

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Telaah Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dilakukan Linda (2009), tentang analisis strategi pengembangan usaha sayuran organik pada kelompok tani Sugih Tani, Bogor. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder, melalui observasi, wawancara dan studi literatur. Proses penentuan strategi dilakukan melalui matriks IFE, EFE, SWOT, dan QSP. Hasil analisis internal yaitu kelompok tani memiliki posisi internal yang lemah yaitu sebesar 2,420. Kekutan terbesar kelompok tani adalah faktor memiliki pasar tetap sebesar 0,383. Kelemahan utama dalam sistem manajerial sebesar 0,052. Hasil analisis eksternal yaitu memiliki kemampuan yang cukup tinggi dalam memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman sebesar 2,973. Peluang utama adalah faktor kebijakan pemerintah dan dukungan pengembangan pertanian organik sebesar 0,315. Anacaman utama yang dimiliki yaitu jaringan distribusi dan pemasaran pesaing yang lebih luas sebesar 0,288. Hasil analisis matriks SWOT, alternatif strategi terpilih yang sebaiknya diterapkan oleh Kelompok Tani Sugih Tani yaitu mengoptimalkan upaya pengendalian mutu pada produk dan pasar yang sudah ada (STAS = 5,776), dengan upaya yang sebaiknya dilakukan yaitu pembinaan kemampuan teknis petani, menggunakan bibit unggul, pupuk yang berkualitas, pengendalian hama terpadu dan pembuatan atau penggunaan pestisida organik yang efektif bagi hama, serta mengecek kondisi tanah.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Mahfudhoh (2011) tentang analisis strategi pengembangan agroindustri apel pada UD. Bagus Agriseta Mandiri, Batu. Metode yang digunakan adalah analisis faktor Internal–Eksternal. Matrik Internal–Eksternal (IE) diperoleh total jumlah untuk EFAS sebesar 296,1 dan EFAS sebesar 290,37. Dimana posisi agroindustri pada matrik IE berada pada kuadran V. Analisis QSPM menunjukkan strategi utama yang sesuai untuk pengembangan agroindustri apel adalah memperluas daerah pemasaran dengan melakukan penetrasi pasar seperti meningkatkan promosi dan integrasi horizontal, hal ini dapat dilakukan dengan membuka cabang outlet baru.

Pada penelitian Sustiyana (2012) tentang analisis strategi pengembangan usaha agroindustri pupuk organik SAA pada CV. Sumber Alam, Sumenep. Metode yang digunakan adalah analisis internal-eksternal dan SWOT. Hasil penelitian tentang pendapat konsumen dapat diketahui sebanyak 53,3 persen menyatakan bahwa pupuk organik ini berkualitas baik, 73,3 persen menyatakan bahwa produk tersebut mempunyai harga yang mudah dan sebanyak 46,7 persen menyatakan bahwa pelayanan dalam pembelian maupun informasi dalam perusahaan ini tergolong baik, tetapi responden yang menyatakan bahwa kegiatan promosi perusahaan masih kurang bagus sebanyak 53,3 persen. Berdasarkan analisis SWOT diperoleh delapan alternatif strategi yang bisa digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pengembangan usaha pupuk organik SAA. Alternatif strategi yang dapat dijadikan prioritas utama, yaitu: a. memperbaiki atau melengkapi struktur organisasi perusahaan; b. mengatur (membukukan) pengelolaan keuangan perusahaan; c. memperluas jaringan dan distribusi pemasaran produk.

Penelitian yang dilakukan oleh Dian (2013) tentang analisis *balanced scorecard* kerajinan tempurung kelapa dengan metode analisis data kuantitatif adalah ROI, *Cycle Effectiveness* dan *Employee Capability*. Sedangkan analisis kualitatif digunakan untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal kemudian dianalisis dengan matrik *grand strategy* serta analisis SWOT dan *Balanced Scorecard*. Perumusan strategi berdasarkan *Balanced Scorecard* adalah pada perspektif keuangan, strategi yang dilakukan adalah meningkatkan volume penjualan semua produk sebesar 44 persen atau hanya meningkatkan volume penjualan alat makan sebesar 81 persen. Peningkatan volume penjualan dilakukan dengan melakukan penetrasi pasar serta menambah media promosi. Pada perspektif pelanggan, kepuasan pelanggan dapat ditingkatkan dari level cukup puas menjadi puas dan sangat puas dengan total presentase 52,52 persen dengan memperbaiki kualitas produk, memperbaiki pelayanan, melakukan inovasi produk, memperluas jangkauan pemasaran, serta memperbaiki dan menambah media promosi. Pada perspektif bisnis internal, menggunakan teknologi yang lebih canggih sehingga memperpendek waktu produksi dan produktifitas UMKM sebesar 31 persen untuk produk lampu, 50 persen produk alat makan dalam 1

tahun berdasarkan perhitungan *Cycle Effectiveness*. Strategi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, SDM yang berkualitas dapat diperbaiki dengan penambahan jumlah tenaga kerja serta mengadakan pelatihan pembuatan kerajinan agar dalam 1 kali produksi tiap tenaga kerja dapat menghasilkan 13 unit lampu, 243 cangkir, dan 75 unit alat makan.

Dari penelitian terdahulu, maka penelitian ini akan mengkaji strategi pengembangan usahatani sayuran organik dimana terdapat perbedaan dengan kajian penelitian terdahulu. Perbedaan tersebut adalah terletak pada metode yang digunakan yaitu *Balanced Scorecard* dan jenis usaha yaitu bukan sebuah agroindustri melainkan usahatani sayuran organik yang merupakan produk *fresh*. Metode untuk merancang strategi pengembangan berdasarkan faktor *financial* dan *non-financial* dengan mengukur kinerja perusahaan. Selain itu juga produsen hanya berjumlah satu, tetapi produk yang dihasilkan lebih dari satu.

## 2.2 Tinjauan Tentang Sayur Organik

Menurut Saptono.E., Andoko.A. (2005), semakin tingginya kesadaran masyarakat Indonesia akan kebutuhan hidup sehat dan munculnya berbagai penyakit baru telah memicu berbagai produksi bahan makanan kembali menggunakan proses alami atau *back to nature*. Tidak sedikit pula petani sayur di Indonesia yang kemudian beralih menggunakan metode yang kita sebut pertanian organik. Dari pertanian organik maka akan menjadi makanan yang sehat, yaitu makan organik. Makanan organik adalah makanan yang dihasilkan dari pertanian organik, sebuah metode produksi berdasarkan prinsip-prinsip yang dimaksudkan untuk melindungi lingkungan, mempertahankan keanekaragaman hayati dan menghormati siklus alam. Istilah “organik” mengacu pada cara produk pertanian dibudidayakan dan diproses. Persyaratan khusus harus dipenuhi dan dipertahankan agar produk dapat diberi label “organik”. Tanaman organik harus dipelihara di tanah yang aman, tidak dimodifikasi secara genetik dan harus selalu terpisah dari produk konvensional. Petani tidak diperbolehkan menggunakan pestisida sintesis, organisme hasil rekayasa genetika (GMO) dan pupuk buatan. Meski demikian, residu pestisida tanaman organik tidak selalu nol karena pestisida masih dapat masuk melalui angin, air atau tanah.

Agar mendapatkan label organik, sebuah produk makanan olahan harus mengandung paling sedikit 95% bahan organik bersertifikat. Meskipun belum ada statistik, pertumbuhan konsumsi produk organik di negara kita tidak kalah dengan negara-negara maju seperti Kanada dan Amerika Serikat yang mencapai 20% lebih. Manfaat yang dapat kita peroleh dengan mengkonsumsi sayuran organik, diantaranya adalah lebih enak, segar, tidak cepat busuk, lebih bergizi, sehat, tidak mengandung zat kimia yang berbahaya bagi tubuh manusia, dan menjaga kelestarian lingkungan.

## 2.3 Tinjauan Tentang Manajemen Strategi

### 2.3.1 Pengertian Strategi

Strategi secara umum merupakan gambaran arah bisnis yang mengikuti lingkungan sebagai pedoman untuk mengalokasikan sumberdaya dan usaha suatu organisasi. Sebuah strategi memiliki orientasi meliputi bagaimana, kapan, di mana, melawan siapa serta apakah tujuan dari sebuah perusahaan tersebut membangun sebuah usaha. Sebuah perusahaan pada umumnya memiliki tujuan utama yaitu sebuah *profit*, kepuasan pelanggan, serta adanya inovasi produk yang berkualitas.

Menurut Siagian (1999) strategi adalah serangkaian keputusan dan tindak lanjut mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. Sedangkan, menurut Chandler dalam Rangkuti (2013) strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tidak lanjut, serta prioritas alokasi sumberdaya. Formulasi strategi adalah proses penyusunan perencanaan jangka panjang.

Strategi adalah pelaksanaan misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan meningkatkan kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan, dan strategi tertentu untuk mencapai sasaran dan memastikan implementasinya tepat sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi akan tercapai (Steiner, 1982).

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan sebuah pengambilan keputusan dengan tujuan perusahaan dapat meningkatkan kekuatan

eksternal dan internal untuk mengalokasikan sumberdaya perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tidak lanjut, dengan formulasi strategi adalah proses penyusunan perencanaan jangka panjang.

### 2.3.2 Pengertian Manajemen strategi

Manajemen strategi merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pemimpin dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Suwarsono (2002), manajemen strategi dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai misi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengimplikasikan bahwa perusahaan mampu mengurangi kelemahan dan efek negatif yang timbul dari ancaman bisnis, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnis.

Fred R. David (2009) mengatakan bahwa manajemen strategi adalah dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan seluruh organisasi mencapai tujuan. Manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Manajemen strategi digunakan untuk merujuk pada perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi. Sedangkan, menurut Nutt dan Backoff (1992) dalam Salusu (2006), mengemukakan beberapa alasan perlunya perubahan strategis yang sekaligus memberikan petunjuk tentang bagaimana manfaat manajemen strategis bagi organisasi publik maupun organisasi *nonprofit* sebagai berikut:

1. Organisasi baru atau yang sedang berkembang harus memikirkan langkah tujuan dan sasaran yang diprioritaskan.
2. Kebutuhan mempertahankan stabilitas pembiayaan yang memerlukan strategi baru untuk mencari sumber pembiayaan baru.

3. Keinginan mengembangkan pelayanan, seiring masih tersedianya sumberdaya yang dimiliki, mendorong manajer melakukan perubahan kebijakan, prosedur, bahkan mungkin prioritas konsumen yang dilayani.
4. Perluasan peranan karena desakan publik, untuk menjawab kebutuhan mereka.
5. Perubahan kepemimpinan biasanya diikuti dengan visi baru yang menuntut para eksekutif memahami dan menyesuaikan diri dengan kebijakan baru.
6. Tuntutan yuridis dalam perencanaan yang memungkinkan perubahan prosedur bila ada desakan pemerintah untuk memperoleh bantuan yang diperlukan.
7. Tuntutan akan integrasi antar departemen, biro, bidang, bagian, seksi, dan lain-lain sangat sering terjadi dalam organisasi pemerintah yang menuntut penyesuaian misi, tujuan, serta berbagai prosedur.
8. Koordinasi tindakan yang menuntut adanya perubahan dalam kebijakan internal.
9. Ancaman politik yang menuntut para eksekutif menyesuaikan kebijakan organisasinya dengan tuntutan tersebut.

### **2.3.3 Proses dan Tahapan Manajemen Strategi**

Proses adalah serangkaian langkah sistematis, atau tahapan yang jelas dan dapat ditempuh berulang kali untuk mencapai hasil yang diinginkan. Jika ditempuh setiap tahapan tersebut secara konsisten maka akan mengarah ke hasil yang diinginkan tersebut (Eades, 2014). Proses manajemen strategi merupakan bagaimana suatu strategi merangkai langkah yang sistematis, atau tahapan yang jelas suatu manajemen strategi yang ditempuh berulang kali untuk mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan.

Menurut Siagian (1999) proses manajemen strategi ada dua belas tahap yaitu:

1. Perumusan misi organisasi (perusahaan)

Bagi suatu organisasi atau perusahaan penentuan misi sangat penting karena misi itu bukan hanya sangat mendasar sifatnya, akan tetapi membuat organisasi memiliki “jati diri” yang bersifat khas.

2. Penentuan profit organisasi

Profil yang dimaksudkan adalah menggambarkan kuantitas dan kualitas berbagai sumber yang dapat atau mungkin dikuasai untuk dimanfaatkan dalam rangka pelaksanaan strategi yang telah ditentukan. Profil juga menggambarkan sejarah organisasi dimasa lalu yang berkaitan dengan sistem nilai dan kultur korporasi yang dianut.

### 3. Analisis dan pilihan stratejik

Dalam menentukan analisis sebuah manajemen strategi harus melakukan penyaringan dengan cermat sehingga terlihat perbedaan yang nyata antara kemungkinan sebagai peluang dan kemungkinan sebagai yang di inginkan. Jika proses tersebut dilalui dengan tepat maka hasilnya ialah suatu pilihan yang bersifat stratejik.

### 4. Penetapan sasaran jangka panjang

Sasaran dapat dikatakan jangka panjang apabila cakupan waktu termasuk dalam golongan “multi tahun”. Manajemen puncak harus menyatakan secara jelas apa yang diinginkan dan dicapai oleh perusahaan dalam satu kurun waktu tertentu dimasa yang akan datang.

### 5. Penentuan strategi induk

Strategi induk merupakan suatu rencana umum yang bersifat menyeluruh atau komprehensif yang mengandung arahan tentang tindakan-tindakan utama yang apabila terlaksana dengan baik akan berakibat pada pencapaian berbagai sasaran jangka panjang dalam lingkungan eksternal yang bersifat dinamis.

Beberapa pendekatan yang digunakan dalam mencapai sasaran tersebut meliputi:

- a. Konsentrasi pada satu produk tertentu
- b. Pengembangan pasar baru
- c. Pengembangan produk, baik meningkatkan mutu produk maupun menciptakan produk baru
- d. Inovasi
- e. Integrasi yang bersifat horizontal
- f. Integrasi yang bersifat vertikal
- g. Usaha patungan dengan organisasi lain
- h. Pengalihan usahan pada bidang baru

- i. Likuidasi
6. Penentuan sasaran jangka pendek

Salah satu cara menentukan sasaran jangka pendek dengan melakukan periodisasi yaitu menetapkan sasaran tahunan, dimana sasaran jangka panjang perlu dirinci dalam sasaran jangka pendek, dalam hal ini adalah sasaran tahunan.
7. Penentuan strategi operasional

Suatu organisasi bisnis terdiri dari berbagai satuan kerja yang terdapat dalam era-era fungsional perusahaan. Berbagai satuan kerja itulah yang mengoperasionalkan rencana maupun strategi perusahaan.
8. Perumusan kebijakan

Kebijakan yang dimaksud adalah suatu prosedur operasional yang baku atau *Standard Operating Procedures* (SOP) yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja para manajer yang diharapkan memusatkan perhatian pada operasionalisasi misi dan strategi dasar organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran, baik jangka panjang maupun jangka pendek.
9. Pelembagaan strategi

Pelembagaan strategi yang dimaksud adalah agar dalam sebuah organisasi tercipta suatu persepsi tentang gerak langkah dari semua komponen organisasi dalam rangka implementasi strategi induk dan operasional, tercapainya berbagai tujuan dan sasaran, misi yang harus di emban, pilihan strategi yang harus dibuat, strategi dasar yang diciptakan, bidang fungsional yang telah dirumuskan harus menjadi milik setiap orang dalam organisasi.
10. Penciptaan sistem pengawasan

Tujuan dari sistem pengawasan adalah untuk mengetahui apakah dalam pelaksanaan terdapat penyimpangan, disengaja maupun tidak disengaja, sehingga pelaksanaan sistem operasional bisa berjalan dengan yang diharapkan.
11. Penciptaan sistem penilaian

Merupakan upaya dasar untuk membandingkan hasil yang harus dicapai dengan hasil yang telah dicapai dalam rangka pencapaian tujuan suatu organisasi.



## 12. Penciptaan sistem umpan balik

Dengan umpan balik yang faktual, tepat waktu dan objektif, manajemen puncak memperoleh pengetahuan tentang segi keberhasilan organisasi dan kekurangannya.

Sedangkan menurut Fred. R. David (2012), proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap:

### 1. Perumusan strategi

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

### 2. Penerapan strategi

Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumberdaya, sehingga strategi yang dirumuskan dapat dijalankan.

### 3. Penilaian strategi

Penilaian strategi adalah tahapan terakhir dalam manajemen strategi. Seorang manajer pasti tahu kapan suatu strategi tidak dijalankan dengan baik. Penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi. Terdapat tiga aktifitas penilaian strategi yang mendasar adalah sebagai berikut:

- a. Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini,
- b. Pengukuran kinerja,
- c. Pengambilan langkah korektif.

## 2.4 Konsep Strategi Pengembangan

Strategi bisnis berkaitan dengan cara yang digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan persaingan didalam setiap bisnis utamanya. Pentingnya keputusan strategi berkaitan dengan sumberdaya perusahaan. Sebagaimana kita ketahui bahwa strategi memberikan stabilitas arah dan orientasi yang konsisten dengan memungkinkan fleksibilitas untuk beradaptasi dengan lingkungan.

Pengembangan usaha adalah upaya pemastian keselamatan perusahaan yang akan menjadi dasar bagi pengembangan selanjutnya.

Menurut Baharsyah (1992) untuk mengembangkan agroindustri yang lebih menekan pada penciptaan lapangan pekerjaan dan peningkatan pendapatan masyarakat kecil maka perlu langkah kongkrit sebagai upaya untuk mengatasi permasalahan yang selama ini dirasakan menghambat perkembangan agroindustri. Beberapa langkah tersebut adalah:

1. Penyediaan bahan baku

Dengan meningkatkan investasi perlu diimbangi dengan peningkatan bahan baku untuk menjamin suplai yang kontinyu dengan standar mutu yang sesuai.

2. Hubungan kemitraan

Hubungan kemitraan sangat penting bagi produk pertanian. Untuk itu jasa pemasaran dan perdagangan sangat berperan untuk menjamin kelangsungan suplai bahan baku.

3. Pengembangan sumberdaya manusia

Pengembangan sumberdaya pertanian melalui peningkatan daya nalar dan produktivitas kerja, fokus utama diarahkan pada:

- a. Peningkatan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi pertanian
  - b. Penguasaan kualitas keterampilan disertai dengan pembinaan semangat kerja, disiplin, dan tanggung jawab.
4. Pengembangan teknologi.

Pada usaha kecil menengah serta pengrajin rumah tangga perlu diberikan kemampuan teknologi untuk meningkatkan mutu produk dan diversifikasi usaha.

## 2.5 Tinjauan Tentang Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2013), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis SWOT ini penyusunannya berdasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan

misi, tujuan, sasaran, dan kebijakan perusahaan. Berikut merupakan kuadran pada analisis SWOT :

1. Kuadran I, merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Dalam strategi ini yang harus dikembangkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*) dimana perusahaan memiliki kekuatan yang dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang yang ada.
2. Kuadran II, perusahaan memiliki berbagai ancaman, tetapi perusahaan yang berada pada kuadran ini tetap memiliki kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada dengan strategi menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang dalam jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi produk maupun jasa.
3. Kuadran III, perusahaan memiliki peluang yang sangat besar, tetapi juga menghadapi kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang yang lebih baik.
4. Kuadran IV, merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

## 2.6 Tinjauan Tentang *Balanced Scorecard*

### 2.6.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* merupakan suatu metode yang dikembangkan oleh Prof. Robert S. Kaplan dan David P. Norton dari Nolan Norton *Institute* di awal tahun 1990an. *Balanced Scorecard* terus mengalami perkembangan dan penyempurnaan. Saat ini *Balanced Scorecard* sudah berkembang dan mengalami evolusi dari hanya sekedar cara untuk melakukan evaluasi kinerja. Kemudian disempurnakan menjadi metode yang dapat dipakai dalam sistem manajemen dalam membangun proses pembelajaran organisasi. Selanjutnya terus dikembangkan sehingga dapat dipakai sebagai alat untuk merumuskan strategi dan melakukan perubahan. *Balanced Scorecard* saat ini sudah mengintegrasikan seluruh sistem pengukuran yang bersifat operasional, sehingga menjadi sistem strategi

manajemen mulai dari formulasi strategi sampai dengan implementasi operasional kegiatan setiap individu untuk mencapai tujuan perusahaan (Rangkuti, 2012).

Menurut Mulyadi (2001) konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan implementasi konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor digunakan untuk mengukur kinerja seseorang, juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan dimasa depan. Kata berimbang untuk menunjukkan bahwa kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.

Dari hasil perancangan *Balanced Scorecard* akan diperoleh berbagai sasaran strategi dan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*. Dalam konteks bisnis, banyak perusahaan yang telah menerapkan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk mengukur tingkat pertumbuhan usaha dan posisi keuangan bersaing. Pengukuran KPI juga dapat menunjukkan kita tentang posisi persaingan kita.

Menurut Rangkuti (2012), berdasarkan metode yang digunakan dalam *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan dihasilkan akibat akumulasi kegiatan non keuangan seperti kinerja dalam pemuasan kebutuhan pelanggan, kinerja proses internal bisnis, dan kinerja SDM yang produktif dan memiliki komitmen. Berikut adalah perspektif *Balanced Scorecard* beserta *Key Performance Indicator*:

1. Perspektif keuangan

Kinerja perspektif keuangan diukur dengan menggunakan ukuran:

- a. Laba investasi (ROI)
- b. Peningkatan penjualan
- c. Bauran pendapatan (*revenue mix*)
- d. Pemanfaatan aktiva (diukur dengan *asset turn over*)
- e. Efisiensi biaya

Ukuran kinerja keuangan akan terlihat dari pencapaian ROE dan ROI, margin laba, serta efisiensi biaya yang semakin meningkat sehingga perusahaan dapat menguasai pasar dan lebih baik dibandingkan pesaing.

## 2. Perspektif pelanggan

Kinerja perspektif pelanggan diukur melalui:

- a. Jumlah pelanggan baru
- b. Jumlah pelanggan yang membeli kembali
- c. Loyalitas pelanggan

Ukuran dari perspektif pelanggan akan terlihat dari pencapaian (pangsa pasar), kemampuan mempertahankan pelanggan, kemampuan meningkatkan jumlah pelanggan loyal, tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat profitabilitas pelanggan.

## 3. Perspektif bisnis internal

Kinerja dari perspektif bisnis internal dapat diukur dengan menggunakan ukuran:

- a. Waktu proses
- b. Pengiriman tepat waktu
- c. Efektivitas proses

Ukuran dari perspektif bisnis internal akan terlihat dari pencapaian tingkat inovasi (munculnya produk baru) operasional, dan produksi yang semakin baik serta layanan purna jual.

## 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan ukuran:

- a. Tingkat keahlian SDM
- b. Komitmen SDM
- c. Suasana kerja

Ukuran dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan terlihat dari pencapaian peningkatan keahlian SDM, kemampuan sistem informasi, tingkat komitmen, dan motivasi SDM.

### 2.6.2 Tahapan Perancangan *Balanced Scorecard*

Dalam perumusan strategi pengembangan dengan menggunakan *balanced scorecard* yang digunakan dalam mengukur kinerja dari perusahaan melalui

empat perspektif memiliki tahapan perancangan. Menurut Rangkuti (2012), beberapa tahap dalam merancang BSC adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan visi, misi, nilai, tujuan, dan strategi perusahaan. Tahap ini menjadi landasan utama dalam menentukan perspektif.
2. Menentukan perspektif. Perspektif yang dipilih harus mencerminkan strategi perusahaan.
3. Merumuskan sasaran strategi (*objective*). Menerjemahkan strategi kedalam setiap perspektif yang berupa sasaran strategi pada setiap perspektif.
4. Menentukan ukuran strategi (*measures*). Sasaran strategi yang telah dirumuskan melalui strategi perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya.
5. Menentukan target. Target merupakan pernyataan kuantitatif kinerja yang hendak dicapai dalam kurun waktu tertentu.
6. Merumuskan inisiatif strategi. Merupakan pelaksanaan program yang bersifat strategis untuk mewujudkan sasaran strategis pada setiap perspektif.
7. Implementasi BSC. BSC diimplementasikan atau tepatnya diturunkan setiap level dalam perusahaan.

### 2.6.3 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Beberapa keunggulan utama sistem *Balanced Scorecard* dalam mendukung proses manajemen strategi:

1. Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis. Untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langka strategis dalam hal permodalan yang memerlukan langkah besar berjangka panjang.
2. Menghasilkan program kerja yang menyeluruh. Sistem BSC merumuskan sasaran strategi melalui keempat pespektif. Ketiga aspek non-keuangan hendaknya dipicu oleh aspek kauangan.
3. Menghasilkan *business plan* yang terintegrasi. Sistem BSC dapat menghasilkan dua macam integrasi:
  - a. Integrasi antara misi dan visi perusahaan dengan program.
  - b. Integrasi program dengan rencana meningkatkan profit bersih.

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

Menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam jurnal manajemen bisnis oleh Friska Sipayung, *Balanced Scorecard* lebih menekankan pada ukuran kinerja terpadu dan merupakan bagian sistem informasi kepada karyawan pada setiap jenjang organisasi tentang konsekuensi keuangan dari keputusan dan tindakan, memahami berbagai faktor pendorong keberhasilan jangka panjang *financial*. Tujuan dan sasaran dari *balanced scorecard* diturunkan dari proses atas ke bawah (*top-down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis.

*Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategi jangka panjang untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, sebagai berikut:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi

Proses ini dimulai dengan tim manajemen puncak untuk menetapkan berbagai tujuan *financial* apakah akan menitikberatkan pada pertumbuhan pendapatan dan pasar, profitabilitas atau menghasilkan arus kas, dan untuk perspektif pelanggan, tim manajemen harus menyatakan dengan jelas pelanggan dan segmen pasar yang diputuskan untuk dimasuki. Setelah itu, perusahaan mengidentifikasi tujuan dan proses bisnis internal. Terkait dengan tujuan pembelajaran dan perkembangan, memberikan alasan logis untuk melatih ulang para pekerja, dalam teknologi dan sistem informasi. Serta dalam meningkatkan berbagai prosedur organisasi.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis

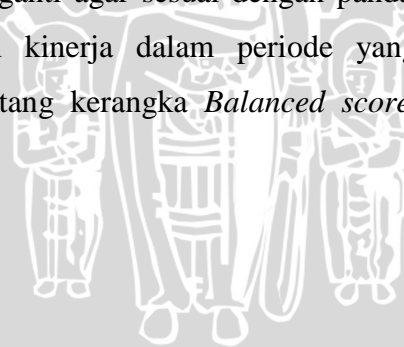
*Scorecard* juga memberikan dasar untuk mengkomunikasikan strategi unit untuk mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi, dengan begitu akan mendorong komunikasi antar unit bisnis dengan eksekutif korporasi dan anggota dewan direksi. Pengkomunikasian tersebut tidak hanya mengenai sasaran *financial* jangka pendek tetapi juga mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan.

3. Merencanakan menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi

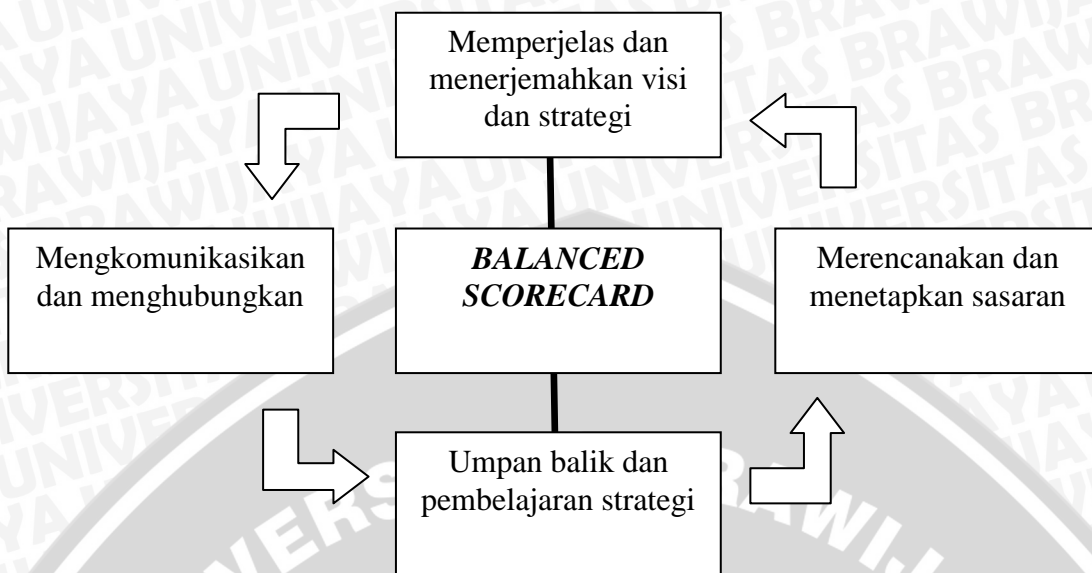
Dampak yang dihasilkan dalam pengaplikasian *balanced scorecard* adalah untuk mendorong terjadinya perubahan dalam sebuah perusahaan. Untuk mencapai perusahaan tentang tujuan financial maka perusahaan harus mengidentifikasi rentang sasaran pelanggan, bisnis internal, tujuan pembelajaran dan perkembangan. Sasaran ini dapat berasal dari berbagai sumber. Misalnya pada pengukuran sasaran pelanggan seharusnya berasal dari upaya untuk memenuhi atau melampaui ekspektasi pelanggan. *Brenckmarking* dapat dipakai untuk memeriksa sasaran yang diusulkan secara internal mamapu membuat unit bisnis memenuhi berbagai ukuran strategi yang telah ditetapkan.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategi

Proses manajemen yang terakhir adalah kerangka pembelajaran strategi. Proses ini adalah yang paling penting dan inovatif dari seluruh proses manajemen *scorecard* karena proses ini memberikan pembelajaran kapabilitas perusahaan pada tingkat eksekutif. Proses pembelajaran strategi mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru dimana tujuan dalam berbagai perspektif ditinjau ulang, diperbaharui dan diganti agar sesuai dengan pandangan terkini mengenai strategi dan pendorongan kinerja dalam periode yang mendatang. Berikut merupakan Gambar 1 tentang kerangka *Balanced scorecard* sebagai tindakan strategi:







Gambar 1. Kerangka *Balanced Scorecard* sebagai Tindakan Strategi  
 Sumber: Kaplan dan Norton (2000)

