberapa fungsi seperti produksi, pemasaran, pelayanan dan lain-lain secara bersama-sama memusatkan perhatian kepada pelanggan dengan menggunakan sistem informasi manajemen (SIM) dan sumber daya manusia secara akurat dan maksimal.

#### c) Strategi tingkat perusahaan,

Pada strategi tingkat perusahaan, perumusan strategi terlebih dahulu dari manajemen puncak untuk menganalisis dan mendiagnosis lingkungan eksternal, yaitu bagaimana peluang dan ancaman (ETOP) serta lingkungan internasional yaitu bagaimana kekuatan dan kelemahan perusahaan. Eksekutif puncak dapat saja melakukan kerja sama memperluas usahanya termasuk penambahan perusahaan,

melalui diversifikasi yaitu suatu proses dengan penekanan dipusatkan pada kepentingan pelanggan dan keuntungan kompetitif kedalam unit bisnis baru.

d) Strategi tingkat internasional

Dalam era globalisasi maka perusahaan yang bersifat global harus mengintegrasikan rumusan strategi diluar lingkup nasional, yaitu berusaha memanfaatkan dan memperkuat unit-unit bisnis. Hal ini dilakukan melalui sentralisasi operasi dengan menggunakan strategi global. Ada beberapa perbedaan dalam bersaing secara internasional dibandingkan bersaing secara nasional dan ini biasanya ditekankan dalam mengembangkan strategi bersaing internasional seperti ;

- Adanya factor peluang berada disetiap Negara.
- Adanya situasi berlainan di pasar luar negeri.
- Peran yang berbeda dari pemerintah negara lain.
- Perbedaan dalam tujuan, sumber daya dan kemampuan untuk mengamati perubahan-perubahan pesaing asing.

### 2.1.3. Manajemen strategi

Manajemen strategi merupakan sistem manajemen yang menjanjikan dihasilkannya langkah langkah *strategic* dalam membangun masa depan perusahaan. Lebih lanjut manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manager dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi perusahaan. Pada dasarnya manajemen strategi adalah suatu upaya manajemen dan karyawan untuk membangun masa depan perusahaan (Mulyadi, 2007)

Menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen yang diterjemahkan oleh Julianto Agung (2003, 4) pengertian dari manajemen strategi adalah;

*“Serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan”.*



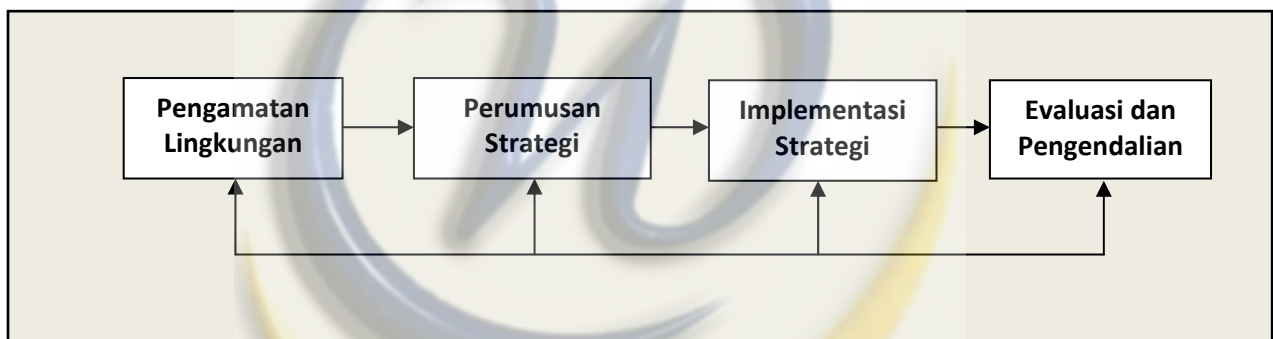
Sedangkan menurut Prof. Sukanto Reksohadiprodjo, M.Com, M.A, Ph.D (2003, 1):

*“Manajemen strategi merupakan upaya untuk mengelola strategi suatu bisnis agar tercapai tujuan bisnis”.*

Jadi berdasarkan definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah memilih alternatif strategi yang terbaik bagi organisasi/perusahaan untuk mendukung gerak usaha perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Proses manajemen strategi meliputi empat elemen dasar; (1) pengamatan lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi, dan (4) evaluasi dan pengendalian. Gambar 2.3 menunjukkan interaksi keempat elemen tersebut.

**Gambar 2.3 Elemen elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategi**



**Sumber: J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen yang diterjemahkan oleh Julianto Agung (2003, 4)**

#### **2.1.4. Pengamatan lingkungan**

##### **a. Analisis Eksternal**

Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada diluar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Realisasi misi perusahaan akan menjadi sulit dilakukan jika perusahaan tidak berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Oleh sebab itu, tindakan untuk mengetahui dan menganalisis lingkungan eksternal menjadi sangat penting karena pada hakikatnya kondisi lingkungan eksternal berada diluar kendali organisasi. Variabel-variabel yang terdiri dari kesempatan dan ancaman, membentuk keadaan dalam organisasi dimana organisasi ini hidup. Lingkungan eksternal memiliki dua bagian yaitu: lingkungan kerja dan lingkungan sosial.

Lingkungan kerja terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama organisasi. Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum, kekuatan itu tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang.

b. Analisis Internal.

Selain pemahaman atas kondisi lingkungan eksternal, maka pemahaman kondisi lingkungan internal perusahaan secara luas dan mendalam juga diperlukan. Oleh karena itu, strategi yang dibuat harus konsisten dan realistis sesuai dengan situasi dan kondisinya. Berdasarkan kondisi lingkungan internal ini, hendaknya kelemahan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan diketahui. Perusahaan perlu mencermati peluang yang ada dan memanfaatkannya agar perusahaan memiliki keunggulan kompetitif.

Dapat disimpulkan bahwa sebelum jajaran manajemen menerapkan strategi yang cocok untuk jalannya perusahaan dimasa yang akan datang, maka harus dilihat dulu kondisi internal perusahaan dan posisi perusahaan dalam industri yang sama untuk menentukan *objectives* dan strategi yang dipilih.

Lingkungan internal terdiri dari variable-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi. Variable-variabel itu meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi. Struktur adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasi yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja. Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Sumber daya adalah asset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi.

### **2.1.5. Perumusan Strategi**

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk penerapan manajemen efektif sisi kesempatan dan ancaman lingkungan dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi meliputi penentuan misi perusahaan, penentuan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan.

a. Misi

Penyatuan misi sangat berguna sebagai “lampu sorot” bagi perusahaan dalam melayani pelanggannya dan berusaha keras untuk mewujudkan hal tersebut.

Pengertian misi menurut Prof, Sokamto Reksohadiprodo, M.Com, Ph.D (2003, 13), adalah *“Pernyataan pemilik bagi pengelola manajemen bisnis agar bisnis dijadikan sesuatu yang bermanfaat, suatu harapan tentang lingkup bisnis, dan apa yang harus dilakukan bisnis serta untuk siapa sekarang”*.

Sedangkan menurut H. Djaslim Saladin, SE (2004, 30) misi adalah: *“mengidentifikasi rencana tujuan atau arah perusahaan”*.

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan bisnis yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain, dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani. Misi mengembangkan harapan pada karyawan dan mengkomunikasikan pandangan umum untuk kelompok pemegang saham utama dalam lingkungan kerja perusahaan. Misi memberitahukan identitas perusahaan dan apa yang dilakukan perusahaan.

Misi merupakan tugas yang dibebankan pada manajemen oleh pemilik untuk melakukan kegiatan tertentu menjadikan bisnis berhasil di dalam operasinya. Misi lebih kongkrit dari pada visi dan dapat menjadi arahan bagi manajemen.

Faktor – faktor yang mempengaruhi misi;

1. Manfaat yang akan diberikan pada konsumen.
2. Teknologi yang digunakan.
3. Segmen konsumen yang dilayani.
4. Sistem distribusi.

Hakekat misi bagi sebuah organisasi ialah;

1. Penjabaran tugas dan tanggung jawab organisasi sebagai wujud implementasi tata nilai yang dijunjung tinggi di lingkungan organisasi.
2. Penjabaran kewajiban yang dianggap penting untuk dijalankan, karena pelaksanaannya menjadi kegiatan organisasi.
3. Cermin komitmen dari organisasi untuk bertindak dalam rangka memenuhi tanggung jawabnya kepada semua pihak yang berkepentingan.

Dapat disimpulkan bahwa misi penting karena;

1. Menetapkan batasan petunjuk perumusan strategi.
2. Misi memperkuat standar performansi organisasi multi nasional.
3. Misi menentukan standar perilaku etika perusahaan.
4. Misi dapat memainkan peranan dalam menstabilkan pedoman yang jelas dan membentuk perilaku individu.

b. Tujuan

Pengertian tujuan (*objectives*) menurut Prof, Sukanto Reksohadiprodo, M. Com., N. A., Ph. D (2003, 14), adalah: “*tujuan bisnis adalah komitmen pimpinan/manajemen bisnis mencapai tingkat kinerja tertentu di dalam waktu tertentu. Tujuan bisnis ditentukan berdasarkan falsafah, visi dan misi yang dituangkan oleh pemilik dan sifatnya masih selektif tetapi sudah relatif kongkrit*”.

Sedangkan menurut Willian F Glueck yang diterjemahkan oleh H. Djaslim saladin, SE dalam buku Management Strategi dan Kebijakan Perusahaan (2004, 32), tujuan (*objectives*) adalah: “*hasil akhir yang dicari atau dicapai organisasai dengan kemampuan dan aktifitas aktifitasnya*”.

Perumusan tujuan bisnis haruslah bersifat SMART (*Specific*-spesifik, *measurable*-dapat diukur, *achievable*-dapat dicapai, *result oriented*- orientasi pada hasil, *time bound*-memiliki batas waktu pencapaian).

Untuk merumuskan tujuan perusahaan, perlu diperhatikan keseimbangan dengan memadukan berbagai kepentingan antar pihak yang terlibat dalam perusahaan (*stakeholder benefit*). Ada beberapa faktor yang mempengaruhi perumusan tujuan yaitu:

- a. Kekuatan dalam lingkungan
- b. Kenyataan sumber daya perusahaan dan hubungan kekuasaan
- c. Sistem penilaian dari eksekutif puncak
- d. Kesadaran management tentang keputusan masa lampau dan perkembangan perusahaan.

Karakteristik dari *objectives* adalah:

- a. Terukur. Tidak setiap *objectives* dapat dengan mudah diukur, oleh karena itu manager harus selalu mengawasi perkembangannya. Seringkali pengukuran menggunakan *proxy measures* seperti jumlah cacat, kepuasan konsumen dan lain lain. Dengan menggunakan pengukuran dapat diketahui sudah sejauh manakah organisasi telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Mempunyai dimensi waktu. Pengukuran tidaklah berarti apa apa tanpa adanya dimensi waktu di dalamnya. Misalnya, sebuah perusahaan merancang organisasinya menjadi nomor 2 (dari sebelumnya nomor 6) dalam waktu 2 tahun
- c. Mengurangi ketidakjelasan. *Objectives* yang jelas akan mengurangi kesalahpahaman dan persaingan antar anggota organisasi. Seringkali perilaku negatif timbul karena ketidakpastian dari arah perusahaan di masa depan. *Objectives* berbasiskan pada kerjasama ditingkat manajerial perusahaan.

Istilah sasaran (*goal*) sering rancu dengan istilah tujuan (*objectives*). Sasaran adalah pernyataan terbuka yang berisi satu harapan yang akan diselesaikan tanpa perhitungan apa yang akan dicapai dan tidak ada penjelasannya waktu penyelesaiannya. Sedangkan tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.

c. Strategi

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan *comprehensive* tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan komprehensif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Strategi yang dinyatakan atau strategi yang *explicit* adalah strategi yang dengannya beberapa hal dapat diperdebatkan, seperti pengembangan dan akuisisi lini produk baru. Akan tetapi, investigasi lebih lanjut menyatakan adanya strategi *implisit* yang sangat berbeda. Seringkali satu satunya cara untuk melihat strategi *implisit* perusahaan adalah dengan tidak memperhatikan apa yang dikatakan para manager, melainkan memperhatikan apa yang mereka lakukan. Strategi *implisit* dapat berasal dari kebijakan perusahaan, program program yang disetujui (dan tidak disetujui), dan anggaran yang telah disahkan. Program dan divisi divisi yang didukung dengan anggaran yang besar dan ditangani oleh para manager yang dipertimbangkan untuk mendapat jalur promosi cepat, menunjukkan dimana perusahaan menempatkan uang dan energinya.

d. Kebijakan

Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasinya.

### 2.1.6. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Kecuali ketika diperlukan secara drastis pada perusahaan, manager level menengah dan bawah akan mengimplementasi strateginya secara khusus dengan pertimbangan dari manajemen puncak. Kadang kadang dirujuk sebagai perencanaan operasional, implementasi strategi sering melibatkan keputusan sehari-hari dalam aloksi sumber daya.

a. Program

Program adalah pernyataan aktifitas atau langkah langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan re-strukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan atau awal dari suatu usaha perancangan baru

b. Anggaran

Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya. Banyak perusahaan yang meminta presentase yang pasti dari tingkat pengembalian investasi yang bisa disebut tingkat rintangan sebelum manajemen menyetujui suatu program.

Hal ini untuk memastikan bahwa program baru tersebut akan secara *significant* menambah kinerja laba perusahaan yang bernilai bagi pemegang saham. Anggaran tidak hanya memberikan perencanaan rinci dari strategi baru dalam tindakan, tetapi juga menentukan dengan laporan performansi yang menunjukan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan perusahaan.



### c. Prosedur

Prosedur atau yang sering disebut sebagai standard operating procedures (SOP). adalah system langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktifitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program program perusahaan.

#### **2.1.7 Evaluasi dan Pengendalian**

Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melalui aktifitas-aktifitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Para manager disemua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen akhir yang utama dari manajemen strategis, elemen itu juga dapat menunjukan secara tepat kelemahan kelemahan dalam implemetasi strategis sebelumnya dan mendorong proses secara keseluruhan untuk dimulai kembali.

Agar evaluasi dan pengendalian efektif, manager harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat dan tidak bias dari orang orang bawahannya yang ada dalam hirarki perusahaan.

#### **2.1.8 Pengukuran kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan hal penting dalam proses evaluasi dan pengendalian. Minimnya sasaran yang dapat diukur atau tidak adanya standar kinerja dan tidak mempunyai sistem informasi untuk memberikan hasil tepat pada waktunya serta tidak validnya informasi yang diberikan, adalah 2 hal nyata dalam hal masalah pengendalian. Jika tidak ada sasaran dan pengukuran yang tepat waktu maka keputusan keputusan yang berhubungan dengan operasional menjadi sangat sulit untuk dilakukan, atau dengan kata lain membuat strategi berjalan sendirian.

Pengukuran yang digunakan untuk menilai kinerja bergantung pada bagaimana unit organisasi akan dinilai dan bagaimana sasaran akan dicapai. Sasaran yang ditetapkan pada perumusan strategi dalam proses manajemen strategi (dengan memperhatikan profitabilitas, pangsa pasar dan pengurangan biaya dari berbagai ukuran lainnya) harus betul betul digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan selama masa implementasi strategi (Luis, 2007:19)

Tujuan pengukuran kinerja

Siegel dan Macroni (1989, 199) berpendapat bahwa tujuan pengukuran kinerja adalah:

1. *To manage the operation of organization effectively and efficiently by maximizing employee motivation*
2. *To assist in personal the decivions such as promotion, transfer and terminations.*
3. *To identify specific training and development needs and to provide criteria for selection and evaluation of training progress*
4. *To provide feedback to employees about how superiors perceive their performance, and*
5. *To provide a basist for rework allocations.*

Dihubungkan dengan arah pengukuan kinerja bahwa pengukuran kinerja mengukur berbagai aktivitas tingkat organisasi, sehingga menghasilkan informasi umpan balik untuk melakukan perbaikan organisasi. Perbaikan organisasi mengandung makna perbaikan manajemen organisasi yang meliputi: perbaikan perencanaan, perbaikan proses dan perbaikan evaluasi. Artinya perencanaan proses evaluasi yang implementasinya kurang sesuai dengan yang seharusnya, dan setelah dinilai kinerjanya menunjukkan informasi yang tidak sesuai dengan tujuan maka ketidaksesuaian itu dijadikan informasi untuk perbaikan perencanaan proses evaluasi selanjutnya. Proses perbaikan perencanaan proses evaluasi harus dilakukan secara terus menerus (*continuous processs improvement*) agar faktor strategi (keunggulan bersaing) dapat tercapai.

#### **A. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Konsep Tradisional**

Wheelen and Hunger (2000, 234) berpendapat bahwa:

*“The most commonly used measure of corporate performance (in term of profits) is return of invesment (ROI). It is simply the result of dividing net income before taxes by total assets.*

Dengan demikian pengukuran kinerja secara tradisional hanya berfokus kepada masalah internal perusahaan seperti *Return of equity (ROE)*, *Return of investment (ROI)*. Penekanan biaya, peningkatan efisiensi dan cenderung mengabaikan masalah external seperti kepuasan pelanggan dan keunggulan bersaing.

Pengukuran kinerja yang selama ini lazim digunakan adalah pengukuran kinerja yang menekankan pada perspektif keuangan saja (*financial*) yang sering kita sebut sebagai pengukuran kinerja berdasarkan konsep tradisional. Tolak ukur yang digunakan dalam melakukan pengukuran dan evaluasi kerja pada perusahaan berdasarkan metoda tradisional adalah dengan melakukan analisis laporan keuangan dan produktifitas.

Sistem pengendalian keuangan menekankan pada pengendalian terhadap alokasi keuangan dan barang modal sehingga tolak ukur kinerja yang digunakan adalah tingkat pengembalian modal (*return on capital employed*) dan tingkat pengembalian investasi (*return of investment*). Tolak ukur kinerja tersebut mencerminkan bagaimana perusahaan memanfaatkan harta atau investasi yang dimiliki secara produktif dan memonitor efisiensi penggunaan modal perusahaan dalam bentuk dana maupun untuk meningkatkan nilai bagi pemegang saham.

Sistem pengendalian manajemen dan operasional perusahaan hanya memandangnya berdasarkan pada ukuran dan target keuangan, sedikit berhubungan dengan kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan strategi jangka panjang karena hal tersebut akan mengaburkan atau meyembunyikan kemampuan perusahaan dalam mencapi suatu nilai ekonomis dimasa yang akan datang.

## **B. Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* dianggap sesuai dengan jenis organisasai yang belakangan ini didambakan oleh banyak perusahaan, dimana fokus perhatian perusahaan diletakkan pada visi dan strategi perusahaan.

*Balanced Scorecard* juga berfungsi sebagai sarana komunikasi strategi yang memuat pesan kepada semua karyawan tentang pentingnya melihat dan mengejar secara seimbang terhadap tujuan (*objectives*) masing masing perspektif.

Konsep ini dapat memberi kerangka yang komprehensif bagi para eksekutif dengan menjabarkan visi perusahaan kedalam tujuan tujuan strategis terkait level operasional dalam beberapa himpunan pengukuran kinerja yang terkait logis satu sama lain. Melalui *Balanced Scorecard*, pihak manajemen dapat menyoroti kinerja perusahaan dari keempat perspektif yang berbeda dengan model dasar pertanyaan pertanyaan sebagai berikut:

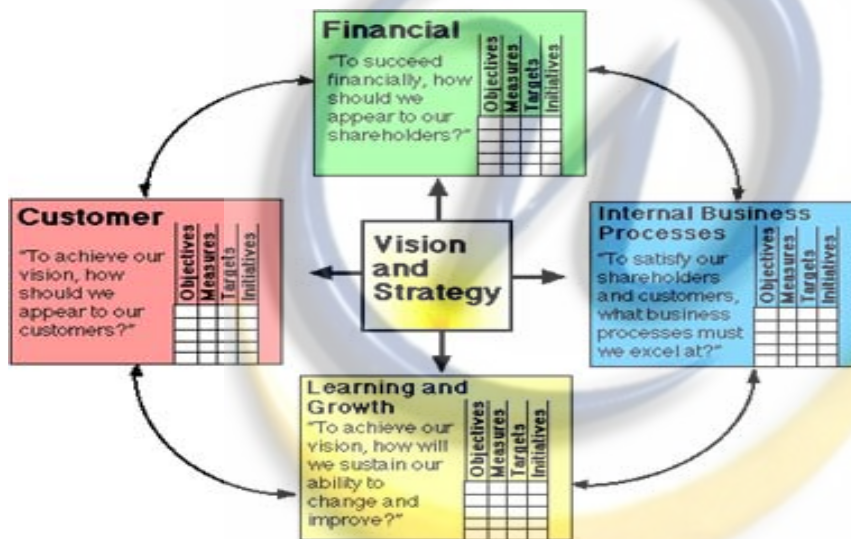
- Untuk mencapai sukses secara *financial*, bagaiman seharusnya perusahaan dipandang oleh pemegang saham?

- Untuk mencapai visi perusahaan, bagaimana pandangan pelanggan terhadap perusahaan?
- Untuk mencapai visi perusahaan dan pemegang saham, proses bisnis seperti apa yang diunggulkan?
- Untuk mencapai visi perusahaan, apakah perusahaan dapat melakukan perbaikan dan menciptakan nilai tambah secara berkesinambungan.

## 2.2 *Balanced Scorecard (BSC)*

### 2.2.1 Konsep *Balanced Scorecard*

**Gambar 2.4 *Balanced scorecard* Memberi Kerangka Kerja Untuk Penterjemahan Strategi ke Dalam Kerangka Operasional**



**Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996, 76) yang dialihbahasakan oleh Peter R. Yosi Pasla, M.B.A (2000, 8)**

*Konsep Balanced scorecard (BSC)* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sejak tahun 1992. *Balanced scorecard* mengukur kinerja *corporate* dalam 4 kategori perspektif, yaitu erspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perpektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Maksud dari *Balanced scorecard* adalah mengusulkan penciptaan suatu daftar tolak ukur, kedua duanya *financial* dan *non financial* melalui mana perusahaan dapat mengendalikan

operasinya dan mengaitkan atau menyeimbangkannya secara bersamaan berbagai tolak ukur untuk mengawasi baik kinerja jangka pendek maupun kinerja jangka panjang.

Kategori pembelajaran dan pertumbuhan merupakan area yang paling penting dari ke empat kategori tersebut karena ia memberikan pondasi untuk mempertahankan keunggulan dan fundamental terhadap perbaikan berkesinambungan dan penciptaan nilai. Dari sini, proses usaha internal menentukan aktifitas khusus yang harus dilakukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan pada akhirnya menciptakan kemakmuran untuk *stakeholder*.

*Balanced scorecard* menurut Mulyadi dalam bukunya *Balanced scorecard* (2007, 3), terdiri dari 2 kata, yaitu (1) Kartu Skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Pada tahap eksperimen awal *Balanced scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Konsep *Balanced scorecard* adalah menempatkan visi secara praktis dengan mentranslasikan strategi kedalam aksi. *Balanced Scorecard* yang tersusun atas empat perspektif yang berbeda (keuangan, pelanggan, internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan). Hal tersebut menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka panjang dan jangka pendek, antara ukuran keuangan dan bukan keuangan, antara indikator *lagging* dan indicator *leading*, dan antara perspektif kinerja *internal* dan *external*.

Secara lengkap, semua hal diatas dirangkum Kaplan dari defenisi *Balanced Scorecard* dibawah ini. Dari defenisi ini, maka *Balanced Scorecard* tidak saja merupakan teknik dalam menentukan kinerja strategi, tetapi juga merupakan suatu sistem manajemen perusahaan.

Defenisi *Balanced scorecard* menurut Pasla (2000, 2):

*“Balanced scorecard (BSC) menyediakan para manager dengan instrument yang dibutuhkan untuk mengemudikan perusahaan menuju kepada keberhasilan persaingan di masa depan. Dewasa ini, perusahaan bersaing dalam lingkungan yang kompleks, sehingga pemahaman yang akurat tentang tujuan serta metode untuk mencapainya adalah amat vital. Balanced scorecard menterjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran yang meyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran tujuan financial. Balanced Scorecard juga memuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan financial tersebut. Scorecard mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (balanced): financial, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan*



pertumbuhan. *Balanced scorecard* memungkinkan perusahaan mencatat hasil kinerja *financial* sekaligus memantau kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktifa tak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan masa datang”.

*Balanced Scorecard* memberikan suatu cara mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manager-manager diseluruh organisasi. *Balanced Scorecard* menunjukkan bagaimana perusahaan menyempurnakan prestasi keuangannya. *Balanced Scorecard* yang terbangun dengan baik dapat memberikan peta jalan yang menunjukkan bagaimana perusahaan meningkatkan ROI. Bila peta yang menunjukkan strategi perusahaan tersebut tidak ada, manager mungkin mengalami kesulitan memahami apa yang seharusnya mereka lakukan untuk meningkatkan ROI dan mereka mungkin bekerja dengan tujuan yang bersebrangan dengan keselarasan strategi perusahaan secara keseluruhan.

Pada dasarnya *Balanced scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang-untuk: pelanggan (*customer*), pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, termasuk manajemen (*learning and growth*), proses bisnis internal (*system*) demi memperoleh hasil-hasil *financial* yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis dari pada sekedar mengelola *bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek.

Dengan adanya empat prespektif, maka dimungkinkan terjadinya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan dan antara *outcome* yang diinginkan dan kinerja yang memicu *outcome* tersebut.

Empat perspektif tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan (*financial perspective*)

*Balanced Scorecard* memakai perspektif keuangan sebagai perspektif yang terjadi akibat dari perspektif yang lain (pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan) atau dengan kata lain perspektif ini secara otomatis akan terwujud dari baik buruknya kinerja tiga perspektif dibawahnya. Pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, penerapannya, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi pada peningkatan yang mendasar. Oleh karena itu prespektif keuangan tidak memiliki *strategic initiative* untuk mencapai sasaran strategik. Sasaran strategik dari perspektif keuangan adalah *shareholder value* seperti meningkatnya ROI (*return on investment*), pertumbuhan pendapatan perusahaan, dan berkurangnya biaya produksi.



Perspektif keuangan mengukur kemampuan dan nilai pasar (*market value*) diantara perusahaan-perusahaan lain, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pemilik dan pemegang saham.

## 2. Perspektif Pelanggan (*customer perspective*)

Pada perspektif ini perusahaan mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasarnya. Perspektif ini memiliki beberapa pengukuran utama dari *outcome* yang sukses dengan formulasi dan penerapan strategi yang baik. Sasaran strategik dari perspektif *customer* ini adalah *firm equity* diantaranya adalah meningkatnya kepercayaan *customer* atas produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan, kecepatan layanan yang diberikan dan kualitas hubungan perusahaan dengan pelanggannya.

Perspektif pelanggan mengukur mutu, pelayanan, dan rendahnya biaya dibandingkan dengan perusahaan lainnya, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pelanggannya. Nilai pelanggan menurut Kaplan dan Norton dalam *The Balanced Scorecard* dapat dirumuskan dengan persamaan berikut:

$$\text{Nilai} = \text{Fungsi} + \text{Citra} + \text{Harga} + \text{Waktu} + \text{Hubungan}$$

Fungsi adalah manfaat generik produk kita bagi pelanggan; mutu adalah kesesuaian dengan standar permintaan pelanggan; citra adalah daya tarik produk bagi pelanggan yang tercipta karena proses komunikasi pemasaran; harga merupakan perbandingan pemenuhan kebutuhan pelanggan; dan hubungan merupakan dimensi antar manusia dalam proses bisnis dengan pelanggan.

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

Fokus dalam *perspective* ini adalah proses internal dari manajemen perusahaan yang harus dilakukan. Proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa, sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan di pasar yang akhirnya dapat memuaskan ekspektasi pemegang saham. Perbedaan fundamental antara pendekatan tradisional dan *Balanced Scorecard* sebagai berikut: pendekatan tradisional bertujuan untuk memantau dan meningkatkan proses bisnis yang telah ada. Sementara pendekatan *Balanced Scorecard* akan selalu mengidentifikasi keseluruhan proses yang baru, dimana perusahaan harus memenuhi tujuan keuangan dan pelanggannya. Sasaran strategik dari perspektif proses bisnis ini adalah *organizational capital* seperti meningkatnya kualitas proses layanan kepada *customer*, komputerisasi proses layanan kepada *customer*, dan penerapan infrastruktur teknologi yang memudahkan pelayanan kepada *customer*.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini mengidentifikasi struktur yang harus dibangun perusahaan untuk membentuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan di jangka panjang. Sasaran strategik dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah *human capital* sebagai contoh peningkatan kompetensi dan komitmen dari staff perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengukur kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia sehingga tujuan strategik perusahaan dapat tercapai untuk waktu sekarang dan masa yang akan datang.

Proses pembuatan *Balanced Scorecard* secara manual memang diakui memerlukan energi yang besar dan diperlukan ketekunan yang tinggi, dimulai pada saat pendefinisian visi dan misi perusahaan, sasaran strategi perusahaan, pengukuran hasil (*outcome measure*) dan pemicu kinerja berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* yang disesuaikan dengan setiap unit bisnis dalam perusahaan. Dapat dipastikan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* secara manual mempunyai tingkat kegagalan yang besar terutama dalam konsistensi dan komunikasi *top, middle* dan *lower* manajemen.

*Balanced Scorecard* merupakan perancangan yang dimotivasi oleh suatu keyakinan bahwa berbagai pendekatan pengukuran kinerja yang ada saat ini, terutama yang didasarkan pada berbagai ukuran kinerja keuangan, pada kenyataannya malah tidak membantu perusahaan untuk mampu menciptakan nilai ekonomis masa depan.

Kaplan mengusulkan bahwa suatu sistem pengukuran kinerja (*performance measurement system*) harus berdasarkan visi dan misi perusahaan. Dengan demikian sistem pengukuran kinerja haruslah mengukur startegi perusahaan.

#### ***Balanced Scorecard* sebagai Teknik Pengukuran Kinerja**

*Balanced Scorecard* dipandang sebagai suatu teknik dalam menentukan ukuran – ukuran kinerja dari suatu strategi. Tujuan dari teknik *Balanced Scorecard* adalah mengevaluasi dan mengontrol pelaksanaan strategi perusahaan. Hasil dari teknik *Balanced Scorecard* sendiri adalah seperangkat alat ukur yang menjadi alat evaluasi dan control untuk pelaksanaan suatu strategi. Ide dasar *Balanced Scorecard* adalah melihat kinerja strategi perusahaan dari empat perspektif, membuat ukuran, megumpulkan data dan menganalisanya secara relatif terhadap empat perspektif tersebut:

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)
2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)
3. Perspektif Proses bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)
4. Perspektif Pembelajaran dan Perumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

### ***Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen**

*Balanced Scorecard* dapat dipandang sebagai teknik manajemen seperti halnya TQM, TOC, *Activity Based Management*, dan lain sebagainya yang menjadi metode dalam menjalankan sistem manajemen perusahaan.

Sebagai sistem manajemen baru, *Balanced Scorecard* dikembangkan menjadi sistem manajemen yang dirancang untuk manajemen strategi dan bertujuan menciptakan organisasi yang berfokus pada strategi (*strategy focused organization*). Hal inilah yang membuat *Balanced Scorecard* menjadi bagian dari bidang manajemen strategis (*strategic management*). Sebagai sistem manajemen perusahaan, *Balanced Scorecard* harus diterapkan baik secara *vertical* dan *horizontal*. *Horizontal* dalam arti bahwa semua level dalam struktur organisasi harus mempunyai sistem pengukuran kinerja (dalam kata lain mempunyai *Balanced Scorecard*). *Vertical* berarti *Balanced Scorecard* tiap level tersebut harus mendukung *Balanced Scorecard* dari level di atasnya (dapat dikatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen dengan pendekatan *top-down*).

#### **2.2.2 Ukuran hasil dan penggerak kinerja**

Ada dua jenis ukuran dalam *Balanced Scorecard* ukuran hasil (*outcome measures*) dan penggerak kinerja (*performance drivers*). Suatu *Balanced Scorecard* yang baik akan mempunyai bauran antara ukuran hasil dan penggerak kinerja secara tepat untuk strategi pada unit bisnis tertentu. Definisi ukuran hasil dan penggerak kinerja dapat dilihat pada paragraf dibawah.

Ukuran hasil tanpa penggerak kinerja tidak mengkomunikasikan bagaimana hasil yang diinginkan akan dicapai. Tanpa penggerak kinerja, ukuran hasil tidak memperlihatkan indikasi awal apakah suatu strategi sedang dijalankan dengan sukses. Sebaliknya, penggerak kinerja tanpa ukuran hasil mungkin akan dapat membaca perbaikan-perbaikan operasional jangka

pendek tetapi gagal untuk melihat pertumbuhan bisnis jangka panjang yang akan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Contoh dari ukuran hasil adalah: profitabilitas, kepuasan konsumen, retensi konsumen, dan lain-lain. Contoh dari penggerak kinerja adalah *cash to cash cycle*, tingkat kecacatan produk, segmen pasar (penggerak kinerja adalah unik untuk strategi pada bisnis tertentu).

Definisi ukuran hasil (Kaplan, 1996):

*“Ukuran hasil adalah ukuran dari hasil-hasil usaha masa lalu. Ukuran ini mencerminkan tujuan yang umum ditemukan dari banyak strategi. Ukuran ini mengkomunikasikan hasil yang telah dicapai dari aktivitas atau usaha masa lalu.”*

Definisi penggerak kinerja (Kaplan, 1996):

*“Ukuran-ukuran yang menjadi pendorong kinerja untuk masa depan. Ukuran ini mengkomunikasikan bagaimana hasil akan dicapai dan menyediakan indikasi awal apakah mutu strategi sedang diimplementasikan dengan berhasil. Penggerak kinerja cenderung unik untuk suatu strategi pada suatu unit bisnis tertentu”.*

**Tabel 2.1 Jumlah Ukuran dalam Balanced Scorecard Secara Umum**

Perspektif	Jumlah Ukuran	Presentase
Keuangan	5	22%
Pelanggan	5	22%
Proses Bisnis Internal	8 sd 10	34%
Pembelajaran dan pertumbuhan	5	22%

**Sumber: Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta; Erlangga**

Tidak ada aturan yang pasti mengenai jumlah ukuran dalam *Balanced Scorecard*. Karena itu, jumlah ukuran ditentukan secara relatif oleh perancang *Balanced Scorecard*. Kaplan mengusulkan jumlah ukuran *Balanced Scorecard* sampai dengan 25 ukuran dengan  $\pm$  80% ukuran non keuangan (lihat table 2.1 di atas). Jumlah ukuran yang terlalu banyak akan menjebak perusahaan untuk mengukur ukuran-ukuran diagnostik (*diagnostic measures*) bukan ukuran strategis (*strategic measures*). Ukuran strategik adalah ukuran yang mengindikasikan kesuksesan strategi.

Dalam *Balanced Scorecard*, ukuran harus diidentifikasi dengan jelas karena ukuran tersebut akan digunakan untuk mengarahkan dan memonitor strategi. Pengertian akan ukuran yang jelas akan membantu para manajemen menarik keputusan dan mengambil tindakan yang akan mempengaruhi pelaksanaan strategi kearah yang tepat.

### **2.2.3 Hubungan Sebab-Akibat**

Suatu strategi adalah suatu kumpulan dari hubungan sebab akibat (contoh: nilai pemegang saham akan meningkat akibat strategi pertumbuhan yang sukses). Suatu strategi akan mendukung strategi lain untuk sukses. Hubungan ini terjalin secara berantai dengan ujung rantai adalah nilai pemegang saham.

*Balanced Scorecard* yang dirancang dengan baik harus dapat memberikan gambaran hubungan dari strategi-strategi bisnis melalui urutan hubungan sebab akibat. System pengukuran *Balanced Scorecard* harus dapat memperlihatkan hubungan tersebut secara eksplisit, sehingga *Balanced Scorecard* sendiri dapat diukur dan divalidasi. Setiap ukuran yang dipilih dalam *Balanced Scorecard* harus merupakan elemen dari rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan arti sesungguhnya dari strategi bisnis keseluruhan perusahaan.

## **2.3 KEWIRAUSAHAAN**

### **2.3.1 Pengertian Kewirausahaan dan Wirausaha**

Menurut Mulyadi Nitisusastro (2009, 26), “*Kewirausahaan adalah kemampuan yang didalamnya mengandung unsur bakat, ilmu pengetahuan dan keterampilan. Didalam dunia nyata tidak banyak dijumpai seseorang yang memiliki sebuah usaha yang sangat maju, sementara diketahui bahwa latar belakang pendidikan yang bersangkutan tidak terlalu berarti*”.

Lebih lanjut seorang wirausaha adalah orang yang melihat adanya peluang kemudian menciptakan sebuah organisasi untuk memanfaatkan peluang tersebut. Pengertian wirausaha disini menitik beratkan kepada setiap orang yang memulai suatu bisnis baru. Sedangkan proses kewirausahaan meliputi semua kegiatan fungsi dan tindakan untuk mengejar dan memanfaatkan peluang dengan dengan menciptakan suatu organisasi (Alma: 2007; 24).



Peter Drucker berkata bahwa “*wirausaha tidak mencari resiko, mereka mencari peluang*” (David Osborne, 1992).

Seorang wirausahawan yang sukses membangun sebuah bisnis besar, umumnya mereka bukanlah penanggung resiko, tetapi mereka mencoba mendefenisikan resiko yang harus mereka hadapi dan mereka meminimalkan resiko tersebut. Ini berarti mereka berhasil mendefenisikan resiko dan kemudian membatasinya, dan secara sistematis dapat menganalisis berbagai peluang, serta mengeksploitasinya maka mereka akan dapat meraih keuntungan membangun sebuah bisnis besar (Alma: 2007; 24).

Semakin maju suatu Negara semakin banyak orang yang terdidik, dan banyak pula orang menganggur, maka semakin dirasakan pentingnya dunia wirausaha. Pembangunan akan lebih berhasil jika ditunjang oleh wirausahawan yang dapat membuka lapangan kerja karena kemampuan pemerintah dalam menyerap tenaga kerja sangatlah terbatas. Oleh sebab itu, wirausaha merupakan potensi pembangunan, baik dalam jumlah maupun dalam mutu wirausaha itu sendiri

### **2.3.2 Pengembangan usaha**

Menurut Suryana (2004, 12), menyatakan bahwa: “*pengembangan usaha adalah perluasan cakupan usaha*”.

Pengembangan usaha adalah kemampuan perusahaan untuk meningkatkan seluruh kinerja perusahaan. Pengembangan usaha melibatkan mengevaluasi sebuah bisnis dan kemudian menyadari potensi penuh, dengan menggunakan alat alat seperti:

1. Pemasaran
2. Informasi manajemen
3. Pelayanan pelanggan

Setiap pendirian usaha perusahaan maupun pengembangan unit unit usaha terjadi akibat adanya tuntutan masyarakat yang ingin menggunakan barang atau jasa yang diproduksi. Sejalan dengan tuntutan tersebut, maka dibentuk sebuah badan usaha.

Menurut Muchhtar A. F (2010: 181), kunci keberhasilan dalam merespon tantangan bisnis kedepan adalah:



*“Bagaimana perusahaan mampu menyusun rencana bisnis yang bersifat taktis untuk jangka pendek dan bersifat strategic untuk jangka panjang. Sasaran yang begitu jelas yaitu meningkatkan kinerja perusahaan dengan mengelola resiko sebaik mungkin. Hal yang lebih penting adalah kemampuan melaksanakan satu per satu dari apa yang telah direncanakan sebelum melangkah kedalam tahap pengembangan bisnis atau usaha berikutnya”.*

Pengembangan bisnis atau usaha biasanya dilakukan ketika jumlah produk yang akan dijual dipasar ditingkatkan, atau ingin mengembangkan perusahaan dengan cara meng-akuisisi perusahaan lain maka mendapatkan pengetahuan untuk bisa mengevaluasi pesaing atau perusahaan lain yang mungkin akan diakuisisi menjadi semakin penting.

Analisis pengembangan bisnis meliputi pengadaan bahan baku dan bahan tambahan untuk proses Produksi, model kerja, dan investasi, pengembangan jumlah pemasok, jumlah SDM yang akan menangani dan sebagainya. Dalam proses pengembangan usaha diperlukan adanya berupa perbaikan, penggantian, atau penambahan sumber daya dalam pengolahannya, sehingga sistem dan prosedur kerja menjadi lebih baik. Setelah itu bisa dibanding kondisi usaha saat ini dengan kondisi yang diharapkan dimasa yang akan datang.

Untuk perusahaan besar, terutama dalam industri terkait teknologi, istilah: pengembangan usaha sering mengacu pada pengaturan dan mengelola hubungan strategis dan aliansi dengan lainnya. Dalam hal ini perusahaan dapat memanfaatkan satu sama lain keahlian, teknologi atau kekayaan intelektual untuk memperluas kapasitas mereka untuk mengidentifikasi, meneliti, menganalisis dan membawa kepasar bisnis baru dan produk baru, pengembangan bisnis berfokus pada implementasi rencana bisnis strategis melalui equitas pembiayaan, akuisisi atau pelepasan teknologi, produk, dan perusahaan, ditambah dengan pembentukan kemitraan strategis mana yang sesuai.

Pengembangan skala usaha juga bisa dilakukan dengan menanbah jenis jenis barang atau jasa yang akan dihasilkannya atau diusahakannya. Pengembangan usaha bisa dilakukan hanya apabila menurunkan biaya jangka panjang, sehingga akan menaikkan skala ekonomi yang tinggi. Sebaliknya, bila peningkatan skala usaha hanya akan meningkatkan biaya, maka pengembangan skala usaha tidak baik untuk dilakukan. Jadi, peningkatan skala usaha hanya bisa dilakukan dengan cara peningkatan out put menurunkan biaya rata rata jangka panjang. Teknik pengembangan sakala usaha sangat tergantung juga pada produkstifitas faktor faktor Produksi seperti produktifitas tenaga kerja, dan produktifitas modal. Oleh sebab itu, perluasan skala usaha harus dilihat dari aspek:

1. Produktifitas modal dan tenaga kerja
2. Biaya tetap dan biaya variable
3. Biaya, dan
4. Skala Produksi yang paling menguntungkan

Perusahaan seringkali tidak membuat prosedur untuk pengembangan usaha atau orang-orang dalam perusahaan dapat berasumsi bahwa mereka yang memiliki kedudukan tinggi, dapat memecahkan masalah pengembangan bisnis atau usaha dan transaksi keuangan yang akan datang. Pemikiran semacam itu dapat memiliki dampak yang signifikan jika salah satu tidak dapat memanfaatkannya maka hubungannya lemah. Situasi demikian tidak dapat menghasilkan penjualan yang baik dalam perusahaan.

### **2.3.3 Teknik Pengembangan Perusahaan**

Pengembangan usaha bisa dilakukan dengan beberapa teknik diantaranya:

#### **1. Perluasan skala usaha**

Pengembangan perusahaan dengan perluasan skala usaha bisa dilakukan dengan skala produksi (kapasitas Produksi), tenaga kerja, teknologi, lokasi usaha, dan sistem distribusi dan jaringan usaha. Penambahan skala usaha bisa dilakukan dengan menambah kapasitas mesin dan kapasitas tenaga kerja, serta tambahan jumlah modal untuk investasi. Jadi, untuk menambah skala Produksi harus ditambah faktor-faktor Produksi seperti modal, tenaga kerja, bahan baku dan kemungkinan pemasarannya. Sebelum memperluas Produksi, harus memperhatikan prospek pemasarannya. Laba usaha merupakan tujuan setiap perusahaan, sehingga mampu meningkatkan modal kerja.

#### **2. Perluasan cakupan usaha**

Pengembangan usaha dengan menambah cakupan usaha bisa dilakukan dengan mengembangkan jenis usaha baru dan wilayah usaha baru, serta jenis produk barang dan jasa baru yang bervariasi jenisnya. Pengembangan cakupan usaha baru sering juga ditamakan diversifikasi usaha.

#### **3. Perluasan dengan kerjasama, penggabungan dan ekspansi baru.**

Pengembangan usaha dengan melakukan perluasan usaha, melalui kerjasama, penggabungan dan ekspansi baru dengan perusahaan lain, dengan demikian perusahaan dapat menemukan inovasi produk yang baru dengan melakukan kerja sama yang baik dengan perusahaan lain.

#### **2.3.4 Hubungan *Balanced Scorecard* Dengan Pengembangan Usaha**

Dari penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa untuk mencapai kemampuan laba (profitabilitas) yang maksimum maka perusahaan harus mengendalikan aktifitasnya dengan optimal, baik aktifitas yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang. Salah satu bentuk pengendalian atau aktifitas tersebut adalah dengan pengembangan usaha yaitu melakukan pengendalian dana evaluasi kinerja perusahaan. Kinerja merupakan suatu tindakan secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktifitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standard seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban, atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

*Balanced Scorecard* merupakan suatu metode penelitian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Seperti diketahui di atas bahwa ukuran keuangan yang biasanya dijadikan tolak ukur penilaian kinerja *Balanced Scorecard* mempunyai ketergantungan antara satu dengan yang lainnya, hal tersebut dimulai dari peningkatan laba perusahaan.

Menurut Arfan Ikhsan dan I. B Teddy Priantara (2009:182) mengatakan:

“*Balanced Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik financial maupun non financial yaitu dengan mempertimbangkan aspek yang berkaitan dengan perusahaan. *Balanced Scorecard* yang baik bukan saja merupakan sekumpulan merupakan ukuran financial dan non financial saja”

*Balanced Scorecard* yang baik harus memenuhi beberapa kriteria:

1. Dapat mengidentifikasi strategi jangka panjang dari masing masing perspektif (*outcome*) dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut (*performance driver*)
2. Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu sebab akibat (*caused and effect relationship*),

3. Terkait dengan keuangan, artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan, atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan laba perusahaan.

Setiap ukuran yang dipilih untuk sebuah scorecard harus menjadi bagian sebuah hubungan sebab akibat, yang berakhir dalam tujuan financial, yang menjelaskan tema strategis sebuah unit bisnis. Bila digunakan seperti ini scorecard tidak akan menjadi sekumpulan tujuan yang terisolasi, tidak berkaitan serta tidak bertentangan. *Balanced Scorecard* seharusnya dapat menjelaskan strategi bisnis yang dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, keterkaitan antara tujuan dan tindakan yang harus diambil dalam proses financial, pelanggan, proses internal, pekerja dan sistem dalam rangka mencapai kinerja ekonomis jangka panjang yang diinginkan. Untuk sebagian besar perusahaan, berbagai tema financial: peningkatan pendapat, penghematan biaya dan peningkatan produktifitas, peningkatan pemanfaatan aktiva, serta pengukuran resiko dapat memungkinkan terciptanya keterkaitan diantara empat perpektif scorecard.

Ihayaul, Ulum (2009: 135), menyampaikan “pengembangan usaha pada *Balanced Scorecard* menekankan pada *competitive advantage* atau perspektif strategi yang berfokus pada hubungan eksternal. Pertumbuhan dan profit meningkat dari kompetisi dan penentuan posisi pasar (*customer* perspektif).

## 2.4 KERANGKA PEMIKIRAN

PT. Caprifarmindo Laboratories merupakan perusahaan swasta penanaman modal asing (PMA) yang berorientasi kepada pencapaian produk berkualitas tinggi yang didukung oleh *state-of-the-art facility and technology*. Diresmikan pada tanggal 16 Juli 2007 oleh Presiden Republik Indonesia, DR. H. Susilo Bambang Yudhoyono yang diharapkan menjadi industri farmasi terdepan di Indonesia dan mampu bersaing di level internasional. Oleh karena itu, PT. Caprifarmindo Laboratories memiliki komitmen yang tinggi untuk selalu memproduksi obat-obat yang bermutu, terdistribusi dengan baik dan juga dengan harga terbaik di kelasnya.

Dalam perjalanannya, PT. Caprifarmindo Laboratories telah mendapatkan beberapa sertifikasi, di antaranya sertifikat Cara pembuatan Obat yang Baik (CPOB garde A) dari Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) RI dan sertifikat *Current Good Manufacturing Practice* (cGMP) dari *Health Science Authority* (HSA) Singapura. Volume *export* yang terus meningkat

hingga ke 22 negara menjadi tantangan tersendiri bagi PT. Caprifarmindo Laboratories disamping pemenuhan supply untuk pasar lokal.

Untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja yang telah dicapai, dalam kondisi perubahan lingkungan bisnis dan perkembangan teknologi dan regulasi yang demikian cepat, maka terjadi pergeseran tuntutan baik dari pengguna produk (*customer*) maupun dari pengusaha selaku pemegang saham (*shareholder*) yaitu:

#### **2.4.1 Tuntutan penciptaan produk berkualitas nasional dan internasional**

Proses produksi dan distribusi produk sediaan farmasi memerlukan kehati-hatian oleh produsen sediaan farmasi dan supervisi ketat dari pemerintah. Hal ini mengingat produk sediaan farmasi (*live saving products*) atau yang lebih dikenal dengan produk *obat adalah bahan atau paduan bahan, termasuk produk biologi yang digunakan untuk mempengaruhi atau menyelidiki system fisiologi atau keadaan patologi dalam rangka penetapan diagnosis, pencegahan, penyembuhan, pemulihan, peningkatan kesehatan dan kontrasepsi untuk manusia* (Undang Undang Republik Indonesia Nomor 36 tahun 2009 tentang kesehatan, pasal 1 ayat 8). Selanjutnya disebutkan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 72 tahun 1998 pasal 2 ayat 1 dan 2, pasal 3, pasal 4 dan pasal 5 mengenai persyaratan mutu, keamanan dan manfaat menetapkan bahwa “*Sediaan farmasi dan alat kesehatan yang diproduksi dan/atau diedarkan harus memenuhi persyaratan mutu, keamanan dan kemanfaatan*”. Terkait dengan hal ini maka semua perusahaan Farmasi, selain *concern* terhadap *business process* yang berorientasi kepada *supply/demand and profit*, tetapi juga harus *compliance* dengan persyaratan *quality* manajemen yang berbasis kepada cGMP (*Current Good Manufacturing Practice*).

Disisi lain, untuk memasuki pasar global, maka perusahaan farmasi tersebut harus memenuhi standard kualitas yang dipersyaratkan oleh negara pengimpor. Untuk itu perusahaan pengimpor akan ikut melakukan supervisi terhadap kualitas produk dengan cara melakukan *quality inspection* secara berkala dan meminta dokumen kualitas (CoA) product baik secara berkala ataupun insidensial. Pelanggaran terhadap kualitas produk *export* akan menyebabkan penolakan import produk oleh negara pengimpor. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa permintaan *customer* terhadap penciptaan produk berkualitas nasional maupun internasional sudah tidak dapat dipungkiri menjadi tuntutan utama dalam pemenuhan kebutuhan komoditi obat nasional maupun internasional.



#### **2.4.2 Tuntutan pelayanan yang semakin baik**

Dalam lingkungan bisnis yang di dalamnya *customer* memegang kendali, lingkungan tersebut menjadi kompetitif, kompleks dan bergolak. Untuk mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya perusahaan harus mampu menyediakan dan memberikan pelayanan yang semakin baik melalui penciptaan *value* terbaik bagi *customer* dan lebih jauh mampu berbeda dari pesaing, agar produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan senantiasa dipilih oleh *customer*.

Untuk mewujudkan *customer value*, suatu perusahaan harus mempunyai suatu *competitive advantage*, *competitive advantage* menggambarkan cara suatu perusahaan dalam memilih dan melaksanakan suatu strategi generik guna mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing.

*Customer* akan merasa puas jika mereka mendapatkan produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan mereka pada waktu yang tepat, dan harga yang dipandang memadai bagi *customer*. *Customer* yang puas akan kembali membeli produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Disamping itu, melalui informasi lisan, *customer* yang puas akan memberitahu orang lain mengenai manfaat yang diperoleh dari produk dan jasa yang mereka konsumsi. *Customer* yang puas akan menyebabkan aliran pendapatan kedalam organisasi sehingga organisasi mampu menghasilkan *financial return* yang memadai.

Untuk mengetahui sudah sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan kesetiaan pelanggan yang akan selalu membelanjakan uangnya terhadap produk dan jasa yang dijual oleh perusahaan, manajemen perlu mengukur kinerja yang telah dilaksanakan selama proses tersebut berlangsung. Pengukuran kinerja yang lazim digunakan adalah dengan menggunakan alat ukur financial, yang pengukurannya didasarkan pada besar kecilnya return atau rasio keuangan, sehingga sering terjadi perusahaan mengira dirinya sudah mapan (atau sebaliknya) dalam dunia bisnis yang digelutinya, padahal jika ditinjau dari sudut pandang lainnya hal tersebut belum tentu benar.

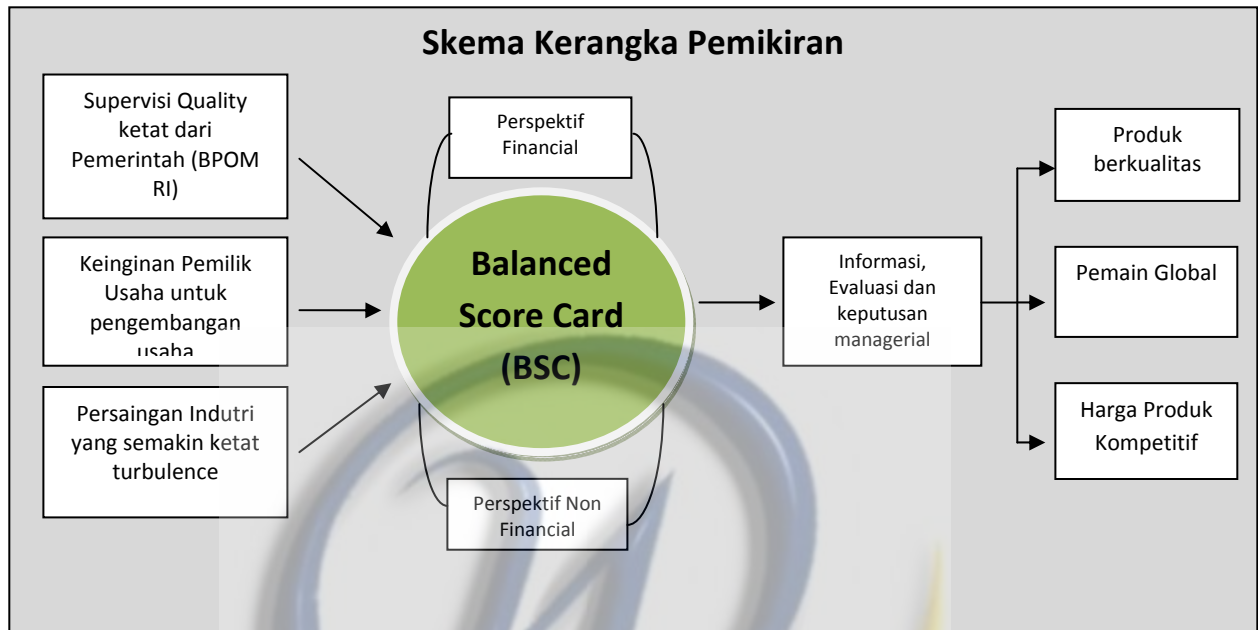
#### **2.4.3 Tuntutan agar perusahaan beroperasi secara lebih efektif dan efisien.**

Untuk terus tumbuh dan berkembang (dan bahkan menjadi pemain global) dalam rangka penunahan terhadap tuntutan produk dengan kualitas terbaik namun tetap dengan harga



yang kompetitif maka diperlukan ukuran ukuran pengukuran kinerja yang dapat digunakan oleh manajemen sebagai alat untuk memonitor, evaluasi dan perbaikan untuk menjawab tantangan bisnis yang semakin berat.

#### 2.4.4 Skema kerangka pemikiran



*Balanced Scorecard* sebagai sarana untuk melakukan keseimbangan pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur tidak hanya dari sisi keuangan saja, tetapi juga dari sisi lainnya. Dengan demikian akan tercapai keseimbangan pengukuran yang dapat dijadikan landasan dalam pengambilan keputusan oleh pihak manajemen perusahaan dimasa depan dalam menghadapi persaingan bisnis yang kian kompleks dan bergolak tanpa kita bisa mencegahnya.

Buruknya kinerja keuangan dalam pengukuran tradisional, dalam *Balanced Scorecard* boleh jadi bukan penyebab kegagalan perusahaan, karena hal-hal lain yang perlu ditinjau. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode penilaian yang menyeimbangkan empat perspektif pengukuran.

*Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi semua pekerja yang harus mengerti dengan konsekuensi keuangan atas keputusan dan tindakan yang mereka lakukan. *Balanced Scorecard* mengkomunikasikan sasaran kedalam bahasa operasional. Komunikasi ini akan memfokuskan

manager dan pekerja atas faktor-faktor penentu kinerja yang memungkinkan mereka mengambil inisiatif dan tindakan untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi.

*Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi di semua tingkat organisasi. Pegawai *front line* harus mengetahui konsekuensi terhadap keuangan sebagai akibat dari keputusan dan tindakan yang diambil; senior eksekutif harus mengetahui apa pemicu dari kesuksesan jangka panjang. Jadi tujuan dan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan hasil dari proses atas bawah (top-down) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha.

Tujuan dan pengukuran tersebut memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*business internal process*) dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Konsep yang selama ini dianut oleh banyak perusahaan bahwa strategi adalah rahasia perusahaan yang dilihat dari sisi kompetisi adalah benar. Namun bila dikaitkan dengan hubungan antara strategi dan implementasi kerja tiap departemen, maka tidaklah bijaksana bila aspek- aspek ini tidak diketahui tiap departemen.

Memberikan instruksi kepada karyawan untuk bekerja tanpa menentukan target-target yang ingin dicapai dalam kaitannya dengan strategi, tidak akan menumbuhkan tantangan dan tidak memfokuskan seluruh energi karyawan pada target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Oleh karenanya pendekatan *Balanced Scorecard* dapat menterjemahkan strategi menjadi sejumlah tujuan strategis yang disertai pengukuran hasil pembangkit kinerja.

Dalam menjalankan aktifitasnya perusahaan tidak terlepas dari pengaruh yang dihadapi baik pengaruh yang datang dari dalam (*internal*) maupun pengaruh yang datang dari luar (*external*) seperti persaingan usaha yang semakin ketat, adanya perubahan lingkungan bisnis, permintaan pasar yang semakin kompleks, dan tuntutan untuk menghasilkan laba seoptimal mungkin dan sebagainya membuat perusahaan berusaha mengarahkan dan mengelola usahanya secara efisien.

Dalam mengukur kinerja suatu perusahaan selama ini yang umumnya diukur adalah kinerja keuangan seperti *Return on investment* (ROI), *Return on equity* (ROE) dan *Profit margin*. Namun demikian pengukuran kinerja diatas dianggap kurang lengkap karena tidak mengukur kinerja aktifa tak berwujud (*intangible assets*) dan aktifa sumber daya manusia.

Bahkan menurut Kaplan dan Norton kinerja keuangan ini tidak mampu bercerita banyak mengenai masa depan perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

Pengukuran kinerja yang hanya mengandalkan pada aspek keuangan saja, ada kemungkinan perusahaan tersebut kurang memperhatikan aspek-aspek yang lain yang juga penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Contohnya aspek teknologi, perusahaan-perusahaan yang tidak memperhatikan perkembangan teknologi dan tidak berusaha untuk melakukan inovasi, jelas akan menghadapi bahaya dimasa datang. Dimana setiap perusahaan berlomba-lomba untuk menggunakan teknologi dalam memperoleh keunggulannya.

Disamping itu pengukuran kinerja yang hanya mengandalkan aspek keuangan semata-mata, cenderung hanya memperhatikan keberhasilan jangka pendek dengan melupakan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Tujuan jangka panjang perusahaan sering kali terabaikan karena tujuan ini sering kali bersifat abstrak, dan pencapaiannya sering kali juga tidak mudah diukur.

*Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen yang berguna untuk mengurangi kelemahan-kelemahan dari metode pengukuran kinerja perusahaan yang disebutkan di atas. Lebih jauh *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen (bukan hanya sistem pengukuran) yang memungkinkan organisasi untuk mengklarifikasi visi, misi dan strategi dan mengimplementasikannya menjadi aksi. *Balanced Scorecard* menyediakan umpan balik bagi bisnis proses internal dan hasil eksternal yang berguna bagi peningkatan performansi dan hasil strategis secara berkelanjutan. *Balanced Scorecard* memandang kinerja perusahaan tidak hanya dari satu perspective tetapi menggunakan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

Pada akhirnya *Balanced Scorecard* akan menghadirkan informasi manajemen kepada pihak manajemen tinggi/pengambil keputusan/pemilik perusahaan mengenai apakah strategi yang selama ini diterapkan sudah mampu untuk mencapai visi dan misi perusahaan yang ditetapkan oleh pengusaha dalam rangka meningkatkan pengembangan usahanya. Hal ini sesuai dengan teori pengembangan usaha yang disampaikan oleh Suryana (2004, 12) bahwa "Pengembangan usaha adalah kemampuan perusahaan untuk meningkatkan seluruh kinerja perusahaan yang melibatkan evaluasi bisnis dan kemudian meyakini potensi usaha, dengan menggunakan alat-alat seperti: Informasi manajemen, pemasaran dan pelayanan pelanggan.

Dengan perancangan dan implementasi *Balanced Scorecard* di PT. Caprifarmindo Laboratories sesuai dengan landasan teori manajemen yang relevan maka akan mempercepat perusahaan untuk memasuki *regulated & developed market* hingga menjadi pemain global.

