

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategis

Dalam memajukan perusahaan, manajer dari semua jenis organisasi, menghadapi tiga pertanyaan utama yang sama:

1. Apa situasi kita sekarang?
2. Kemana kita ingin pergi dari sini?
3. Bagaimana kita akan sampai di sana?

Pertanyaan pertama, "bagaimana situasi kita sekarang?" mendorong para manajer untuk mengevaluasi kondisi industri, kinerja keuangan dan posisi pasar perusahaan saat ini, sumber daya dan kapabilitasnya, kekuatan dan kelemahan kompetitifnya, dan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang mungkin memengaruhi perusahaan. Jawaban atas pertanyaan "ke mana kita ingin pergi dari sini?" terletak dalam visi manajemen tentang arah masa depan perusahaan. Apa yang perlu diusahakan oleh kelompok pelanggan dan pelanggan baru dan kemampuan baru apa

yang harus dibangun atau diperoleh. Pertanyaannya, "Bagaimana kita akan sampai di sana?" menantang para manajer untuk menyusun dan melaksanakan strategi yang mampu menggerakkan perusahaan ke arah yang diinginkan.

Mengembangkan jawaban yang jelas untuk pertanyaan "Bagaimana kita akan sampai di sana?" adalah hakikat dari pengelolaan secara strategis. Daripada bergantung pada kondisi sekarang sebagai petunjuk jalan dan bertemu dengan peluang atau ancaman baru ketika mereka muncul, pengelolaan secara strategis melibatkan pengembangan rencana permainan secara menyeluruh yang menguraikan langkah-langkah kompetitif dan pendekatan bisnis yang akan digunakan untuk bersaing dengan sukses, menarik dan menyenangkan pelanggan, melakukan kegiatan operasi, mencapai tingkat kinerja yang ditargetkan, dan menumbuhkan bisnis. Jadi, strategi perusahaan adalah tentang bagaimana:

1. cara mengungguli pesaing
2. bagaimana menanggapi perubahan kondisi ekonomi dan pasar dan memanfaatkan peluang pertumbuhan
3. bagaimana mengelola setiap bagian fungsional dari bisnis (R&D, kegiatan rantai pasokan, produksi, penjualan dan pemasaran, distribusi, keuangan, dan sumber daya manusia).
4. bagaimana cara meningkatkan kinerja keuangan dan pasar perusahaan.

Elemen spesifik yang membentuk jawaban manajemen untuk pertanyaan "Bagaimana kita akan sampai di sana?" mendefinisikan strategi bisnis perusahaan. Dengan demikian, strategi perusahaan adalah rencana tindakan manajemen untuk bersaing dengan sukses dan beroperasi secara menguntungkan, berdasarkan serangkaian pilihan yang dipertimbangkan (Jan Rivkin, 2001). Penyusunan strategi merupakan komitmen manajerial untuk mengejar serangkaian tindakan tertentu. Dalam memilih strategi, manajemen pada dasarnya mengatakan, "di antara banyak pendekatan bisnis yang berbeda dan cara bersaing yang bisa kita pilih, kami telah

memutuskan untuk menggunakan kombinasi tertentu dari pendekatan ini dalam menggerakkan perusahaan ke arah yang dituju, memperkuat pasarnya posisi dan daya saing, dan meningkatkan kinerja.

Di sebagian besar industri, ada banyak jalan berbeda untuk mengungguli saingan dan meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga memberi manajer kebebasan besar dalam memilih elemen spesifik dari strategi perusahaan mereka (Porter, 1996). Akibatnya, beberapa perusahaan berusaha keras meningkatkan kinerja mereka dengan menggunakan strategi yang bertujuan untuk mencapai biaya yang lebih rendah daripada pesaing, sementara yang lain mengejar strategi yang bertujuan untuk mencapai keunggulan produk atau layanan yang lebih mendekat ke pelanggan atau mengambil dimensi kualitas yang tidak dapat ditandingi oleh pesaing.

Beberapa perusahaan memilih lini produk yang banyak, sementara yang lain memusatkan energi mereka pada rangkaian produk yang terbatas. Beberapa memposisikan diri mereka hanya

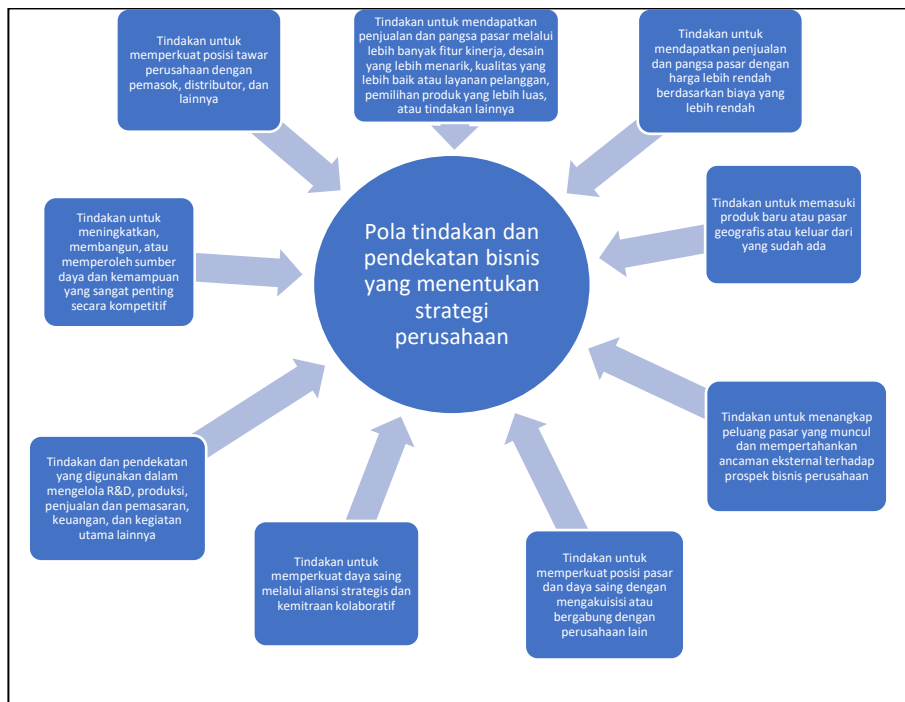
dalam satu bagian dari rantai kegiatan produksi / distribusi industri (lebih suka hanya dalam manufaktur atau distribusi grosir atau eceran). Sementara yang lain sebagian atau sepenuhnya terintegrasi, dengan operasi mulai dari produksi komponen hingga manufaktur dan perakitan hingga distribusi grosir dan eceran. Beberapa pesaing dengan sengaja membatasi operasi mereka ke pasar lokal atau regional, yang lain memilih untuk bersaing secara nasional, internasional (beberapa negara), atau secara global (semua atau sebagian besar pasar negara besar di seluruh dunia). Beberapa perusahaan memutuskan untuk beroperasi hanya dalam satu industri, sementara yang lain melakukan diversifikasi luas atau terbatas ke industri terkait atau tidak terkait.

Tidak ada kekurangan kesempatan untuk membuat strategi yang sangat cocok dengan situasi khusus perusahaan sendiri dan sangat berbeda dari strategi pesaing. Kenyataannya, keberhasilan kompetitif menuntut para manajer perusahaan untuk membuat pilihan-pilihan strategis tentang blok-blok utama dari strateginya yang berbeda dari pilihan-pilihan yang dibuat oleh para pesaing, tidak 100 persen berbeda tetapi setidaknya berbeda dalam

beberapa hal penting. Sebuah strategi memiliki peluang lebih besar untuk berhasil ketika strategi tersebut didasarkan pada tindakan, pendekatan bisnis, dan gerakan kompetitif yang ditujukan untuk menarik pembeli dengan cara yang membuat perusahaan berbeda dari pesaing. Hanya mencoba meniru strategi perusahaan industri yang sukses, jarang sekali berhasil. Sebaliknya, setiap strategi perusahaan perlu memiliki beberapa elemen khas yang menarik pelanggan dan menghasilkan keunggulan kompetitif. Strategi, pada intinya, adalah tentang bersaing secara berbeda, melakukan apa yang tidak dilakukan perusahaan pesaing atau apa yang tidak bisa dilakukan perusahaan pesaing (Porter, 1996).

Strategi perusahaan memberikan arahan dan petunjuk, dalam hal tidak hanya apa yang harus dilakukan perusahaan tetapi juga apa yang seharusnya tidak dilakukan. Mengetahui apa yang tidak boleh dilakukan bisa sama pentingnya dengan mengetahui apa yang harus dilakukan, secara strategis. Paling-paling, membuat langkah strategis yang salah akan membuktikan adanya kebingungan dan pemborosan sumber daya pada perusahaan. Paling buruk, ini dapat membawa konsekuensi jangka panjang

yang tidak disengaja yang membuat kelangsungan hidup perusahaan sangat terancam.



Sumber : (Thompson – Strickland, 2012)

Gambar 2.1. Ilustrasi Jenis Tindakan Dan Pendekatan Yang Sering Menjadi Ciri Strategi Perusahaan Dalam Bisnis Atau Industri Tertentu

1. Keunggulan Kompetitif

Jantung dan jiwa dari strategi apa pun adalah tindakan dan gerakan di pasar yang diambil manajer untuk mendapatkan

keunggulan kompetitif atas pesaing. Kreatif, strategi khas yang membedakan perusahaan dari pesaing dan memberikan keunggulan kompetitif adalah tiket perusahaan yang paling andal untuk mendapatkan laba di atas rata-rata. Bersaing di pasar berdasarkan keunggulan kompetitif cenderung lebih menguntungkan daripada bersaing tanpa keunggulan apapun. Dan sebuah perusahaan hampir pasti mendapatkan keuntungan yang jauh lebih tinggi ketika menikmati keunggulan kompetitif.

Keunggulan kompetitif berasal dari kemampuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih efektif, dengan produk atau layanan yang dihargai pelanggan lebih tinggi, atau lebih efisien, dengan biaya lebih rendah. Memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih efektif dapat diterjemahkan ke dalam kemampuan untuk membuat harga yang lebih tinggi, yang dapat meningkatkan keuntungan dengan meningkatkan pendapatan. Memenuhi kebutuhan pelanggan dengan biaya yang lebih efektif dapat diterjemahkan menjadi mampu mengenakan harga yang lebih rendah untuk mencapai volume penjualan yang lebih tinggi, sehingga meningkatkan keuntungan di sisi pendapatan dan juga

sisi biaya. Lebih jauh, jika daya saing perusahaan memiliki komitmen untuk berkelanjutan, maka jauh lebih baik untuk strategi dan keuntungan perusahaan di masa depan. Apa yang membuat keunggulan kompetitif berkelanjutan, adalah elemen strategi yang memberikan alasan jangka panjang kepada pembeli untuk lebih memilih produk atau layanan perusahaan daripada pesaing, alasan bahwa pesaing tidak dapat menggoyahkan meskipun mereka berupaya sebaik apapun.

Empat pendekatan strategis yang paling sering digunakan dan dapat diandalkan untuk menetapkan perusahaan berbeda dari pesaing, membangun loyalitas pelanggan yang kuat, dan memenangkan keunggulan kompetitif adalah:

- a. Berusaha keras untuk menjadi penyedia industri berbiaya rendah, dengan demikian bertujuan untuk keunggulan kompetitif berbasis biaya dibandingkan pesaing.
- b. Pesaing yang bersaing berdasarkan fitur yang berbeda, seperti kualitas yang lebih tinggi, pemilihan produk yang lebih luas, kinerja yang ditambahkan, layanan bernilai

tambah, gaya yang lebih menarik, dan keunggulan teknologi.

- c. Berfokus pada ceruk pasar yang sempit dan memenangkan keunggulan kompetitif dengan melakukan pekerjaan yang lebih baik daripada para pesaing yang melayani kebutuhan khusus dan selera pembeli di ceruk tersebut.
- d. Bertujuan untuk menawarkan harga terendah (terbaik) untuk barang-barang yang berbeda yang paling tidak sesuai dengan fitur dan kinerja merek-merek pesaing yang harganya lebih tinggi.

Hubungan yang erat antara keunggulan kompetitif dan profitabilitas memberi arti bahwa pencarian keunggulan kompetitif berkelanjutan selalu berada di posisi pusat dalam menyusun strategi. Kunci untuk membuat strategi yang berhasil adalah menghasilkan satu atau lebih elemen strategi yang bertindak sebagai magnet untuk menarik pelanggan dan yang menghasilkan keunggulan kompetitif yang bertahan lama atas para pesaing. Memang, apa yang membedakan antara strategi yang atau yang tidak efektif adalah kemampuan manajemen untuk menempa

serangkaian langkah, baik di pasar maupun secara internal, yang membuat perusahaan berbeda dari para pesaingnya, membalik selera pasar yang akan memberikan alasan pembeli untuk lebih memilih produk atau layanannya, dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dibandingkan pesaing.

2. Strategi Perusahaan Berevolusi Sepanjang Waktu

Daya tarik dari strategi yang menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah bahwa ia menawarkan potensi untuk keunggulan yang bertahan lama atas pesaing. Namun, manajer dari setiap perusahaan harus bersedia dan siap untuk memodifikasi strategi dalam menanggapi kondisi pasar yang berubah, memajukan teknologi, langkah baru dari pesaing, menggeser kebutuhan pembeli, memunculkan peluang-peluang pasar, dan ide-ide baru untuk meningkatkan strategi. Di beberapa industri, kondisi berubah pada kecepatan yang cukup lambat. Kondisi ini membuatnya layak sebagai acuan utama dari pembuatan strategi karena akan membuat strategi bisa bertahan lama. Tetapi dalam industri di mana industri dan kondisi persaingan sering berubah dan kadang-kadang dalam cara yang

dramatis, siklus hidup dari strategi yang diberikan akan pendek. Lingkungan industri yang ditandai oleh perubahan kecepatan tinggi mengharuskan perusahaan untuk berulang kali menyesuaikan strategi mereka. Sebagai contoh, perusahaan di dalam lingkungan industri dengan kemajuan pesat dalam teknologi seperti peralatan medis, elektronik dan perangkat nirkabel sering merasa perlu untuk menyesuaikan elemen kunci dari strategi mereka beberapa kali dalam setahun. Kadang-kadang bahkan perlu untuk menemukan kembali pendekatan mereka untuk memberikan nilai kepada pelanggan mereka.

Terlepas dari apakah strategi perusahaan berubah secara bertahap atau cepat, poin pentingnya adalah bahwa tugas menyusun strategi bukanlah pekerjaan yang bisa dilakukan satu kali, tetapi selalu menjadi pekerjaan yang terus menerus. Beradaptasi dengan kondisi baru dan secara konstan mengevaluasi apa yang bekerja, cukup baik untuk melanjutkan dan apa yang perlu ditingkatkan adalah bagian normal dari proses pembuatan strategi, menghasilkan strategi yang berkembang (Montgomery, 2008).

3. Perspektif dari Sumber Daya Perusahaan (*Resource Based Views of The Firm*)

Perspektif berbasis sumber daya perusahaan adalah perspektif yang sangat membantu untuk memahami manajemen strategis dan kegiatan yang membentuk proses manajemen strategis. Perspektif berbasis sumber daya (RBV) perusahaan menggabungkan dua perspektif: (1) analisis internal terhadap fenomena di dalam perusahaan dan (2) analisis eksternal industri dan lingkungan kompetitifnya. Ini lebih dari analisis SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman) tradisional yang kita kenal, dengan mengintegrasikan perspektif internal dan eksternal. Kemampuan sumber daya perusahaan untuk memberikan keunggulan kompetitif tidak dapat ditentukan tanpa mempertimbangkan konteks kompetitif yang lebih luas. Artinya, sumber daya perusahaan harus dievaluasi dalam beberapa hal seperti seberapa berharga, langka, dan sulitnya mereka untuk ditiru oleh pesaing. Kalau ini tidak dilakukan, maksimal, perusahaan hanya akan dapat mencapai tingkat kompetitif yang setara dengan pesaing. Kekuatan dan kemampuan perusahaan, tidak peduli

seberapa unik atau mengesankan, tidak selalu mengarah pada keunggulan kompetitif di pasar. Dengan demikian, RBV adalah kerangka kerja yang sangat berguna untuk mendapatkan wawasan mengapa beberapa pesaing lebih bisa menghasilkan profitabilitas daripada yang lain.

Sumber daya perusahaan bisa didefinisikan yaitu mencakup semua aset, kemampuan, proses organisasi, informasi, pengetahuan, dan sebagainya, yang dikendalikan oleh perusahaan untuk bisa dikembangkan dan diimplementasikan dalam penciptaan nilai dan penerapan strategi. Sumber daya itu adalah:

a. Sumber daya berwujud (*Tangible resources*)

Sumber daya berwujud adalah aset yang relatif mudah diidentifikasi. Mereka termasuk aset fisik dan finansial yang digunakan organisasi untuk menciptakan nilai bagi pelanggannya. Di antara mereka adalah sumber daya keuangan (Kas perusahaan, piutang, dan kemampuannya untuk meminjam dana); sumber daya fisik (pabrik, peralatan, dan mesin perusahaan serta kedekatannya

dengan pelanggan dan pemasok); sumber daya organisasi (proses perencanaan strategis perusahaan dan pengembangan karyawannya, evaluasi, dan sistem penghargaan); dan sumber daya teknologi (rahasia dagang, paten, dan hak cipta)

b. Sumber daya tidak berwujud (*Intangible Resources*)

Jauh lebih sulit bagi pesaing (dan, dalam hal ini, manajer perusahaan sendiri) untuk memperhitungkan atau meniru adalah sumber daya tidak berwujud, yang biasanya tertanam dalam rutinitas dan praktik unik yang telah berkembang dan terakumulasi dari waktu ke waktu. Ini termasuk sumber daya manusia (misalnya, pengalaman dan kemampuan karyawan, kepercayaan, efektivitas tim kerja, keterampilan manajerial), sumber daya inovasi (misalnya, keahlian teknis dan ilmiah, ide), dan sumber daya reputasi (misalnya, nama merek, reputasi dengan pemasok untuk keadilan dan dengan pelanggan untuk keandalan dan kualitas produk). Budaya perusahaan juga dapat menjadi sumber daya yang memberikan keunggulan kompetitif

c. Kemampuan Organisasi

Kemampuan organisasi bukanlah aset berwujud atau tidak berwujud yang spesifik, melainkan kompetensi atau keterampilan yang digunakan perusahaan untuk mengubah input menjadi output. Singkatnya, itu merujuk pada kapasitas organisasi untuk menggunakan sumber daya berwujud dan tidak berwujud dari waktu ke waktu dan umumnya dalam kombinasi, dan untuk memanfaatkan kemampuan tersebut untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Contoh kapabilitas organisasi adalah layanan pelanggan yang luar biasa, kapabilitas pengembangan produk yang luar biasa, proses inovasi yang luar biasa, dan fleksibilitas dalam proses manufaktur

Seperti yang telah disebutkan, sumber daya saja bukan merupakan dasar untuk keunggulan kompetitif dan juga untuk keunggulan berkelanjutan dari waktu ke waktu. Dalam beberapa kasus, sumber daya atau kemampuan perusahaan membantu perusahaan untuk meningkatkan pendapatannya atau menurunkan

biaya tetapi perusahaan hanya memperoleh keuntungan sementara karena pesaing dengan cepat meniru atau menggantinya.

Agar sumber daya memiliki potensi keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi perusahaan, ia harus memiliki empat atribut.

- a. sumber daya harus bernilai dalam arti bahwa ia mengeksplorasi peluang dan atau menetralkan ancaman di lingkungan perusahaan.
- b. Sumber daya harus langka di antara pesaing-pesaing perusahaan yang potensial dan saat ini ada.
- c. sumber daya harus sulit ditiru pesaing.
- d. sumber daya harus tidak memiliki strategi pengganti yang setara

4. Strategi perusahaan sebagian proaktif dan sebagian reaktif

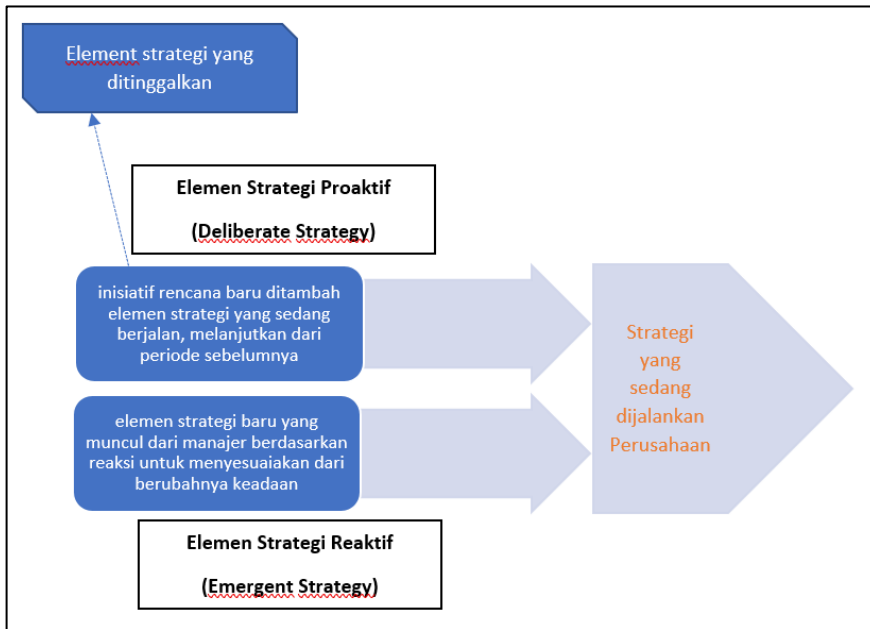
Strategi perusahaan mengalami perkembangan secara alami, berarti bahwa strategi khas perusahaan adalah campuran dari: (1) tindakan proaktif untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, mengamankan keunggulan kompetitif dan (2)

penyesuaian reaksi terhadap perkembangan yang tidak terduga dan terhadap kondisi-kondisi pasar terbaru. Dalam kebanyakan kasus, banyak dari strategi perusahaan saat ini mengalir dari tindakan yang diprakarsai sebelumnya, pendekatan bisnis yang sudah bekerja cukup baik untuk bisa dilanjutkan, dan dari inisiatif-inisiatif baru yang diluncurkan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja keuangan dan menyingkirkan pesaing. Bagian dari rencana aksi manajemen untuk menjalankan perusahaan adalah strategi yang disengaja, yang terdiri dari elemen strategi yang direncanakan dan direalisasikan sesuai rencana (sementara elemen strategi terencana lainnya mungkin tidak berhasil).

Tetapi, manajer harus selalu bersedia untuk melengkapi atau memodifikasi elemen strategi proaktif dengan reaksi yang diperlukan untuk kondisi yang tidak terduga. Tidak dapat dihindari, akan ada saat-saat ketika pasar dan kondisi persaingan mengambil giliran yang tidak terduga yang memerlukan semacam reaksi atau penyesuaian strategis. Oleh karena itu, sebagian dari strategi perusahaan selalu dikembangkan dengan cepat, datang sebagai respons terhadap manuver strategis baru di pihak

perusahaan pesaing, perubahan tak terduga dalam persyaratan pelanggan, perkembangan teknologi yang cepat berubah, peluang pasar yang baru muncul, peluang pasar yang baru berubah, perubahan politik atau iklim ekonomi, atau kejadian tak terduga lainnya di lingkungan sekitarnya. Dalam kondisi ketidakpastian tinggi, elemen strategi lebih mungkin muncul dari eksperimen, coba-coba, dan proses pembelajaran adaptif daripada dari rencana proaktif.

Penetapan strategi yang tidak terencana, reaktif, dan adaptif ini membentuk strategi baru perusahaan, yang terdiri dari elemen strategi baru yang muncul sebagai perubahan kondisi yang diperlukan. Sehingga strategi perusahaan yang direalisasikan cenderung merupakan kombinasi dari elemen proaktif dan reaktif, dengan elemen strategi tertentu ditinggalkan karena mereka menjadi usang atau tidak efektif (Mintzberg & Lampel, 1999). lihat gambar.



Gambar 2.2. Strategi Perusahaan adalah campuran dari Inisiatif Proaktif dan Penyesuaian Reaktif

Strategi yang diwujudkan perusahaan dapat diamati dalam pola tindakannya seiring waktu, indikator yang jauh lebih baik daripada rencana strategisnya di atas kertas atau pernyataan publik tentang strateginya (Johnson, Christensen, Kagermann, 2008). Ini adalah alur cerita manajemen tentang bagaimana strategi akan menjadi penghasil uang. Tanpa kemampuan untuk menghasilkan profitabilitas yang baik, strateginya bisa dipertanyakan dan kelangsungan hidup bisnis diragukan.

5. Hubungan Antara Strategi Perusahaan dan Bisnis Modelnya

Terkait erat dengan konsep strategi adalah model bisnis perusahaan. Model bisnis perusahaan adalah cetak biru manajemen untuk memberikan produk atau layanan yang berharga kepada pelanggan dengan cara yang akan menghasilkan pendapatan yang cukup untuk menutupi biaya dan menghasilkan laba yang menarik.

Dua elemen penting dari model bisnis perusahaan adalah:

- a. Proposisi nilai pelanggannya
- b. Formula untungnya

Proposisi nilai pelanggan menjabarkan pendekatan perusahaan untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan pembeli dengan harga yang menurut pelanggan setara dengan nilainya. Semakin besar nilai yang diberikan (V) dan semakin rendah harga (P), semakin menarik proposisi nilai bagi pelanggan. Rumus laba menggambarkan pendekatan perusahaan untuk menentukan struktur biaya yang akan memungkinkan berapa laba yang dapat diterima, mengingat proposisi nilai pelanggan terikat pada harga. Lebih khusus lagi, formula laba perusahaan bergantung pada tiga elemen dasar:

- a. V - nilai yang diberikan kepada pelanggan, dalam hal seberapa efektif barang atau jasa perusahaan memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan
- b. P - harga yang dibebankan kepada pelanggan
- c. C - biaya perusahaan.

Semakin rendah biaya (C), mengingat proposisi nilai pelanggan (V - P), semakin besar kemampuan model bisnis untuk menjadi penghasil uang. Dengan demikian, formula laba mengungkapkan seberapa efisien suatu perusahaan dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan dan memenuhi proposisi nilai.

Masalah sepele seputar model bisnis perusahaan adalah apakah ia dapat menjalankan proposisi nilai pelanggannya secara menguntungkan. Hanya karena manajer perusahaan telah menyusun strategi untuk bersaing dan menjalankan bisnis, ini tidak secara otomatis berarti bahwa strategi akan mengarah pada profitabilitas. Mungkin atau mungkin tidak. Relevansi model bisnis perusahaan adalah untuk memperjelas bagaimana bisnis akan (1) memberikan nilai kepada pelanggan dan (2) menghasilkan

pendapatan yang cukup untuk menutupi biaya dan menghasilkan laba yang menarik.

6. Menyusun dan Mengeksekusi Strategi adalah sebuah Pekerjaan Penting

Merancang dan melaksanakan strategi adalah prioritas utama dari tugas-tugas manajerial demi alasan yang sangat besar. Strategi yang jelas dan beralasan adalah resep manajemen untuk melakukan bisnis, peta jalan menuju keunggulan kompetitif, rencana permainannya untuk menyenangkan pelanggan, dan formula untuk meningkatkan kinerja. Perusahaan yang berprestasi hampir selalu merupakan hasil dari berhasilnya strategi yang cerdas, kreatif, dan proaktif. Perusahaan tidak masuk ke peringkat teratas industri atau tetap di posisi atas dengan strategi tidak logis, menyalin strategi, atau malah malu untuk mencoba melakukan yang lebih baik. Hanya segelintir perusahaan yang dapat bangga dengan keberhasilan penjualan di pasar karena keberuntungan, atau mendapatkan berkah karena masuk ke pasar yang tepat pada waktu yang tepat dan dengan produk yang tepat. Dan bahkan kemudian, kecuali mereka kemudian menyusun strategi yang

memanfaatkan keberuntungan mereka, membangun apa yang berhasil dan membuang sisanya, kesuksesan semacam ini akan cepat berlalu. Jadi mungkin ada sedikit argumen bahwa strategi perusahaan itu penting, bisa diartikan luas.

CEO dari satu perusahaan yang sukses mengatakan: “Pada intinya, pesaing kita juga berkenalan dengan konsep, teknik dan pendekatan dasar yang sama dengan yang kita ikuti. Dan mereka bebas untuk mengejar, sama seperti kita. Seringnya, perbedaan tingkat keberhasilan antara kita dan mereka, akan terletak pada ketelitian dan disiplin diri untuk terus mengembangkan dan melaksanakan strategi kita untuk masa depan.

Good strategy + Good strategy execution = Good Management

Oleh karena itu, menyusun dan melaksanakan strategi adalah fungsi manajemen inti. Di antara semua hal yang dilakukan oleh manajer, tidak ada yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan utama sebuah perusahaan secara mendasar daripada seberapa baik tim manajemennya mengarahkan arah perusahaan, membangun langkah-langkah strategis dan pendekatan bisnis yang

efektif, dan mengejar apa yang perlu dilakukan secara internal untuk menghasilkan eksekusi strategi dan keunggulan operasi di tiap harinya. Memang, strategi yang baik dan eksekusi strategi yang baik adalah tanda paling jelas dari manajemen yang baik. Manajer tidak pantas mendapatkan penghargaan tinggi dalam merancang sebuah strategi yang brilian, bila tidak berhasil menempatkan posisi perusahaan secara pantas di pasar. Apalagi, eksekusi yang biasa-biasa saja oleh manajer dari sebuah strategi, juga tidak pantas mendapat tepuk tangan. Alasan untuk menggunakan standar ganda, pembuatan strategi yang baik dan eksekusi strategi yang baik untuk menentukan apakah suatu perusahaan dikelola dengan baik adalah menarik: "semakin baik disusun strategi perusahaan dan semakin kompeten dieksekusi, semakin besar kemungkinan bahwa perusahaan akan menjadi pemain yang menonjol di pasar ". Sebaliknya, perusahaan yang tidak memiliki arah yang jelas, memiliki strategi yang cacat, atau tidak dapat menjalankan strateginya secara kompeten, adalah perusahaan yang kinerja keuangannya mungkin akan sakit,

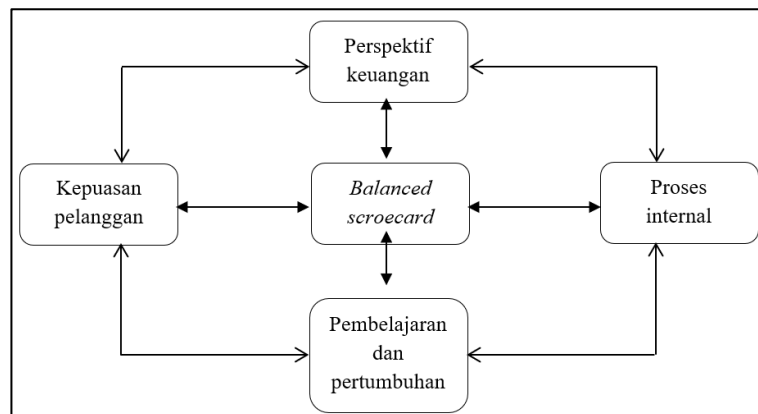
menambah risiko bisnis dalam jangka panjang, dan sangat kurang pengelolaan.

B. Balanced Scorecard

Menurut Kaplan & Norton (2006) *balanced scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan melihat empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Jordao & Novas (2013) bahwa *balanced scorecard* dapat menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam satu tindakan yang dapat berfungsi sebagai dasar untuk evaluasi dan pengukuran kinerja dan manajemen organisasi, *balanced scorecard* mengakui bahwa kesuksesan perusahaan didasarkan pada komitmen orang dan penetapan ukuran kinerja yang selaras dengan harapan organisasi dan semua pemangku kepentingannya.

Haryono (2018) mengungkapkan bahwa ada dua pendekatan sebagai metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja yaitu:

- a. *Balanced* (berimbang), merupakan pengukuran kinerja antara dua sisi yang dilakukan secara berimbang, yaitu aspek keuangan dan bukan keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.
- b. *Scorecard* (kartu skor), merupakan pengukuran kinerja untuk waktu sekarang dan yang akan datang.



Sumber : Haryono (2018)

Gambar 2.3. Key performance indicator pada *balanced scorecard*

Balanced scorecard terdapat empat *key performance indicator* (KPI) untuk mengukur kinerja organisasi, (Haryono, 2018) yaitu:

a. Perspektif keuangan.

perspektif ini melihat kinerja dari unsur profitabilitas ketercapaian target keuangan, sehingga didasarkan atas *sales growth*, *return on investment*, *operating income*, dan *cash flow*. Gaol (2014) mengungkapkan bahwa perspektif keuangan ini merupakan sasaran perspektif antara satu perusahaan dengan perusahaan lain yang masing-masing bergantung pada *stage of business'life cycle*. Sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis (Kaplan & Norton, 2006), yaitu:

- 1) *Growth*, merupakan tahap awal perusahaan dari siklus kehidupan bisnis. Perusahaan pada tahapan ini memiliki tingkat pertumbuhan yang berpotensi untuk berkembang. Potensi ini diciptakan dengan keterlibatan seorang manajer yang kemungkinan harus terikat komitmen dalam mengembangkan suatu prosuk atau jasa baru, fasilitas produksi, pengetahuan kemampuan operasi yang bertambah, pengembangan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang mendukung

hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan pelanggan.

- 2) *Sustain stage*, yaitu tahapan dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan memberikan persyaratan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahapan ini perusahaan berusaha untuk mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila ada kemungkinan. umumnya dilakukan investasi yang mengarah untuk menghilangkan kemacetan, pengembangan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten.
- 3) *Harvest*, merupakan tahapan dimana perusahaan melakukan *harvest* (panen) terhadap investasi mereka. Pada tahapan ini perusahaan tidak perlu lagi melakukan investasi yang lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan memperbaiki fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi. Tahapan ini memiliki tujuan

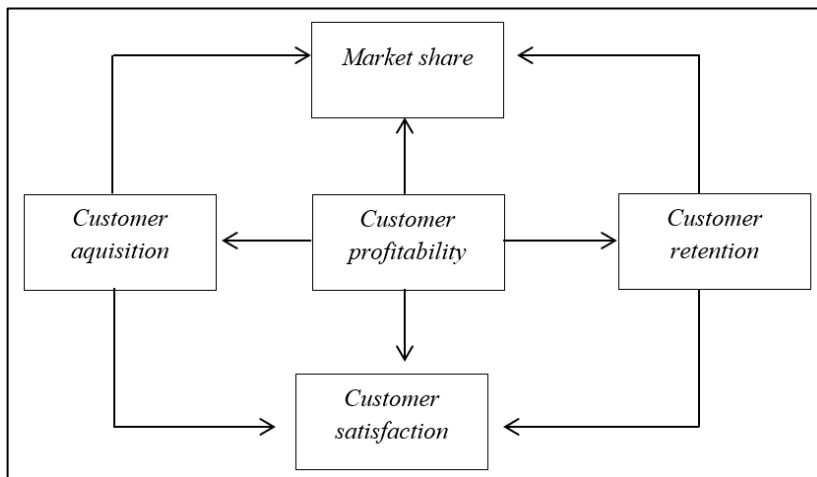
utama yaitu memaksimalkan arus kas. Pada strategi pada perspektif keuangan ini bertemakan antara lain:

- a) *Revenue growth*, yaitu mencapai pasar dan pelanggan baru dengan mengembangkan produk dan jasa melalui penawaran *value added* yang tinggi dan harga baru
 - b) *Cost reduction* atau *productivity strategy*, menggunakan *resource* bersama-sama dengan unit bisnis lain untuk merendahkan *direct cost* dan mengurangi *indirect cost*.
 - c) *Asset utilization* atau *investment strategy*, yaitu menciptakan bisnis baru untuk kapasitas baru yang tidak terpakai, mendukung *business mix* dengan mengurangi *working capital*, menggunakan *resources* yang langka dengan efisien.
- b. Kepuasan pelanggan.
- Merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan konsumen, *costumer retention*, *costumer profitability*, dan *market share*. Menurut Gaol (2014)

dalam perspektif ini perusahaan melakukan identifikasi pasar dan segmen pasar yang akan dimasuki. Ada dua kelompok yang biasanya dipilih perusahaan untuk perspektif pelanggan.

- 1) Kelompok ukuran pertama merupakan ukuran generik yang digunakan oleh hampir semua perusahaan yang meliputi : Pangsa pasar, Akuisisi pelanggan, Kepuasan pelanggan, Profitabilitas pelanggan
- 2) Kelompok ukuran kedua merupakan faktor pendorong kinerja – pembela (*differentiator*) hasil pelanggan. Pengukuran ini memberikan gambaran kepada perusahaan untuk tetap mempertahankan strategi atau mengganti arah karena adanya hal-hal tertentu yang tidak sesuai dengan keadaan pasar dan konsumen.

Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan hendaknya mencerminkan faktor kunci, yaitu *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction*, *customer profitability*.



Sumber : Gaol (2014)

Gambar 2.4. Ukuran utama perspektif pelanggan

c. Proses internal

Perspektif ini mengindikasikan proses organisasi secara internal dengan fokus pada pengembangan proses baru yang menjadi kebutuhan konsumen. Gaol (2014) mengungkapkan bahwa pada perspektif ini, para eksekutif harus mengidentifikasi proses internal yang kritis untuk mengembangkan perusahaannya. Tahapan dalam perspektif internal ini meliputi:

- 1) Inovasi, yaitu proses yang diawali dari pengidentifikasian keinginan pelanggan dan

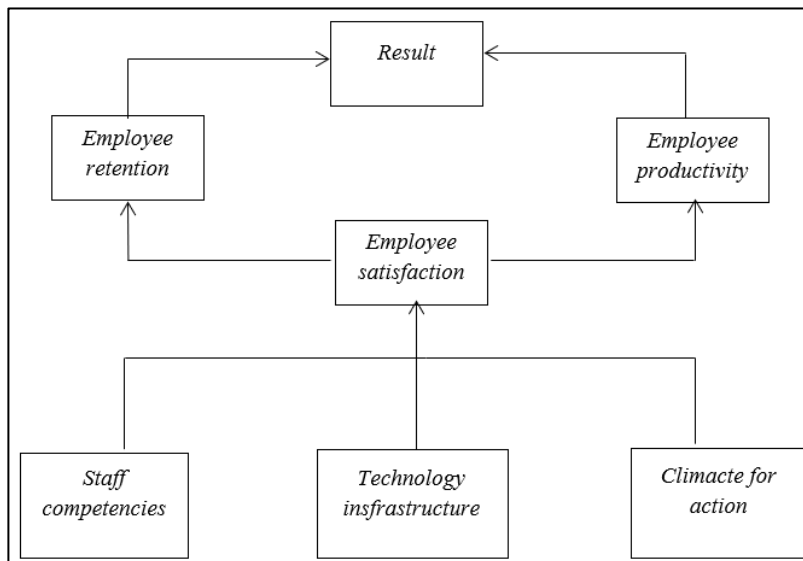
menciptakan produk atau jasa yang menjadi keinginan pelanggan kemudian pengidektifikasian bentuk pasar baru, pelanggan baru dan untuk memuaskan pelanggan baru perusahaan menciptakan produk atau jasa sesuai dengan keinginan pelanggan.

- 2) Proses operasi, yaitu proses menciptakan nilai dalam perusahaan. Proses ini dimulai dengan menerima pesanan dari pelanggan kemudian memproduksi dan menyelesaikan pesannya dengan memberikan produk atau jasa kepada pelanggan yang lebih efisien, konsisten dan pengiriman yang tepat untuk produk atau jasa yang ada.
- 3) Proses penyampaian produk kepada pelanggan atau *post sale service*, yaitu tahapan yang meliputi garansi dan aktivitas perbaikan, perlakuan *defect* dan *return*, proses pembayaran seperti administrasi *credit card* serta proses *collection* dan *invoicing*.

d. Pembelajaran dan pertumbuhan,

Perspektif ini mengukur faktor yang berhubungan dengan teknologi, pengembangan karyawan, sistem dan prosedur, serta faktor yang lain yang membutuhkan perbaharuan. Gaol (2014) menekankan bahwa yang perlu diperhatikan dalam perspektif ini ada tiga hal: yaitu

- 1) *Employee capabilities*, dimana proses mengukur karyawan yang berkaitan dengan proses atau perbaikan dan peningkatan yang mungkin digunakan dilihat dari sulitnya menilai kontribusi karyawan karena saat ini telah banyak perusahaan yang menggunakan proses transaksi secara otomatis (*compute-controlled*), dimana untuk mengukur karyawan digunakan *employee satisfaction*, *employee retention*, dan *employee productivity*.



Sumber : Gaol, 2014

Gambar 2.5. Ukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

- a) Elemen dalam *employee satisfaction* meliputi: terlibat dalam keputusan, pengakuan terhadap pekerjaan yang baik, akses untuk informasi yang cukup terhadap tugas yang baik, dorongan yang aktif untuk menciptakan inisiatif, mendukung fungsi staf, dan puas terhadap perusahaan secara keseluruhan.
- b) *Employee retention* proses mengukur karyawan dengan melihat loyalitas karyawan, pengetahuan

dan sensitifitas yang dimiliki karyawan terhadap keinginan pelanggan, mempunyai keinginan jangka panjang terhadap perusahaan akan ditahan dalam perusahaan untuk menghindari kehilangan *intellectual capital* dari bisnis.

- c) *Employee productivity* merupakan pengaruh terhadap pencapaian *skills* dan moral karyawan, inovasi penyempurnaan proses internal dan proses memuaskan pelanggan.
- 2) *Information system capabilities*, dalam pencapaian sasaran *customer satisfaction* dan *internal business process* sangat diperlukan motivasi dan *skills* karyawan, selain informasi yang akurat dan tepat waktu mengenai konsumen, diperlukan juga *internal processes* dan finansial yang mutlak.
- 3) *Motivation, empowerment dan alignment*, diperlukan proses pengukuran motivasi karyawan jika karyawan telah memiliki *skills* dan informasi yang tersedia, namun motivasi untuk *take action* tidak disertai maka

skills dan informasi tersebut tidak ada manfaatnya.

Ukuran yang digunakan yaitu:

- a) mengukur pencapaian prestasi perusahaan per karyawan seberapa besar dalam berpartisipasi
- b) mengukur partisipasi per karyawan dalam melakukan perbaikan menggunakan *total quality management* atau *total quality control* untuk meningkatkan efisiensi operasi perusahaan.

Hadirnya *balanced scorecard* sebagai pendekatan baru dalam sistem pengukuran kinerja diklaim mampu mengatasi kelemahan-kelemahan yang dihadapi perusahaan. Soegoto (2009) Keunggulan menggunakan *balanced scorecard* untuk sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

- a. *Balanced scorecard* memperhatikan tujuan jangka panjang perusahaan, jadi tidak hanya memperhatikan kinerja untuk jangka pendek saja.
- b. Cakupan terdiri dari ukuran-ukuran finansial dan non finansial yang memberikan cerminan keterkaitan dalam

suatu hubungan sebab akibat, dan tidak hanya kumpulan ukuran-ukuran yang kompleks.

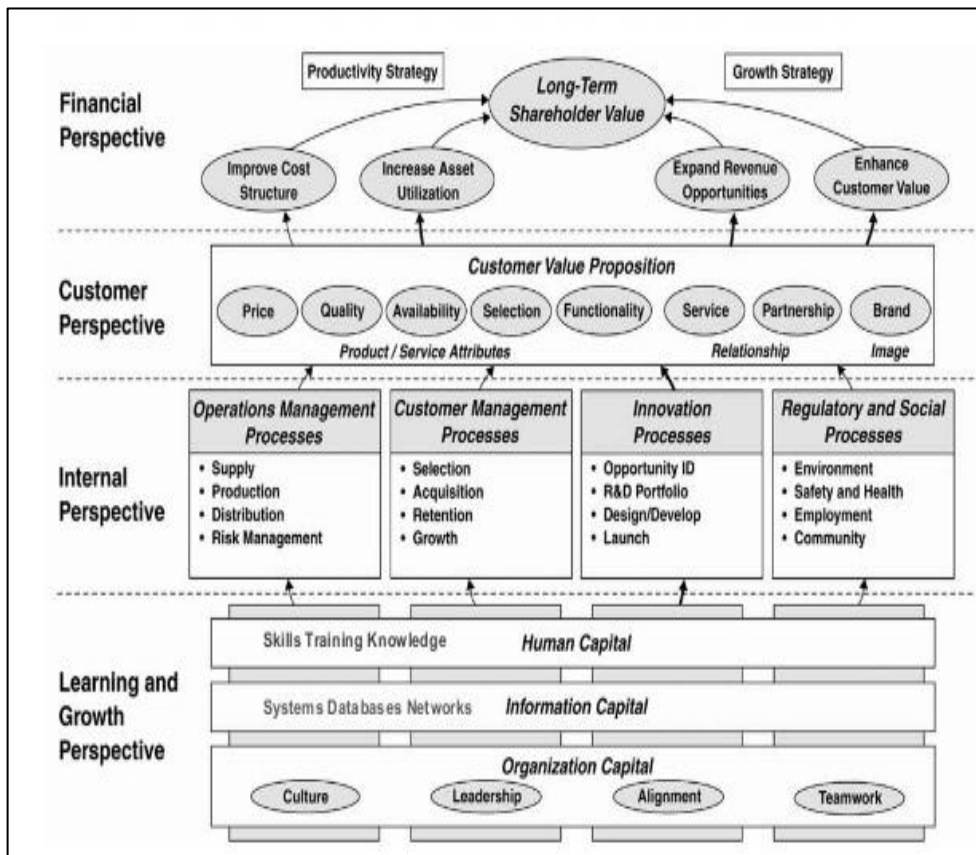
- c. Menyertakan penggerak untuk mencapai tujuan finansial, sehingga perusahaan tetap berada dijalur hasil finansial sambil memperhatikan kemajuan dalam membangun kapabilitas dan intangible asset yang diperlukan untuk kebutuhan pertumbuhan dimasa yang akan datang
- d. Memandang kinerja dari perspektif eksternal perusahaan seperti perspektif pelanggan jadi tidak hanya dari perspektif internal saja.
- e. Tidak hanya sekedar sistem pengukuran kinerja saja tetapi dapat juga digunakan sebagai kerangka proses manajemen strategik yang dapat digunakan untuk mengklarifikasi, mengkomunikasikan dan mengelola strategi perusahaan.

C. Peta Strategi (*Strategy Map*)

Kaplan & Norton (2006) menjelaskan bahwa peta strategi menggambarkan proses perubahan aset yang tak berwujud menjadi

pelanggan yang berwujud dan hasil-hasil finansial. Pada setiap ukuran *balanced scorecard* menjadi tertanam pada sebuah rantai yang menghubungkan hasil-hasil yang diharapkan dari strategi melalui kausalitas logis dengan hubungan sebab akibat dengan pendorong-pendorong yang akan mengarahkan pada hasil-hasil strategis. Peta strategis menyediakan pengetahuan untuk mengelola strategi dalam ekonomi yang dideskripsikan bagi eksekutif dalam sebuah kerangka kerja. Peta strategi merupakan alat yang membantu manajemen puncak untuk mengkomunikasikan visi dan ekspektasi mereka kepada karyawan dengan lebih mudah.

Beberapa prinsip yang mencerminkan empat perspektif *balanced scorecard* dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber : Kaplan & Norton (2006)

Gambar 2.6. Peta strategi sebagai ilustrasi cara perubahan menciptakan nilai

- Perspektif keuangan, Dalam hal ini, apa yang harus dicapai oleh suatu organisasi dari segi keuangan. Dapat berupa pendapatan, biaya, dan keuntungan yang didapat.
- Perspektif pelanggan, Dalam hal ini, apa yang harus dilakukan oleh suatu organisasi kepada para pelanggannya.

Dapat berupa bentuk kepuasan pelanggan terhadap pelayanan-pelayanan yang diberikan oleh organisasi tersebut.

- c. Perspektif internal, Dalam hal ini berkaitan dengan proses internal organisasi yang dilakukan untuk mencapai keberhasilan dalam perspektif financial dan perspektif pelanggan.
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, Dalam hal ini berkaitan dengan komponen-komponen apa saja yang harus dimiliki oleh suatu organisasi agar dapat melaksanakan kegiatan yang ada di dalam Perspektif Internal supaya Perspektif Financial dan Perspektif Pelanggan juga dapat tercapai.

Menurut Arifyanto (2015) pada suatu proses manajemen, strategi tidak bisa berdiri sendiri karena merupakan suatu tahapan yang logis yang menggerakkan organisasi dari misi atasan sampai karyawan tingkat bawah.



Sumber : Kaplan & Norton (2006)
Gambar 2.7. Suatu rangkaian tahapan yang menjabarkan cara menciptakan nilai

Pada gambar diatas dapat dilihat bahwa *strategy map* dan *balanced scorecard* merupakan jembatan penghubung antara visi, misi, nilai, strategi dengan target dan inisiatif dan tujuan individu. Hubungan antara finansial dan nonfinansial juga digunakan untuk menjelaskan bagaimana tugas karyawan yang berhubungan dengan visi organisasi secara menyeluruh yang dijelaskan dalam strategi organisasi menggunakan *strategy map*.

D. Penelitian yang Relevan

Untuk memperkaya pembahasan penelitian dan membedakan dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, maka digunakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan. Pada penelitian ini peneliti mengambil beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini. Dalam *state of the art* digunakan beberapa penelitian baik nasional maupun internasional. Berikut ini adalah sintesis dari beberapa penelitian yang menjadi referensi dalam penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Masalah Utama	Subjek	Metode	Temuan
Gesuele & Romanelli (2015)	<i>Human Resource Measurement: A Balanced Scorecard Approach</i>	Bagaimana peran balanced scorecard dalam meningkatkan pengukuran dan evaluasi kinerja sumber daya manusia?	USA Public Sector (Karyawan federal terakhir)	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitatif • Interview 	Perspektif inovasi, pembelajaran, dan pertumbuhan sebagai hasil dari pendekatan <i>balanced scorecard</i> dapat muncul sebagai metodologi yang berguna untuk mengukur kinerja angkatan kerja layanan sipil.
Rupita & Tjahjono, (2018)	<i>Intention of Hospital Managers in Implementing the Balanced Scorecard</i>	Mencapai implementasi visi dan misi rumah sakit tergantung pada strategi yang digunakan dan pengelolaan	<i>Hospital Managers</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif • Kuesioner • wawancara • regresi linier berganda 	Keberhasilan implementasi BSC harus melibatkan peran serta positif dari manajer. Sosialisasi dan

		sumber daya manusia			edukasi menjadi penting.
Jordao & Novas, (2013)	<i>A Study on the Use of the Balanced Scorecard for Strategy Implementation in a Large Brazilian Mixed Economy Company</i>	Bagaimana kontribusi BSC untuk menerjemahkan strategi perusahaan?	<i>Mixed economy company</i> di Brazil	<ul style="list-style-type: none"> • kualitatif • wawancara 	<p>(1) BSC, ketika digunakan sebagai bagian dari MCS, memberikan peningkatan yang efektif dari proses implementasi strategi dan difusinya di berbagai tingkat organisasi;</p> <p>(2) di perusahaan yang sedang dianalisis, evaluasi kinerja terintegrasi dimensi kualitatif, keuangan dan produktif;</p> <p>(3) BSC muncul sebagai alat penting dalam konsepsi dan implementasi strategi;</p> <p>(4) BSC memungkinkan untuk menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam sasaran dan sasaran yang selaras dengan keuangan, Pembelajaran dan pertumbuhan, peningkatan proses internal dan perspektif pelanggan.</p>
Subaidi & Mauludin (2017)	<i>Analysis of Employee performance appraisal based on 360° methods and balanced scorecard at Malang medium tax office</i>	Apakah sistem penilaian kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Menengah Malang telah sesuai dengan mekanisme yang	Kantor Pajak Menengah Malang	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitatif 	Penelitian ini menyimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan sistem di Kantor Pelayanan Pajak Menengah Malang telah sesuai dengan

		diatur dan sistem tidak perlu diubah?			mekanisme dan sistem yang diatur tidak perlu diubah
Ayoup, Omar & Rahman (2016)	<i>Balanced scorecard and strategic alignment: A Malaysian case</i>	Bagaimana peran BSC dalam proses penyelarasan strategis pada suatu organisasi?	Perusahaan Link-Pemerintah Malaysia	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitatif • Interview • Observasi 	<p>BSC membantu meningkatkan proses menyelaraskan tujuan dan strategi strategis perusahaan antara tingkat atas dan tingkat manajemen yang lebih rendah secara parsial.</p> <p>Ini mengungkapkan bagaimana BSC membantu meningkatkan proses penyelarasan dengan meningkatkan kesadaran manajer dan pemahaman bersama tentang penyelarasan, memusatkan perhatian manajer pada harmonisasi dan merampingkan tujuan manajer dalam mencapai tujuan organisasi.</p>
Utami (2017)	Efek <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Penentuan Strategi Perusahaan	Bagaimana menilai kinerja perusahaan dari sisi keuangan dan non keuangan?	Bucini Leather Craft Yogyakarta	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif 	<p>Penilaian <i>balanced scorecard</i> selain aspek keuangan juga aspek kepuasan pelanggan, aspek proses bisnis internal, aspek Pembelajaran dan pertumbuhan. Prestasi manajemen juga dapat ditentukan dengan menggunakan <i>balanced scorecard</i>, selain itu juga <i>balanced scorecard</i> dapat</p>

					digunakan untuk melakukan perbaikan-perbaikan menuju tercapainya visi dan misi perusahaan
Taufik, Djamhuri, & Saraswati (2018)	<i>Performance measurement using balanced scorecard (BSC) (Study at Hospitals in Pasuruan)</i>	Bagaimana hasil pengukuran berdasarkan empat perspektif BSC?	Beberapa Rumah sakit di Pasuruan	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitatif • Observasi • Interview 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja ketiga rumah sakit di Pasuruan dalam menggunakan alat ukur BCS telah baik.</p> <p>Ini mencerminkan bahwa ketiga rumah sakit di Pasuruan selalu berusaha untuk mewujudkan pencapaian visi, misi, dan tujuan sebagai salah satu layanan kesehatan masyarakat yang optimal di Pasuruan dan sekitarnya.</p>
Pancawati, Tjahjono, & Puji (2010)	Peta strategi pengembangan TVRI stasiun DIY berbasis <i>balanced scorecard</i>	Bagaimana sistem dan strategi manajemen yang diterapkan oleh TVRI?	Karyawan TVRI Yogyakarta	<ul style="list-style-type: none"> • Kulitatif 	Hasil penelitian menunjukkan salah satu hal fundamental dalam implementasi <i>balanced scorecard</i> adalah kesiapan manajemen SDM.
Grau & Ripoll (2010)	<i>Strategic Human resources Management as an antecedent to the Balanced scorecard</i>	Bagaimana hubungan antara Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis dalam organisasi diimplementasikan menggunakan tiga perspektif (pelanggan, keuangan dan proses) dari	Direktur organisasi di Wilayah Otonomi Catalonia	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif • Regresi Linier 	Kesimpulan yang ditarik menunjukkan bahwa strategi Manajemen Sumber Daya Manusia mampu memprediksi parameter <i>Balanced Scorecard</i> .

		Balanced Scorecard?			
Arifyanto (2015)	<i>Strategy Map Dan Rancangan Balanced Scorecard PT. DPI</i>	Bagaimana menyusun dan merancang <i>Strategy Map</i> dan <i>Balanced Scorecard</i> untuk mencapai tujuan menjadi organisasi internasional atau perusahaan kelas dunia?	PT.DPI	Kualitatif	Peta Strategi PT. DPI dapat disusun berdasarkan isu-isu strategis di tingkat perusahaan, sedangkan untuk desain <i>Balanced Scorecard</i> terdiri dari empat perspektif. Perspektif keuangan untuk meningkatkan ROI tujuan strategis dengan meningkatkan pendapatan dari produk yang ada dan produk baru. Perspektif pelanggan, dengan tujuan strategis kepuasan pelanggan, meningkatkan pangsa pasar dengan mempertahankan pelanggan yang sudah ada dan menambah pelanggan baru. Perspektif Proses Bisnis Internal, dengan tujuan strategis untuk mengembangkan produk-produk unggulan, inovatif dan canggih, meningkatkan manajemen hubungan pelanggan. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan, dengan tujuan strategis untuk meningkatkan kualitas, profesionalisme DPI sumber daya

					manusia, untuk mengembangkan iklim yang kondusif dalam DPI (meningkatkan iklim DPI)
Nielsen & Nielsen H (2015)	<i>The Balanced Scorecard and the Strategic Learning Process: A System Dynamics Modeling Approach</i>	Bagaimana meningkatkan aspek konseptual serta metodologis BSC sebagai model kuantitatif dengan menggabungkan unsur-unsur dari pemikiran BSC dengan sistem berpikir?		<ul style="list-style-type: none"> • Kualitatif • Observasi 	Potensi dinamis maupun status pada peta strategi untuk pemahaman terkait dan mungkin tidak sepenuhnya realistis tetapi sangat berguna untuk tujuan pembelajaran. Pengetahuan baru yang diperoleh dari umpan balik pembelajaran membantu dalam pengambilan keputusan yang diperlukan untuk pindah ke tingkat berikutnya BSC dan integrasi dinamika sistem.
Alzaabi & Al Dhaafri (2018)	<i>The Effect of Strategy Management and Balanced Scorecard on Organizational Performance of UAE Civil Defense</i>	Bagaimana pengaruh dari Strategi Manajemen dan Balanced Scorecard (BSC) pada Kinerja Organisasi?	Departemen Pertahanan Sipil di Emirates Utara	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif • Kuesioner • PLS-SEM 	Strategi Manajemen dan BSC berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Pentingnya implementasi yang tepat untuk manajemen strategi dan BSC sebagai pendorong peningkatan kinerja organisasi
Lucianetti, (2010)	<i>The impact of the strategy maps on balanced scorecard performance</i>	Bagaimana pengalaman adopsi <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) di organisasi sehubungan	Manajer Organisasi di Italia	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif • Kuesioner 	Bukti menunjukkan bahwa manfaat yang berasal dari penggunaan <i>balanced scorecard</i> jauh lebih rendah bagi organisasi yang

		dengan desain peta strategi?			belum menerapkan desain peta strategi yang tepat.
Marselin, Satibi & Wardani (2015)	<i>Performance Analysis And Strategy Mapping On Pharmacy Departement Using Balanced Scorecard</i>	Bagaimana pengaruh balanced scorecard dan penyusunan peta strategi yang paling sesuai untuk pengembangan instalasi farmasi?	Rumah Sakit Kulon Progo	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif • Kuesioner 	Hasil penelitian menunjukkan kinerja yang baik pada indikator pertumbuhan pendapatan, kepuasan pelanggan, keterjangkauan pelanggan, pertumbuhan pelanggan, ketersediaan obat, kepatuhan formularium, persentase stok mati, persentase perbekalan farmasi expired date (ED) dan rusak, analisis unit <i>dose dispensing</i> , produktivitas karyawan, <i>turn over</i> karyawan, kepemimpinan, dan kerja tim
Kurniasari & Memarista (2017)	<i>Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard</i>	Bagaimana hasil kinerja pada PT. Aditya Sentana Agro menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> ?	PT. Aditya Sentana Agro	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitatif • Wawancara 	<p>(1) Perspektif keuangan menunjukkan kinerja keuangan yang kurang baik karena kondisi keuangan perusahaan pada tahun 2013-2015 mengalami penurunan;</p> <p>(2) Dari perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang memuaskan karena perusahaan dapat membina dan mempertahankan hubungan baik dengan pelanggannya;</p>

					(3) Perspektif bisnis internal yaitu inovasi, proses operasi dan layanan purna jual menunjukkan kinerja yang baik. (4) Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan menunjukkan kinerja yang baik.
Dewi & Surya (2015)	<i>Penerapan Balanced Scorecard Untuk Menilai Kinerja Pt Xl Axiata Tbk Dalam Mencapai Strateginya</i>	Bagaimana hasil kinerja PT XL Axiata Tbk yang diukur menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> ?	PT. XL Axiata	<ul style="list-style-type: none"> • Mix Method • Wawancara • Kuesioner 	Dalam perspektif keuangan perlu perbaikan didalam rasio keuangan perusahaan, sedangkan pada perspektif pelanggan perlu adanya peningkatan kepuasan para pelanggan, pada perspektif proses bisnis internal XL sudah melakukan inovasi terhadap produk, memperluas jaringan dan mengatasi keluhan pelanggan dengan baik, serta pada perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kepuasan dan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Kesimpulan penelitian adalah kinerja XL sudah mengarah ke strateginya ini dibuktikan dari hasil kinerja yang

					baik, namun perlu perbaikan dan peningkatan untuk menghasilkan profitabilitas perusahaan dengan menerapkan strategi yang ada pada Balanced Scorecard
Rao & Sreelakshmi (2017)	<i>Balanced scorecard – strategy mapping tool: A case study</i>	Bagaimana manfaat pengukuran kinerja metode Balance Scorecard saat ini?	-	<ul style="list-style-type: none"> • Review 	<i>Balanced Scorecard</i> tradisional menguji inisiatif perusahaan dari empat perspektif berbeda: Keuangan, Pembelajaran & Pertumbuhan, Proses Bisnis, dan Pelanggan. Nilai <i>scorecard</i> sebagai kerangka kerja manajemen strategis untuk mengarahkan kembali pemikiran strategis dan mengintegrasikan masalah keberlanjutan dalam desain <i>scorecard</i> .
Ljupco, Lucija & Marina (2008)	<i>The Importance Of Balanced Scorecard As A Strategic Management Tool And Its Implementation In The Companies In R. Macedonia And Worldwide</i>	Bagaimana performa BSC dari tahun ke tahun?	Perusahaan di Macedonia	<ul style="list-style-type: none"> • Review • Perbandingan 	Makalah ini menjelaskan evolusi <i>Balanced Scorecard</i> yang membedakan tiga fase evolusi utama dalam pengembangannya, mengenai literatur manajemen strategis dan kinerja. Makalah ini meneliti hasil implementasi BSC di perusahaan di seluruh dunia, dan membandingkannya dengan hasil pekerjaannya di

					Republik Macedonia.
Sintesis					
<p>Secara garis besar penelitian terdahulu yang menjadi referensi dalam tulisan ini memiliki masalah yang hampir sama yaitu keinginan untuk mengetahui hasil kinerja sebuah perusahaan yang diukur dengan menggunakan metode <i>Balance Scorecard</i>. Meskipun jenis dan metode penelitian yang digunakan sedikit berbeda, namun hasil yang diharapkan tetap sama yaitu menjawab pertanyaan dari masalah utama penelitian. Hal tersebut memiliki kesamaan tujuan dan dapat menjadi acuan dalam penelitian ini.</p> <p>Temuan yang didapatkan dari hasil pengukuran tersebut dapat digunakan menjadi acuan bagi organisasi untuk evaluasi dan merumuskan strategi organisasi kedepannya. Adapun perbedaan yang paling terlihat dari penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah subjek penelitian. Penelitian ini berfokus pada sebuah perusahaan yang bergerak di industri pelayanan internet, masing-masing industri tentunya memiliki karakteristik strateginya sendiri sehingga penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian pada industri ini. Selain itu, kondisi yang ada saat ini juga termasuk dalam perbedaan situasi penelitian. Dalam beberapa tahun terakhir terdapat pergeseran perilaku manusia, baik itu yang ada pada internal perusahaan maupun eksternal (pelanggan), sehingga penelitian-penelitian semacam ini perlu terus dilakukan untuk menguji kebenaran teori dan evaluasi metode yang disesuaikan pada kondisi industri.</p>					

Sumber: data yang diolah 2020