

PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UNTUK REVIEW STRATEGI PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA PT “SBP” DI SURABAYA)

MARIA FEBRINA

ABSTRACT

Traditional systems are considered no longer relevant because it only focuses on the financial side of it which only reflects past performance and is not capable of providing accurate information about the circumstances experienced by the company at the time. Business entities who want to stay in the competition, should consider also the non-financial. Or in other words, companies should pay attention to balance and integration between these two aspects. Balanced Scorecard measures the performance of four different perspectives namely: customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective, as well as financial perspective. The Balanced Scorecard also related to the critical success factors of business entities, which can be used to determine how large the contribution of each non-financial perspectives of the financial perspective, to determine how the perspectives which require special attention from companies in order to help companies prepare themselves to face competition that sooner or later it will happen. Balanced Scorecard translating promising strategy into strategic objectives of a comprehensive, coherent, balanced, and scalable, and can facilitate the coordination of various strategic goals through communication, persuasion, and trust among the personnel of the organization. PT "SBP" is the sole distributor of light brick and cement liquid. In recent years until now, PT "SBP" still remains a leader in the field. PT "SBP" still do not have competitors who are able to master the world construction market like this company. The results using the Balanced Scorecard tool indicates that PT "SBP" has successfully implemented a variety of competitive strategies in order to prepare themselves to face competition sooner or later it will happen.

Keywords: *Balanced Scorecard, Strategy review tool, Competitive Strategy*

PENDAHULUAN

Perubahan yang sangat cepat, yang terjadi dalam lingkungan bisnis telah secara otomatis menuntut setiap pelaku bisnis untuk selalu memberikan perhatian dan tanggapan terhadap lingkungannya. Hal ini mengkondisikan perusahaan untuk kemudian merumuskan strategi agar mampu mengantisipasi perubahan dan pencapaian tujuan perusahaan. Didasari atas pentingnya perumusan strategi, proses perumusan strategi merupakan suatu rangkaian kegiatan untuk menemukan strategi yang tepat bagi perusahaan. Rangkaian kegiatan yang diperlukan meliputi analisis lingkungan perusahaan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Analisis SWOT ini berguna untuk mengetahui kekuatan (STRENGTH), kelemahan (WEAKNESS), peluang (OPPORTUNITY), dan ancaman (THREAT) yang dapat memperlancar ataupun menghambat perkembangan perusahaan.

Informasi strategis menggunakan identifikasi *Critical Success Factor* (CSF) yang menyediakan peta bagi perusahaan untuk menunjukkan jalan ke arah keberhasilan kompetitif dan merupakan tolok ukur keberhasilan kompetitif. Ukuran-ukuran keuangan seperti profitabilitas hanya mencerminkan sebagian dan sering kali merupakan ukuran jangka pendek dari kemajuan perusahaan. Tanpa informasi strategis, perusahaan cenderung tersesat dalam berjalan menuju keberhasilan kompetitif dan cenderung membuat keputusan tentang produk yang secara strategis keliru; misalnya memilih produk atau metode pemasaran dan distribusi yang salah.

Untuk menekankan pentingnya penggunaan informasi strategis, baik informasi keuangan maupun non keuangan, laporan akuntansi mengenai kinerja perusahaan sekarang ini sering kali berdasarkan pada CSF dalam empat dimensi yang berbeda. Satu dimensi merupakan dimensi keuangan; sedangkan tiga lainnya merupakan dimensi non keuangan: (1) perspektif pelanggan, (2) perspektif keuangan, (3) perspektif proses bisnis internal, (4) perspektif pembelajaran dan inovasi.

Laporan kinerja yang disusun berdasarkan keempat dimensi tersebut disebut *Balanced Scorecard*. Konsep keseimbangan menampung maksud dari cakupan yang luas, keuangan dan non keuangan, yaitu semua faktor yang memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan strategisnya. *Balanced Scorecard* menyediakan basis analisis yang lebih lengkap daripada analisis yang hanya menggunakan data keuangan. Oleh karena itu, penggunaan *Balanced Scorecard* merupakan unsur penting dari semua pendekatan yang digunakan oleh perusahaan agar menjadi dan tetap kompetitif.

Berkaitan dengan pentingnya pihak manajemen dalam melakukan *review* atau evaluasi terhadap strategi perusahaan, selama ini PT “SBP” belum menerapkan metode atau pendekatan *Balanced Scorecard* dalam *review* strategi perusahaannya. PT. “SBP” merupakan salah satu perusahaan keluarga yang ada di Surabaya. Perusahaan ini merupakan distributor tunggal bata ringan dan semen cair. Beberapa tahun belakangan sampai dengan saat ini PT “SBP” masih tetap menjadi *leader* dalam bidang tersebut. Bata ringan dan semen cair yang diperdagangkan oleh perusahaan ini memiliki merek produk *Hebel and Prime Mortar*. Produk ini merupakan produk yang tergolong baru dijumpai dan dikenal oleh dunia konstruksi Indonesia, khususnya di Surabaya. Oleh karena demikian, sampai saat ini

masih belum ada perusahaan yang bergerak di bidang yang sama. PT "SBP" masih belum mempunyai *competitor* yang mampu menguasai pasar dunia konstruksi layaknya perusahaan ini. Metode *Balanced Scorecard* sangat penting digunakan dalam penerapan strategi perusahaan agar perusahaan mampu merancang sekaligus menilai berbagai strategi yang cocok untuk dijalankan oleh perusahaan untuk dapat bertahan dalam dunia bisnis konstruksi di Indonesia. Selain itu, alasan lain mengapa metode ini dianggap penting adalah agar PT "SBP" siap dalam menghadapi persaingan yang cepat atau lambat akan dialami oleh perusahaan seiring dengan berkembangnya zaman dan semakin majunya dunia konstruksi di Indonesia serta meningkatnya permintaan akan bata ringan dan semen cair untuk bidang konstruksi. *Balanced Scorecard* diharapkan mampu menjadi sarana bagi PT "SBP" dalam melakukan *review* atau evaluasi terhadap strategi yang dijalankan oleh perusahaan selama beberapa tahun belakangan mulai dari berdirinya perusahaan sampai dengan saat ini. Evaluasi dilakukan untuk menilai apakah strategi yang digunakan oleh perusahaan distributor tunggal ini merupakan strategi yang tepat dan mampu membantu manajemen puncak (direksi) dalam mencapai tujuannya, yaitu keuntungan serta mampu membawa perusahaan ke arah yang jauh lebih baik dari sebelumnya. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap penerapan strategi perusahaan secara menyeluruh dengan menggunakan alat *Balanced Scorecard*, yaitu dari sisi *financial* maupun *non financial*, dalam rangka usaha untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak tersebut.

TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Yuwono dan Ichsan (2006:8), "*Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis". Sedangkan menurut Kaplan dan Norton (2000:7), *Balanced Scorecard* merupakan perangkat ukuran kinerja-kinerja masa lalu dengan tujuan unit bisnis untuk menciptakan nilai bagi pelanggan perusahaan saat ini dan mendatang. Adapun menurut Mulyadi (2001:1), "*Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan".

Menurut Yuwono dan Ichsan (2006:23), pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* merupakan tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai pada perusahaan. Hasil pengukuran kemudian digunakan untuk sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Faktor keberhasilan kunci masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

a) Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan mengukur kinerja perusahaan dari segi keuangan untuk menghitung profitabilitas keuangan. Karena variabel ini dalam rupiah, maka datanya berupa skala rasio. Indikator penggunaan perspektif keuangan adalah:

1) *Return on Asset* (ROA)

Merupakan perbandingan laba bersih terhadap rata-rata total aktiva. Hal ini menunjukkan seberapa besar kemampuan aktiva yang dimiliki dalam menghasilkan laba.

2) *Net Operating Income Growth* (NOIG)

Merupakan perbandingan laba bersih dari beberapa tahun. Jumlah peningkatan laba bersih akan menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam penetapan strategi.

3) *Profit Margin* (PM)

Merupakan perbandingan antara laba bersih setelah pajak terhadap pendapatan bersih dari penjualan bersih.

4) *Current Ratio* (CR)

Merupakan kemampuan perusahaan untuk membayar hutang yang harus segera dipenuhi dengan aktiva lancar.

5) *Total Asset Turn Over* (TATO)

Merupakan kemampuan dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva berputar dalam suatu periode.

6) *Inventory Turn Over* (ITO)

Merupakan kemampuan dana yang tertanam dalam *inventory turn over* berputar dalam suatu periode tertentu, atau likuiditas dari *inventory* dan kecenderungan *over stock*. Rasio ini juga menunjukkan berapa kali jumlah persediaan barang dagangan diganti dalam satu tahun, sehingga semakin besar tingkat *inventory turn over*nya, maka semakin singkat barang tersimpan dalam gudang atau barang semakin cepat terjual, demikian sebaliknya.

7) *Receivable Turn Over* (RTO)

Merupakan kemampuan dana yang tertanam dalam piutang berputar dalam satu periode tertentu.

b) Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan menekankan pada bagaimana mengetahui kondisi pelanggan mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Karena variabel dalam prosentase, maka datanya berupa skala rasio. Indikator pengukuran perspektif ini adalah:

1) *On Time Delivery* (OTD)

- Merupakan perbandingan ketepatan pengiriman barang dengan jumlah pesanan untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan.
- 2) *Number of Complaint* (NOC)
Merupakan perbandingan frekuensi komplain (keluhan) pelanggan dengan jumlah pesanan yang diberikan.
 - 3) *Customer of Acquisition* (COA)
Merupakan perbandingan jumlah pelanggan baru dengan seluruh pelanggan yang ada pada saat itu.
 - 4) *Sales Return* (SR)
Merupakan perbandingan antara retur penjualan yang diterima perusahaan dengan pendapatan dari hasil penjualan.
- c) **Perspektif Proses Bisnis Internal**
Perspektif proses bisnis internal merupakan suatu identifikasi proses yang dijalankan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang ada dalam perspektif pelanggan maupun perspektif keuangan, serta mendapat nilai tambah di mata konsumen. Karena variabel ini dalam prosentase, maka datanya berupa skala rasio. Adapun indikator pengukuran variabel perspektif proses bisnis internal adalah sebagai berikut:
- 1) *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE)
Merupakan proporsi waktu pengerjaan produk (*processing time*) terhadap total waktu produksi.
 - 2) *Number of Defective Unit* (NODU)
Merupakan perbandingan antara tingkat kerusakan produk dengan produksi keseluruhan.
- d) **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**
Perspektif ini menekankan pada bagaimana perusahaan dapat berinovasi dan terus bertumbuh dan berkembang agar dapat bersaing di masa sekarang maupun di masa yang akan datang. Karena variabel ini dalam prosentase, maka datanya berupa skala rasio. Indikator pengukuran dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu:
- 1) *Tingkat Absensi* (TA)
Merupakan perbandingan hari kerja yang hilang dengan jumlah hari karyawan masuk kerja.
 - 2) *Net Labour Turn Over* (NLTO)
Merupakan tingkat perputaran karyawan, di mana terjadi penambahan karyawan karyawan masuk ataupun pengurangan karyawan keluar.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini dirancang dalam bentuk studi kasus yang menekankan pada kedalaman analisis dengan tujuan untuk membantu penyelesaian masalah. Data yang disajikan diperoleh dari hasil penelitian dengan memberikan gambaran sesuai dengan keadaan yang sebenarnya pada saat penelitian dilakukan

Jenis dan Sumber Data

Data kualitatif yang dibuktikan meliputi: Data kualitatif, mencakup sejarah singkat dan perkembangan perusahaan, visi perusahaan, misi perusahaan, tujuan perusahaan, strategi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, data-data mengenai produk yang dijual oleh perusahaan, serta data mengenai pelanggan-pelanggan (*customer*) perusahaan. Selain itu, penulis juga mendapatkan data mengenai kondisi lingkungan bisnis internal dan eksternal perusahaan yang akan membantu penulis dalam melakukan analisis SWOT serta membuat matriks evaluasi yang berguna dalam proses perancangan model *Balanced Scorecard* yang tepat bagi melakukan evaluasi atau *review* strategi perusahaan. Data penelitian dibatasi untuk wilayah Surabaya saja. Data pelanggan hanya dari pihak internal. Data kuantitatif yang dibutuhkan meliputi laporan laba rugi dan neraca perusahaan selama periode 5 tahun, yaitu terhitung mulai tahun 2006 sampai dengan tahun 2010 sebagai data pelengkap hasil penelitian semata. Sumber data dalam penelitian ini berasal dari internal perusahaan yang didapat dari kepala manajemen perusahaan, bagian keuangan perusahaan, bagian konsultan manajemen dan pajak perusahaan, bagian personalia, serta bagian penjualan PT “SBP”.

Alat dan Metode Pengumpulan Data

Alat yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah berupa daftar pertanyaan dan pedoman wawancara. Sedangkan dalam mengumpulkan data-data yang diperlukan digunakan metode sebagai berikut:

a. Survei Pendahuluan

Survei pendahuluan ini bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang perusahaan dan mengetahui permasalahan yang akan diteliti. Survei pendahuluan dilakukan dengan mengadakan kunjungan ke perusahaan untuk mengidentifikasi dasar pertimbangan manajemen atas data yang dibutuhkan. Selain itu, juga untuk memperoleh gambaran tentang keadaan perusahaan agar dapat mengetahui permasalahan yang akan diteliti. Peninjauan pertama kali dilakukan pada awal bulan September 2011 ke lokasi perusahaan dalam rangka pengenalan perusahaan dan mengidentifikasi permasalahan yang ada.

b. Survei Lapangan

Survei lapangan ini bertujuan untuk memperoleh data-data primer dari manajemen perusahaan, bagian keuangan perusahaan, bagian konsultan manajemen dan pajak perusahaan, bagian personalia, bagian penjualan, serta terutama data-data yang berkaitan dengan *Balanced Scorecard*.

Teknik Analisis Data

Langkah-langkah untuk melakukan analisa terhadap data penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan analisa terhadap visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan
Sebelum menyusun *Balanced Scorecard*, terlebih dahulu dilakukan analisis terhadap visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan. Pertama-tama perlu dilakukan analisis terhadap keadaan perusahaan saat ini, analisis industri, dan mempelajari faktor-faktor yang terkait. Berdasarkan analisis tersebut, kemudian dilakukan analisis terhadap strategi yang perusahaan.
2. Melakukan analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*) terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan
Setelah melakukan analisa terhadap visi perusahaan sampai dengan strategi perusahaan, penulis akan melakukan analisa terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Analisa dilakukan dengan membuat Matriks Evaluasi.
4. Menyusun kerangka *Balanced Scorecard*
Langkah terakhir dalam teknik analisis data adalah akan dilakukan perancangan terhadap suatu bentuk evaluasi strategi yang tepat dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* tersebut. *Balanced Scorecard* akan menerjemahkan strategi-strategi perusahaan ke dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard* yang dimulai dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta yang terakhir adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam proses penerjemahan tersebut, akan diperhatikan hubungan sebab akibat antara keempat perspektif *Balanced Scorecard* dengan hasil rancangan *scorecard* yang tepat sebagai hasil akhir dari evaluasi atau *review* strategi perusahaan.
5. Membuat peta strategi serta membahas strategi yang tepat
Setelah menyusun kerangka *Balanced Scorecard*, akan dibuatkan peta strategi bagi perusahaan. Peta strategi ini akan menggambarkan diagram sebab-akibat dari hubungan antara perspektif-perspektif *Balanced Scorecard* tersebut. Kemudian dari data dan peta strategi yang ada, akan dibahas strategi-strategi apa yang mampu dipertimbangkan dan dijalankan oleh perusahaan dalam rangka menghadapi persaingan yang cepat atau lambat akan terjadi.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Melalui penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan akan dapat diketahui tingkat pertumbuhan yang terjadi pada masing-masing perspektif yang nantinya akan berpengaruh pada peningkatan laba perusahaan. Melalui penerapan *balanced scorecard* juga akan dapat diketahui apakah strategi yang digunakan oleh perusahaan mampu menjadikan perusahaan tersebut siap dalam menghadapi persaingan di dunia konstruksi yang cepat atau lambat akan terjadi.

Sasaran yang digunakan dalam perspektif keuangan adalah profitabilitas dan pertumbuhan. Tolok ukur yang digunakan adalah ROA. Analisis yang telah dilakukan menghasilkan ROA yang meningkat dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2010. Pada tahun 2006 ROA perusahaan mencapai 1,66%. Pada tahun 2007 ROA perusahaan turun menjadi 1,50%, tahun 2008 turun lagi menjadi 1,30%, dan tahun 2009 turun menjadi 1,29%. Penurunan tersebut disebabkan oleh karena adanya ketidakseimbangan antara meningkatnya laba bersih dengan peningkatan total aktiva perusahaan. Sedangkan pada tahun 2010 ROA perusahaan meningkat kembali menjadi 3,30%.

Tolok ukur pertumbuhan yang digunakan adalah peningkatan laba bersih dan *profit margin*. Pada tahun 2007, peningkatan laba bersih PT “SBP” mencapai 22%. Sedangkan pada tahun 2008 peningkatan laba bersih PT “SBP” mencapai 31%, tahun 2009 peningkatan laba bersihnya mencapai 93%. Laba bersih PT “SBP” terus meningkat hingga mencapai angka 169%. Naiknya tingkat laba bersih perusahaan ini disebabkan oleh peningkatan penjualan produk perusahaan serta semakin efisiennya pengeluaran beban-beban operasional perusahaan yang mampu menghasilkan laba bersih perusahaan.

Profit margin yang dihasilkan perusahaan pada tahun 2006 adalah sebesar 0,39%, pada tahun 2007 adalah sebesar 0,30%, pada tahun 2008 adalah sebesar 0,34%, pada tahun 2009 adalah sebesar 0,79%, sedangkan pada tahun 2010 adalah sebesar 2,11%. Peningkatan *profit margin* pada tahun 2006, 2008, 2009, dan tahun 2010 menunjukkan semakin baiknya kemampuan perusahaan dalam menjual produknya. Namun, pada tahun 2007 *profit margin* perusahaan mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hal ini berarti kemampuan dalam menjual produk dan menghasilkan laba bersih mengalami penurunan.

Sasaran tersebut dapat dicapai perusahaan melalui perumusan strategi yang diterapkan. Sasaran keuangan yang berhubungan dengan strategi pengembangan pasar adalah peningkatan laba bersih dan *profit margin*. Meningkatnya laba bersih dan *profit margin* merupakan akibat dari perluasan pangsa pasar perusahaan. Strategi yang diterapkan

adalah memperkenalkan produk bata ringan kepada kontraktor-kontraktor proyek besar, sehingga fokus dan prioritas pemasaran semakin luas.

Melalui strategi pengembangan strategi pelayanan jasa, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan inovasi dan pengembangan pelayanan jasa, meningkatkan *respons time*. Strategi yang berhubungan dengan pelayanan jasa kepada konsumen yang digunakan oleh perusahaan adalah memberikan jasa pelatihan kepada konsumen mengenai keunggulan *Hebel and Prime Mortar* dibanding produk konvensional (bata merah biasa) serta memberikan jasa pelatihan mengenai cara penggunaan produk dan membantu konsumen dalam melakukan penghitungan bahan yang efisien.

Sedangkan dalam strategi pengembangan sumber daya manusia, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas karyawannya. Dengan peningkatan produktivitas karyawan, perusahaan akan dapat meningkatkan efisiensi dan mendukung pelaksanaan strategi pengembangan pasar serta pengembangan pelayanan jasa. Informasi mengenai bagaimana *review* strategi yang diterapkan oleh perusahaan dalam rangka membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan yang cepat atau lambat akan terjadi berasal dari bagan analisa SWOT perusahaan, matriks evaluasi, serta laporan keuangan yang dibuat oleh perusahaan.

Strategi yang digunakan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan tersebut adalah memelihara hubungan baik dengan kontraktor (konsumen) dengan memberikan pelayanan yang lebih baik dan membangun hubungan dengan kontraktor-kontraktor baru dengan secara aktif memperkenalkan PT "SBP" dan produk-produk *Hebel and Prime Mortar*. Selain itu, strategi lainnya dalam menghadapi persaingan adalah memperkenalkan keunggulan PT "SBP" dibanding dengan distributor (pesaing) lain yang berpotensi akan masuk di dunia bisnis yang sama.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, tingkat absensi masih dirasa kurang baik walaupun pada tingkat absensi mengalami peningkatan yaitu pada tahun 2006 tingkat absensi mencapai 37%. Pada tahun 2007 tingkat absensi mencapai 71%, pada tahun 2008 tingkat absensi karyawan PT "SBP" mencapai 84%, pada tahun 2009 tingkat absensi karyawan turun menjadi 82%, serta pada tahun 2010 tingkat absensi karyawan semakin turun menjadi 50%. Penurunan tersebut terjadi karena terjadi ketidakseimbangan antara jumlah hari kerja dengan jumlah karyawan PT "SBP". Sedangkan tingkat perputaran tenaga kerja bisa dikatakan sudah cukup baik dilihat dari tingkat tenaga kerja yang masuk maupun yang keluar. Tingkat tenaga kerja yang masuk mengalami peningkatan dari 160% pada tahun 2006, 100% pada tahun 2007, naik menjadi 80% pada tahun 2008, 70% pada tahun 2009, dan akhirnya pada tahun 2010 mencapai 60%. Sedangkan pada tingkat tenaga kerja yang keluar memang mengalami peningkatan, tetapi ini tidaklah sebanding dengan jumlah tenaga kerja yang masuk.

Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan selama ini telah menerapkan pengendalian dan pengawasan yang ketat terhadap kualitas produk yang dijualnya. Sasaran perspektif pelanggan adalah *customer acquisition*, *customer retention*, dan *customer satisfaction*. Hal ini berarti PT "SBP" dapat menggunakan waktu kerjanya dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang ada. Peningkatan juga terjadi pada *number of defective unit* yaitu jumlah produk cacat yang dihasilkan mengalami penurunan dari 8 kasus pada tahun 2006, pada tahun 2007 sebanyak 7 kasus, pada tahun 2008 sebanyak 5 kasus, pada tahun 2009 sebanyak 4 kasus, dan pada tahun 2010 sebanyak 3 kasus. Keluhan konsumen juga semakin menurun tiap tahunnya serta penambahan jumlah konsumen tiap tahunnya menunjukkan bahwa pemilihan dan penerapan strategi pemasaran yang digunakan oleh perusahaan sudah cukup tepat. Tenaga kerja pemasaran juga memanfaatkan waktu kerjanya dengan cukup baik dan maksimal sehingga tingkat pemasaran aktual produk perusahaan dapat meningkat tiap tahunnya.

Peta strategi menunjukkan bahwa dasar dari keberhasilan PT "SBP" adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, sebagaimana dikur dengan pemberian pelatihan dan pengetahuan mengenai bata ringan untuk meningkatkan kemampuan (kinerja) dan keahlian karyawan. Hal ini dilakukan agar para karyawan PT "SBP" mampu memberikan penjelasan kepada pelanggan mengenai tata cara penggunaan produk dan cara penghitungan penggunaan bahan baku konstruksi yang efisien, terutama dari penggunaan bahan baku semennya. Strategi ini mampu digunakan oleh PT "SBP" untuk menghadapi persaingan yang cepat atau lambat akan terjadi. Usaha-usaha dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini direalisasikan dalam perbaikan kinerja operasional, sebagaimana diukur dengan kecepatan dalam tanggapan layanan dan kualitas produk. Kinerja yang baik dalam perspektif proses bisnis internal akan menghasilkan kepuasan pelanggan yang tinggi sebagaimana diukur dengan persepsi dan kesetiaan pelanggan. Yang perlu digaribawahi adalah kepuasan pelanggan akan mengarah pada kinerja keuangan yang mantap sebagaimana diukur dengan pertumbuhan pendapatan, margin bruto, dan seterusnya. Peta strategi dapat meningkatkan kegunaan *Balanced Scorecard* dengan menunjukkan hubungan kinerja di antara berbagai perspektif yang ada, sebagai cara yang lebih baik untuk memahami dan mengelola faktor yang menggerakkan kinerja dalam perusahaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Sasaran kesuksesan penerapan strategi dapat dicapai perusahaan melalui perumusan strategi yang diterapkan. Sasaran keuangan yang berhubungan dengan strategi pengembangan pasar adalah peningkatan laba bersih dan *profit margin*. Meningkatnya laba bersih dan *profit margin* merupakan akibat dari perluasan pangsa pasar perusahaan. Strategi yang diterapkan adalah memperkenalkan produk bata ringan kepada kontraktor-kontraktor proyek besar, sehingga fokus dan prioritas pemasaran semakin luas.

Melalui strategi pengembangan strategi pelayanan jasa, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan inovasi dan pengembangan pelayanan jasa, meningkatkan *respons time*. Strategi yang berhubungan dengan pelayanan jasa kepada konsumen yang digunakan oleh perusahaan adalah memberikan jasa pelatihan kepada konsumen mengenai keunggulan *Hebel and Prime Mortar* dibanding produk konvensional (bata merah biasa) serta memberikan jasa pelatihan mengenai cara penggunaan produk dan membantu konsumen dalam melakukan penghitungan bahan yang efisien. Strategi ini membuat PT “SBP” mempunyai perbedaan (differensiasi) di bidang layanannya jika dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya (*competitor*) yang nantinya akan membantu PT “SBP” untuk menjadi siap dalam menghadapi persaingan yang akan terjadi.

Sedangkan dalam strategi pengembangan sumber daya manusia, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas karyawannya. Dengan peningkatan produktivitas karyawan, perusahaan akan dapat meningkatkan efisiensi dan mendukung pelaksanaan strategi pengembangan pasar serta pengembangan pelayanan jasa. Informasi mengenai bagaimana *review* strategi yang diterapkan oleh perusahaan dalam rangka membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan yang cepat atau lambat akan terjadi berasal dari bagan analisa SWOT perusahaan, matriks evaluasi, serta laporan keuangan yang dibuat oleh perusahaan.

Strategi yang digunakan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan tersebut adalah memelihara hubungan baik dengan kontraktor (konsumen) dengan memberikan pelayanan yang lebih baik dan membangun hubungan dengan kontraktor-kontraktor baru dengan secara aktif memperkenalkan PT "SBP" dan produk-produk *Hebel and Prime Mortar*. Selain itu, strategi lainnya dalam menghadapi persaingan adalah memperkenalkan keunggulan PT "SBP" dibanding dengan distributor (pesaing) lain yang berpotensi akan masuk di dunia bisnis yang sama.

REFERENSI

- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Blocher, E.J., K.H. Chen dan T.W. Lin. 2000. *Manajemen Biaya* Edisi 3 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Creelman, James dan Makhijani, Naresh. 2005. *Mastering Business in Asia Succeeding With The Balanced Scorecard Sukses Balanced Scorecard*. Jakarta: Ray Indonesia.
- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- . 2005a. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 1996. *Translating Strategy Into Action-Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- _____. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. 2001. *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan Balanced Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat.
- . 2001a. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- , dan Johny Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Tjahjono, Heru Kurnianto. 2004. *Budaya Organisasional dan Balanced Scorecard Dimensi Teori dan Praktik*. Yogyakarta: UPFE-UMY.
- Yuwono, Sukazrno dan Ichsan. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Suhartoyo, Fenny. 2007. Penerapan Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Keuangan dan Non Keuangan pada PT “X” Surabaya. *Skripsi Tidak Dipublikasikan*. Surabaya: Fakultas Bisnis Jurusan Akuntansi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.