

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 MANAJEMEN STRATEGI

2.1.1 Manajemen

Kata *manajemen* berasal dari bahasa Prancis kuno "management" yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Manajemen juga adalah suatu ilmu pengetahuan maupun seni. Seni adalah suatu pengetahuan bagaimana mencapai hasil yang diinginkan atau dalam kata lain seni adalah kecakapan yang diperoleh dari pengalaman, pengamatan dan pelajaran serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen.

Istilah manajemen, terjemahannya dalam bahasa Indonesia hingga saat ini belum ada keseragaman. Selanjutnya, bila kita mempelajari literatur manajemen, maka akan ditemukan bahwa istilah manajemen mengandung tiga pengertian yaitu :

1. Manajemen sebagai suatu proses, berbeda-beda definisi yang diberikan oleh para ahli. Untuk memperlihatkan tata warna definisi manajemen menurut pengertian yang pertama itu, dikemukakan tiga buah definisi.
2. Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen, Jadi dengan kata lain, segenap orang-

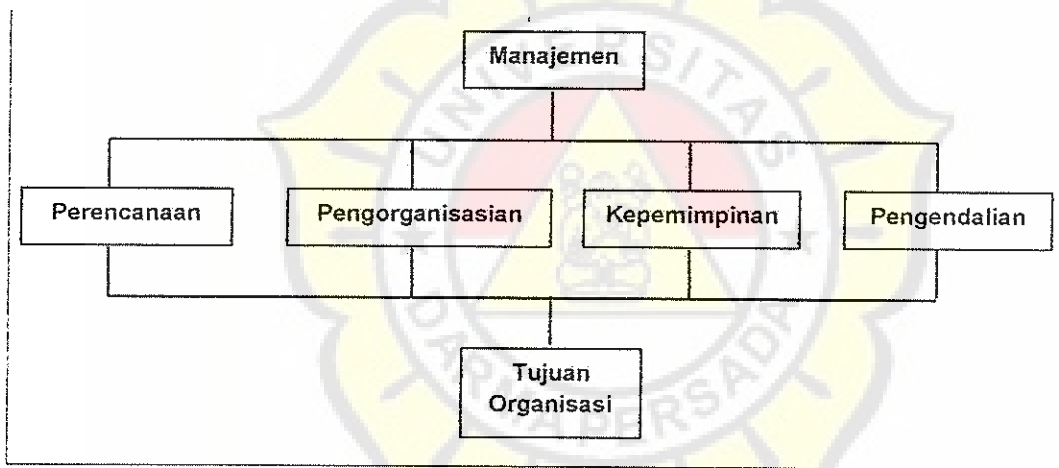
orang yang melakukan aktivitas manajemen dalam suatu badan tertentu disebut manajemen.

3. Manajemen sebagai suatu seni (*Art*) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan (*Science*). Mengenai inipun sesungguhnya belum ada keseragaman pendapat, segolongan mengatakan bahwa manajemen adalah seni dan segolongan yang lain mengatakan bahwa manajemen adalah ilmu. Sesungguhnya kedua pendapat itu sama mengandung kebenarannya.

Berikut definisi manajemen secara umum yaitu:

- *Manajemen* sebagai ilmu pengetahuan (*management as a science*) adalah bersifat interdisipliner yang mana mempergunakan bantuan dari ilmu-ilmu sosial, filsafat dan matematika
- *Manajemen* sebagai suatu sistem (*management as a system*) adalah kerangka kerja yang terdiri dari beberapa komponen/bagian, secara keseluruhan saling berkaitan dan diorganisir sedemikian rupa dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
- *Manajemen* sebagai suatu fungsi (*management as a function*) adalah suatu rangkaian kegiatan yang masing-masing kegiatan dapat dilaksanakan tanpa menunggu selesainya kegiatan lain, walaupun kegiatan tersebut saling berkaitan dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi.

- *Manajemen* sebagai suatu proses (*management as a process*) adalah serangkaian tahap kegiatan yang diarahkan pada pencapaian suatu tujuan dengan pemanfaatan semaksimal mungkin sumber-sumber yang tersedia
- *Manajemen* sebagai kumpulan orang (*management as people / group of people*) adalah suatu istilah yang dipakai dalam arti kolektif untuk menunjukkan jabatan kepemimpinan di dalam organisasi antara lain kelompok pimpinan atas, kelompok pimpinan tengah dan kelompok pimpinan bawah.



Gambar 2.1 Skema Manajemen

Dari gambar di atas menunjukkan bahwa manajemen adalah suatu keadaan terdiri dari proses yang ditunjukkan oleh garis (line) mengarah kepada proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, yang mana keempat proses tersebut saling mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Berikut fungsi – fungsi manajemen yang dimaksud:

1. *Perencanaan (planning)* adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan.
2. *Pengorganisasian (organizing)* adalah dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran. Dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam

melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

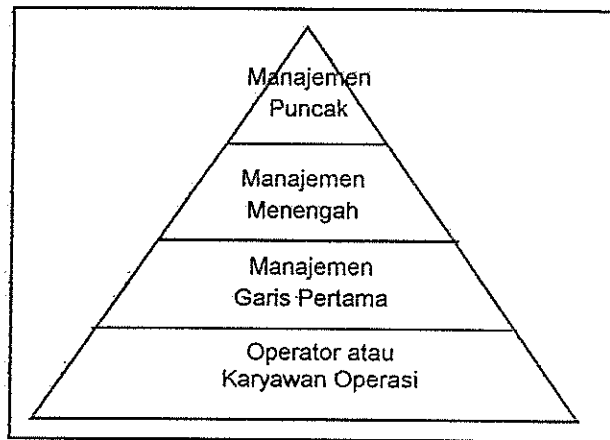
3. *Pengarahan (directing)* adalah suatu tindakan yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi *actuating* artinya adalah menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan (*leadership*).
4. *Pengevaluasian (evaluating)* adalah proses pengawasan dan pengendalian performa perusahaan untuk memastikan bahwa jalannya perusahaan sesuai dengan

rencana yang telah ditetapkan. Seorang manajer dituntut untuk menemukan masalah yang ada dalam operasional perusahaan, kemudian memecahkannya sebelum masalah itu menjadi semakin besar.

2.1.1.2 Tingkatan Manajemen

Tingkatan manajemen dalam organisasi akan membagi tingkatan manajer menjadi 3 tingkatan :

1. Manajer lini garis-pertama (first line) adalah tingkatan manajemen paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Dan mereka tidak membawahi manajer yang lain.
2. Manajer menengah (Middle Manager) adalah manajemen menengah dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya kadang-kadang juga karyawan operasional.
3. Manajer Puncak (Top Manager) terdiri dari kelompok yang relatif kecil, manager puncak bertanggung jawab atas manajemen keseluruhan dari organisasi.



Gambar 2.2 Tingkatan Manajemen

2.1.2 Strategi

Kata Strategi berasal dari Yunani Kuno yaitu Stratogos yang berarti Jeneral atau dengan kata lain " seni berperang ". Menurut Kamus Dewan Edisi Ketiga (2002), perkataan strategi membawa maksud rancangan yang teratur (yang memperhitungkan pelbagai faktor) untuk mencapai matlamat atau kejayaan. Merujuk kepada Quinn (1980) pula, perkataan strategi telah didefinisikan sebagai corak atau rancangan yang mengintegrasikan keseluruhan matlamat, polisi dan perbuatan bagi organisasi secara keseluruhannya.

Strategi menurut Mintzberg (1994) pula menggambarkan strategi sebagai perancangan di mana suatu petunjuk akan digunakan dalam menjalankan aktiviti pada masa hadapan. Selain itu, beliau juga telah menggambarkan strategi sebagai suatu corak yang mana hanya berpandukan kepada gelagat organisasi. Bowman (1897) pula mendefinisikan strategi ialah satu penyesuaian yang

dilakukan oleh organisasi di antara sumber-sumber yang diperolehnya atau dimilikinya dengan ancaman-ancaman atau risiko-risiko serta kesempatan ataupun peluang yang dicipta oleh persekitaran luaran dimana ia beroperasi.

Strategi perusahaan merupakan rencana – rencana jangka panjang yang dirancang untuk memilih berbagai bisnis yang seharusnya dimasuki oleh perusahaan. Jadi strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang rancangan untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Strategi merupakan hasil akhir dari perencanaan strategi.

2.1.3 Definisi Manajemen Strategi

Manajemen strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas diantara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif.

Manajemen strategi juga dapat didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan tindakan yang menghasilkan perumusan

(formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana – rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran – sasaran perusahaan. Tujuan utama dari manajemen strategis adalah mengidentifikasi mengapa dan persaingan beberapa perusahaan bisa sukses sementara sebagian lainnya mengalami kegagalan. Perusahaan – perusahaan yang inovatif telah menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis untuk mengelola strategis mereka dalam jangka panjang.

Dengan menggunakan manajemen strategis, perusahaan akhirnya dapat memahami kekuatan bersaing dan mengembangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan secara sistematis dan konsisten.

2.2 SEJARAH BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard dikembangkan di Havard Business School oleh *Robert S. Kaplan* dan *David P. Norton*. Sekarang, *Balanced Scorecard* merupakan model yang sangat populer dari sistem penilaian kinerja baru. Berasal dari kata benda " score " (Olve,dkk.,1999) merujuk pada makna : penghargaan atas poin – poin yang dihasilkan. Arti dari *Balanced* (kesimbangan) sendiri adalah untuk menyeimbangkan ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan ukuran proses bisnis, inovasi serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berarti, keseimbangan dalam *scorecard* memiliki basis yang kuat secara filosofi.

Konsep ini telah menunjukkan keberhasilan dalam perusahaan swasta dan sektor pemerintah. *Balanced Scorecard* sendiri dapat diartikan sebagai kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Atau dengan kata lain *Balanced Scorecard* dapat didefinisikan sebagai sistem manajemen strategi dan pengukuran yang menghubungkan sasaran strategis kepada indikator yang komprehensif. Untuk itu diperjelas juga bahwa indikator yang digunakan harus merupakan kegiatan dan proses kegiatan inti lingkungan organisasi beroperasi.

Kaplan dan Norton melihat ada kelemahan kepada pengukuran kinerja yang dapat menonjolkan pencapaian tujuan secara terpisah, bahkan cenderung kompetitif yang pada akhirnya mengakibatkan konflik. Oleh karena itu, dibutuhkan alasan untuk menggunakan konsep scorecard karena :1). Scorecard menyatukan alat dalam laporan manajemen yang utuh, kelemahan pandangan terhadap berbagai bidang yang dinilai bersaing : menjadi perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan, memperpendek waktu menanggapi, memperbaiki kualitas terhadap team, mengurangi waktu meluncurkan produk, dan mengelola untuk jangka waktu panjang ; 2). Scorecard menjadi pedoman untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan.

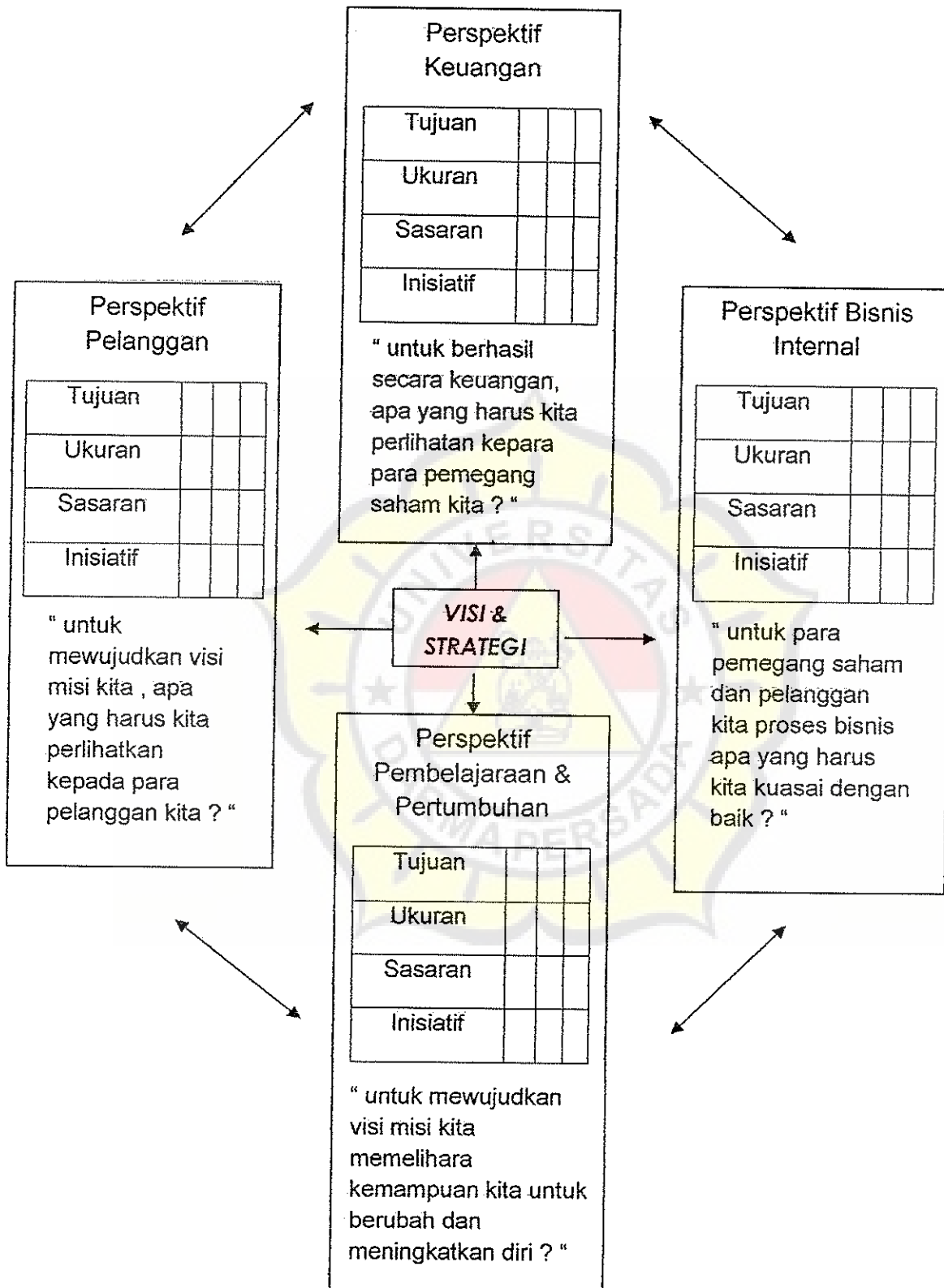
Dari perkembangan awal dapat digarisbawahi bahwa peran *Balanced Scorecard* adalah sebagai alat ukur hasil, dimaksudkan

untuk evaluasi, jauh dari posisi strategis. Akan tetapi dari seri buku – buku dan riset yang ditawarkan oleh Kaplan dan Norton akhirnya diakui bahwa permasalahan *Balanced Scorecard* bukan pada level evaluasi semata, akan tetapi harus dimulai dari penyusunan strategi.

Balanced Scorecard memberikan sebuah kerangka kerja menyeluruh yang menerjemahkan visi dan strategi perusahaan serta strategi usaha ke dalam sasaran dan tolok ukur yang spesifik. Sistem ini menerjemahkan misi dan strategi perusahaan menjadi tujuan dan tolok ukur, serta mengorganisasinya menjadi empat (4) perspektif yang berbeda, yaitu :

1. Perspektif Keuangan (Finansial).
2. Perspektif Pelanggan (Customer).
3. Perspektif Proses Bisnis Internal Perusahaan (Internal Business Process).
4. Perspektif Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran (Learning & Growth).

Balanced scorecard melengkapi seperangkat ukuran keuangan kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran diturunkan dari visi dan misi hal ini tergambar dalam framework atau kerangka kerja *Balanced Scorecard*, berikut :



Gambar 2.3 Kerangka Kerja Balanced Scorecard

Penjelasan masing – masing perspektif seperti berikut :

1. *Keuangan* diperlukan untuk memberikan ringkasan dari konsekuensi ekonomi akibat dari kebijaksanaan – kebijaksanaan yang telah diambil. Aspek keuangan ini erat hubungannya dengan profitabilitas, contoh pemasukan operasional.
2. *Pelanggan* diperlukan untuk mengidentifikasi segmen pasar dan konsumen dimana unit kerja akan saling bersaing dan tolak ukur yang akan dipakai untuk mengukur segmen yang diinginkan.
3. *Bisnis Internal* perusahaan diperlukan untuk mengidentifikasi *internal business process* yang kritis dan harus ditingkatkan.
4. *Pembelajaran dan Pertumbuhan* diperlukan untuk mengidentifikasi infrastruktur dari organisasi suatu perusahaan yang harus dibangun untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan dalam kurun waktu jangka panjang.

2.2.1 Balanced Scorecard sebagai Sistem Manajemen Strategis

Balanced scorecard menyediakan para manajer suatu instrumen yang dibutuhkan untuk mengemudikan perusahaan menuju kepada keberhasilan persaingan masa depan. Dewasa ini, perusahaan bersaing dalam lingkungan yang kompleks sehingga pemahaman yang akurat tentang tujuan serta metode untuk

mencapainya adalah amat vital. Balanced scorecard menterjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Selain tetap memberi penekanan pada pencapaian tujuan finansial, balanced scorecard juga memuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan finansial tersebut. Balanced scorecard memungkinkan perusahaan mencatat hasil kinerja finansial sekaligus memantau kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktiva tak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan masa yang akan datang.

Balanced scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Balanced scorecard seharusnya menterjemahkan misi dan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan dan ukuran dan menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor pengerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subjektif dan agak berdasarkan pertimbangan sendiri . Perusahaan yang inovatif menggunakan scorecard sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting :

1. Memperjelas, memformulasikan dan menterjemahkan visi dan strategi.

- Strategi adalah titik tolak referensi bagi keseluruhan proses manajemen.
 - *Shared vision* adalah fondasi bagi pembelajaran strategis.
2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan berbagai tujuan dan tolak ukur strategis.
- Seluruh sasaran perusahaan harus selaras, serasi dari manajemen tingkat atas sampai individu paling bawah.
 - Pendidikan dan komunikasi yang terbuka tentang strategi adalah basis bagi pemberdayaan pegawai.
 - Sistem kompetensi harus terhubung dengan strategi.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- Stretch targets dibuat dan disetujui.
 - Inisiatif strategis secara jelas diidentifikasi.
 - Investasi ditentukan oleh strategi.
 - Anggaran tahunan dihubungkan ke perencanaan jangka panjang.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.
- Feedback sistem digunakan untuk menguji hipotesis dimana strategi didasarkan.
 - Pengembangan strategi dilakukan secara berkesinambungan.
 - Dibentuk tim problem solving.

2.2.2 Perspektif Finansial

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Dengan demikian, pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu *growth* (pertumbuhan), *bertahan* (*sustain*) dan menuai (*harvest*). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukuran yang berbeda pula :

- a. *Growth (Pertumbuhan)* adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Tujuan finansial di dalam *tahap pertumbuhan (growth)* akan menekankan pada pertumbuhan penjualan di pasar baru, kepada pelanggan baru dan dihasilkan dari produk dan jasa baru ; mempertahankan tingkat pengeluaran yang memadai untuk pengembangan produk dan proses, sistem, kapabilitas pekerja, dan penetapan saluran pemasaran, penjualan dan distribusi baru.
- b. *Sustain (Bertahan)* adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvenstasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Tujuan finansial dalam *tahap bertahan* akan bertumpu pada ukuran

finansial tradisional seperti ROCE, laba operasi, dan marjin kotor.

- c. *Harvest (Menuai)* adalah tahapan ketiga dimana perusahaan bear – benar memanen / menuai hasil investasi di tahap – tahap sebelumnya. Tujuan finansial perusahaan pada *tahap menuai* panen akan menekankan pada arus kas.

Dari setiap strategi pertumbuhan, bertahan dan menuai, ada tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis, yaitu sebagai berikut :

1. *Bauran & Pertumbuhan Pendapatan*

Ukuran pertumbuhan pendapatan yang umumnya digunakan unit bisnis, yang berada dalam tahap pertumbuhan maupun menuai, adalah tingkat pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar untuk wilayah, pasar, dan pelanggan sasaran.

- *Produk Baru*

Unit bisnis yang berada pada tahap pertumbuhan biasanya akan menitikberatkan kepada ekspansi lini produk yang ada atau penawaran produk dan jasa yang sepenuhnya baru. Ukuran yang umum untuk tujuan ini adalah persentase pendapatan produk dan jasa baru yang diperkenalkan dalam periode tertentu.

- *Aplikasi Baru*

Bisnis pada tahap bertahan mungkin akan lebih mudah menumbuhkan pendapatan dengan mencoba menemukan

aplikasi baru dari produk yang ada. Aplikasi baru produk yang ada menuntut agar perusahaan yang bersangkutan mampu menunjukkan efektifitas aplikasi baru tersebut.

- *Pelanggan dan Pasar Baru*

Menawarkan produk dan jasa kepada pelanggan dan pasar baru dapat menjadi cara mencapai pertumbuhan pendapatan.

- *Hubungan Baru*

Beberapa perusahaan berusaha meningkatkan sinergi antara berbagai unit bisnis strategis yang berbeda dengan mendorong satu sama lain untuk bekerja sama dalam pengembangan produk atau penjualan proyek baru kepada pelanggan, dapat diterjemahkan ke dalam jumlah pendapatan yang dihasilkan dari adanya hubungan kerja sama yang erat antara masing – masing unit bisnis.

- *Bauran Poduk dan Jasa Baru*

Gagasan ini dapat diperluas dengan meningkatkan pendapatan yang diperoleh dengan mengubah bauran produk dan jasa. Perusahaan memilih strategi yang lebih terdiferensiasi yaitu dengan mengabaikan penjualan produk berharga rendah dan berusaha mengubah bauran produk dan jasa yang ditawarkan menjadi produk dengan harga yang lebih tinggi.

- *Strategi Penetapan Harga Baru*

Pertumbuhan pendapatan sebuah unit bisnis, terutama didalam tahap menuai, diwujudkan dengan menaikkan harga produk, jasa dan jumlah pelanggan jika pendapatan tidak cukup untuk menutup biaya yang dikeluarkan perusahaan.

2. *Penghematan Biaya / Peningkatan Produktivitas*

Selain menetapkan tujuan bauran pertumbuhan dan pendapatan, perusahaan dapat meningkatkan kinerja biaya dan produktivitas.

- *Meningkatkan Produktivitas Pendapatan*

Unit bisnis didalam tahap pertumbuhan lebih dibutuhkan untuk penyesuaian produk dan jasa baru dengan kebutuhan pasar baru. Oleh karena itu, tujuan produktivitas bagi perusahaan yang berada pada tahap pertumbuhan harus berfokus kepada peningkatan pendapatan.

- *Mengurangi Biaya Satuan*

Untuk perusahaan pada tahap bertahan, tujuan penghematan biaya dengan pengurangan biaya satuan dalam melaksanakan biaya satuan dalam melaksanakan pekerjaan untuk mendapatkan rasio profitabilitas dan tingkat pengembalian investasi yang lebih tinggi.

- *Meningkatkan Bauran Saluran*

Tujuan memindahkan bauran saluran dari saluran berbiaya tinggi ke saluran rendah, walaupun tanpa peningkatan efisiensi dalam berbagai proses yang mendasar yaitu hanya dengan berpindah kepada saluran pemroses yang lebih efisien, sebuah unit bisnis dapat meningkatkan produktivitas dan melakukan penghematan biaya secara berarti.

- *Mengurangi Biaya Operasi*

Dalam scorecard, tujuan untuk mengurangi tingkat pembelanjaan dan pengeluaran harus selaras dengan ukuran lainnya seperti daya tanggap pelanggan, mutu dan kinerja, sehingga pemotongan biaya tidak bertentangan dengan usaha mencapai tujuan pelanggan dan proses internal yang penting.

3. *Pemanfaatan Aktiva / Strategi Investasi*

Tujuan tingkat pengembalian investasi dan nilai tambah ekonomis, memberikan ukuran keberhasilan strategi finansial dalam peningkatan pendapatan, penghematan biaya, dan pemanfaatan aktiva. Perusahaan juga dapat mengidentifikasi faktor pendorong tertentu yang akan digunakan untuk meningkatkan intensitas aktiva.

- *Sirkus Kas ke Kas*

salah satu ukuran efisiensi pengelolaan modal kerja adalah siklus kas ke kas, yang diukur sebagai jumlah jangka waktu biaya penjualan terikat dalam persediaan, jangka waktu penjualan dalam piutang dagang, dikurangi jangka waktu pembelian dalam utang dagang.

- *Meningkatkan Pemanfaatan Aktiva*

Ukuran pemanfaatan aktiva yang lain mungkin berfokus pada peningkatan prosedur investasi modal, baik untuk meningkatkan produktivitas proyek investasi modal maupun untuk mempercepat proses investasi modal sehingga pengembalian kas dari investasi ini dapat direalisasikan lebih dini, yaitu pengurangan siklus kas ke kas dalam investasi modal fisik dan intelektual.

Dalam perspektif 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. Faktor pendorong dalam perspektif finansial harus disesuaikan menurut jenis industri, lingkungan persaingan dan strategi setiap unit bisnis. Tujuan finansial biasanya berhubungan erat dengan profitabilitas. Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas. Semua tujuan dan ukuran

dalam perspektif scorecard yang lain harus saling terkait dengan pencapaian berbagai tujuan didalam perspektif finansial.

2.2.2.1 Laporan Keuangan

Dalam pengertian sederhana, *Laporan Keuangan* adalah laporan yang menunjukkan kondisi keuangan perusahaan pada saat ini atau dalam suatu periode tertentu. Secara umum laporan keuangan bertujuan untuk memberikan informasi keuangan suatu perusahaan kepada pihak dalam dan luar perusahaan yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan tersebut. Dalam praktiknya, secara umum terdapat dua laporan dalam pembuatan laporan keuangan, yaitu :

1. *Neraca (Balanced Sheet)* merupakan laporan yang menunjukkan posisi keuangan perusahaan pada tanggal tertentu. Arti dari posisi keuangan dimaksudkan adalah posisi jumlah dan jenis aktiva (harta) dan pasiva (kewajiban dan ekuitas) suatu perusahaan.

a. *Aktiva* merupakan harta yang dimiliki oleh perusahaan, baik pada saat tertentu maupun periode tertentu. Aktiva terdiri dari :

- *Aktiva Lancar* merupakan harta yang segera dapat diuangkan pada saat dibutuhkan dan paling lama satu tahun. Komponen yang terdapat dalam aktiva

lancar, yaitu :kas, bank, piutang dan persediaan dan aktiva lancar lainnya.

- *Aktiva tetap* merupakan harta perusahaan yang mempunyai nilai penyusutan dan mengalami perubahan nilai yang digunakan dalam jangka waktu lebih dari satu tahun. Komponen yang terdapat dalam aktiva tetap, yaitu : tanah, gedung, mesin, hak paten dan lainnya.

b. *Pasiva* merupakan sumber pengeluaran perusahaan.

Pasiva terdiri dari :

- *Utang lancar* merupakan kewajiban atau utang perusahaan kepada pihak lain yang harus segera dibayar, dan biasanya dalam jangka waktu maksimal satu tahun. Komponen yang terdapat dalam utang lancar, yaitu : utang dagang, utang wesel, gaji dan lainnya.
- *Utang jangka panjang* merupakan bentuk pengeluaran perusahaan dalam bentuk pembayaran pinjaman kepada pihak lain dan akan jatuh tempo dalam jangka waktu yang lama, namun harus tetap dibayar dalam satu periode waktu. Komponen yang terdapat dalam utang jangka panjang, yaitu : obligasi, hipotek dan lainnya.

- *Modal* merupakan hak yang dimiliki perusahaan. Komponen yang terdapat dalam modal, yaitu : modal setor, agio saham, cadangan laba dan lainnya.

2. *Laporan Laba Rugi* merupakan laporan yang menunjukkan jumlah pendapatan yang diperoleh dan biaya – biaya yang dikeluarkan dan laba rugi dalam suatu periode tertentu.

Laporan laba rugi merupakan ringkasan dari kegiatan :

- a. Beban produksi/untuk mendapatkan barang/jasa yang dijual.
- b. Beban yang timbul dalam memasarkan dan mendistribusikan produk/jasa pada konsumen serta berkaitan dengan beban administrasi operasional.
- c. Beban keuangan dalam menjalankan bisnis.
- d. Menjual produk atau jasa.

2.2.2.2 Profitabilitabilitas Usaha

Rasio profitabilitas merupakan rasio untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan. Rasio ini juga memberikan ukuran tingkat efektivitas manajemen suatu perusahaan. Hal ini ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan pendapatan investasi. Intinya adalah penggunaan rasio ini menunjukkan efisiensi perusahaan.

Hasil pengukuran tersebut dapat dijadikan alat evaluasi kinerja manajemen selama ini, apakah mereka telah bekerja secara efektif atau tidak. Dalam praktiknya, jenis – jenis rasio profitabilitas yang dapat digunakan adalah :

1. *Gross Profit Margin* merupakan salah satu rasio yang digunakan untuk mengukur margin laba atas penjualan. Margin laba kotor menunjukkan laba yang relatif terhadap perusahaan, dengan cara penjualan bersih dikurangi harga pokok penjualan. Gross profit margin dinyatakan dalam satuan presentase. Apabila presentase gross profit margin rendah dapat diperkirakan bagian produksi atau pembelian tidak bekerja secara efisien. Rumus dari gross profit margin yaitu :

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Penjualan Bersih} - \text{HPP}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

2. *Return on Investment (ROI)* merupakan rasio yang menunjukkan hasil atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan atau dengan kata lain rasio keuangan yang dapat digunakan untuk mengukur profitabilitas perusahaan secara keseluruhan . Rasio profitabilitas ini membandingkan jumlah keuntungan yang diperoleh perusahaan selama masa tertentu dengan dana yang ditanam dalam perusahaan (utang dan modal sendiri). Rumus dari Return on Investment (ROI) yaitu :

$$\text{Return on Investment} = \frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Utang \& Modal Sendiri}} \times 100\%$$

3. *Return on Equity (ROE)* merupakan rasio untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri. Semakin tinggi rasio ini, semakin kuat posisi pemilik perusahaan. Rumus dari Return on Equity (ROE) yaitu :

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Laba Sesudah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

2.2.2.3 Likuiditas Usaha

Rasio likuiditas merupakan rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban (hutang) jangka pendek. Dengan kata lain, rasio likuiditas berfungsi untuk menunjukkan atau mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajibannya yang sudah jatuh tempo, baik kewajiban kepada pihak luar maupun dalam. Kemampuan perusahaan dalam melunasi hutang yang sudah jatuh tempo, dapat diperkirakan dengan mempergunakan tolak ukur yaitu :

1. Rasio Lancar (Current Ratio) merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar utang jangka pendek.

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Utang Lancar}}$$

2. Rasio Cepat (Quick Ratio) merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar utang jangka pendek dengan aktiva lancar tanpa memperhitungkan nilai persediaan.

$$\text{Rasio Cepat} = \frac{\text{Kas} + \text{Bank} + \text{Surat Berharga} + \text{Piutang}}{\text{Utang Lancar}}$$

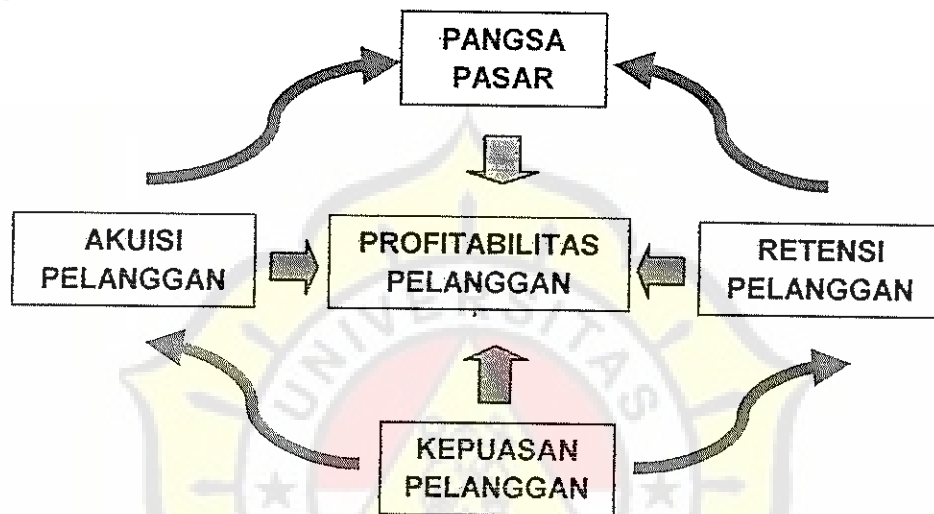
2.2.3 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, diidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut bersaing dan berbagai ukuran internal unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran untuk keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pansa pasar di segmen pasar. Pelanggan mempunyai kemampuan teknis dari berbagai sisi : waktu, kualitas, kinerja, jasa serta biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan untuk memperoleh pelayanan.

Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting seperti loyalitas, kepuasan, retensi, akuisi dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasara sasaran. Dalam balanced scorecard perspektif pelanggan, selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, dan unit bisnis

juga harus menterjemahkan pernyataan misi & strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik.

Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan, semua ukuran di atas dapat dikelompokkan dalam suatu rantai hubungan sebab akibat seperti pada gambar berikut :



Gambar 2.4 Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama

1. *PANGSA PASAR* .Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual). Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan.
2. *AKUISI PELANGGAN*. Mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru. Ukuran akuisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru.

3. *KEPUASAN PELANGGAN*. Menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proposisi nilai. Ukuran kepuasan dapat dinilai dari pengalaman pembelinya dan diharapkan para pelanggan melakukan pembelian berulang – ulang.
4. *PROFITABILITAS PELANGGAN*. Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut. Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberi keuntungan. Hal ini terutama mungkin terjadi dengan pelanggan baru, dimana berbagai usaha akuisi masih harus dikurangkan dari margin yang didapat dari penjualan produk dan jasa kepada pelanggan baru.
5. *RETENSI PELANGGAN*. Perusahaan dapat dengan segera melakukan identifikasi seluruh pelanggan dengan mengukur retensi pelanggan dari periode ke periode.

Faktor pendorong perusahaan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut :

- *WAKTU*. Pentingnya tenggang waktu bukan hanya untuk produk dan jasa saat ini. Sebagian pelanggan menilai tinggi para pemasok yang dapat memberikan aliran produk dan jasa yang berkesinambungan. Untuk segmen pasar seperti

ini, tenggang waktu yang pendek dalam memperkenalkan produk dan jasa baru dapat menjadi faktor penting pendorong kinerja yang memuaskan pelanggan. Tujuan ini dapat diukur sebagai waktu yang diperlukan dari ketika permintaan baru diidentifikasi sampai saat produk atau jasa baru dikirimkan kepada pelanggan.

- *MUTU*. Mutu telah menjadi faktor *hygiene*, pelanggan merasa sudah selayaknya para pemasok kebutuhan menghasilkan produk atau jasa yang sesuai dengan spesifikasi yang diharapkan. Dalam hal ini, ukuran mutu akan sangat pantas untuk disertakan kedalam perspektif pelanggan balanced scorecard. Mutu juga dapat mengacu kepada kinerja yang berkaitan dengan dimensi waktu. Ukuran pengiriman yang tepat waktu sebenarnya adalah sebuah ukuran mutu kinerja perusahaan terhadap ketepatan jadwal pengiriman sesuai dengan yang dijanjikan.
- *HARGA*. Dalam segmen pasar dimana harga merupakan faktor utama yang mempengaruhi keputusan pembelian, unit bisnis dapat menyigi harga jual netto dibandingkan dengan harga jual para pesaing. Jika produk atau jasa tersebut terjual melalui suatu proses penawaran dalam pelelangan kompetitif, persentase penawaran yang dimenangkan, terutama di dalam segmen sasaran, akan memberi indikasi tentang daya saing harga unit bisnis.

2.2.3.1 Kuesioner

a. Definisi kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dalam melakukan suatu *survey* / penelitian, informasi dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner.

Umumnya pengertian *survey* pada penelitian yang datanya dikumpulkan dari sampel atas populasi untuk mewakili seluruh populasi. Ini berbeda dari sensus yang informasinya dikumpulkan dari seluruh populasi.

b. Skala Pengukuran

Skala merupakan suatu prosedur pemberian angka atau simbol lain kepada sejumlah ciri dari objek. Oleh karena bermacam – macam teknik skala, dan agar sesuai dengan tujuan penelitian ini , maka penulis hanya akan menjelaskan 2 macam teknik skala yang banyak digunakan dalam penelitian yaitu skala Likert dan skala Guttman.

- *Skala Likert.*

Skala ini digunakan untuk mengukur sikap pendapat dari persepsi seseorang tentang fenomena sosial. Dengan skala ini maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik

tolak untuk menyusun item – item instrument yang dapat berupa pernyataan dan pertanyaan.

Jawaban dari setiap item instrument yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai negatif, yang dapat berupa kata – kata antara lain :

- | | |
|-----------------------|----------|
| 1.Sangat Setuju | skor : 5 |
| 2.Setuju | skor : 4 |
| 3.Cukup Setuju | skor : 3 |
| 4.Tidak Setuju | skor : 2 |
| 5.Sangat Tidak Setuju | skor : 1 |

- *Skala Gutmann.*

Skala pengukuran dengan tipe ini akan didapat jawaban yang tegas yaitu : "ya-tidak", "benar-salah", "pernah-tidak", "positif-negatif", dan lain – lain. Data yang diperoleh dapat berupa data interval atau data rasio dikhotomi (2 alternatif). Jadi pada skala Likert terdapat 3,4,5,6,7 interval dari kata "sangat setuju" sampai "sangat tidak setuju". Maka pada dalam skala Gutmann hanya ada dua interval yaitu "setuju" dan "tidak setuju". Penelitian menggunakan skala Gutmann dilakukan bila ingin mendapatkan jawaban yang tegas terhadap suatu permasalahan yang ditanyakan.

Skala Gutmann setelah dapat dibuat dalam bentuk pilihan ganda, juga dapat dibuat dalam bentuk *checklist*. Jawaban

dapat dibuat skor tertinggi 1 dan terendah 0, misal untuk jawaban setuju diberi skor 1 dan tidak setuju diberi skor 0.

c. Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Penelitian *survey* adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai pengumpulan data primer. Hal – hal yang perlu diperhatikan dalam pengambilan adalah bagaimana teknik sampel diambil dan berapa banyak elemen populasi yang akan diambil menjadi anggota sampel.

d. Teknik Pengambilan Sampel

Pada dasarnya teknik pengambilan sampel dapat dibagi 2:

1. Pengambilan secara Profitabilitas

Pengambilan sampel profitabilitas adalah suatu metode pemilihan sample, dimana setiap anggota populasi mempunyai peluang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.

2. Pengambilan Sampel Nonprofitabilitas

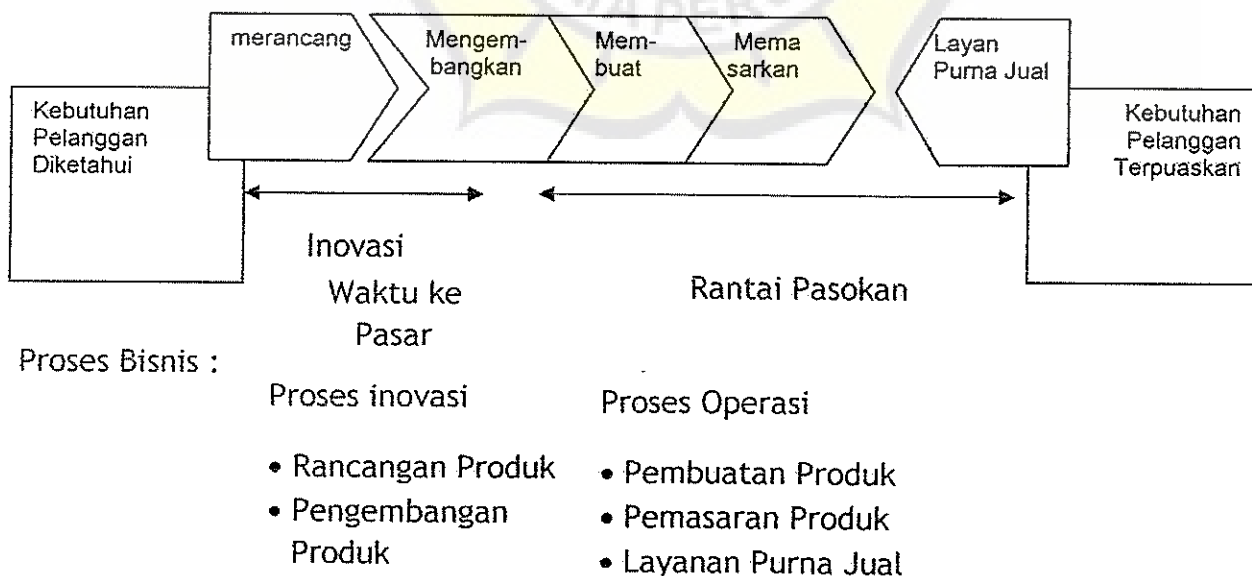
Dengan cara ini semua elemen populasi belum tentu memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Cara ini sering disebut sebagai pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan.

2.2.4 Persepektif Proses Bisnis internal

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

1. Memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran.
2. 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. Pendekatan Balanced Scorecard dalam pengukuran kinerja lebih memadukan berbagai proses inovasi ke dalam perspektif proses bisnis internal seperti terlihat dalam gambar 2.5 berikut ini :



Gambar 2.5 Perspektif Rantai Nilai Proses Bisnis Internal

Dalam balanced scorecard, tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal diturunkan dari strategi eksplisit yang ditujukan untuk memenuhi harapan para pemegang saham dan pelanggan sasaran. Sistem pengukuran kinerja konvensional memusatkan perhatian hanya pada pemantauan dan perbaikan biaya, mutu, dan ukuran berdasarkan waktu proses bisnis perusahaan.

2.2.4.1 Identifikasi Proses (IP)

Definisi proses adalah aktivitas yang menggunakan sumber daya dan dikelola dengan tujuan untuk dapat mentransformasikan suatu input menjadi output. Standar internasional menyarankan adopsi pendekatan proses saat mengembangkan, menerapkan dan meningkatkan efektivitas sistem manajemen mutu, untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memenuhi persyaratan pelanggan. Untuk suatu perusahaan agar berfungsi dengan efektif, harus mengidentifikasi dan mengelola sejumlah kegiatan yang saling berhubungan. Suatu kegiatan yang menggunakan sumber daya, dan dikelola untuk memungkinkan perubahan input menjadi output dapat dianggap sebagai suatu proses. Seringkali output suatu proses merupakan input untuk proses selanjutnya. Pemakaian suatu sistem proses dalam suatu perusahaan bersama dengan indentifikasi dan interaksi antar proses – proses tersebut dan pengelolaannya dapat dinamakan pendekatan proses.

Tabel 2.1 Contoh KPI

No	Nama Proses	Objective Proses	Input Proses	Output Proses	Awal Proses	Akhir Proses	Objective Terukur	Klasual
1	Penjualan	Mempromosikan produk dalam mempromosikan dan menjual program ke potensial client sehingga target penjualan bisa tercapai.	Inquiry Lis Produk Konsultasi Lis Value Training Informasi Loading Informasi Arsitek-domen Database File Maker	Kontrak SPK Amendemen kontrak Laporan Sales	Mengumpulkan Informasi dan Database	Penyelesaian Kontrak Merelase SPK Pembuatan Laporan Sales	Target Penjualan Jumlah Proposal Jumlah New Contact Chargeable Mandays	5.2 7.2.1 7.2.2 7.2.3
2	Konsultasi	Melaksanakan proyek konsultasi standar sgar pelaksanaan proyek konsultasi standard secara konsisten sesuai dengan standard sgar yang ada. Tidak terhambat sesuai dengan kesepakatan dan tujuan proyek konsultasi tercapai sesuai dengan kesepakatan.	SPK S labus konsultasi OCPC	Gencar Konsultasi Sertifikat Informasi Penagihan Laporan Penyelesaian Proyek Evaluasi Konsultasi	Menerima dan mempelajari SPK	Pelaporan Proyek dan Survey Keprasan Pelanggan	Indeks Kepuasan konsultasi Keterlambatan Proyek Jumlah Temuan Audit Kebahagiaan Proyek	7.1 7.5.1 7.5.2 7.5.3 7.5.4 7.5.5 8.2.1 8.2.3 8.2.4
3	Audit	Melaksanakan proyek konsultasi audit sehingga pelaksanaan audit secara konsisten sesuai dengan scope audit yang disepakati dan tidak terhambat sesuai dengan kesepakatan	SPK Guidance Audit	Jadwal Audit Laporan Audit Evaluasi Audit	Menerima dan mempelajari SPK	Penyerahan Laporan Audit dan Evaluasi Audit	Indeks Kepuasan Audit	7.1 7.5.1 7.5.2 7.5.3 7.5.4 7.5.5 8.2.1 8.2.3 8.2.4
4	Training	Melaksanakan proyek training in house sehingga pelaksanaan training in house dapat berjalan secara efektif sehingga kepuasan pelanggan meningkat.	SPK Materi Training	Materi Training Sertifikat Transkrip Slip Evaluasi Training	Menerima dan mempelajari SPK	Penyerahan Sertifikat dan Peleporan Pelatihan	Indeks Kepuasan Training	8.4 7.1 7.5.1 7.5.2 7.5.3 7.5.4 7.5.5 8.2.1 8.2.3 8.2.4
5	Coaching	Melaksanakan program coaching sesuai dengan permintaan pelanggan.	SPK S labus Coaching	Laporan Proyek Informasi Penagihan Evaluasi Coaching	Menerima dan mempelajari SPK.	Penyerahan Laporan Proyek	Indeks Kepuasan Coaching	6.4 7.1 7.5.1 7.5.2 7.5.3 7.5.4 7.5.5 8.2.1 8.2.3 8.2.4

2.2.4.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT (singkatan bahasa Inggris dari "kekuatan"/ *strengths*, "kelemahan" / *weaknesses*, "kesempatan" / *opportunities*, dan "ancaman" / *threats*) adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.

Metoda analisa SWOT bisa dianggap sebagai metoda analisa yang paling dasar, yang berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari 4 sisi yang berbeda. Hasil analisa biasanya adalah arahan/rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman.

Banyak faktor yang menghambat dalam upaya mencapai tingkat kinerja yang diinginkan oleh suatu perusahaan. Hal ini disebabkan oleh adanya celah perbedaan antara kinerja yang diinginkan dengan praktek kerja di lapangan. Analisis dan pemecahan masalah yang tepat, diharapkan akan membantu dalam upaya meningkatkan kinerjanya.

Metode analisis yang akan digunakan dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah adalah metode analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunity, and Threats*). Analisis

SWOT adalah suatu analisis untuk mengetahui gambaran Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threats*) suatu organisasi guna menentukan faktor unggulan dan strategi efektif yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

a. Identifikasi Faktor – Faktor Internal dan eksternal

Mengidentifikasi faktor – faktor internal terdiri dari kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weakness*). Sedangkan mengidentifikasi faktor – faktor internal terdiri dari peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threats*).

Setelah hasil analisis SWOT dilakukan yang menghasilkan faktor-faktor internal (Kekuatan / *Strengths* dan Kelemahan / *Weaknesses*) dan eksternal (Peluang / *Opportunities* dan Ancaman / *Threats*), maka berdasarkan hasil tersebut digunakan untuk menentukan strategi-strategi, yaitu :

1. *Strategi SO* dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk mengambil manfaat dari peluang (O) yang ada.
2. *Strategi WO* yaitu mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan peluang (O) untuk mengatasi kelemahan (W) yang ada.
3. *Strategi ST* yaitu dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk menghindari ancaman (T).

4. *Strategi WT* yaitu dengan mengembangkan suatu strategi dalam mengurangi kelemahan (W) dan menghindari ancaman (T).

b. Matrik Komparasi Urgensi

Selanjutnya analisis faktor kunci keberhasilan yang terdiri dari faktor internal dan eksternal dengan menggunakan matriks komparatif urgensi. Analisis ini dimaksudkan untuk menentukan strategi terbaik yang perlu ditempuh oleh organisasi dalam pencapaian sasaran.

Adapun langkah analisis pada matriks ini adalah :

- Nilai Urgen (NU) ditentukan dengan membandingkan yang lebih urgen antara satu faktor dengan yang lain.
- Presentasi Bobot Fakor (BF) di dapat dengan rumus :

$$BF = \frac{\text{Jumlah NU}}{\text{Total NU}} \times 100\%$$

Matrik komparasi urgensi faktor internal dan eksternal dapat di lihat di dalam lampiran.

c. Analisis Multi Faktor Internal dan Eksternal

Setelah diperoleh nilai bobot faktor (BF) internal dan eksternal, maka selanjutnya dalam analisis multi faktor akan dievaluasi faktor lingkungan internal dan eksternal, hal ini untuk menentukan nilai dukungan (NK), nilai rata-rata keterkaitan (NKR) dan total nilai bobot (TNB). Untuk menentukan nilai – nilai tersebut baik untuk faktor internal maupun eksternal digunakan rumus sebagai berikut :

- *ND* (Nilai Dukungan), perbandingan nilai dukungan antara faktor yang satu dengan faktor yang lainnya dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 5.

1 = menyatakan sangat kurang nilai dukungan

2 = menyatakan kurang besar nilai dukungan

3 = menyatakan cukup besar nilai dukungan

4 = menyatakan besar nilai dukungan

5 = menyatakan sangat besar nilai dukungan

- *NBD* (Nilai Bobot Dukungan) = $(NDXBF)/100\%$.
- *NK* (Nilai Keterkaitan), nilai keterkaitan antara satu faktor dengan faktor yang lainnya, dengan skala 1 sampai dengan 5.

1 = menyatakan sangat kurang nilai dukungan

2 = menyatakan kurang besar nilai dukungan

3 = menyatakan cukup besar nilai dukungan

4 = menyatakan besar nilai dukungan

5 = menyatakan sangat besar nilai dukungan

- *NRK* (Nilai Rata – Rata Keterkaitan) = $\text{Total NK} / \sum (N-)$

dimana N = jumlah faktor.

- *NBK* (Nilai Bobot Keterkaitan) = $(BFXNRK) / 100\%$.

- *TNB* (Total Nilai Bobot) = $NBD + NBK$.

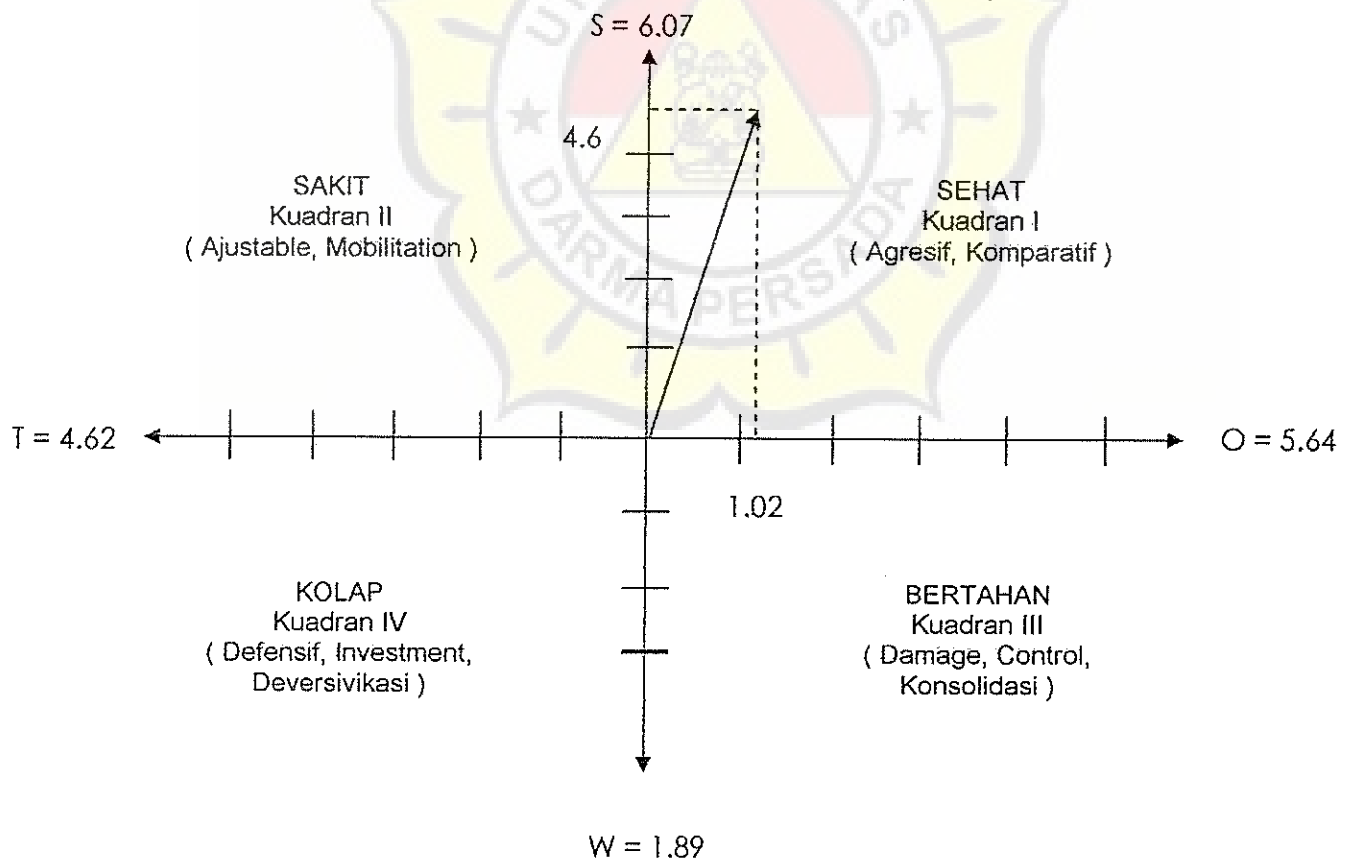
Analisis multi faktor lingkungan internal maupun eksternal dapat dilihat di dalam lampiran.

d. Peta Posisi Kekuatan Organisasi

Dari matriks evaluasi keterkaitan faktor internal dan eksternal maka dapat terlihat berada pada kuadran I, II, III atau IV. Posisi kekuatan organisasi dapat diperoleh dengan cara :

- Membandingkan total nilai bobot (TNB) antara Kekuatan (Strengths) dengan Kelemahan (Weakness).
- Membandingkan total nilai bobot (TNB) antara Peluang (Opportunity) dengan Ancaman (Threats).
- Hasil perhitungan dari kedua perbandingan tersebut diletakan di peta posisi kekuatan.

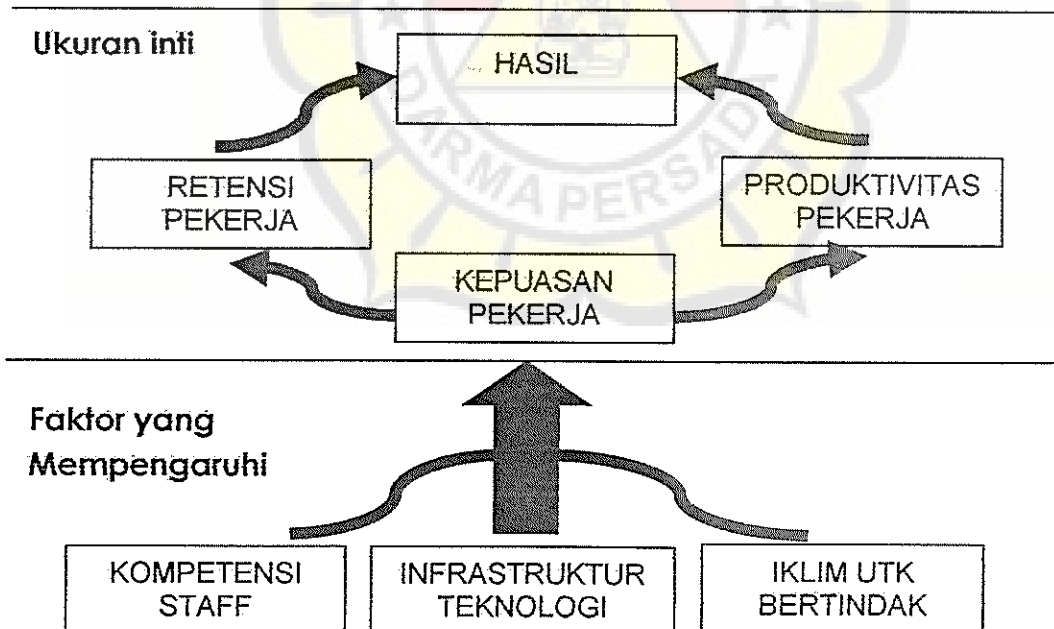
Contoh peta posisi kekuatan organisasi dapat dilihat pada gambar :



Gambar 2.6 Posisi Kekuatan Organisasi

2.2.5 Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan (Learning & Growth)

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, diidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan bersumber dari : manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Tujuan didalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa.



Gambar 2.7 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam kelompok pengukuran ini, tujuan kepuasan pekarja umumnya dapat dari beberapa faktor berikut :

1. *Mengukur Kepuasan Pekerja.* Tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan pelanggan.
2. *Mengukur Produktivitas Pekerja.* Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

2.3 INTERVENSI

Intervensi adalah aktivitas-aktivitas spesifik sebagai hasil dari proses diagnosa dan umpan balik, intervensi tersebut merupakan prosedur yang digunakan oleh konsultan OD setelah mendiagnosa situasi organisasi dan memberikan masukan umpan balik kepada pihak manajemen berupa petunjuk masalah yang dihadapi organisasi.

Teori intervensi dikemukakan oleh *Chrisr Argyris* (1970), intervensi yaitu suatu strategi dan praktek campur tangan *intervenor* didalam suatu organisasai. Intervensi yang dilakukan harus dapat

membantu organisasi untuk belajar memecahkan masalahnya sendiri. Seorang intervenor yaitu individu atau kelompok orang yang bertindak sebagai agen perubahan. Klasifikasi intervensi menurut meliputi :

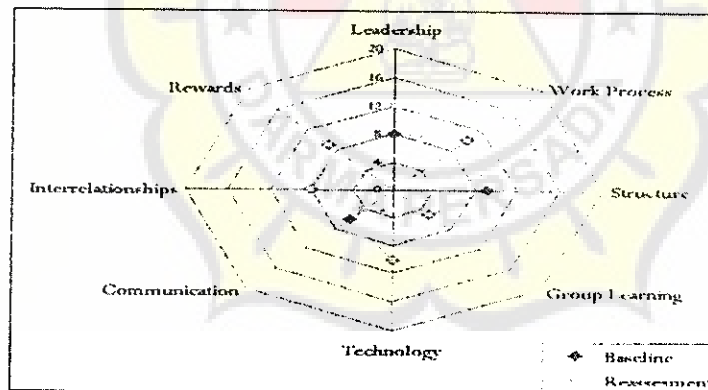
- *Intervensi pengaturan organisasi* : Intervensi yang memusatkan pada perubahan mekanisme koordinasi formal dari suatu organisasi. Diklasifikasikan kedalam level individu seperti penilaian kinerja dan sistem insentive, level group seperti pertemuan QCC dan level organisasi intervensi fokus pada strategi dan perluasan perubahan.
- *Intervensi faktor sosial* : Intervensi yang bertujuan merubah perilaku individu, seperti perubahan budaya kerja organisasi.
- *Intervensi teknologi* : Intervensi yang berpusat pada perkembangan teknologi di sesuaikan dengan kebutuhan individu dalam mengoperasikan peralatan.
- *Intervensi pengaturan fisik* : Intervensi yang menitikberatkan pada lingkungan fisik suatu organisasi.

2.4 WEB OF CHANGE

Terdapat delapan unsur-unsur penting yang harus ada pada suatu organisasi dalam melaksanakan suatu kegiatan. Kedelapan unsur tersebut adalah Kepemimpinan (*Leadership*), Teknologi (*Technology*), *Structure*, Pembelajaran kelompok (*Group*

learning), Proses kerja (*Work Process*), *Communication*, Hubungan timbal balik (*interrelationship*) dan Penghargaan (*rewards*), masing-masing unsur-unsur tersebut saling berhubungan satu sama lain. Adanya kegagalan di salah satu unsur menunjukkan adanya gap pada rencana perubahan organisasi.

Perubahan suatu organisasi dapat diukur dengan menggunakan *Web of Change* dimana *Web of Change* merupakan suatu alat ukur berbentuk radar yang mengukur bagaimana terjadinya perubahan organisasi, dengan melakukan pengukuran pada delapan unsur utama yang terdapat pada organisasi, *Web of Change* juga mengukur keterkaitan hubungan masing-masing unsur dengan unsur yang lainnya.



Gambar 2.8 *The Web Of Change*

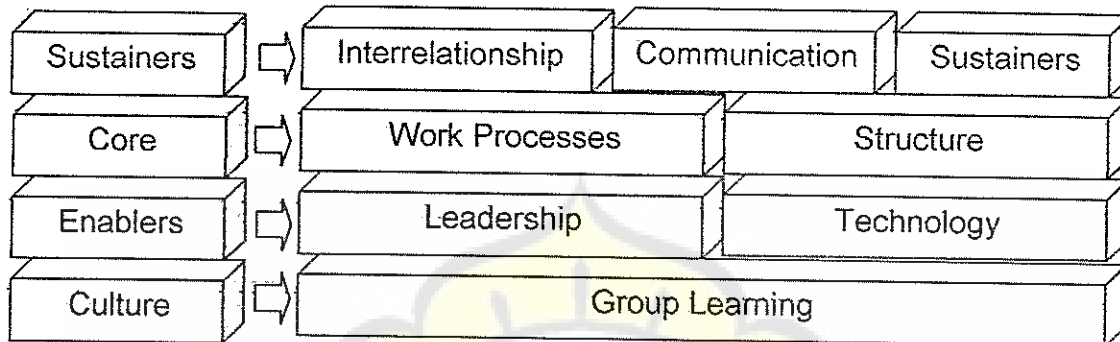
Secara garis besar kedelapan unsur yang diukur dalam *Web of Change* yaitu :

1. *Kepemimpinan* yaitu kemampuan mengarahkan dan mengembangkan budaya yang mendukung suatu perubahan.

2. *Proses Kerja* yaitu suatu cara yang ditempuh oleh para pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. *Struktur* yaitu suatu kerangka kerja berisikan langkah-langkah operasi dan tanggung jawab yang menggambarkan bagaimana posisi karyawan dalam suatu organisasi.
4. *Pembelajaran kelompok* yaitu cara suatu organisasi dan anggotanya dalam menguasai suatu gagasan baru dan menggunakan gagasan baru tersebut guna meningkatkan usaha kerja mereka, melalui proses pembelajaran terus menerus.
5. *Teknologi* yaitu peralatan perangkat lunak (*software tools*) yang digunakan secara bersama-sama untuk menganalisa dan mengirim informasi data guna membantu membuat keputusan.
6. *Komunikasi* yaitu aliran informasi (tepat waktu, akurat dan lengkap) bagi siapa saja karyawan yang membutuhkannya sehingga informasi menjadi efektif.
7. *Hubungan antar personil* yaitu gambaran bagaimana para pekerja berinteraksi satu dengan yang lain baik secara formal ataupun informal guna menyelesaikan tugas/kerja mereka.
8. *Penghargaan* yaitu penguatan positif yang diberikan apabila suatu tujuan berhasil dicapai, sama halnya dengan

penguatan negatif yang diberikan untuk mengoreksi kesalahan dan kebiasaan buruk.

Kedelapan unsur utama yang ada pada organisasi digabung kedalam empat tingkatan sebagai berikut :



Gambar 2.9 Model Visual Hubungan Antara Unsur-unsur

1. Budaya (Culture).

Pada tingkatan pertama bagan diatas yaitu budaya organisasi. Budaya Organisasi merupakan nilai-nilai dasar suatu organisasi yang dibentuk oleh individu-individu yang cenderung saling menyamakan atau mencocokkan prilakunya sehingga membentuk ide-ide, pikiran-pikiran, informasi-informasi yang konsisten dengan keyakinan mereka. Budaya organisasi merupakan suatu hal yang tidak dapat diukur akan tetapi dapat membantu menggambarkan bagaimana suatu organisasi menjalankan bisnisnya. Ada kalanya perubahan budaya berasal dari luar organisasi yaitu melalui pergantian pemimpin atau pertukaran informasi, perubahan budaya dapat juga terjadi manakala pimpinan organisasi berhadapan dengan suatu

kenyataan bahwa organisasinya harus melakukan perubahan budaya agar bisnis yang dijalankannya tetap eksist.

Semakin terbuka budaya organisasi tersebut maka akan semakin mudah terjadinya perubahan dalam organisasi tersebut. Organisasi yang mampu merubah budayanya, akan mengacu kepada suatu pembelajaran yang disebut pembelajaran organisasi. Untuk alasan inilah maka pembelajaran kelompok ditempatkan sebagai dasar dari struktur budaya organisasi.

Pembelajaran Kelompok (*Group learning*) merupakan bagian budaya organisasi yang mempunyai nilai positif dan dapat diukur perubahannya. Pembelajaran Kelompok (*Group Learning*) merupakan nilai mutu suatu kelompok/organisasi yang membawa anggotanya untuk memperoleh pengetahuan dari suatu peristiwa/ kejadian kemudian mengaplikasikan pengetahuan tersebut dimasa kini dan mengembangkannya dimasa datang.

2. *Katalis (Enablers)*.

Pada tingkatan berikutnya disebut *Enablers* yaitu hal-hal yang mempermudah terjadinya perubahan, element-element yang dimaksud yaitu kepemimpinan dan teknologi. Kepemimpinan & teknologi dapat membangun terjadinya proses pembelajaran dan memungkinkan organisasi sukses dalam melaksanakan perubahan.

Banyak hal yang menyebabkan inisiatif perubahan organisasi mengalami kegagalan dikarenakan karena pemimpin tidak mampu melihat perubahan, atau pemimpin tersebut tidak ingin melakukan perubahan, karena nyaman dengan kondisi *status quo*-nya. Akan tetapi perubahan organisasi dapat saja terjadi dikarenakan pemimpinnya mengerti arah perubahan dan mampu melihat perubahan serta mampu memimpin perubahan.

Seorang pemimpin perubahan yaitu orang mampu melihat dan mengkomunikasikan visi masa depan dengan jelas. Dia mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan perubahan dalam rangka mewujudkan visi organisasi, fokus pada tujuan organisasi serta mendukung proses peningkatan pembelajaran kelompok.

Menurut alat ukur ini kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam mengarahkan proses kerja, yang pada gilirannya akan berdampak pada bentuk struktur organisasi. Bentuk struktur organisasi yang ada akan menentukan berlangsung atau tidaknya pembelajaran kelompok. Sementara itu teknologi berfungsi sebagai penyedia peralatan yang mampu mendukung semua unsur-unsur yang telah ada sebelumnya.

3. Inti (Core)

Level berikutnya berkaitan dengan struktur yang merupakan inti organisasi, yang terdiri dari struktur dan proses

kerja. Struktur menggambarkan bagaimana pemimpin mengatur organisasi dalam melakukan pekerjaannya, struktur mengikuti strategi bisnis perusahaan, sedangkan proses kerja menggambarkan bagaimana setiap pekerjaan dapat mengalir kedalam sistem dan benar-benar terselesaikan. Pengaturan ulang (*redesign*) proses kerja pada dasarnya yaitu melakukan perubahan struktural yang mendukung strategi baru. Ketika pemimpin berinisiatif untuk melaksanakan perubahan, dua unsur tersebut (Struktur dan proses kerja) sangat penting dalam membantu anda melakukan perubahan.

Struktural dan proses kerja merupakan unsur yang paling signifikan dalam melakukan perubahan. Perubahan unsur tersebut akan berdampak besar tidak hanya bagi pekerjaan akan tetapi juga bagi para karyawan. Perubahan pada area ini seringkali diperlukan, akan tetapi prosesnya harus dilaksanakan secara hati-hati.

4. Pendukung (*Sustainers*)

Unsur-unsur terakhir termasuk kedalam unsur-unsur pendukung perubahan (*Sustainers*). Unsur-unsur tersebut adalah komunikasi, hubungan antar personil dan penghargaan. Suksesnya perubahan dalam jangka waktu yang lama rata-rata tergantung pada komunikasi, hubungan antar personil dan penghargaan. Komunikasi menggambarkan bagaimana perpindahan informasi dari orang yang memiliki informasi kepada

orang yang membutuhkan. Sedangkan hubungan antar personil menggambarkan seberapa baik orang-orang dalam perusahaan tersebut bekerja sama saling membantu dalam mewujudkan tujuan bersama. Hubungan antar personil yang tidak baik akan menghancurkan rencana-rencana organisasi yang telah disusun dengan baik.

Penghargaan merupakan unsur pendukung perubahan (*sustainers*) terakhir. Jika organisasi ingin melakukan perubahan maka pemimpin organisasi harus dapat menciptakan sistem penghargaan yang baru yang berdasarkan pada pendekatan kelompok kerja.

Pada waktu perubahan mulai berlangsung, akan terjadi pengembangan komunikasi seiring dengan berlangsungnya perubahan, peningkatan komunikasi ini akan mengarahkan pada pengembangan hubungan antar personil (*interrelationship*). dan penghargaan (*rewards*). Penghargaan yang baik dapat meningkatkan *performance* kelompok kerja dan individu.

2.4.1 Fungsi Web of Change

Web of Change memiliki dua fungsi utama yaitu pertama *web* ini menggambarkan bagaimana keseluruhan unsur-unsur berubah setiap waktu sejak permulaan suatu usaha. Kedua *web* ini menunjukkan bagaimana masing-masing unsur-unsur

berhubungan satu sama lain. Kedua fungsi tersebut sama-sama penting.


Metrics konvensional bisa jadi hanya berbicara tentang bagaimana memaksimalkan keuntungan yaitu dengan mengurangi *backlogs*, pengaturan inventori yang minimal dan lain-lain. *Metrics* ini tidak secara langsung melukiskan bagaimana usaha-usaha anda untuk memperkenalkan kemajuan perubahan. *The Web of Change* memungkinkan kita untuk mengukur perubahan unsur-unsur sejak awal permulaan berdirinya organisasi. Kita dapat membandingkan data kondisi saat ini dengan data kondisi waktu berikutnya untuk mengukur perubahan yang sudah berlangsung. Evaluasi perbedaan hasil memberikan informasi yang penting tentang sukses tidaknya usaha yang dilakukan, evaluasi ini juga menunjukkan pokok permasalahan yang dihadapi organisasi.


2.5 MATRIK DIAGRAM


Yaitu suatu alat (tools) untuk mengklarifikasikan masalah dengan perspektif multi dimensi (multifungsi). Alat ini bisa mengorganisasikan karakteristik, fungsi dan tugas –tugas ke dalam suatu bentuk sehingga titik – titik keterkaitan logis antar dua variabel dapat ditentukan kekuatannya. Konsep diagram matriks adalah untuk menunjukan hubungan keterkaitan antara minimal dua grup elemen yang digambarkan ke dalam tabel atau disebut juga matrik

hubungan. Matriks hubungan (relationship matrix) : menunjukkan hubungan antara customer requirement dengan technical response berupa kebijakan – kebijakan strategis perusahaan. Matriks ini biasanya terdiri dari 3 jenis hubungan yaitu kuat (strong), sedang (medium), lemah (weak).

Simbol yang juga umum digunakan pada matriks hubungan ini adalah :

 = melambangkan hubungan kuat – merupakan hubungan yang terjadi bila respon teknis berhubungan sangat erat atau sangat mempengaruhi terpenuhinya keinginan pelanggan. Dalam perhitungan bobot, hubungan kuat diberi nilai 9.

 = melambangkan hubungan sedang – merupakan hubungan yang terjadi bila respon teknis berhubungan erat atau mempengaruhi terpenuhinya keinginan pelanggan. Dalam perhitungan bobot, hubungan sedang diberi nilai 3.

 = melambangkan hubungan lemah – merupakan hubungan yang terjadi bila respon tidak begitu mempengaruhi terpenuhinya keinginan pelanggan. Dalam perhitungan bobot, hubungan lemah diberi nilai 1.

2.6 UJI VALIDITAS

Suatu angket dinyatakan valid jika dapat mengukur apa yang dituju. Pengujian validitas dapat dilakukan melalui tiga strategi yang dikaitkan dengan isi (butir pernyataan kepuasan) dalam angket

itu, kriteria tertentu, dan konstruk yang diukur melalui angket tersebut. Validitas alat pengumpul data menurut pendapat beberapa ahli dapat digolongkan dalam beberapa jenis, yaitu:

1. Validitas konstruk (*Construct validity*) adalah tingkat pada mana instrument menguji suatu konsepsi hipotesis yang dimaksudkan. Validitas konstruk mengukur konstruksi teoritis aspek yang hendak diukur. Suatu konsepsi biasanya tidak dapat diamati sehingga tidak dapat diukur secara langsung. Untuk membuat tes yang valid dalam arti konsepsi melibatkan pengujian hipotesis yang dideduksi dari teori sehubungan dengan konsepsi itu.
2. Validitas isi (*Content validity*) adalah suatu alat pengukur ditentukan oleh sejauh mana isi alat pengukur tersebut mewakili semua aspek yang dianggap sebagai aspek kerangka konsep. Validitas isi adalah tingkat di mana suatu tes mengukur lingkup isi yang dimaksudkan. Dalam memilih (menyusun) suatu instrument untuk penelitian, peneliti dapat berkonsultasi atau menerima peran dari ahli untuk menentukan apakah instrument itu valid dalam isi.
3. Validitas prediktif (*Predictive validity*) adalah memeriksa apakah ada kesesuaian antara ramalan dengan perilaku objek penelitian dengan perilakunya yang nyata. Validitas prediktif diberi nilai tinggi jika yang diramalkan ternyata terbukti.

4. Validitas eksternal (*Eksternal validity*) dalam dunia penelitian sosial sudah cukup banyak alat pengukur yang diciptakan oleh para peneliti untuk mengukur gejala sosial, dan alat pengukur tersebut sudah memiliki validitas.
 5. Validitas rupa (*Face validity*) adalah jenis validitas yang berbeda dengan jenis validitas yang dikemukakan di atas. Berbeda dengan jenis validitas yang lainnya, validitas rupa tidak menunjukkan apakah alat pengukur mengukur apa yang ingin diukur, validitas rupa hanya menunjukkan bahwa dari segi rupanya. Suatu alat pengukur tampaknya mengukur apa yang ingin diukur.
 6. Validitas antar budaya penting bagi penelitian di negara yang suku bangsanya sangat bervariasi. Selain itu penelitian yang dilakukan sekaligus di beberapa negara dengan alat ukur yang sama, juga akan menghadapi problem validitas budaya.
- Untuk mengetahui korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total dengan menggunakan rumus korelasi 'product moment', yang rumusnya sebagai berikut:

$$R_{hitung} = \frac{n\sum x_1 y_1 - (\sum x_1)(\sum y_1)}{\sqrt{((n\sum x_1^2) - (\sum x_1)^2)(n\sum y_1^2) - (\sum y_1)^2}}$$

Dimana: r_{xy} = Korelasi *product-moment* ; Y = Skor total

X = Skor Faktor ; N = Jumlah responden

Setelah diperoleh nilai r, selanjutnya dikonsultasikan ke tabel r

dan *product moment* yang terdapat di lampiran untuk mengetahui korelasi yang terjadi.

2.7 UJI RELIABILITAS

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten.

Suatu alat ukur validitasnya atau tingkat keabsahannya tinggi secara otomatis biasanya dapat diandalkan (reliabel). Namun sebaliknya, suatu pengukuran yang andal belum tentu memiliki keabsahan yang tinggi. Reliabilitas memberikan kesesuaian antara hasil-hasil pengukuran atau konsistensi pengukuran, sedangkan validitas merupakan kesesuaian konsep pengukuran tersebut dengan fakta di lapangan.

Rumus *Alpha Cronbach*:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{s\alpha^2}{sx^2} \right]$$

Dimana : r_i : Keandalan instrument S_i : Varians butir
 k : Jumlah butir instrument S_t : Varians total

Rumus untuk varians total dan varians item:

$$S_i^2 = \frac{\sum X_i^2}{n} - \frac{(X_i)^2}{n^2}$$

$$S_i^2 = \frac{jK_i}{n} - \frac{jK_s}{n^2}$$

Dimana: X_t : Jumlah total skor responden

N : Jumlah responden

JK_i : Jumlah kuadrat seluruh skor butir

JK_s : Jumlah kuadrat seluruh skor responden

