

MANAJEMEN STRATEGIK MODEL *BALANCE SCORECARD*: KAJIAN TAHAP FORMULASI STRATEGI

Oleh:

Rizal A.Hidayat

Departemen Pemasaran & PR – Universitas INDONUSA Esa Unggul, Jakarta

Andrial_Rizal@Yahoo.com

ABSTRAK

Revolusi panggung global bisnis dewasa ini telah merubah paradigma formulasi strategi bisnis perusahaan. Perubahan formulasi strategi bisnis ini harus memahami sepenuhnya setiap konsekuensi finansial dari setiap tindakan dan keputusan yang diambil oleh setiap lini utama pendukung strategi bisnis perusahaan yang ditempuh. Untuk itu model *balance Scorecard* dipakai demi meminimalisir besarnya tingkat konsekuensi finansial agar mampu menjadi *balancing communicator* misi dan tujuan jangka pendek, serta jangka panjang perusahaan. Oleh karenanya, tinjauan deskripsi komprehensif tulisan ini tentang keberadaan keempat perspektif penopang *Balance Scorecard* itu sendiri harus mencerminkan bangunan inherensi character formulasi strategi dalam frame manajemen strategik modern yang adaptif, terukur dan sistemik.

Kata Kunci:

Balance Scorecard, Formulasi Strategi, Perspektif Finansial, Perspektif *Customer* (pelanggan), Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Penginderaan Atas Lingkungan dan Pasar, *Trend-watching*, Penetapan Bisnis dan Strategi, Analisis SWOT, *Envisioning*, *Strategi Choice*

Pendahuluan

Perkembangan dunia bisnis dewasa ini telah memberikan satu fenomena mendasar bahwa perubahan tren kebutuhan dan keinginan konsumen telah sedemikian begitu cepatnya, sehingga menuntut kreatifitas perusahaan senantiasa meng-*upgrade* strategi pemasarannya agar berkesinambungan dengan perkembangan posisi dan konsumen pasar sasaran perusahaan tersebut.

Perkembangan dunia bisnis yang serba cepat ini akan terus dipicu oleh kemunculan fenomena-fenomena perilaku konsumen akan produk yang handal, kompetitif dan *valuable*, yang mengarah pada tiga *fundamental platform* cita-cita konsumen, yaitu kepuasan maksimal, tak terbatas dan *prestige*.

Jika ditarik lebih general dan komprehensif lagi, maka ini semua tidak lepas dari peran *the global economic effect* yang telah merevolusi panggung

global bisnis ke dalam 4 faktor kunci (4C) tolak ukur keberhasilan bisnis perusahaan (Ohmae, 2005) :

1. *Communication*: perkembangan internet dari pertengahan 1990-an dan sesudahnya kemungkinan berdampak terbesar dalam membuat dunia komunikasi menjadi semakin tidak berbatasan. Internet adalah teknologi yang tersedia secara luas, terjangkau oleh komputer pribadi di mana pun. Lalu lintas yang melaluinya jelas menembus perbatasan-perbatasan.
2. *Capital*: modal juga telah dibantu oleh deregulasi bursa-bursa finansial. Modal juga telah ditolong oleh posisi dolar AS sebagai *platform* moneter. Dolar AS tidak hanya menjadi mata uang perdagangan dan pembayaran utama, namun dolar AS juga mata uang pilihan banyak penabung di seluruh dunia.
3. *Corporation*: perbaikan-perbaikan dalam telekomunikasi berarti bahwa perusahaan-perusahaan tidak merasa terikat pada markas besar korporasi di kota tertentu. Jika keadaan menuntut, mereka mungkin bahkan menghapuskan ikatan hukum yang berbasis dalam negeri mereka dengan melakukan pendaftaran ulang di luar negeri, lokasi yang lebih menguntungkan.
4. *Consumer*: elemen batas-batas perekonomian global terasa paling antusias. Konsumen memiliki kemampuan untuk melakukan apa yang dihimbau untuk dilakukan berkali-kali—berbelanja ria. Internet memberi konsumen kemampuan untuk membandingkan produk dan harga, dan secara jauh lebih mudah membuat pilihan yang paling tepat. *Platform-platform* pembayaran dengan kartu kredit kemudian memungkinkan pembelian dilakukan, diproses dan dikirimkan.

Pada tahap selanjutnya faktor 4C ini merubah tiga level mendasar perusahaan (Ohmae, 2005) :

1. Teknologi: masa depan akan sangat berbeda dalam hal teknologi. Jelas, kemajuan teknologi punya kemampuan untuk dengan cepat membentuk kembali dan bahkan merombak semua industri.
2. Personalia: di tingkat personalia, panggung glo-

bal bermakna bahwa kita harus menjadi lebih mampu beradaptasi dan lebih siap mengambil tanggung jawab.

3. Organisasi: di tingkat organisasi, korporasi yang muncul akan menjadi tanpa rumah permanen, atau paling tidak menurut pengertian lama memiliki basis yang bisa disebut dan dipandang sebagai rumah. Korporasi mesti adaptif, berfokus pada inovasi, dan tidak terbebani oleh hierarki yang tak perlu atau beban psikologis masa lalu.

Sebagai akibat dari revolusi panggung global bisnis, maka akibatnya timbul turbulensi tuntutan problem strategi bisnis perusahaan yang membutuhkan suatu model *problem solving* yang adaptif, terukur dan sistemik, dimana harus mampu menarik elemen-elemen strategik perusahaan ke dalam satu kerangka kerja manajemen strategik berkompetensi unggul dalam segala lini pendukung kinerja bisnis perusahaan. Model *problem solving* yang harus serba adaptif, terukur dan sistemik bertugas mengeliminir empat masalah fundamental bisnis perusahaan dewasa ini (Niven, 2007):

1. Ketergantungan tradisional pada ukuran-ukuran financial.
2. Kemunculan aktiva tak berwujud.
3. Kemunculan pola resiko reputasi.
4. Kesulitan yang dihadapi sebagian organisasi dalam menjalankan strategi.

Salah satu model *problem solving* yang diaplikasikan sebagai *tool* perusahaan untuk menyelesaikan keempat masalah fundamental bisnis perusahaan tersebut di atas adalah dengan menggunakan *Model Balance Scorecard* (selanjutnya dalam tulisan ini disingkat menjadi *BSC*).

Meskipun *BSC* dikaji melalui empat perspektif dasar yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan berikutnya pembelajaran dan pertumbuhan sebagai satu sistem aplikasi, namun tulisan ini hanya membatasi telaah kajiannya pada sang *creator* keempat perspektif tersebut, bahwa keempatnya dilahirkan dalam kondusifitas *engagement* manajemen strategik perusahaan yang bersangkutan. Sebab *BSC* seperti yang ditekankan oleh Kaplan dan Norton sebagai author-nya hanya berfungsi sebagai *management supporting-tool* melalui pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai proses penting dalam manajemen strategik.

Sebagai *creator*, dalam sistem manajemen strategik, ada satu tahap awal proses vital yang disebut *strategi formulation* (perumusan strategi). *Strategy-Formulating Stage* inilah yang menjadi *eksplanation focus of interest* dalam tulisan ini. Suatu tahap perumusan strategi perusahaan yang

menjadi fondamen sentral pokok dalam tahap kajian-kajian strategik manajemen perusahaan dimana *BSC* berkembang di dalamnya.

Pembahasan

Sejarah dan konsep *BSC*

BSC diciptakan pertama kali oleh Robert S.Kaplan dan David P.Norton melalui kajian menyeluruh dalam sebuah artikel "*The Balance Scorecard-Measures That Drive Performance*" dari *Harvard Business Review* edisi Januari-Februari 1992. *BSC* disusun atas empat perspektif yang berbeda, namun saling berhubungan satu sama lain yang disimpulkan oleh Kaplan dan Norton sebagai suatu bentuk keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara tujuan keuangan dan non-keuangan, antara indikator *lagging* dan indikator *leading*, dan antara perspektif kinerja eksternal dan internal.

BSC menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif: Finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Scorecard* menyediakan kerangka kerja, bahasa, untuk mengkomunikasikan misi dan strategi. *Scorecard* menggunakan pengukuran (*measurement*) untuk menginformasikan kepada para *employee* tentang faktor-faktor pendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang. Dengan mengartikulasikan hasil yang diinginkan perusahaan dan faktor-faktor pendorong hasil-hasil tersebut, para eksekutif senior berharap dapat meningkatkan energi, kemampuan dan pengetahuan spesifik sumberdaya manusia perusahaan menuju pencapaian tujuan perusahaan dalam jangka panjang (Kaplan and Norton, 1996).

BSC mengembangkan seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dan visi dan strategi. Tujuan dan ukuran *scorecard* memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *BSC*.

Balance Scorecard menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial (pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Para pekerja lini depan harus memahami konsekuensi finansial berbagai keputusan dan tindakan mereka; para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan finansial jangka panjang. Tujuan dan ukuran

dalam BSC lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus; semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses ke bawah (*top-down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis (SBU). Keempat perspektif dalam BSC adalah :

1. Perspektif Finansial

BSC tetap menggunakan perspektif finansial karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan *profitabilitas*, yang diukur misalnya oleh laba operasi, *return on capital employed (ROCE)* atau yang paling baru, nilai tambah ekonomis (*economic value added*). Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam BSC biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, *retensi* pelanggan, akuisisi pelanggan baru, *profitabilitas* pelanggan dan pangsa pasar di segmen sasaran. Selain itu, perspektif pelanggan seharusnya juga mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang *proposisi* nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan *segmen* pasar sasaran.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan proses bisnis untuk:

- Memberikan *proposisi* nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan
- Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham.

Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tiga sumber

utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan datang dari manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Tujuan finansial, pelanggan dan proses bisnis internal di BSC biasanya akan memperlihatkan adanya kesenjangan antara kapabilitas sumber daya manusia, sistem dan prosedur saat ini dengan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang penuh dengan terobosan. Untuk menutup kesenjangan ini, perusahaan harus melakukan investasi dengan melatih ulang para pekerja, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan sehari-hari perusahaan. Berbagai tujuan ini diartikulasikan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan BSC.

Berdasarkan keempat perspektif di atas yang menjadi pokok-pokok fundamental pelaksanaan BSC, maka BSC harus mengidentifikasi dan menyatakan dengan eksplisit tahapan hipotesis mengenai hubungan kausal diantara berbagai ukuran hasil dan faktor pendorongnya. Setiap ukuran yang dipilih untuk disertakan dalam BSC harus merupakan unsur dalam rantai hubungan kausal yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan.

Tujuan utama manajemen strategis adalah untuk mengidentifikasi mengapa dalam persaingan beberapa perusahaan bisa sukses sementara sebagian lainnya mengalami kegagalan. Komponen utama proses manajemen strategis meliputi :

1. Misi dan tujuan utama organisasi.
2. Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi.
3. Pilihan strategi yang selaras dan sesuai antara kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal.
4. Pengadopsian struktur organisasi dan sistem pengendalian untuk mengimplementasikan strategi organisasi yang dipilih.

Sistem manajemen strategis terdiri dari dua tahap utama (Mulyadi, 2005) : *pertama, perencanaan* dan *kedua, pengimplementasian rencana*. Tahap utama perencanaan terdiri dari empat tahap: (1) Perumusan Strategi (*strategy formulation*), (2) Perencanaan Strategik (*strategik planning*), (3) Penyusunan program (*programming*), dan (4) Penyusunan anggaran (*budgetting*). Pada awal penerapannya, BSC ditujukan untuk mengatasi problem dalam sistem manajemen strategis di tahap pengimplementasian dan pemantauan. Dalam tahap pengimplementasian, pelaksanaan rencana dipantau melalui penggunaan pendekatan BSC dalam pengukuran kinerja eksekutif dalam empat perspektif:

keuangan, *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja berdasarkan *BSC* tersebut dikomunikasikan kepada eksekutif untuk memberikan *feedback* tentang kinerja mereka, sehingga mereka dapat mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka. Bersama ini pula maka pendekatan *BSC* dalam manajemen strategik menciptakan sebuah manajemen strategik kontemporer yang berkarakteristik: (1) *komprehensif*. *BSC* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas kepada tiga perspektif non keuangan: *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut bermanfaat untuk (a) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan, (b) Memampukan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. (2) *Koheren*. Setiap sasaran strategik yang diterapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan *kausal* (sebab-akibat) dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. *Kekoherenan* berarti dibangunnya hubungan *kausal* antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan penerjemahan misi, visi, tujuan dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi. (3) *Berimbang*. Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan. (4) *Terukur*. Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Dengan pendekatan *BSC*, keterukuran sasaran-sasaran strategik dalam ketiga perspektif non keuangan ini menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik masing-masing perspektif yang mendukung kinerja perspektif keuangan agar berlipat ganda dan berkesinambungan.

Tahap-tahap manajemen strategik model *BSC* adalah (Mulyadi, 2005) :

1. Perumusan Strategi :

Tahap perumusan strategi berfungsi sebagai *tool* untuk *trendwatching*, analisis *SWOT*, *envisioning* dan pemilihan strategi (*Strategy Choice*).

2. Perencanaan Strategik :

Perencanaan strategik ini berfungsi sebagai penerjemah misi, visi, tujuan, *core believe*, *core value* dan strategi organisasi dengan rerangka *BSC* untuk menghasilkan sasaran dan inisiatif strategik dengan empat atribut: komprehensif, koheren, terukur dan berimbang.

3. Penyusunan Program :

Tahap penyusunan program berfungsi untuk: menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program, mengevaluasi ketercapaian sasaran strategik, mengevaluasi efektifitas inisiatif strategik dalam mewujudkan sasaran strategik, mengalokasikan sumber daya dalam jangka panjang (*long range resource allocation*).

4. Penyusunan Anggaran

5. Pengimplementasian

6. Pemantauan

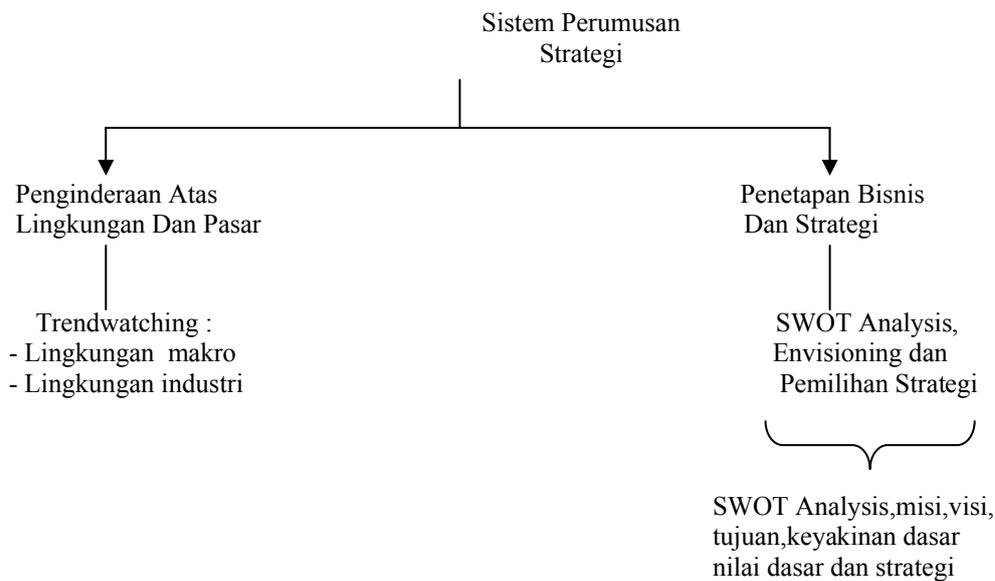
Tahap-tahap manajemen strategik model *BSC* di atas juga merupakan serangkaian tahap atau fase dari *Total Business Planning*. Yang membedakan antara manajemen strategik tradisional dengan manajemen strategik berbasis *BSC* adalah pada tahap perumusan strategi. Manajemen strategik tradisional langsung menjabarkan pengolahan fase-fase penting proses manajemennya tanpa melibatkan peran fase/tahap perumusan strategi, dimana bagi *BSC* sendiri fase perumusan strategi merupakan core fase yang membangun dan mengintegrasikan setiap keputusan maupun sasaran strategik dalam masing-masing tahapan manajemennya.

Sesuai dengan batasan penulisan ini, maka fase kajian perumusan strategi menempatkan posisinya yang strategik dan vital sebagai bangunan dasar untuk perkembangan fase-fase kajian berikutnya dalam manajemen strategik model *BSC*.

Proses perumusan strategi merupakan serangkaian *strategic decisions* yang dilakukan oleh tim perumus strategi dalam memilih pola tindakan utama (strategi) untuk mewujudkan visi organisasi. Perumusan strategi memerlukan langkah-langkah jelas, sehingga tim penyusunnya dapat memahami semua informasi yang dipertimbangkan dan alasan rasional dalam melakukan *strategic decisions* selama berlangsungnya proses perumusan tersebut.

Untuk dapat merumuskan dan mengembangkan strategi berpola balance scorecard, maka dalam hal ini perlu diuraikan posisi penting sistem perumusan strategi dalam *total business planning* yang tercakup melalui :

Gambar 1
Total Business Planning



Sumber : Mulyadi, 2005

Tahap Formulasi Strategi

Tahap formulasi strategi dibangun atas dua pilar dasar perumusan. Pertama, penginderaan atas lingkungan dan pasar yang menekankan faktor *Trendwatching Process* dan kedua, penetapan bisnis dan strategi yang mencakup kegiatan *SWOT analysis, envisioning* dan pemilihan strategi.

Trendwatching adalah pengamatan atas tren perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri. Sistem perumusan strategi dapat diibaratkan sebagai change sensing radar untuk memantau secara terus menerus tren perubahan yang terjadi di lingkungan makro dan industri. Sistem ini memungkinkan organisasi untuk melakukan perencanaan masa depannya berdasarkan falsafah: *creating the future from the future*. Dari hasil pengamatan tren perubahan lingkungan tersebut kemudian dilakukan *SWOT analysis* berupa pengidentifikasian peluang dan ancaman yang terdapat di dalam tren perubahan tersebut serta kekuatan dan kelemahan organisasi dalam menghadapi peluang dan ancaman tersebut. Hasil *SWOT analysis* inilah yang digunakan sebagai basis untuk *envisioning*, yaitu penentuan bisnis dan arah yang dituju organisasi di masa depan. Dalam *envisioning* ini dilakukan konfirmasi atau redefinisi misi, visi, tujuan, keyakinan dasar dan nilai dasar organisasi. Konfirmasi berarti penegasan bahwa berdasarkan *SWOT analysis*, misi, visi, tujuan, keyakinan dasar dan nilai dasar, *organisasi masih efektif* untuk memasuki lingkungan makro dan lingkungan industri yang diidentifikasi dalam *trendwatching*. Redefinisi berarti berdasarkan *SWOT analysis*, misi,

visi, tujuan, keyakinan dasar dan nilai dasar, *organisasi perlu diubah dan dirumuskan kembali* untuk memasuki lingkungan makro dan lingkungan industri yang diidentifikasi dalam *trendwatching*. Ketepatan pemilihan strategi akan menjadi penentu efektivitas dan efisiensi pemanfaatan seluruh sumber daya organisasi dalam perwujudan visi organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen, strategi untuk mewujudkan misi dan visi organisasi juga perlu disesuaikan, bahkan diubah, manakala hasil pemantauan terhadap tren perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri menuntut hal itu. Hasil pengamatan tren perubahan lingkungan makro dan industri akan berdampak terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi serta kekuatan dan kelemahan intern organisasi untuk menghadapi peluang dan ancaman tersebut. Perubahan peluang dan ancaman yang terdapat di lingkungan serta perubahan kekuatan dan kelemahan intern organisasi inilah yang menuntut penyesuaian terhadap strategi yang dipilih organisasi dalam menghadapi lingkungan tersebut. Strategi yang tepat menjanjikan efektivitas dan efisiensi penerahan dan penerahan seluruh sumber daya organisasi ke pencapaian tujuan dan visi organisasi.

Manajemen Strategik Model BSC dalam Tahap Formulasi Strategi

Sebuah perusahaan atau organisasi yang bertumpu pada penggunaan *BSC* dalam mengukur kinerja manajemennya akan selalu berfokus pada aplikasi strategi perusahaan yang termanifestasikan

pada kemampuan dan efektifitas kegiatan manajemen perusahaan agar tetap *survive* dan *adaptif* dalam menanggapi lingkungan makro dan industri yang serba kompetitif dan turbulen. Kemampuan manajemen perusahaan yang tetap *survive* dan *adaptif* hanya bisa dilakukan jika pada awal tahap perumusan strategi dari keseluruhan kegiatan *Total Bussines Planning* ini mampu menerjemahkan kegiatan penginderaan atas lingkungan dan pasar, berikut penetapan bisnis dan strateginya sebagai pencerminan perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan), sebagai wujud keberhasilan kegiatan proses *trendwatching*, *SWOT Analysis*, *Envisioning* dan Pemilihan Strategi.

Dalam mainframe atau rerangka *BSC*, setiap perubahan yang terjadi di tingkat lingkungan makro dan industri berdampak pada perubahan paradigma strategik perspektif keuangan, customer, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan dalam *BSC*. Hal ini sebagai contoh dapat diilustrasikan melalui pernyataan-pernyataan berikut (Mulyadi, 2005) :

1. Manajemen memfokuskan *trend* perubahan kekuatan teknologi terhadap proses yang digunakan untuk menghasilkan *value* bagi *customers* (perspektif proses).
2. Bagaimana dampak perubahan proses yang digunakan untuk menghasilkan *value* tersebut terhadap *customer* (perspektif *customer*)?
3. Bagaimana dampak perubahan *customer value* dan proses tersebut terhadap *strategic capabilities personel-core capabilities* personel yang menjadi andalan organisasi unggul dalam persaingan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)?
4. Bagaimana dampak keuangan dari perubahan *customer value*, proses, serta kapabilitas dan komitmen personel tersebut (perspektif keuangan)?

BSC memberikan rerangka yang komprehensif dan sistematis dalam analisis *SWOT*. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dapat dianalisis melalui perspektif keuangan, customer, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dari perspektif *customer* dapat dianalisis seberapa kuat *brand equity* yang telah dibangun oleh organisasi dan sebagai ancaman persaingan terhadap posisi daya saing *brand equity* organisasi. Di samping itu, dari perspektif customer dapat dianalisis kualitas *firm culture* yang dibangun oleh organisasi untuk menarik dan mempertahankan kesetiaan *customer* terhadap produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Dari perspektif bisnis

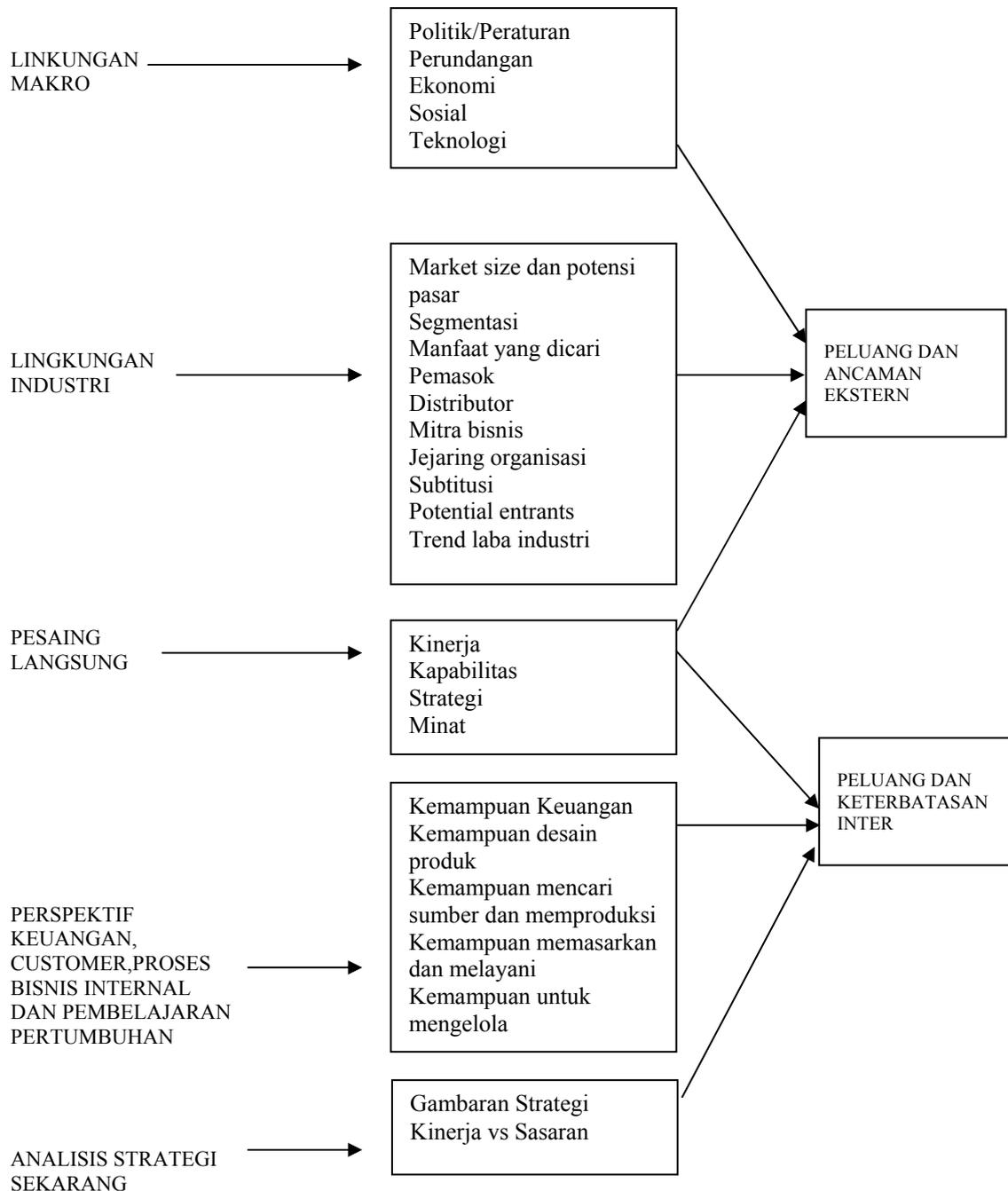
internal dapat dianalisis keunggulan dan kelemahan proses yang digunakan oleh organisasi untuk menghasilkan *value* bagi customer. Di samping itu, dari perspektif proses bisnis internal dapat dieksploitasi peluang untuk meningkatkan *cost effectiveness* proses dan dapat diantisipasi an kekuatan ancaman dari proses inovasi proses baru yang diciptakan oleh pesaing. Kekomprensian analisis *SWOT* dengan rerangka *BSC* menjanjikan efektifitas strategi yang ditempuh oleh organisasi untuk mewujudkan visinya.

Dalam kerangka *BSC*, Setelah tim perumus strategi melakukan analisis lingkungan makro, lingkungan industri dan menentukan bisnis organisasi, mereka kemudian harus membuat prakiraan arah dan besarnya kekuatan pendorong dan mengubahnya menjadi peluang dan ancaman. Bagi tim perumus strategi langkah analisis ini dikategorikan sebagai analisa ekstern. Analisis ekstern sangat bermanfaat jika prakiraan yang dilakukan mengarah ke prediksi awal dan lebih akurat perubahan kebutuhan dan perilaku *customer*. Peluang dan ancaman harus disusun peringkatnya dari yang sangat penting sampai dengan yang kurang penting dampaknya terhadap keberhasilan organisasi.

Dalam wujud analisis intern berupa kekuatan dan keterbatasan, di sini tim perumus strategi harus dapat memahami bahwa *BSC* menghubungkan kinerja keuangan dengan kinerja organisasi dalam memuaskan *customers needs*, dalam membangun proses yang *cost effective* dan membangun personel yang produktif dan berkomitmen. Di samping itu kinerja keuangan dapat dianalisis apakah berasal dari keunggulan yang dibangun oleh organisasi dalam perspektif customer, proses bisnis internal atau pembelajaran dan pertumbuhan. Tim perumus strategi harus bisa memahami bahwa keberhasilan organisasi/perusahaan dimulai dari ketepatan akurasi data kuantitatif seperti rasio keuangan, posisi daya saing, ukuran *customer capital*, *cost effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan *customer capital*, ukuran kapabilitas dan komitmen personel. Jadi pada intinya, kekuatan dan keterbatasan dalam analisis intern memberikan tim perumus strategi serangkaian *symtomen* yang *bertendens* membangun kemampuan kompetensi inti organisasi/perusahaan dalam variabel keuangan, desain produk, mencari sumber dan memproduksi, memasarkan dan melayani, serta mengelola.

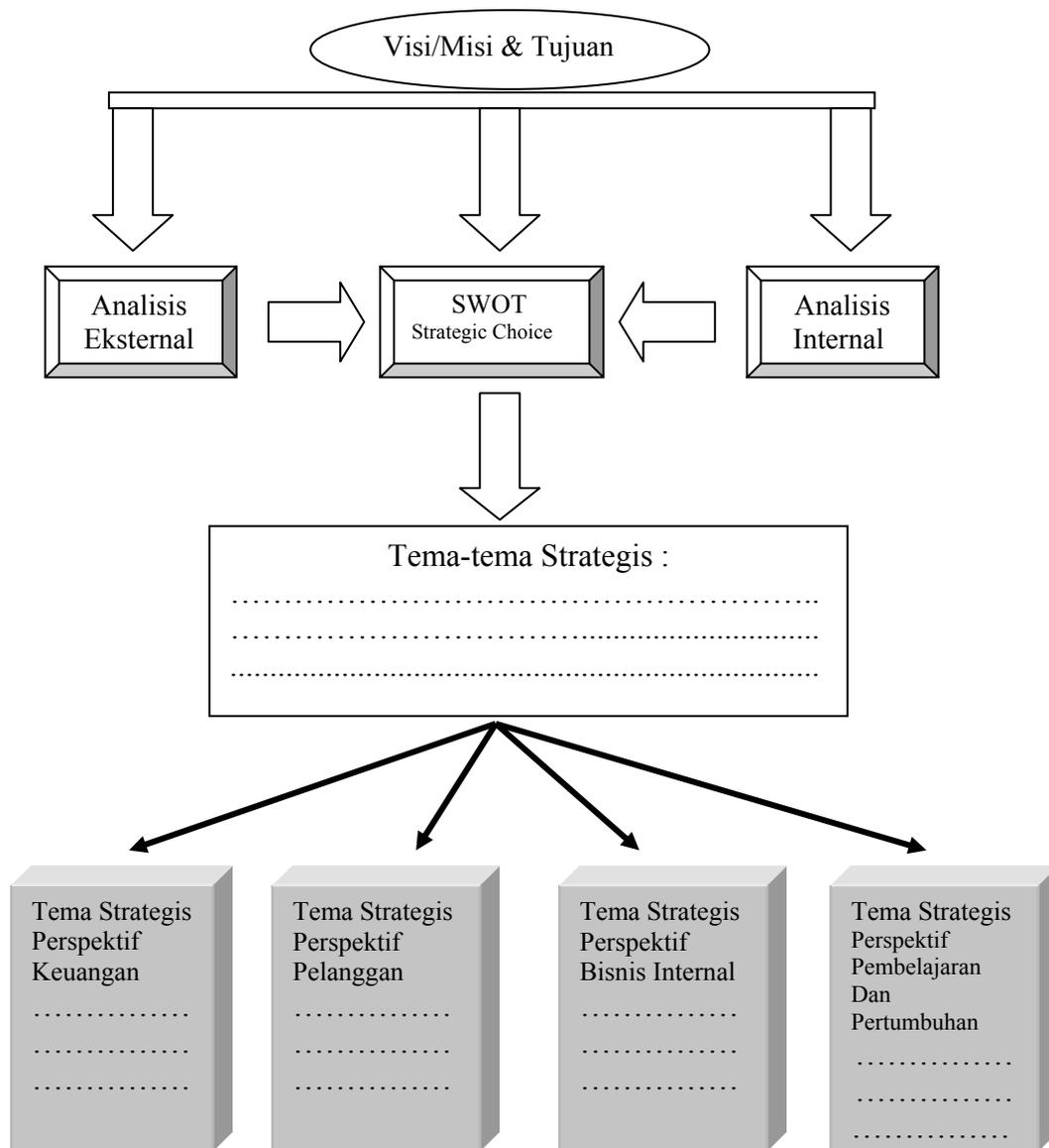
Gambar 2 dan 3 di bawah ini akan lebih mempertegas *scope*, relasi dan posisi antara *trendwatching*, *SWOT analysis*, *envisioning* dan keempat perspektif *BSC* dalam *mainframe*

penjabaran perumusan strategi yang *keep on the focus* pada visi, misi dan tujuan organisasi/ perusahaan yang menggunakan model BSC untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi.



Sumber: Mulyadi, 2005

Gambar 2
Korelasi Formulasi Strategi dan Keempat Perspektif BSC



Sumber: Soni Yuwono,Edi Sukarno dan Mohammad Ichsan, 2006

Gambar 3

Merinci Visi Ke Dalam Tema Strategis
Di Empat Perspektif BSC

Kesimpulan

BSC dalam Manajemen strategic merupakan serangkaian kegiatan manajemen yang di dalamnya meliputi keseluruhan dari kegiatan tahap-tahap *Total Business Planning*, dimana metode BSC sebagai *Management Supporting-Tool* berusaha mengukur kinerja manajemen perusahaan melalui interrelasi perspektif keuangan dan non keuangan (*customer*, bisnis internal serta pembelajaran & pertumbuhan).

Tujuan digunakannya BSC sebagai tolak ukur kinerja manajemen perusahaan adalah untuk

mencapai maksimalisasi tujuan keuangan dan non keuangan dalam mainframe *equilibrium of short range* maupun *long range destination* yang sesuai dengan misi, visi dan tujuan perusahaan yang bersangkutan. Hal ini menjadikan perusahaan tersebut menjadi sebuah perusahaan yang selalu solid terhadap fokus strategi perusahaan dalam arena pertarungan dunia bisnis yang serba kompetitif dan turbulen.

Fase-fase perkembangan yang terdapat dalam formulasi strategi adalah penginderaan atas lingkungan dan pasar yang mencakup kegiatan

Trendwatching, dimana faktor analisa lingkungan makro dan industri diamati sebagai dua faktor fenomena tren perkembangan arena bisnis yang sedang berlangsung. Setelah fase *trendwatching* selesai, sebagai hasilnya dirumuskan penetapan bisnis dan strategi yang diaplikasikan dalam proses analisa *SWOT*, *Envisioning* dan pemilihan strategi perusahaan sebagai bagian dari penetapan misi, visi dan keyakinan dasar perusahaan.

Analisa lingkungan makro dan industri memberikan masukan penting berupa analisis eksternal (peluang dan ancaman) dari pesaing langsung. Pesaing langsung juga memberi kontribusi penting dalam menunjang analisis internal (kekuatan dan keterbatasan), yaitu suatu kontribusi inheren yang muncul dari kombinasi deskripsi poin-poin utama masing-masing perspektif *BSC* beserta analisa strategi (kinerja vs sasaran). Jadi *BSC* dalam manajemen strategik sebenarnya lahir dari kemampuan tim perumus strategi dalam menganalisa *SWOT* yang diterjemahkan dalam cakupan hasil analisa eksternal dan internal., dan menghasilkan tema-tema strategis general yang dijabarkan dalam tema-tema strategis keempat perspektif *BSC* sebagai patokan pengukuran evaluasi kinerja, baik dari sudut pandang kinerja pengukuran perspektif keuangan maupun perspektif non keuangan (*customer*, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan). Hasil dari *BSC* ini nantinya akan dijadikan pedoman evaluasi, apakah strategi bisnis yang diaplikasi perusahaan tersebut apakah mampu berjalan adaptif dan fleksibel dalam suasana arena bisnis yang serba *kompetitif*, *unpredictable* dan *turbulen*.

Yuwono, Sony, Edy Sukarno dan Muhammad Ichsan, "Petunjuk Praktis Penyusunan *Balance Scorecard*-Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi, PT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2006.

Daftar Pustaka

Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, "The *Balance Scorecard-Translating Strategy Into Action*", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.

Mulyadi, "Sistem Manajemen Strategik Berbasis *Balance Scorecard*", UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2005.

Niven, Paul R., "Balance Scorecard *Diagnostics*-Mempertahankan Kinerja Maksimal", PT.Elex Media Komputindo, Jakarta, 2007.

Ohmae, Kenichi, "The *Next Global Stage*-Tantangan dan Peluang Di Dunia Yang Tidak Mengenal Batas Kewilayahan", PT.INDEKS Kelompok Gramedia, Jakarta, 2005.