

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Peningkatan Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Peningkatan kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi agar berjalan efektif dan efisien. Melalui penilaian kinerja, dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut Robbins yang dikutip oleh Rivai & Basri dalam jurnal-Sumber Daya Manusia (2009), Kinerja adalah suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan itu. Prestasi yang dicapai ini akan menghasilkan suatu kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dalam hal ini dibutuhkan suatu evaluasi, yang kemudian dikenal dengan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Oleh karena itu, agar menghasilkan kinerja yang baik perusahaan melakukan penilaian kinerja di setiap divisinya. Penilaian

kinerja secara umum adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.

2.1.2 Tujuan Penilaian dalam Peningkatan Kinerja

Menurut Robbins yang dikutip oleh Rivai & Basri dalam jurnal-Sumber Daya Manusia (2009), Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan. Hal tersebut dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien guna meningkatkan kinerja perusahaan.

2.1.3 Manfaat Penilaian dalam Peningkatan Kinerja

Penilaian kinerja bermanfaat tidak hanya bagi manajemen perusahaan saja, tetapi juga individu karyawan memperoleh manfaat dari penilaian kinerja tersebut.

a. Manfaat bagi Manajemen Perusahaan

- Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawannya seperti promosi, pemberhentian, mutasi.
- Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- Meningkatkan kualitas komunikasi.
- Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.
- Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
- Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
- Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap karyawan.
- Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.

b. Manfaat bagi Karyawan (Individu)

- Meningkatkan motivasi.
- Meningkatkan kepuasan hidup.

- Adanya kejelasan standard hasil yang diterapkan mereka.
- Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.
- Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.
- Pengembangan tantang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih besar, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
- Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas.
- Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
- Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya.
- Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
- Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.
- Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.
- Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.

2.1.4 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam penilaian kinerja, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Faktor-faktor tersebut adalah:

a. Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

c. Dukungan yang diterima

Perusahaan mendukung secara langsung karyawan mereka dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja.

d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan

e. Hubungan mereka dengan organisasi.

Faktor-faktor yang disebutkan diatas dapat mempengaruhi hasil atau *output* dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Bila kelima faktor tersebut baik dan sesuai dengan aktivitas tertentu maka hasil penilaian kinerja juga akan baik.

2.2 Visi dan Misi

2.2.1 Pengertian Visi

Menurut Wibisono (2006), visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa visi adalah cita - cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang.

2.2.2 Pengertian Misi

Menurut Wheelen sebagaimana dikutip oleh Wibisono (2006) Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa.

Jadi dapat disimpulkan bahwa Misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan Visi. Dalam operasionalnya orang berpedoman pada pernyataan misi yang merupakan hasil kompromi intepretasi Visi. Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk dituju serta dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian Visi.

Visi dan Misi perusahaan sangatlah penting dalam penilaian kinerja. Karena bila menginginkan peningkatan kinerja yang baik, visi dan misi perusahaan harus jelas dan tersampaikan baik pada karyawan ataupun seluruh manajemen perusahaan. Perusahaan harus mampu menerjemahkan dan

mengkomunikasikan visi dan misi perusahaan kepada seluruh karyawan, agar dapat menuju dan mencapai tujuan yang sama serta mengkaitkan visi dan misi tersebut dengan strategi perusahaan yang akan dijalankan.

2.3 *Balanced Scorecard*

2.3.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan suatu metode penilaian dalam meningkatkan kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif *finance*, *customer*, *internal business process* serta *learning and growth*. Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *balanced scorecard* menekankan perspektif *finance* dan *nonfinance*.

Mulyadi (2009) mengemukakan bahwa *balanced scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*), *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: *Scorecard* (kartu skor) dan *balanced* (berimbang). Pada tahap eksperimen awal, *balanced scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena eksekutif akan

dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor, maka eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja non keuangan dan ukuran jangka panjang.

Balanced Scorecard dimanfaatkan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka panjang dan jangka pendek, untuk melakukan pengukuran kinerja diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif: *finance*, *customer*, *internal business process* dan *learning and growth*. Perspektif *Finance* merupakan faktor jangka pendek atau sebuah faktor yang dapat diperhitungkan untuk saat ini, sedangkan tiga perspektif lainnya yakni perspektif *Customer*, perspektif *Internal Bussiness Process*, dan perspektif *Learning and Growth* merupakan faktor jangka panjang, yakni faktor-faktor yang kita pertimbangkan dan perhitungkan untuk masa depan dalam penilaian kinerja.

Empat perspektif tersebut, dipandang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat berkesinambungan. Kinerja keuangan yang berkesinambungan tidak dapat dihasilkan melalui usaha-usaha yang semu (*artificial*). Jika eksekutif bermaksud meningkatkan kinerja keuangan berkesinambungan, harus diwujudkan melalui usaha-usaha nyata dengan menghasilkan *value* bagi *customer*, meningkatkan produktivitas dan *cost effectiveness* proses, serta meningkatkan kapabilitas dan komitmen personel.

2.3.2 Konsep *Balanced Scorecard*

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Kaplan dan Norton (2001) menyatakan bahwa *Balanced scorecard* terdiri dari kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh peronil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personil yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh sebab itu personil harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan yang bersifat ekstern jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan.

Balanced scorecard memperkenalkan empat proses manajemen yang baru, yang terbagi dan terkombinasi antara tujuan strategik jangka panjang dengan peristiwa-peristiwa jangka pendek.

2.3.3 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Mulyadi (2009) menjelaskan beberapa keunggulan *Balanced Scorecard* yaitu komprehensif, koheren, seimbang dan terukur.

- a. Komprehensif berarti bahwa *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang sebelumnya hanya terbatas pada keuangan saja. Perluasan itu kearah tiga perspektif yang lain yaitu: *customer*, proses bisnis *intern*, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan itu menghasilkan manfaat sebagai berikut:
 - Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang
 - Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang komplek.
- b. Koheren berarti *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Kekoherenan itu akan memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategis yang menghasilkan sasaran strategis yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.
- c. Seimbang berarti empat perspektif yang ada di dalam *Balanced Scorecard* mencerminkan keseimbangan antara pemusatan ke dalam (*internal focus*) dengan ke luar (*external focus*). Keseimbangan antara proses bisnis *intern*

dan pertumbuhan dan pembelajaran sebagai internal fokus dengan kepuasan *customer* dan kinerja keuangan sebagai *external focus*.

- d. Terukur berarti sasaran strategis yang sulit diukur secara tradisional dalam *Balanced Scorecard* dilakukan pengukuran agar dapat dikelola dengan baik. Sasaran strategis yang sulit diukur adalah *customer*, *internal business process* serta *learning and growth*

Menurut Husein Umar (2002) Keunggulan sistem *Balanced Scorecard* adalah:

- a. Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis

Contoh, dalam hal keuangan, untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langkah strategis dalam hal permodalan yang memerlukan langkah besar dan berjangka panjang. Selain itu, sistem ini juga menuntut personel untuk mencari inisiatif-inisiatif strategis dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

- b. Menghasilkan *bussiness plan* yang komprehensif

Sistem *balanced scorecard* merumuskan sasaran strategis melalui keempat perspektif. Ketiga perspektif nonkeuangan hendaknya dipicu karena ketiganya ini merupakan pemicu sesungguhnya bagi kinerja keuangan. Misalnya perpektif pelanggan, sasarannya yang perlu diwujudkan adalah *firm equity*, pencapaian sasaran strategisnya diharapkan akan menghasilkan peningkatan proses produktivitas dalam menghasilkan produk dan jasa bagi pelanggan secara efektif dan efisien, sehingga perusahaan dapat memperoleh pelipatgandaan kinerja keuangan.

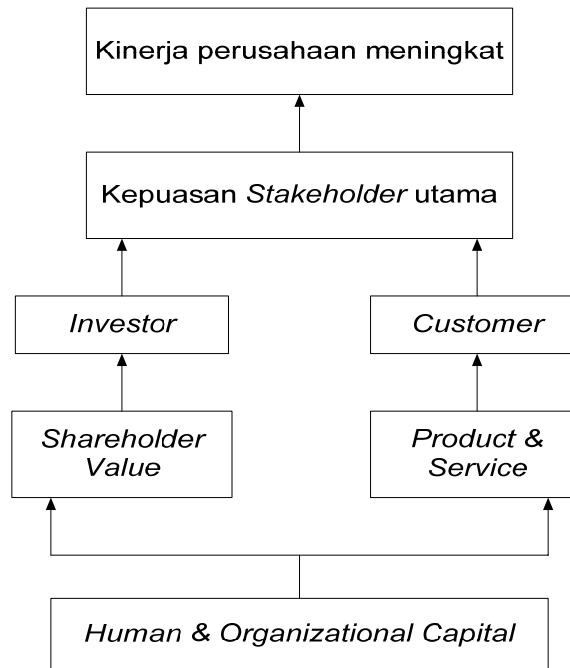
c. Menghasilkan *bussiness plan* yang koheren

Sistem *balanced scorecard* dapat menghasilkan dua macam koherensi :

1. Koherensi antara misi dan visi perusahaan dengan program dan rencana laba jangka pendek. Tahap perumusan strategi dalam manajemen strategis menghasilkan dokumen penting, antara lain visi, misi, falfasah dan tujuan organisasi serta strategi induk yang dipilih. Kemudian, semua hal tersebut diterjemahkan menjadi sasaran-sasaran dalam keempat perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan). Koherensi berbagai keluaran yang dihasilkan oleh empat tahap perencanaan mulai dari tahap perumusan strategi, perencanaan strategi, penyusunan program sampai dengan penyusunan anggaran hendaknya tercipta.

2. Koherensi antara berbagai sasaran strategis

Balanced scorecard hendaknya memberikan jaringan untuk memberikan jaringan untuk menghubungkan berbagai sasaran strategis. Sasaran strategis dapat dilihat pada diagram berikut :



Sumber: Husein Umar. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Gramedia Pustaka Utama. (2002).

Gambar 2.1 Diagram Sasaran Strategis

Proses yang efektif akan menurunkan biaya produksi secara signifikan, serta akan meningkatkan produktivitas, sehingga melipatgandakan pendapatan.

d. Kesimbangan

Sasaran strategis harus diarahkan ke-keempat perspektif secara seimbang melalui :

1. Seimbang antara fokus ke perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
2. Seimbang antara fokus ke perspektif internal dan eksternal perusahaan

Keseimbangan perlu dilakukan karena keseimbangan sasaran strategis yang dirumuskan akan menjanjikan *shareholder value* yang berlipat ganda dan berjangka panjang. Jika perusahaan berfokus kepada fokus internal (perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan), maka perusahaan akan ditinggalkan oleh para pelanggan dan para investor. Jika perusahaan berfokus ke luar perusahaan (perspektif keuangan dan perspektif pelanggan), maka perusahaan akan ditinggalkan oleh SDM-nya. Jika sasaran strategi terlalu condong kepada proses yang *people centric*, maka proses yang demikian berdampak berat terhadap perspektif keuangan. Jika sasaran strategis terlalu condong kepada *process centric* (dititikberatkan ke perspektif proses dan keuangan), maka perusahaan akan memperoleh komitmen rendah dari SDM-nya sehingga kondisi berdampak berat pada perspektif keuangan.

e. Menghasilkan sasaran-sasaran strategis yang terukur

Sistem *balanced scorecard* hendaknya menghasilkan sasaran-sasaran strategis dengan ukuran tertentu. Ukuran-ukuran ini diperlukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran yang strategis yang telah dirumuskan dan untuk mengukur faktor yang memacu pencapaian sasaran strategis tersebut.

Mengenai kesesuaian dengan kondisi lingkungan bisnis saat ini, *Balanced Scorecard* juga menampakkan kelebihan dibandingkan pengukuran kinerja tradisional.

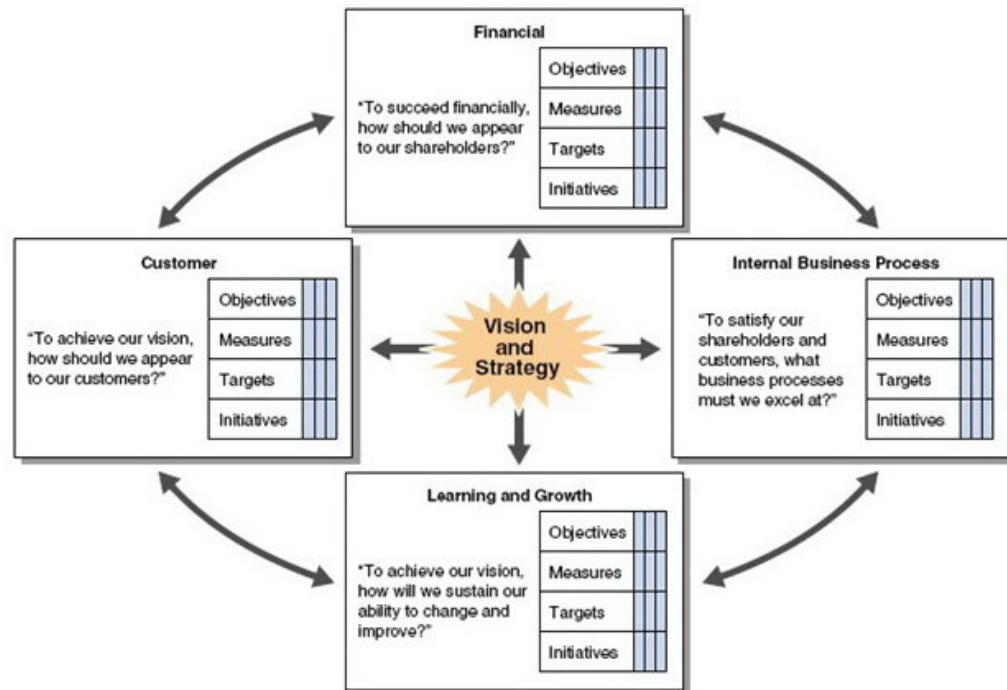
Kaplan dan Norton (2001) menjelaskan beberapa kelemahan alat ukur kinerja tradisional, sebagai berikut:

- a. Ukuran finansial tidak cukup untuk mengevaluasi perjalanan perusahaan di dalam lingkungan yang kompetitif.
- b. Ukuran finansial menceritakan hanya sebagian, tidak semua tindakan masa lalu dan tidak mampu memberikan pedoman yang memadai bagi upaya penciptaan nilai finansial masa depan yang dilaksanakan saat ini dan masa yang akan datang.
- c. Sistem tradisional kurang mendukung investasi jangka panjang dan hanya menekankan pada usaha pengembalian investasi jangka pendek yang tujuannya mempengaruhi harga saham saat ini.
- d. Sistem tradisional lebih menyukai bentuk investasi yang mudah diukur dibandingkan investasi pada aktiva tidak berwujud seperti inovasi, kemampuan pekerja, dan kepuasan pelanggan yang lebih sulit diukur secara kuantitatif.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja tradisional hanya menekankan sisi keuangan saja, tanpa memperhatikan aspek non keuangan. Hal itu mengakibatkan keputusan jangka pendeklah yang menjadi perhatian manajemen. Sementara

keputusan – keputusan yang berfungsi untuk dapat bertahan dalam jangka panjang, yaitu aspek non keuangan terabaikan.

2.3.4 Empat Perspektif *Balanced Scorecard*



Sumber : <http://digilib.itelkom.ac.id/> (2009)

Gambar 2.2 *Balanced Scorecard* sebagai Suatu Sistem Manajemen Kerja

2.3.4.1 Perspektif *Finance*

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan finansial/keuangan biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya oleh laba operasi, *return of capital employed* (ROCE) atau nilai tambah ekonomis. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan

fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap:

a. *Growth* (Berkembang)

Berkembang, merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan *cash flow* negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk dan jasa dan konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen baru dan atau dari produk dan jasa baru.

Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tingkat pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, dan wilayah.

b. *Sustain* (Bertahan)

Bertahan, merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik, Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

Pada tahap bertahan ini kebanyakan unit bisnis menetapkan tujuan finansial yang terkait adalah profitabilitas.

c. *Harvest* (Menuai)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau

membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk harvest adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Sasaran utama yang ingin dicapai oleh perspektif ini adalah terwujudnya tanggung jawab ekonomi melalui penerapan pengetahuan manajemen dalam pengolahan bisnis dan peningkatan produktivitas yang dikuasai personil.

2.3.4.2 Perspektif *Customer*

Pada masa lalu seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memperhatikan kebutuhan konsumen. Sekarang strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal. Jika suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Dan suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan persepsikan konsumen. Ukuran utamanya terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran. Untuk mencapai hal tersebut para manajer unit bisnis harus mampu

menterjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pangsa pasar dan pelanggan yang spesifik.

Pelanggan utama dapat dikelompokkan menjadi lima pengukuran utama, yakni :

- Pangsa Pasar : mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
- Retensi Pelanggan : mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
- Akuisisi Pelanggan : mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
- Kepuasan Pelanggan : mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
- Profitabilitas Pelanggan : mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.



Sumber: <http://digilib.itelkom.ac.id/> (2009)

Gambar 2.3 Perspektif Pelanggan-Ukuran Utama

Selain lima pengukuran utama diatas, terdapat juga pengukuran penunjang, yaitu:

- Atribut produk/jasa

Tolok ukur atribut produk adalah tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidak sempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produksi.

- Hubungan Pelanggan

Tolok ukur yang termasuk sub kelompok ini, tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramunaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan.

- Citra dan Reputasi

Dimensi citra dan reputasi memungkinkan perusahaan untuk secara proaktif menjelaskan diri kepada para pelanggan.

Perlu diingat pula bahwa dalam perspektif pelanggan, ukuran yang dapat dikembangkan adalah antara lain, waktu, mutu dan harga. Waktu, dapat menjadi senjata andalan dalam persainganbisnis dewasa ini. Memberi tanggapan secara cepat dan terpercaya seingkali menjadi peranan penting dalam mendapatkan atau mempertahankan pelanggan. Mutu, merupakan

dimensi persaingan yang sejak dulu hingga kini tetap penting. Sekarang mutu telah bergeser dari keunggulan strategi menjadi kebutuhan, yang selalu diidamkan para pelanggan. Harga, profitabilitas dan kompetitif dalam menghargai sesuatu adalah tetap sebagai faktor utama yang mempengaruhi keputusan pembelian. Sasaran utama yang ingin dicapai oleh perspektif ini adalah terwujudnya tanggung jawab sosial sehingga perusahaan dikenal secara luas sebagai perusahaan yang akrab dengan lingkungan.

2.3.4.3 Perspektif *Internal Business Process*

Dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

a. Proses Inovasi

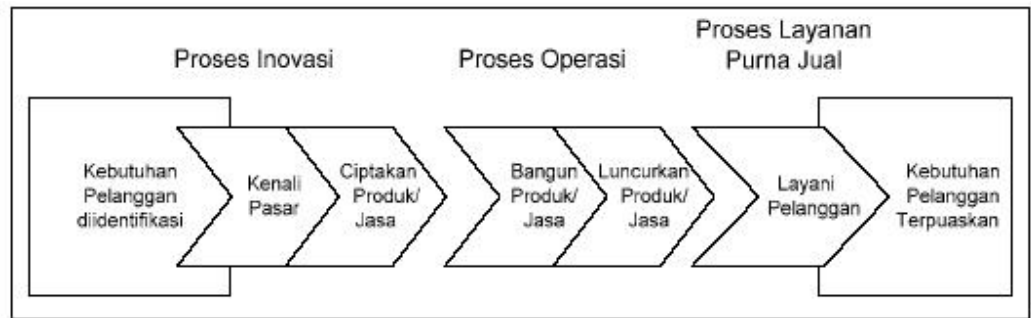
Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

b. Proses Operasi

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolok ukur yang digunakan antara lain *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE), tingkat kerusakan produk pra penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

c. Proses Penyampaian Produk atau Jasa pada Pelanggan

Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penunimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang, dan perbaikan pembayaran.



Sumber: <http://digilib.ittelkom.ac.id/> (2009)

Gambar 2.4 Tahapan Perspektif *Internal Business Process*

Sasaran utama yang ingin dicapai oleh perspektif ini adalah terwujudnya pelipat gandaan kinerja seluruh personil perusahaan melalui implementasi.

2.3.4.4 Perspektif *Learning and Growth*

Perspektif keempat dalam *balanced scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employes*. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah:

a. Kapabilitas Karyawan

Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan. Produktivitas kerja merupakan hasil dari pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. Di dalam menilai produktivitas kerja setiap karyawan dibutuhkan pemantauan secara terus menerus.

b. Kapabilitas Sistem Informasi

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolok ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.

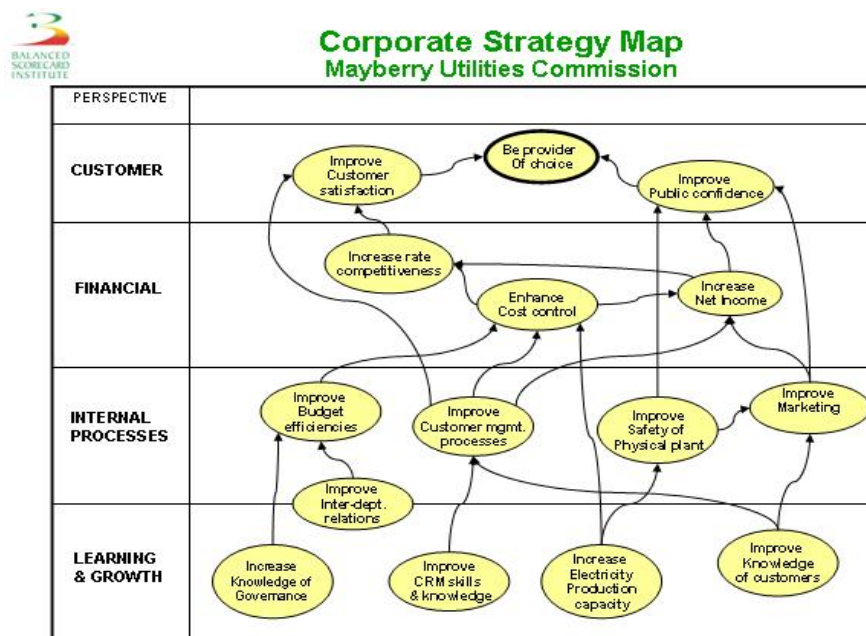
c. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Dengan adanya pekerja yang termotivasi dan terberdayakan maka kontribusi mereka pada keberhasilan perusahaan akan baik. Hal ini dapat diukur dari saran-saran yang diberikan pekerja, seperti jumlah saran yang dilaksanakan, mutu saran yang diajukan, serta mengkomunikasikan bahwa saran-saran mereka dihargai dan benar-benar diperhatikan.

Sasaran utama yang ingin dicapai oleh perspektif ini adalah terwujudnya keunggulan jangka panjang perusahaan lingkungan bisnis global melalui pengembangan dan pemfokusan potensi sumber daya manusia.

2.4 Peta Strategi

Strategy Map menggambarkan proses perubahan *intangible assets* (aktiva tidak berwujud) seperti keahlian (*skill*) dan budaya, dengan proses penciptaan nilai, menjadi *tangible assets* (aktiva berwujud) melalui hubungan sebab-akibat antara sasaran strategic di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dengan sasaran strategi di perspektif proses, perspektif *customer* dan perspektif keuangan. Penerjemahan visi dan tujuan ke dalam sasaran-sasaran strategis di tentukan oleh strategi yang di pilih untuk mewujudkan visi.



Sumber: http://en.wikipedia.org/wiki/File:Strategy_map.JPG. (2008)

Gambar 2.5 Contoh Peta Strategi Perusahaan

Pada saat ini, perusahaan harus selalu meningkatkan aktiva tidak berwujud ini untuk menghasilkan penciptaan nilai yang berkesinambungan. Adapun penciptaan nilai melalui aktiva tidak berwujud ini berbeda dari penciptaan nilai dengan mengelola aktiva fisik dan aktiva keuangan, karena beberapa hal sebagai berikut:

1. Penciptaan nilai melalui aktiva tidak berwujud ini bersifat tidak langsung, tetapi melalui tahapan-tahapan tertentu. Aktiva tidak berwujud seperti pengetahuan (*knowledge*) jarang berpengaruh langsung terhadap target-target keuangan. Misalnya, pelatihan Six-Sigma bagi karyawan memiliki dampak langsung terhadap perbaikan kualitas proses. Perbaikan kualitas proses tersebut diharapkan akan memperbaiki kepuasan pelanggan dan selanjutnya meningkatkan loyalitas pelanggan. Akhirnya, loyalitas pelanggan akan menghasilkan peningkatan penjualan dalam jangka panjang.
2. Nilai dari aktiva tidak berwujud tergantung pada keselarasan dengan skenario strategi perusahaan. Misalnya, pelatihan pegawai di bidang Six-Sigma memberikan manfaat lebih besar bagi perusahaan yang menerapkan strategi biaya rendah (*low total cost*) daripada perusahaan yang menerapkan strategi kepemimpinan produk (*product leadership*).
3. Nilai dari aktiva tidak berwujud bersifat nilai potensial, bukan nilai pasar. Dibutuhkan proses internal seperti desain, produksi, *delivery* dan layanan pelanggan untuk mentransformasi nilai potensial dari aktiva tidak berwujud menjadi nilai berwujud (*market value*).

4. Suatu aktiva tidak berwujud harus dikombinasikan dengan aktiva tidak berwujud lain dan dengan aktiva berwujud agar dapat menghasilkan penciptaan nilai (*value creation*) bagi perusahaan. Misalnya, pelatihan *Total Quality Management* (TQM) akan bermanfaat bila karyawan memiliki akses kepada sistem informasi yang berhubungan dengan proses produksi. Penciptaan nilai yang maksimum akan terjadi apabila seluruh aktiva tidak berwujud dapat diselaraskan satu sama lain, diselaraskan dengan aktiva berwujud dan diselaraskan dengan skenario strategi yang diterapkan perusahaan.

2.5 Porter's Five Forces Analysis

Porter's Five Forces Analysis adalah kerangka untuk analisis industri dan pengembangan strategi bisnis yang dikembangkan oleh Michael E. Porter dari *Harvard Business School* pada tahun 1979. Menggunakan konsep-konsep pengembangan organisasi industri ekonomi untuk menurunkan lima kekuatan yang menentukan intensitas kompetitif dan daya tarik pasar. Porter menyatakan bahwa kelima kekuatan bersaing tersebut dapat mengembangkan strategi persaingan dengan mempengaruhi atau mengubah kekuatan tersebut agar dapat memberikan situasi yang menguntungkan bagi perusahaan.

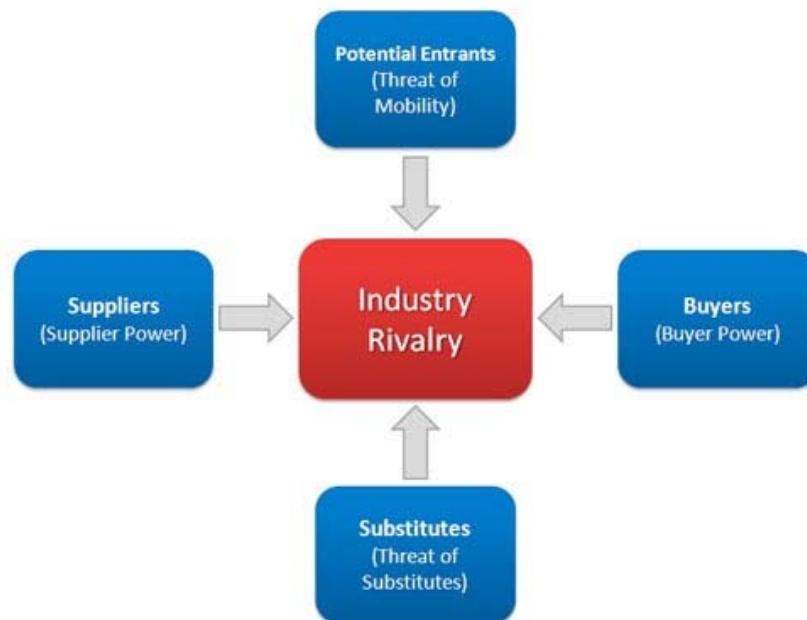
Ruang lingkup kelima kekuatan bersaing tersebut, antara lain:

1. Ancaman pendatang baru, yang dapat ditentukan dengan hambatan masuk ke dalam industri, antara lain, hambatan harga, *respon incumbent*, biaya yang

tinggi, pengalaman incumbent dalam industri, keunggulan biaya, differensiasi produk, akses distribusi, kebijakan pemerintah dan *switching cost*.

2. Kekuatan tawar-menawar pemasok, yang dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain tingkat konsentrasi pasar, diversifikasi, *switching cost*, organisasi pemasok dan pemerintah.
3. Kekuatan tawar-menawar pembeli, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain differensiasi, konsentrasi, kepentingan pembeli, tingkat pendapatan, pilihan kualitas produk, akses informasi, dan *switching cost*.
4. Ancaman produk substitusi, yang ditentukan oleh harga produk substitusi, *switching cost*, dan kualitas produk.
5. Persaingan di dalam industri, yang ditentukan oleh berbagai faktor, yaitu pertumbuhan pasar, struktur biaya, hambatan keluar industri, *switching cost*, pengalaman dalam industri, dan perbedaan strategi yang diterapkan.

Analisa *Porter's Five Forces*, memberikan gambaran yang *powerful* mengenai bagaimana posisi bisnis kita di dalam suatu industry, serta bagaimana tingkat persaingan dari suatu industri, baik itu dari sisi *supply chain* (*supplier* dan pelanggan) serta pasar (pemain baru dan substitusi). Keempat dari lima *forces* (dorongan) ini memberikan kontribusi terhadap *competitive rivalry* atau tingkat persaingan dalam industri.



Sumber: <http://www.soopertutorials.com>. (2009)

Gambar 2.6 Porter's Five Forces Analysis

2.6 Analisis SWOT

2.6.1 Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah bentuk analisa situasi dan kondisi yang bersifat deskriptif (memberi gambaran). Analisis ini menempatkan situasi dan kondisi sebagai sebagai faktor masukan, yang kemudian dikelompokkan menurut kontribusinya masing-masing.

Analisis ini terbagi atas empat komponen dasar yaitu:

1. *Strength* (S), adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini.
2. *Weakness* (W), adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini.

3. *Opportunity* (O), adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi dimasa depan.

4. *Threat* (T), adalah situasi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi dimasa depan.

2.6.2 Jenis-Jenis Analisis SWOT

Analisis SWOT memiliki beberapa jenis analisis, yakni:

1. Model Kuantitatif

Sebuah asumsi dasar dari model ini adalah kondisi yang berpasangan antara S dan W, serta O dan T. Kondisi berpasangan ini terjadi karena diasumsikan bahwa dalam setiap kekuatan selalu ada kelemahan yang tersembunyi dan dari setiap kesempatan yang terbuka selalu ada ancaman yang harus diwaspadai. Ini berarti setiap satu rumusan *Strength* (S), harus selalu memiliki satu pasangan *Weakness* (W) dan setiap satu rumusan *Opportunity* (O) harus memiliki satu pasangan satu *Threat* (T).

Kemudian setelah masing-masing komponen dirumuskan dan dipasangkan, langkah selanjutnya adalah melakukan proses penilaian. Penilaian dilakukan dengan cara memberikan skor pada masing -masing subkomponen, dimana satu subkomponen dibandingkan dengan subkomponen yang lain dalam komponen yang sama atau mengikuti lajur vertikal. Subkomponen yang lebih menentukan dalam jalannya organisasi,

diberikan skor yang lebih besar. Standar penilaian dibuat berdasarkan kesepakatan bersama untuk mengurangi kadar subyektifitas penilaian.

2. Model Kualitatif

Urut-urutan dalam membuat Analisa SWOT kualitatif, tidak berbeda jauh dengan urut-urutan model kuantitatif, perbedaan besar diantara keduanya adalah pada saat pembuatan subkomponen dari masing-masing komponen. Apabila pada model kuantitatif setiap subkomponen S memiliki pasangan subkomponen W, dan satu subkomponen O memiliki pasangan satu subkomponen T, maka dalam model kualitatif hal ini tidak terjadi. Selain itu, SubKomponen pada masing-masing komponen (S-W-O-T) adalah berdiri bebas dan tidak memiliki hubungan satu sama lain. Ini berarti model kualitatif tidak dapat dibuatkan Diagram Cartesian, karena mungkin saja misalnya, SubKomponen S ada sebanyak 10 buah, sementara subkomponen W hanya 6 buah.

Sebagai alat analisa, analisa SWOT berfungsi sebagai panduan pembuatan peta. Ketika telah berhasil membuat peta, langkah tidak boleh berhenti karena peta tidak menunjukkan kemana harus pergi, tetapi peta dapat menggambarkan banyak jalan yang dapat ditempuh jika ingin mencapai tujuan tertentu. Peta baru akan berguna jika tujuan telah ditetapkan. Bagaimana menetapkan tujuan adalah bahasan selanjutnya yaitu membangun visi-misi organisasi atau program.



Sumber: <http://id.wikipedia.org>. (2011)

Gambar 2.7 Analisis SWOT

2.6.3 Matriks TOWS

Matriks TOWS adalah alat lanjutan yang digunakan untuk mengembangkan empat tipe pilihan strategi: SO, WO, ST dan WT. Kunci keberhasilan penggunaan matriks TOWS adalah mempertemukan faktor kunci internal dan eksternal untuk membentuk 1 strategi.

1. Strategi SO adalah strategi yg dibuat dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal.
2. Strategi WO adalah strategi yg dibuat untuk memperbaiki kelemahan internal dan menggunakan kesempatan eksternal. WO juga menunjukkan

kesempatan yang ada dalam jangkauan yang dapat diraih oleh perusahaan jika berhasil memperbaiki kelemahan internal.

3. Strategi ST dibuat untuk mengantisipasi ancaman eksternal dengan menggunakan kekuatan internal yg dimiliki.
4. Strategi WT mungkin saja terjadi terutama jika perusahaan menghadapi faktor-faktor kelemahan dan ancaman yang tidak dapat ditangani dengan menggunakan kekuatan dan peluang yang ada. Secara nyata, bentuk pelaksanaan strategi WT adalah *merger*, pernyataan bangkrut, restrukturisasi, atau likuidasi.

Terdapat 8 langkah dalam penyusunan matriks TOWS, yaitu :

1. Uraikan semua peluang eksternal
2. Uraikan semua ancaman eksternal
3. Uraikan semua kekuatan internal
4. Uraikan semua kelemahan internal
5. Satukan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan catat strategi yang mungkin
6. Satukan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan catat strategi yang mungkin
7. Satukan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan catat strategi yang mungkin
8. Satukan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan catat strategi yang mungkin

Poin nomor 1 sampai dengan 4 sama dengan penyusunan analisa SWOT biasa, poin nomor 5 sampai dengan 8 menggunakan matriks yang berasal dari SWOT yang dihasilkan.

Tujuan dari analisa TOWS adalah untuk memunculkan semua alternatif yang mungkin dijalankan berdasarkan faktor kunci internal dan eksternal, bukan untuk menentukan strategi yang terbaik. Tidak semua strategi yang dihasilkan harus dipilih dan dijalankan. Pilihan strategi ditentukan berdasarkan pertimbangan lain.



Sumber: <http://www.inspiredbusiness.eu>. (2010)

Gambar 2.8 TOWS Matrix

2.7 IE Matrix

2.7.1 Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

Dalam manajemen strategis terdapat cara untuk menilai kelemahan (*weakness*) dan kekuatan (*strengths*) suatu perusahaan untuk dapat membuat strategi yang tepat. Cara yang dilakukan adalah dengan melakukan penilaian IFE (*Internal Factor Evaluation*) yaitu cara penilaian berdasarkan faktor-faktor internal perusahaan, dapat diterapkan melalui tahap-tahap berikut:

1. Urutkan semua faktor internal ke dalam dua bagian (kekuatan dan kelemahan). Penulisan *Critical Success Factor* (CSF) sebaiknya spesifik, gunakan keterangan tambahan bila diperlukan
2. Pada masing-masing faktor diberikan bobot mulai dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot diberikan sesuai dengan seberapa penting masing-masing faktor CSF untuk bisa sukses di dalam industri. Total dari bobot untuk peluang dan ancaman adalah 1
3. Pada masing-masing faktor diberikan nilai mulai dari 0,0 hingga 4,0 untuk memberikan gambaran seberapa besar kekuatan atau kelemahan perusahaan terhadap faktor-faktor tersebut. Pemberian nilai untuk kelemahan harus 3 atau 4 dan untuk kelemahan harus 1 atau 2.
4. Kalikan masing-masing bobot dan nilai pada setiap faktor dan jumlahkan nilai hasil semua faktor.
5. Nilai total dari perhitungan matriks IFE ini berada di antara 1-4. Rata-rata dari total nilai ini adalah 2,5. Nilai total di atas 2,5 menggambarkan posisi

perusahaan yang kuat secara internal dan sebaliknya nilai di bawah 2,5 menggambarkan posisi perusahaan yang lemah secara internal.

V. Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

Table 2

Key Internal Factors	Weight	Rating	Score
INTERNAL STRENGTH			
1. Quality of Service	0.17	4	0.68
2. Well trained employees	0.14	4	0.56
3. Online Booking	0.05	3	0.15
4. Promotion Effectiveness	0.14	4	0.56
5. Acquired new planes	0.06	3	0.18
6. Serves free food and drinks	0.03	3	0.09
INTERNAL WEAKNESSES			
1. Delay of flights	0.13	1	0.13
2. Cancellation of flights	0.13	1	0.13
3. Refunds take time	0.05	2	.1
4. Limited international destinations	0.03	2	0.06
5. Can't give all customers' demands	0.07	2	0.14
TOTAL	1.00		2.65

Basis: Interview, Questionnaire, Company Profile Analysis

Sumber : <http://dynamitefreakalain.tumblr.com>. (2010)

Gambar 2.9 Contoh IFE Matrix

2.7.2 External Factor Evaluation (EFE) Matrix

Dalam membuat EFE matriks ini, sebelumnya kita harus mengetahui dan mengelompokkan lingkungan umum, lingkungan industri dan internasional. Menurut Fred David dalam bukunya *Concept of Strategic Management* yang dikutip oleh Satya Graha (2009), setidaknya ada lima (5) tahapan dalam pembuatan EFE matriks, yaitu:

1. Buat *Critical success factor* seperti yang diidentifikasi dalam faktor-faktor lingkungan eksternal yang menjadi peluang (*opportunities*) maupun ancaman (*threats*)

2. Menentukan bobot atau timbangan *critical success factor* dimulai dari 0,0 untuk faktor yang sangat tidak penting sampai 1,0 untuk faktor yang sangat penting.
3. Kemudian untuk setiap faktor yang telah diberi bobot, juga diberi peringkat mulai dari angka 1 sampai 4. Nilai 4 (respon yang sangat bagus) artinya jika respon perusahaan terhadap lingkungan eksternal sangat baik dan optimal dibandingkan dengan perusahaan lain dalam industri.
4. Setiap bobot pada langkah kedua dikalikan dengan peringkat yang telah ditentukan pada langkah ketiga untuk mendapatkan nilai timbangannya.
5. Jumlah nilai tertimbang untuk setiap variabel yang digunakan merupakan total nilai tertimbang perusahaan tersebut

External Factor Evaluation (EFE) Matrix

Key External Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Opportunities			
Increase in worms and virus on PCs.	0.15	4	0.60
Downloadable music and MP3 players are highly marketable.	0.6	3	0.18
Large population (Gen X & Y) which are extremely individualistic and name brand conscious.	0.15	4	0.60
Increase in sales of laptops by 20 percent.	0.04	3	0.12
Increasing sales of computers online by 25 percent.	0.05	3	0.15
Creating more ties with Microsoft products.	0.10	4	0.40
Threats			
Increasing competition with music downloads.	0.07	2	0.14
Intel's future Pentium release.	0.03	3	0.09
Dell and HP are major competitors.	0.10	4	0.40
Dell does not invent but provides computers at a more cost effective rate for customers.	0.06	3	0.18
Recession—price of Apple computers are higher.	0.04	2	0.08
Companies not seeing Apple as compatible with their software.	0.15	2	0.30
TOTAL	1.00		3.24

Sumber : <http://www.soopertutorials.com>. (2009)

Gambar 2.10 Contoh EFE Matrix

2.8 *Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix*

Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) matriks dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram cartesius yang terdiri atas empat kuadran dengan skala ukuran yang sama. Kerangka kerja ke empat kuadran itu adalah dengan menunjukkan apakah hasil analisisnya akan mengindikasikan pemakaian *aggressive*, *conservative*, *defensive*, atau *competitive* bagi perusahaan. masing-masing sumbu dari matriks SPACE menyatakan dua dimensi, yaitu :

1. Dimensi internal yang terdiri dari *strength* dan *weaknesses*
2. Dimensi eksternal yang terdiri dari *opportunity* dan *threats*

Matriks SPACE dapat digunakan sebagai dasar untuk menilai alternatif strategi seperti pada IE matriks yang telah di bahas sebelumnya.

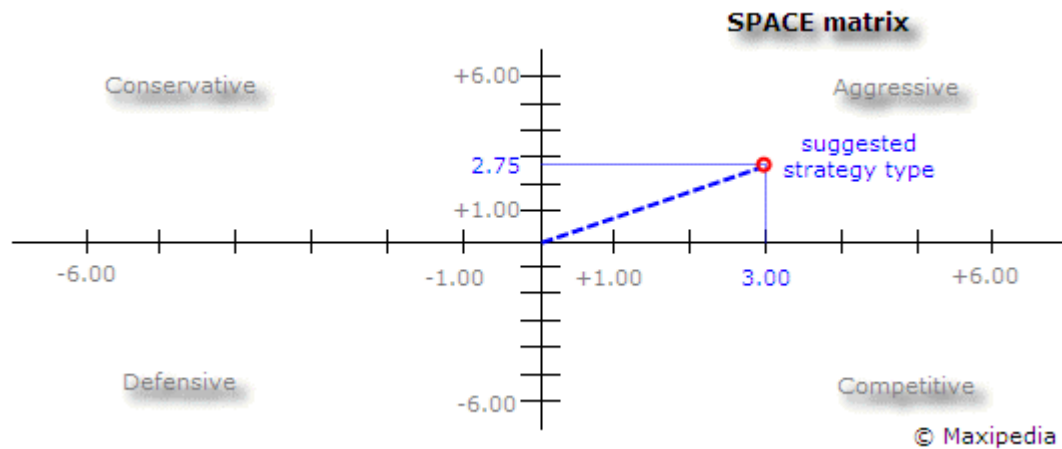
Langkah-langkah untuk mengembangkan matriks SPACE adalah sebagai berikut:

1. Pilih sejumlah variabel untuk mengukur *strength*, *weaknesses*, *opportunity*, dan *threats*.
2. Beri tanda dengan angka berurutan dari + 1 (paling buruk) sampai + 6 (paling baik) untuk variabel-variabel dari dimensi internal. Beri tanda dengan angka berurutan dari -1 (paling baik) sampai -6 (paling buruk) bagi variabel-variabel pada dimensi eksternal.
3. Hitung nilai rata-rata variabel-variabel tiap dimensi internal dan eksternal. Kemudian petakan nilai rata-rata dimensi internal dan eksternal pada sumbu matriks SPACE.

4. Jumlahkan kedua nilai pada sumbu X dan petakan hasilnya pada sumbu X. Juga jumlahkan kedua nilai pada sumbu Y dan petakan hasilnya pada sumbu Y. selanjutnya, petakan perpotongan kedua titik X dan Y tersebut.

Matriks SPACE dipecah menjadi empat kuadran di mana masing-masing kuadran menunjukkan jenis atau sifat dari strategi:

- Agresif
- Konservatif
- Defensif
- Kompetitif



Sumber : <http://www.maxi-pedia.com>. (2011)

Gambar 2.11 Contoh SPACE Matrix

2.9 Cascading

Cascading merupakan alat untuk mengkomunikasikan sasaran dan strategi inisiatif dari jenjang organisasi tertinggi ke setiap jenjang organisasi yang lebih rendah sampai dengan tingkat paling bawah yaitu karyawan. Proses *cascading*

dimanfaatkan untuk menetapkan peran setiap pusat pertanggung jawaban dan setiap personel dalam perusahaan terhadap visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategik yang tercantum dalam *company scorecard*. Di samping itu, *cascading* juga digunakan untuk membangun komitmen seluruh personel dengan cara mengikutsertakan semua komponen organisasi dalam mencapai sasaran-sasaran strategik perusahaan.

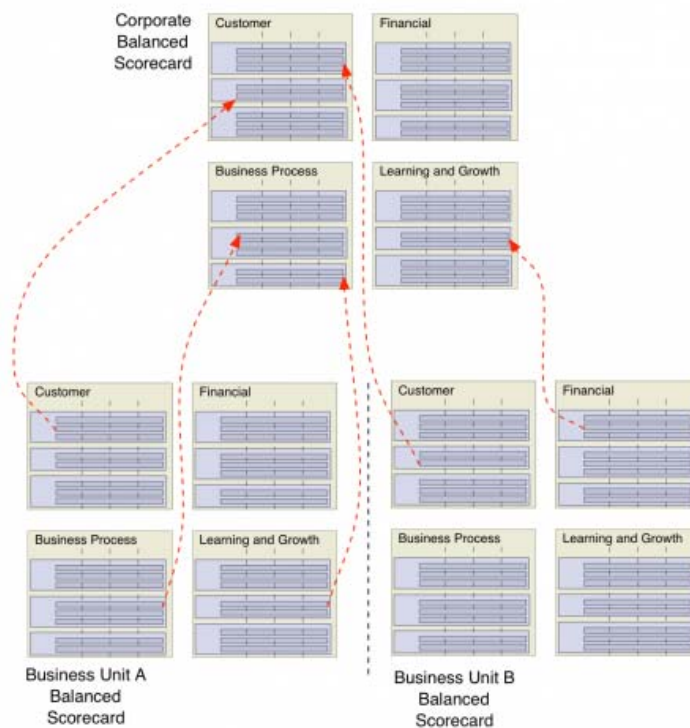
Melalui *cascading process*, setiap pusat pertanggung jawaban, tim, dan personel menyusun *scorecard* yang mencerminkan:

1. Kontribusi signifikan pusat pertanggung jawaban terhadap pencapaian sasaran strategis perusahaan secara keseluruhan atau pusat pertanggungjawaban yang lebih tinggi jenjangnya.
2. Kontribusi signifikan tim dan personel terhadap pencapaian sasaran-sasaran strategis pusat pertanggung jawaban yang menjadi tempat kerja tim dan personel yang bersangkutan.

Cascading dilaksanakan berdasarkan lima prinsip berikut ini :

1. *Cascading* dilakukan oleh manajer jenjang yang lebih rendah atas sasaran strategis jenjang organisasi yang lebih tinggi. *Cascading* dilandasi oleh *employee empowerment mindset*- sikap mental manajer yang memandang karyawan memiliki potensi untuk dilepaskan dan difokuskan ke perwujudan visi perusahaan.

2. *Cascading* bertujuan ganda : a) untuk membangun organisasi yang kohedif, dan b) untuk membangun komitmen karyawan dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategik perusahaan. Melalui proses *cascading*, misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan diinternalisasikan menjadi *shared mission, shared vision, shared goals, shared beliefs, shared values*, dan *shared strategies* ke dalam diri setiap personel.
3. Kata kunci yang digunakan dalam proses *cascading* adalah pengaruh, yaitu kemampuan seseorang untuk menghasilkan dampak. Melalui proses *cascading*, manajer jenjang organisasi yang lebih rendah dan karyawan diberi kesempatan untuk memilih sasaran dan strategi inisiatif yang memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian sasaran strategis perusahaan secara keseluruhan.
4. Pertanyaan yang harus dijawab oleh setiap karyawan di setiap jenjang organisasi adalah “kontribusi signifikan apa yang dapat diberikan oleh jenjang organisasi kami dalam mewujudkan sasaran strategis tertentu organisasi?” pertanyaan ini berkaitan erat dengan penetapan peran dan kompetensi inti pusat pertanggungjawaban, tim, dan personel dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategis perusahaan.
5. Tidak setiap jenjang organisasi diharapkan memberikan kontribusi dalam menghasilkan dampak terhadap setiap sasaran strategis yang ditetapkan oleh jenjang organisasi yang lebih tinggi.



Sumber : <http://www.virtualtravelog.net>. (2003)

Gambar 2.12 Proses *cascading*

2.9.1 Key Performance Indicator (KPI)

Key Performance Indicators (KPI) dapat diartikan sebagai indikator yang akan memberikan informasi sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan sasaran strategis yang telah kita tetapkan. Dalam menyusun KPI kita harus sebaiknya menetapkan indikator kinerja yang jelas, spesifik dan terukur (*measurable*). KPI sering digunakan untuk menilai aktivitas-aktivitas yang sulit diukur seperti keuntungan pengembangan kepemimpinan, perjanjian, layanan, dan kepuasan.

KPI juga sebaiknya harus dinyatakan secara eksplisit dan rinci sehingga menjadi jelas apa yang diukur. Pada sisi lain, biaya untuk mengidentifikasi dan memonitor KPI sebaiknya tidak melebihi nilai yang akan diketahui dari pengukuran tersebut. Hindari pengukuran yang berlebihan yang tidak banyak memberi nilai tambah.

KPI umumnya dikaitkan dengan strategi organisasi yang contohnya diterapkan oleh teknik-teknik seperti *balanced scorecard*. KPI berbeda tergantung sifat dan strategi organisasi. KPI merupakan bagian kunci suatu sasaran terukur yang terdiri dari arahan, KPI, tolok ukur, target, serta kerangka waktu.

Strategy and Company objectives	KPIs
Sustainable growth and superior financial performance	Earnings per share Total shareholder return
Driving improvements in our safety, customer and operational performance	Employee lost time injury frequency rate
Delivering strong, sustainable regulatory and long-term contracts with good returns	Group return on equity
Modernising and extending our transmission and distribution networks	Network reliability targets
Becoming more efficient through transforming our operating model and increasingly aligning our processes	Regulated controllable operating costs
Building trust, transparency and an inclusive and engaged workforce	Employee engagement index based on employee survey
Positively shaping the energy and climate change agenda with our external stakeholders in both regions	Greenhouse gas emissions reduction against baseline

Sumber: <http://www.nationalgrid.com>. (2009)

Gambar 2.13 Key Performance Indicator

2.9.2 Strategi Inisiatif

Strategi inisiatif adalah kumpulan proyek diluar kegiatan operasional organisasi sehari-hari yang dirancang untuk membantu organisasi mencapai kinerja yang di targetkan. Dalam *Balanced Scorecard* strategi inisiatif dipilih secara independen untuk tiap sasaran strategis.

	Strategic Priorities	Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Financial	Financially Strong	F1 ROCE F2 Asset Utilization F3 Profitability F4 Cost Leader F5 Profitable Growth	<input type="checkbox"/> ROCE <input type="checkbox"/> Cash Flow <input type="checkbox"/> Net Margin <input type="checkbox"/> Full Cost/gallon <input type="checkbox"/> Volume Growth <input type="checkbox"/> Premium Ratio <input type="checkbox"/> Non-Gasoline Revenue	<input type="checkbox"/> 18% <input type="checkbox"/> \$500mm <input type="checkbox"/> 11% <input type="checkbox"/> 5%/yr <input type="checkbox"/> 45% <input type="checkbox"/> \$2b	<input type="checkbox"/> Asset Disposition Program <input type="checkbox"/> C Store Alliances
	Delight the Customer Win-Win Dealer Relations	C1 Delight the Targeted Consumer C2 Build Win-Win Relations with Dealer	<input type="checkbox"/> Share of Segment <input type="checkbox"/> Mystery Shopper Rating <input type="checkbox"/> Dealer Gross Profit Growth	<input type="checkbox"/> 45% <input type="checkbox"/> 4.5+ <input type="checkbox"/> 25%	<input type="checkbox"/> Mystery Shopper Program <input type="checkbox"/> Dealer Committee
Internal	Build the Franchise	I1 Innovative products and services	<input type="checkbox"/> New Product ROI <input type="checkbox"/> Dealer Quality Score	<input type="checkbox"/> 20%+ <input type="checkbox"/> 4.5+	<input type="checkbox"/> Review Program <input type="checkbox"/> PM Program <input type="checkbox"/> ISO 9000 <input type="checkbox"/> Safety Training
	Increase Customer Value	I2 Best-in-Class Teams	<input type="checkbox"/> Yield Gap <input type="checkbox"/> Unplanned Downtime	<input type="checkbox"/> <3% <input type="checkbox"/> <2%	
	Operational Excellence	I3 Refinery Performance I4 Inventory Management I5 Cost Leader	<input type="checkbox"/> Inventory Levels <input type="checkbox"/> Run-out Rate <input type="checkbox"/> Activity Cost vs. Competition <input type="checkbox"/> Perfect Orders	<input type="checkbox"/> 15% Sales <input type="checkbox"/> <90%	
	Good Neighbor	I6 On Spec/On Time I7 Improve EHS	<input type="checkbox"/> Days Away from Work	<input type="checkbox"/> 99%+ <input type="checkbox"/> <250/yr	
Learning & Growth	Motivated and Prepared Workforce	L1 Climate for Action L2 Competencies	<input type="checkbox"/> Employee Survey <input type="checkbox"/> Personal BSC (%) <input type="checkbox"/> Strategic Competency	<input type="checkbox"/> >4.8 <input type="checkbox"/> 88% <input type="checkbox"/> 85%	<input type="checkbox"/> Skills Program <input type="checkbox"/> Competency Dev't

Sumber : <http://www.symphonytech.com> (2010)

Gambar 2.14 Strategi Inisiatif