

PEMETAAN STRATEGIC MANAGEMENT DENGAN BALANCED SCORECARD PADA PT.A

Oleh : Dewi Mustari¹, Alusyanti Primawati²

Staf Pengajar Teknik Informatika Universitas Indraprasta PGRI
Jl. Nangka No. 58E Tanjung Barat, Jagakarsa, Jakarta Selatan

Abstrak

PT.A merupakan perusahaan besar didunia, yang bergerak di bidang elektronik. 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 yan bersih, prinsip peduli akan lingkungan, kesehatan, dan keamanan. Tahun 1990an menghadirkan 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 mendefinidikan kebutuhan perusahaan melalui analisis Balanced Scorecard dengan mengambil dasar dari analisis SWOT. Dalam makalah ini, diuraikan hasil analisis berdasarkan pemetaan strategic management dengan balanced scorecard dan critical success factor.

Kata kunci : Teknologi, Strategy Management, Balance Scorecard, 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 PT.A. 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 yan bersih, prinsip peduli akan lingkungan, kesehatan, dan keamanan. Fokus PT.A. yang semakin meningkat pada teknologi menghasilkan didirikannya dua institut penelitian dan pengembangan perusahaan (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 PT.A., 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 perusahaaperusahaan pesaingnya. Yang bertujuan agar Samsung tidak kalah saing dengan perusahaan pesaingnya.

Setelah mengetahui betapa pentingnya memiliki strategi manajemen khususnya untuk meningkatkan pemasaran maka teridentifikasi beberapa hal yang melatar belakangi penulisan makalah 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.
 - a. Strategi SO : Strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimilikinya untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada.
 - b. Strategi WO : Strategi yang digunakan perusahaan dengan seoptimal mungkin untuk meminimalisir yang ada di perusahaan untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada.
 - c. Strategi ST : Strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan kekuatan untuk mengurangi ancaman yang datang ke perusahaan.
 - d. Strategi WT : Strategi yang digunakan perusahaan untuk mengurangi kelemahan untuk menghindari ancaman yang datang ke perusahaan.
- 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 *Balanced 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*.

- a. *Learning and Growth. Perspective* ini berkaitan dengan *Training* untuk pekerja atau karyawan. Budaya Perusahaan yang berhubungan dengan *Improvement* pada individu atau Perusahaan secara keseluruhan. *Learning* juga berkaitan dengan “*Mentoring* dan *Tutor*” untuk semua komponen yang ada diperusahaan.
- b. *Internal Business Processes. Perspective* ini berkaitan dengan pemahaman manager terkait dengan bagaimana bisnis dijalankan dan produk atau jasa mana yang diminta oleh konsumen disesuaikan dengan misi perusahaan.
- c. *Customer Perspective. Perspective* ini berkaitan dengan filosofi *management* untuk meningkatkan realisasi *Customer Focus* dan *Customer Satisfaction* pada semua bisnis. Pada *perspective* ini konsumen akan melakukan analisis pada “*term and process*” yang berkaitan dengan penyediaan barang atau jasa untuk masing-masing kelompok konsumen.
- d. *Financial Perspective*. Pada *perspective* ini dibutuhkan pencarian data yang “*Timely* dan *Accurate*” menjadi prioritas utama sehingga dapat dianalisis oleh manager untuk menyiapkan kebutuhan perusahaan terkait dengan data keuangan.

Terdapat sembilan tahapan dalam membuat atau menganalisis *balanced scorecard*

perusahaan yaitu *asseement, strategy, objectives, strategy map, performance measurement, initiative, automation, cascade dan evaluastion.*

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* 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*.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil Analisis SWOT

a. Strengths

- a) Semua yang dilakukan PT.A dipandu oleh panduan moral yang memastikan keadilan, menghormati semua stakeholder dan transparansi sepenuhnya.
- b) Meliputi beragam bisnis yang memanfaatkan kecepatan, kreatifitas, dan efisiensi untuk menemukan, mengembangkan dan memasarkan produk yang menentukan hidup kita saat ini.
- c) Karyawan yang berdedikasi akan terus menghadapi banyak tantangan dan memberikan ide-ide kreatif untuk mengembangkan produk dan layanan yang memimpin pasar.
- d) Inovasi adalah kunci utama.
- e) Aktifitas R&D tidak hanya memperluas pandangan, namun mereka juga membukakan jalan bagi kelanjutan teknologi terkini dibidang digital elektronik.
- f) Memberi kesempatan yang sangat luas bagi orang-orang untuk mencapai potensi mereka sepenuhnya.

- g) Upaya Kewarganegaraan PT.A meliputi banyak bidang dalam kehidupan masyarakat, termasuk kesejahteraan sosial, kebudayaan dan seni, pelayanan sukarela, akademik dan pendidikan, perlindungan lingkungan, dan pertukaran internasional.
- h) Menciptakan image produk yang bertahan lama dimata konsumen dan merupakan perusahaan yang pertama kali masuk ke pasar dan menciptakan pangsa pasar terbesar.
- i) Ramah lingkungan, hemat energi dan air, mengurangi polusi dan mengeliminasi bahan beracun.
- j) Inovasi diciptakan dengan mengadaptasi teknologi baru, lebih dulu daripada pesaing.

b. Weaknesses

- a) PT.A harus terus menerus memaintain semua biaya untuk tetap sukses.
- b) Investasi tinggi pada aktivitas R&D (menginvestasikan paling sedikit 9% dari pendapatan penjualan pada aktivitas R&D).
- c) Belum memiliki jaringan penjualan dan pelayanan yang sebanding dengan pesaingnya.
- d) Belum memiliki banyak pengalaman pada Televisi berteknologi tinggi pada segmen tersebut.
- e) Tidak memiliki strategi marketing, masalah penyebaran produk akan meningkat.
- f) Berkurangnya profitabilitas karena terlalu banyak pegawai dengan fasilitas luar biasa.

c. Opportunities

- a) Era digital yang terus berkembang.
- b) Salah satu pemimpin yang diakui dunia di industri teknologi digital.
- c) Memiliki program yang memperkuat pikiran dan mendorong kreativitas generasi muda.
- d) Berdasarkan data yang didapat, 28% dari 220 juta rumah tangga memiliki televisi berwarna.

e) Jaringan penelitian dan pengembangan meliputi enam pusat PT.A di Korea.

d. Threats

- a) Lingkungan bisnis yang sangat tidak pasti dan pasar yang semakin kompetitif
- b) Jika perusahaan tetap diam, akan mudah ketinggalan jaman
- c) Konsumen memiliki banyak pilihan.
- d) Kompetisi intens pada pasar televisi berwarna
- e) Produk harga premium tidak akan dijual dengan jumlah yang banyak, maka akan timbul masalah harga
- f) Jika Samsung gagal untuk sukses di pasar china dengan produk berteknologi tinggi nya, hal itu akan diketahui oleh seluruh dunia

Ketika teknologi-teknologi baru secara terus menerus diperkenalkan ke pasar, kecepatan menjadi sangat penting agar tetap dapat bersaing dalam era digital saat ini, dan pasar-pasar baru harus dirintis secara terus menerus.

3.2 Strategy Management

Strategi manajemen yang akan diterapkan oleh PT A yaitu dengan menggunakan *Tool* SWOT yang merupakan hasil dari analisis SWOT Matriks yang ditunjukkan pada Gambar 1 berikut.

3.3 Hasil Analisis *Balanced Scorecard*

Analisis yang terkait dengan pembuatan *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut.

STRATEGI SWOT		Faktor Internal	
		Kelebihan	Kelemahan
Faktor eksternal	Opportunities	<p>SO Strategies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investasi pada R&D • Melakukan akuisisi untuk berkembang • Memperkenalkan merek untuk pertumbuhan usaha dan perluasan pasar 	<p>WO Strategies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fokus pasar baru untuk meningkatkan profitabilitas • Menaklukkan margin inovasi produk untuk mengoptimalkan keuntungan • Akuisisi teknologi baru untuk inovasi • Memenuhi kebutuhan konsumen dan menjual produk berkualitas tinggi
	Threats	<p>ST Strategies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memperkenalkan merek untuk diferensiasi • Fokus pada inovasi untuk menaikan margin penjualan 	<p>WT Strategies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferensiasi untuk menghindari komoditas pasar yang serupa • Diversifikasi ke pasar baru • Investasi pada merek dan program loyalitas pelanggan

Gambar 1. Analisis SWOT Matriks PT.A

a. *Assessment*

Berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka dapat disimpulkan bahwa dalam menjalankan operasionalnya, perusahaan berupaya untuk menjadi sebuah perusahaan yang bisa menghadapi tantangan hari esok. Dimana segi ke unggulan yang diinginkan oleh pihak perusahaan adalah mengembangkan teknologi yang inovatif dan proses efisien yang menciptakan pasar baru dan menjadikan perusahaan Samsung menjadi pemimpin digital yang terpercaya.

b. *Strategy*

Pendefinisian dari strategi themes yang didasarkan pada temuan-temuan yang diperoleh dari analisis SWOT yang dilakukan sebelumnya. Berikut adalah pendefinisian strategi themes untuk masing-masing perspektif tersebut *Perspektif financial*, yang menjadi perspektif awal dari perusahaan. Strategi themes untuk perspektif ini adalah pencapaian pengembalian investasi. Untuk mendukung strategi themes ini perusahaan yang sudah didefinisikan pada perspektif financial, maka dibutuhkan strategi themes yang digunakan pada *perspektif customer* yaitu meningkatkan kualitas layanan dan produk yang akan dilempar ke pasar. Dan untuk mendukung pencapaian strategi yang telah didefinisikan pada kedua perspektif sebelumnya perusahaan membutuhkan *internal business process* yang kuat adapun strategi themes untuk internal business proses adalah pencapaian produktivitas proses. Dengan adanya proses yang produktif perusahaan dapat meningkatkan kinerja dari segi keuangan yang dapat memberikan dampak baik bagi konsumen. Untuk mendukung pencapaian strategi yang sudah didefinisikan pada perspektif internal bisnis proses dibutuhkan sumber daya terbaik yang ada diperusahaan. Dan untuk itu dibutuhkan peningkatan

komitmen perusahaan untuk pengembangan sumber daya, itulah yang kemudian dapat dijadikan strategi untuk perspektif *learning and growth* yang diterapkan pada perusahaan.

c. *Objectives*

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 ditunjukkan pada Tabel 1 berikut.

d. *Strategy Map*

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.

e. *Performance Measurement*

Perusahaan perlu untuk melakukan pengukuran terhadap *strategy objective* yang sudah ditentukan pada tahapan sebelumnya. Tujuan dari penetapan penilaian ini agar pihak perusahaan dapat mengetahui tingkat kesuksesan dari pelaksanaan *strategy* yang sudah didefinisikan serta memicu semua elemen yang ada diperusahaan untuk dapat memebrikan kinerja terbaiknya. Pada table selanjutnya adalah

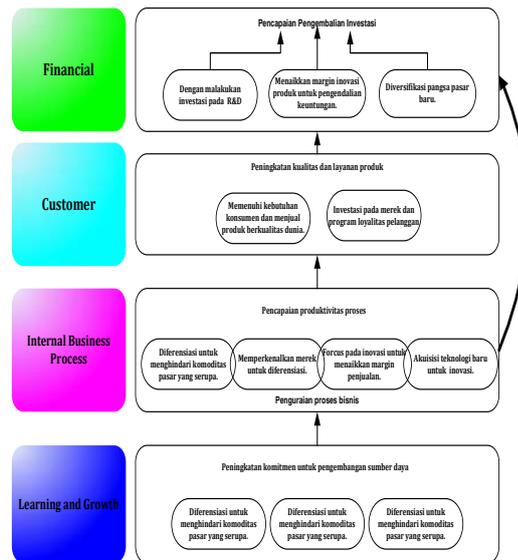
pendefinisian pengukuran untuk masing-masing *strategy objective*.

Tabel 1. Empat (4) Perspektif *Balanced Scorecard* PT.A.

<i>Perspective</i>	<i>Strategic Themes</i>	<i>Strategic Objective</i>
<i>Financial</i>	Pencapaian dan pengembalian investasi	<ol style="list-style-type: none"> 1 Dengan malakukan investasi pada R & D 2 Meningkatkan margin inovasi produk untuk pengendalian keuntungan. 3 Diversifikasi pangsa pasar baru.
<i>Customer</i>	Peningkatan kualitas dan layanan produk	<ol style="list-style-type: none"> 1 Memenuhi kebutuhan konsumen dan menjual produk berkualitas dunia. 2 Investasi pada merek dan program loyalitas pelanggan
<i>Internal Business Process</i>	Pencapaian produktivitas proses	<ol style="list-style-type: none"> 1 Diferensiasi untuk menghindari komoditas pasar yang serupa. 2 Memperkenalkan merek untuk diferensiasi. 3 Forcus pada inovasi untuk menaikkan margin penjualan. 4 Akuisisi teknologi baru untuk inovasi.
<i>Learning and Growth</i>	Peningkatan komitmen untuk pengembangan sumber daya	<ol style="list-style-type: none"> 1 Pangsa pasar baru untuk meningkatkan probabilitas. 2 Memperkenalkan merek untuk pertumbuhan usaha dan perluasan pasar. 3 Melakukan akuisisi untuk berkembang.

f. *Initiatives*

Initiatives yang didefinisikan untuk PT.A didasarkan pada strategi objektif dan measurement pada masing-masing perspektif. Dibawah ini adalah gambar pemetaan (*strategy map*) dari *Balanced Scorecard* seperti ditunjukkan pada Gambar 2 berikut.



Gambar 2. Strategy Map Perusahaan PT. A

Tabel 2. Balanced Scorecard PT A

Perspective	Strategic Themes	Strategic Objective	Measurement
Financial	Pencapaian dan pengembalian investasi	<ol style="list-style-type: none"> 1 Dengan malakukan investasi pada R&D 2 Menaikkan margin inovasi produk untuk pengendalian keuntungan. 3 Diversifikasi pangsa pasar baru. 	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 1 Memenuhi kebutuhan konsumen dan menjual produk berkualitas dunia. 2 Investasi pada merek dan program loyalitas pelanggan 	<ol style="list-style-type: none"> A. Meningkatkan pelayanan terhadap konsumen. B. Meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap barang yang di jual dengan meningkatkan kualitas produk. C. Memberikan loyalitas terhadap pelanggan.
Internal Business Process	Pencapaian produktivitas proses	<ol style="list-style-type: none"> 1 Diferensiasi untuk menghindari komoditas pasar yang serupa. 2 Memperkenalkan merek untuk diferensiasi. 3 Forcus pada inovasi untuk menaikkan margin penjualan. 4 Akuisisi teknologi baru untuk inovasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 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
Learning and Growth	Peningkatan komitmen dan untuk pengembangan sumber daya	<ol style="list-style-type: none"> 1 Pangsa pasar baru untuk meningkatkan probabilitas. 2 Memperkenalkan merek untuk pertumbuhan usaha dan perluasan pasar. 3 Melakukan akuisisi untuk berkembang. 	<ol style="list-style-type: none"> A. Penyelesaian pendefinisian kompetensi SDM B. Meningkatkan probabilitas karyawan C. Tingkat pertumbuhan usaha dengan SDM yang sesuai dengan pendidikan. D. Meningkatkan perluasan perusahaan dengan akuisisi

4. Kesimpulan dan Saran

4.1 Kesimpulan

Setelah dilakukan pengolahan data dan analisis terhadap hasil penelitian pada PT A, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

- a. Analisis SWOT digunakan untuk menganalisis strategi manajemen baik analisis internal maupun analisis eksternal yang mengamendahkan mengenai kekuatan, peluang, ancaman dan kelemahan yang terdapat pada perusahaan.
- b. 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.
- c. Berdasarkan *strategy map* diketahui bahwa *perspective* financial yaitu pencapaian pengembalian investasi, yang didukung oleh *perspective customer* yaitu dengan peningkatan kualitas dan layanan produk, selanjutnya didukung oleh *perspective Internal Business process* yaitu dengan pencapaian produktivitas proses yang didukung oleh *perspective learning and growth* yaitu peningkatan komitmen untuk pengembangan sumber daya.
- d. BSC (*Balanced Scorecard*) dapat digunakan untuk memetakan sasaran-sasaran bisnis PT A beserta tolak ukur, target dan inisiatifnya.

4.2. Saran-saran

Berdasarkan analisis di atas, bahwa penelitian ini masih dapat dikembangkan lagi dengan metode Critical Success Factor (CSF). Karena dengan metode CSF ini dapat diindikasikan kesuksesan kinerja unit kerja organisasi. Kinerja ini merupakan faktor-faktor kunci yang harus berjalan dengan baik, sebab dengan kinerja yang baik, maka sasaran dapat tercapai.

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