

## PEMETAAN STRATEGIC MANAGEMENT DENGAN BALANCED SCORECARD DAN CRITICAL SUCCESS FACTOR PADA PT.A

Oleh : Bayu Aji Nugroho<sup>1</sup>, Slamet Wiharto<sup>2</sup>, Dewi Mustari<sup>3</sup>

<sup>(1,2)</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana, Universitas Budi Luhur

Jl. Ciledug Raya, Petukangan Utara, Jakarta Selatan, 12260

<sup>(3)</sup> Staf Pengajar Universitas Indraprasta PGRI,

Jl. Nangka No.58E Tanjung Barat, Jagakarsa, Jakarta Selatan

### Abstrak

*Tantangan besar untuk bisnis teknologi tinggi. Merger, koalisi dan pembelian adalah hal biasa ketika persaingan dan konsolidasi semakin berkembang. Perusahaan ditekan untuk memikirkan kembali teknologi dan penawaran layanannya. Untuk meningkatkan bisnis PT.A. maka diperlukan analisis majemen strategi, yang bertujuan untuk menganalisis strategi apa yang akan digunakan untuk meningkatkan pemasaran. Yang bertujuan agar PT.A. tidak kalah saing dengan perusahaan pesaingnya. Untuk memecahkan permasalahan serta pemberian rekomendasi bagi PT.A. maka masalah yang ditemukan akan dianalisis dengan menggunakan metode SWOT. Setelah dianalisis proses selanjutnya adalah mendefinisikan kebutuhan perusahaan melalui analisis Balanced Scorecard dan setelah itu mengindikasikan kesuksesan kinerja unit kerja organisasi, yang merupakan faktor-faktor kunci dimana harus berjalan baik sehingga sasaran dapat tercapai. Penentuan Critical Success Factor (CSF) dapat membantu untuk menajamkan sasaran dan strategi yang kemudian dapat memberikan penekanan pada aktifitas-aktifitas yang merupakan prioritas.. Dalam jurnal ini, diuraikan hasil analisis berdasarkan pemetaan strategic management dengan balanced scorecard dan critical success factor.*

**Kata kunci :** *Teknologi, Strategy Management, Balance Scorecard, Critical Success Factor, SWOT.*

### 1. Pendahuluan

Dengan semakin pesatnya perkembangan teknologi saat ini sangat berpengaruh terhadap dunia bisnis. Tentunya setiap perusahaan harus memiliki strategi dalam mengembangkan usahanya, baik itu strategi bisnis dalam hal produk maupun strategi pemasarannya. Prinsip bisnis menjadi dasar dari setiap keputusan yang dibuat, diantaranya Prinsip memenuhi hukum dan standar etika, prinsip menghargai konsumen, pemegang saham dan karyawan, prinsip tanggung jawab secara sosial sebagai warga korporat, prinsip menjaga budaya organisasi yang bersih, prinsip peduli akan lingkungan, kesehatan, dan keamanan. Seharusnya untuk meningkatkan kualitas dari teknologi yang dihasilkan maka perusahaan harus menitik beratkan pada Research and Development (R&D). yang membantu mengembangkan jangkauannya lebih jauh ke dalam elektronika, semikonduktor, *chemical high polymer*, *genetic engineering*, telekomunikasi optik, *aerospace*, dan bidang teknologi baru dari non-teknologi untuk mengembangkan arsitektur jaringan. Untuk meningkatkan bisnis Perusahaan,

maka diperlukan analisis majemen strategi, yang bertujuan untuk menganalisis strategi apa yang akan digunakan untuk meningkatkan pemasaran dan penjualan serta strategi apa yang digunakan oleh perusaha-perusahaan pesaingnya. Yang bertujuan agar PT.A tidak kalah saing dengan perusahaan pesaingnya.

Setelah mengetahui betapa pentingnya memiliki strategi manajemen khususnya untuk meningkatkan pemasaran maka teridentifikasi beberapa hal yang melatar belangi penulisan jurnal ini sebagai rumusan masalah adalah Bagaimana Merancang Strategi Manajemen agar dapat meningkatkan penjualan dan juga dapat bersaing secara global dengan perusahaan-perusahaan pesaingnya.

Menurut Jogiyanto (2005) Analisis SWOT digunakan untuk menilai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh sumber daya internal perusahaan serta kesempatan dan tantangan yang berasal dari pihak eksternal perusahaan. Setelah mengetahui SWOT dari perusahaan, selanjutnya adalah melakukan pendefinisian terhadap SWOT

matriks. Tujuannya adalah untuk membantu mendapatkan pengertian yang baik dari pilihan yang ada. Menurut Mind Tools terdapat beberapa tahapan dalam pendefinisian SWOT Matriks, yaitu:

- a. pendefinisian dari SWOT analysis untuk membantu mendefinisikan strength, weakness, opportunities, dan threats dari perusahaan,
- b. mendefinisikan kesimpulan utama dari SWOT analysis dan kemudian didefinisikan atau dikelompokkan kedalam SWOT (internal dan eksternal faktor),
- c. untuk masing-masing kombinasi yang ada dari internal dan eksternal factor, tujuannya adalah untuk membantu pilihan strategi yang terbaik yaitu Strategi SO, Strategi WO, Strategi ST, Strategi WT,
- d. melakukan evaluasi pilihan yang digeneralisasi dan melakukan identifikasi dari benefit yang terbaik dan pencapaian terbaik terhadap visi dan misi dari organisasi.

Menurut Kaplan (1996) *Balanced Scorecard* tolak ukur financial hanya menyajikan seberapa baik penerapan strategi perusahaan dimasa lampau, sedangkan tolak ukur non financial akan digunakan untuk mengukur keberhasilan yang akan diperoleh perusahaan dimasa mendatang. Keuntungan lain dari penerapan *Balanced Scorecard* dalam perusahaan adalah terjadinya keseimbangan antara pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjang dari segi financial dan non financial. Pendefinisian *Balances Scorecard* ini pada akhirnya akan menghasilkan sebuah *Strategy Map*. Empat perspektif pada *Balanced Scorecard* adalah *Learning and Growth, Internal Business Processes, Customer Perspective* dan *Financial Perspective*. Menurut Ward (2002) Rockart mendefinisikan CSF sebagai “*the limited number of area in which result, if they are satisfactory, will ensure successful competitive performance for the*

*organization*”. Dengan demikian, CSF merupakan factor-faktor keberhasilan kritis berupa langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan bisnis

## 2. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi pustaka dari berbagai kasus dalam artikel yang membahas bagaimana menganalisis suatu permasalahan dengan menggunakan SWOT dan juga bagaimana memetakan strategi manajemen dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dan *Critical Success Factor* pada sebuah perusahaan sehingga menghasilkan analisis deskriptif. Dan pendekatan pada penelitian ini adalah pendekatan secara general empiris berdasarkan pengalaman dan teori-teori yang berkaitan dengan analisis SWOT dan Strategi manajemen dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dan *Critical Success Factor*.

## 3. Data Penelitian dan Pembahasan

Strategi manajemen yang akan diterapkan oleh PT A, yaitu dengan menggunakan Tool SWOT yang merupakan hasil dari analisis SWOT Matriks sebagai berikut :

Tabel 1. Analisis SWOT Matriks PT.A (Sumber Delariza, 2009)

Strategi SWOT		Faktor Internal	
		Strengths	Weaknesses
Faktor Eksternal	Opportunities	<p><u>SO Strategies</u></p> <p>a. Investasi pada R&amp;D</p> <p>b. Melakukan akuisisi untuk berkembang</p> <p>c. Memperkenalkan merk untuk pertumbuhan usaha dan perluasan pasar</p>	<p><u>WO Strategies</u></p> <p>a. Pangsa pasar baru untuk meningkatkan profitabilitas</p> <p>b. Menaikan margin inovasi produk untuk mengendalikan keuntungan</p> <p>c. Akuisisi teknologi baru untuk inovasi</p> <p>d. Memenuhi kebutuhan konsumen dan menjual produk berkualitas dunia</p>
	Threats	<p><u>ST Strategies</u></p> <p>a. Memperkenalkan merk untuk diferensiasi</p> <p>b. Focus pada inovasi untuk menaikan margin penjualan</p>	<p><u>WT Strategies</u></p> <p>a. Diferensiasi untuk menghindari komoditas pasar yang serupa</p> <p>b. Diversifikasi ke pangsa pasar baru</p> <p>c. Investasi pada merk dan program loyalitas pelanggan</p>

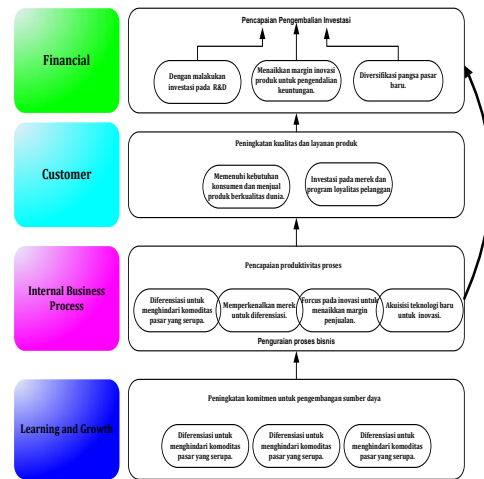
#### 4. Hasil Analisis *Balanced Scorecard*

Pendefinisian dari objectives perusahaan akan didasarkan pada strategi themes dan analisis matrik SWOT. Dimana hasil dari analisis matrik SWOT akan dipetakan ke masing-masing perspektif yang ada. Strategi pada perspektif *balanced scorecard* pada PT.A adalah sebagai berikut :

Tabel 2. Empat (4) Perspektif *Balanced Scorecard* PT.A

Perspective	Strategic Themes	Strategic Objective
Financial	Pencapaian dan pengembalian investasi	a. Dengan melakukan investasi pada R & D b. Menaikkan margin inovasi produk untuk pengendalian keuntungan. c. Diversifikasi pangsa pasar baru.
Customer	Peningkatan kualitas dan layanan produk	a. Memenuhi kebutuhan konsumen dan menjual produk berkualitas dunia. b. Investasi pada merek dan program loyalitas pelanggan
Internal Business Process	Pencapaian produktivitas proses	a. Diferensiasi untuk menghindari komoditas pasar yang serupa. b. Memperkenalkan merek untuk diferensiasi. c. Forcus pada inovasi untuk menaikkan margin penjualan. d. Akuisisi teknologi baru untuk inovasi.
Learning and Growth	Peningkatan komitmen untuk pengembangan sumber daya	a. Pangsa pasar baru untuk meningkatkan probabilitas. b. Memperkenalkan merek untuk pertumbuhan usaha dan perluasan pasar. c. Melakukan akuisisi untuk berkembang.

Jika dilihat dari kerangka perspektif yang sudah didefinisikan tersebut, dapat disimpulkan bahwa semua strategi yang ada tidak hanya dikelompokkan kedalam perspektif keuangan saja, tetapi juga dikelompokkan dalam perspektif non keuangan. Strategi yang sudah didefinisikan tersebut akan dirangkum pada sebuah strategi map seperti pada gambar dibawah ini. Dimana pada strategi map tersebut juga dilihat keterkaitan dari masing-masing strategi objektif yang sudah dikelompokkan pada perspektifnya.



Gambar 1. *Strategy Map* Perusahaan PT. A

Tabel 3. *Balanced Scorecard* PT A

Perspective	Strategic Themes	Strategic Objective	Measurement
Financial	Pencapaian dan pengembalian investasi	a. Dengan melakukan investasi pada R&D b. Menaikkan margin inovasi produk untuk pengendalian keuntungan. c. Diversifikasi pangsa pasar baru.	a. Mendapatkan penemuan-penemuan baru dari Research dan Developmen. b. Menghitung ROI c. Peningkatan pendapatan dan keuntungan. d. Hasil dari pemasaran produk baru di kota tertentu.
Customer	Peningkatan kualitas dan layanan produk	a. Memenuhi kebutuhan konsumen dan menjual produk berkualitas dunia. b. Investasi pada merek dan program loyalitas pelanggan	a. Meningkatkan pelayanan terhadap konsumen. b. Meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap barang yang dijual dengan meningkatkan kualitas produk. c. Memberikan loyalitas terhadap pelanggan.
Internal Business Process	Pencapaian produktivitas proses	a. Diferensiasi untuk menghindari komoditas pasar yang serupa. b. Memperkenalkan merek untuk diferensiasi. c. Forcus pada inovasi untuk menaikkan margin penjualan. d. Akuisisi teknologi baru untuk inovasi.	a. Menciptakan produk baru yang tidak serupa. b. Mengiklankan merek baru. c. Hasil dari inovasi-inovasi yang baru sebagai tolak ukur penjualan. d. Menciptakan inovasi baru dengan teknologi yang canggih

<i>Learning and Growth</i>	Peningkatan komitmen dan untuk pengembangan sumber daya	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pangsa pasar baru untuk meningkatkan probabilitas</li> <li>b. Memperkenalkan merek untuk pertumbuhan usaha dan perluasan pasar.</li> <li>c. Melakukan akuisisi untuk berkembang</li> <li>g.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penyelesaian pendefinisian kompetensi SDM</li> <li>b. Meningkatkan probabilitas karyawan</li> <li>c. Tingkat pertumbuhan usaha dengan SDM yang sesuai dengan pendidikan.</li> <li>d. Meningkatkan perluasan perusahaan dengan akuisisi</li> </ul>
----------------------------	---	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>mengendalikan keuntungan.</li> <li>e. Dengan menghitung keuntungan dari hasil pemasaran produk baru yang dipasarkan pada kota tertentu</li> </ul>	
--	--	--	--

Tabel 5. Balanced and analisis Critical Success Factor Customer Perspective

CSF merupakan suatu area yang mengindikasikan kesuksesan kinerja unit kerja organisasi, yang merupakan faktor-faktor kunci dimana harus berjalan baik sehingga sasaran dapat tercapai. Penentuan CFS dapat membantu untuk menajamkan sasaran dan strategi yang kemudian dapat memberikan penekanan pada aktifitas-aktifitas yang merupakan prioritas. Tahapan ini dilakukan setelah analisis BSC, karena CSF ini merupakan penjabaran dari sasaran strategi bisnis(4 perspektif), sehingga dapat diperoleh CSF sebagai berikut:

<i>Customer Perspective</i>			
<i>Strategic Objective</i>	<i>Measurement</i>	<i>Action (CSF)</i>	<i>IS Needs</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memenuhi kebutuhan konsumen dan menjual produk berkualitas dunia.</li> <li>b. Investasi pada merek dan program loyalitas pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Meningkatkan pelayanan terhadap konsumen.</li> <li>b. Meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap barang yang di jual dengan meningkatkan kualitas produk.</li> <li>c. Memberikan loyalitas terhadap pelanggan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dengan meningkatkan pelayanan terhadap konsumen yaitu dengan menambah karyawan dan melakukan pelayanan yang baik.</li> <li>b. Dengan membuka cabang baru untuk melayani para konsumen Samsung.</li> <li>c. Dengan meningkatkan kualitas dari produk yang dijual sehingga pelanggan akan mendapat kepuasan.</li> <li>d. Dengan memberikan loyalitas kepada pelanggan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dengan membangun system informasi berbasis web untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada konsumen.</li> <li>b. Dengan melakukan riset terhadap kepuasan pelanggan.</li> <li>c. Dengan melakukan pengujian kualitas produk.</li> </ul>

Tabel 4. Balanced and Analisis Critical Success Factor Financial Perspective

<i>Financial Perspective</i>			
<i>Strategic Objective</i>	<i>Measurement</i>	<i>Action (CSF)</i>	<i>IS Needs</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dengan melakukan investasi pada R&amp;D</li> <li>b. Meningkatkan margin inovasi produk untuk pengendalian keuntungan.</li> <li>c. Diversifikasi pangsa pasar baru.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mendapatkan penemuan-penemuan baru dari Research dan Development.</li> <li>b. Menghitung ROI</li> <li>c. Peningkatan pendapatan dan keuntungan.</li> <li>d. Hasil dari pemasaran produk baru di kota tertentu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dengan mendapatkan penemuan-penemuan baru dari hasil research.</li> <li>b. Dengan mengembangkan penemuan-penemuan dari hasil penelitian dari sebuah produk.</li> <li>c. Dengan melakukan perhitungan ROI (Return On Investment) untuk melihat nilai pengambalian dari investasi.</li> <li>d. Dengan menaikkan margin inovasi untuk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Akuntansi dan software untuk perhitungan akuntansi dan transaksi.</li> <li>b. Dengan melakukan analisis bisnis proses untuk mengetahui tingkat keberhasilan dari sebuah produk yang dipasarkan</li> </ul>

Tabel 6. Balanced and Analisis Critical Success Factor Internal Business Process Perspective

<i>Internal Business Process Perspective</i>			
<i>Strategic Objective</i>	<i>Measurement</i>	<i>Action (CSF)</i>	<i>IS Needs</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Diferensiasi untuk menghindari komoditas pasar yang serupa.</li> <li>b. Memperkenalkan merek untuk diferensiasi.</li> <li>c. Fokus pada inovasi untuk menaikkan margin penjualan.</li> <li>d. Akuisisi teknologi baru untuk inovasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menciptakan produk baru yang tidak serupa.</li> <li>b. Mengiklankan merek baru.</li> <li>c. Hasil dari inovasi yang baru sebagai tolak ukur penjualan.</li> <li>d. Menciptakan inovasi baru dengan teknologi yang canggih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dengan membuat inovasi-inovasi baru yang tidak serupa dengan produk yang dipasarkan pesaing perusahaan</li> <li>b. Dengan memasang iklan baik itu lewat TV, radio, brosur dan juga spanduk.</li> <li>c. dengan menghitung hasil penjualan dari produk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dengan menambahkan teknologi yang canggih dalam membantu proses bisnis internal baik itu dari segi SDM, alat yang digunakan dan software yang menunjang</li> <li>b. Dengan membuat</li> </ul>

		baru untuk menentukan tingkat ke suksesan produk tersebut. d. Dengan Menciptakan produk baru dengan menggunakan teknologi canggih.	animasi untuk iklan yang akan di gunakan untuk memasarkan produk.
--	--	---	---

Tabel 7. Balanced and Analisis Critical Success Factor Learning and Growth Perspective

Learning and Growth Perspective			
Strategic Objective	Measurement	Action (CSF)	IS Needs
a. Pangsa pasar baru untuk meningkatkan probabilitas.	a. Penyelesaian pendefinisian kompetensi SDM	a. Dengan mengadakan pelatihan terhadap karyawan untuk meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan.	a. Dengan Membangun system informasi penilaian kompetensi karyawan PT Samsung.
b. Memperkenalkan merek untuk pertumbuhan usaha dan perluasan pasar.	b. Meningkatkan probabilitas karyawan	b. Dengan mengadakan penilaian kompetensi pada setiap karyawan.	b. Dengan terus mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan.
c. Melakukan akuisisi untuk berkembang .	c. Tingkat pertumbuhan usaha dengan SDM yang sesuai dengan pendidikan.	c. Dengan meningkatkan SMD untuk pertumbuhan perusahaan.	c. Dengan membuka cabang untuk pertumbuhan dan perluasan perusahaan
	d. Meningkatkan perluasan perusahaan dengan akuisisi	d. Dengan memperluas dan memperbanyak cabang untuk perkebangan perusahaan.	

Hasil dari penjabaran balanced scorecard dan critical success factor yang diuraikan oleh peneliti, bisa menjadikan acuan dalam pengembangan perusahaan, dilihat berdasarkan 4 faktor yaitu financial, customer, business process, dan Learning and growth. Agar perusahaan dapat bersaing dengan para pesaingnya dengan melihat pangsa pasar yang ada.

## 5. Penutup

### 5.1. Kesimpulan

Analisis SWOT digunakan untuk menganalisis strategi manajemen baik analisis internal maupun analisis eksternal yang amenguraikan mengenai kekuatan, peluang, ancaman dan kelemahan yang terdapat pada perusahaan. Terdapat *strategy objective* yaitu dengan melakukan investasi pada R & D, menaikkan margin inovasi produk untuk pengendalian keuntungan, diversifikasi pangsa pasar baru, peningkatan kualitas dan layanan produk, pencapaian produktivitas dan peningkatan komitmen untuk pengembangan sumber daya.

Berdasarkan *strategy map* diketahui bahwa *perspective financial* yaitu pencapaian pengembalian investasi, yang didukung oleh *perspective customer* yaitu dengan peningkatan kualitas dan layanan produk, selaitu itu didung oleh *perspective InternalBussiness process* yaitu dengan pencapaian produktivitas proses yang didukung oleh *perspective learning and growth* yaitu peningkatan komitmen untuk pengembangan sumber daya.

### 5.2. Saran

Peneliti berharap semoga kajian penelitian ini bisa bermanfaat bagi perusahaan dalam mengambarngkan produk dan menganalisis pasar, agar dapat bersaing serta mendapatkan keuntungan yang maksimal. Bagi pembaca semoga kajian ini dapat menjadi acuan dalam pengembangan metode balanced scorecard dan critical success factor.

## DAFTAR PUSTAKA

- Jogiyanto,(2005), “*Sistem Informasi Strategik: Untuk keunggulan kompetitif*”. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Delariza Rika Fasita, (2009), “ *Strategic Managemen*”,<http://strategik.fe.uns.ac.id/wp-content/uploads/2009/06/samsung-new1.pdf>.
- Regina Anastasia Koilan dan Achmad Holil Noor Ali, (2010), “*Pemetaan*

*Strategis Distributor Pelumas dengan  
Balanced Scorecard PT.XYZ Tahun  
2010-2015”*,

[http://digilib.its.ac.id/public/ITS-  
Master-10291-Paper.pdf](http://digilib.its.ac.id/public/ITS-Master-10291-Paper.pdf).

Kaplan, Norton, (1996), *The Balanced  
Score: Translating Strategy Into  
Action*, Harvad Business Press.

Ward, J, Peppard, J., *Strategic Planning For  
Information System*, Third Edition,  
John Willey and Sons, England,  
2002.