

PERAN NON FINANCIAL PERFORMANCE MEASUREMENT DALAM MENENTUKAN EFEKTIFITAS STRATEGI MENGGUNAKAN MARKET COMMITMENT MODEL DI PERBANKAN INDONESIA

By Rahmat Broto Triaji

Krisis moneter yang melanda perekonomian Indonesia telah mengakibatkan banyak bank mengalami penurunan kinerja dan bahkan banyak yang mengalami kebangkrutan. Hal ini secara tidak langsung telah menunjukkan bukti bahwa industri perbankan Indonesia yang berkembang sangat cepat sejak Pakto 1988 ternyata banyak menyimpan berbagai kelemahan baik dari aspek manajemen bank maupun dari segi pengawasan otoritas moneter Indonesia. Bahkan sektor perbankan ini diduga merupakan salah satu penyebab utama krisis moneter ekonomi Indonesia seperti dikemukakan oleh seorang ekonom dari MIT, Paul Krugman (1998).

Mengingat betapa pentingnya aspek manajemen bank bagi keberhasilan bisnis perbankan, maka sudah merupakan suatu keharusan bagi setiap bankir untuk mengetahui manajemen bank, khususnya *management control system* secara baik dan benar. Hal ini disebabkan karena dengan memahami sistem pengendalian manajemen akan membuat manajer selalu siaga terhadap arah perubahan lingkungan dan yakin bahwa strategi yang dijalankan telah sesuai dengan tujuan perusahaan. Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (1998) *management control* adalah suatu process bagaimana manajer mempengaruhi anggota organisasi yang lain untuk melaksanakan strategi perusahaan. Jadi ada hubungan yang erat antara formulasi strategi dengan pengendalian manajemen. Disamping itu, sebenarnya efektifitas strategi selain dipengaruhi oleh pendekatan/model formulasi strategi yang digunakan juga dipengaruhi oleh proses pengendalian formal manajemen, khususnya pengukuran kinerja non finansial (*non financial performance measurement*) yang dilakukan.

Oleh karena itu, sejalan dengan berubahnya lingkungan eksternal khususnya struktur persaingan sebagai akibat dari meningkatnya proses globalisasi dan deregulasi di berbagai sektor di hampir seluruh dunia, telah menyebabkan berbagai pendekatan formulasi strategi (sebagian besar dibuat pada awal tahun 1970-an dan 1980-an) seperti analisa SWOT, analisa BCG, PIMS, Porter's five force and three generic strategies, core competencies, 7's model, dan sebagainya, tidak sesuai lagi dengan perkembangan

lingkungan bisnis di era 1990-an. Sehingga apabila pendekatan formulasi strategi tersebut digunakan maka perusahaan akan cenderung kehilangan daya saingnya dan tidak mampu bersaing di pasar. Kondisi ini secara tegas dikatakan oleh Michael De Karsilver (1997) sebagai berikut:

"In today's environment if a company does not have an effective strategy ...it's as if dead in the water. We need a new strategy making framework that does clearly and positively set art of effective strategy making in current times. We need a new construct that reflects the dynamics of a marketplace coming up to the millennium"

Oleh karena itu, adanya model formulasi strategi yang baru dan penerapannya sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal sangatlah penting dan mendesak untuk dilakukan oleh setiap perusahaan. Sampai saat ini sudah ada beberapa pendekatan formulasi strategi baru yang secara terpisah telah dikembangkan oleh beberapa pakar manajemen diantaranya adalah dynamic approach, Liam Fahey's Competitor Analysis, The New 7's Model, dan Market Commitment Model. Dari berbagai alternatif pendekatan tersebut, Market Commitment Model (MCM) ternyata banyak memiliki kelebihan dibandingkan yang lain. Kelebihan MCM antara lain adalah sebagai berikut:

1. MCM memiliki wawasan yang jauh ke depan khususnya terhadap kebutuhan customer dikombinasikan dengan strategi yang inovatif, memungkinkan munculnya produk-produk yang *"beyond voices of the customer"*.
2. Menekankan kepada hubungan yang *win-win* dan *personalised* dengan customer, kinerja produk yang *convenience, speed, inovative*, dan menawarkan harga produk yang bersaing namun memiliki *value* yang tinggi. Strategi ini dapat digunakan dalam kondisi persaingan yang *hypercompetition* sekalipun.
3. Lebih praktis, spesifik, dan mampu mengantisipasi minimal di era bisnis akhir tahun 1990-an.

Namun demikian, formulasi strategi dengan menggunakan MCM ini tidak akan efektif apabila tidak disertai dengan pengukuran kinerja strategi yang baik. Oleh karena itu, proses pengendalian formal dari strategi yang disusun dengan MCM ini juga dilakukan dengan pengukuran kinerja yang khusus untuk penerapan MCM. Suatu hal yang jarang dijumpai dimana suatu model formulasi strategi juga dilengkapi dengan

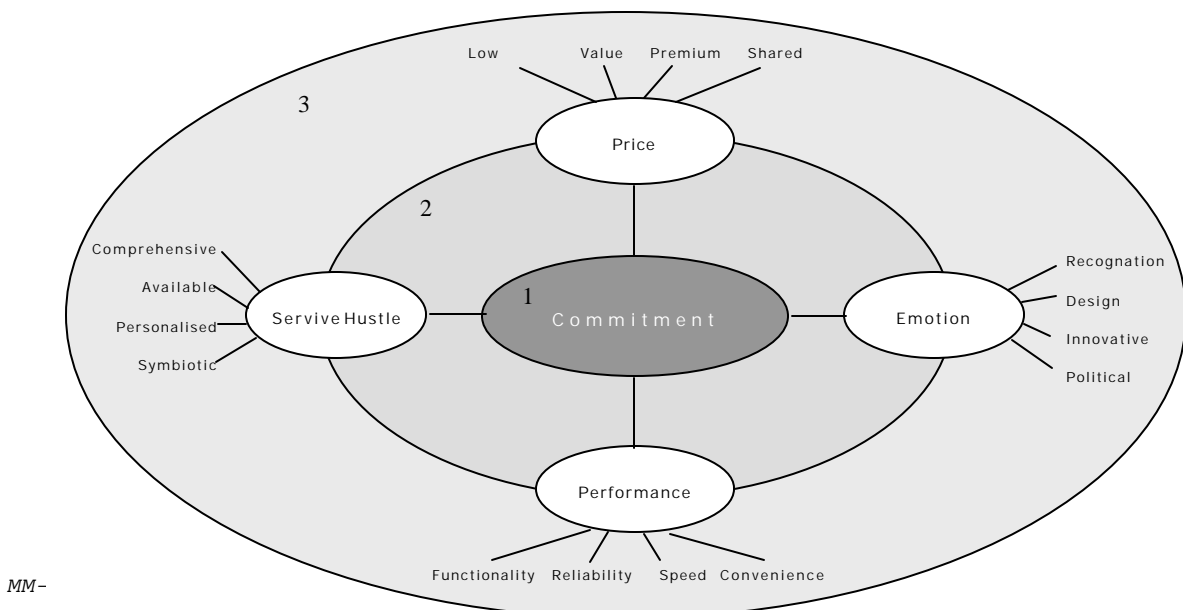
sistem pengendalian yang efektif. Hal ini sangat cocok jika diterapkan di perusahaan-perusahaan di Indonesia, khususnya untuk industri perbankan.

Market Commitment Model

Model ini untuk pertama kali diperkenalkan oleh Michael De Kare-Silver (1997) dalam bukunya yang berjudul *Strategy In Crises*, dengan mendasarkan pada berbagai penelitian yang pernah dilakukan menyangkut strategi dan hasil penelitiannya sendiri di berbagai perusahaan, kemudian menyimpulkan bahwa lingkungan bisnis saat ini telah berubah, banyak CEO yang tidak menjalankan tugasnya dalam penetapan strategi, dan banyak perusahaan yang skeptis terhadap strategi dan sebagai gantinya lebih berfokus kepada *inward-looking process improvement*. Untuk sampai kepada kesimpulan tersebut, Michael DKS antara lain mendasarkan kepada hasil penelitian yang dilakukan oleh Kalchas Group (1996) yang menguji efektivitas beberapa pendekatan formulasi strategi dengan 7 kriteria, yaitu *reflecting the business realities of the late 1990s, starting with customer, rooted and immersed in market understanding, practical (not teoritical), specific (not superficial), encouraging a longer-term view, and measurable*. Memahami bahwa 7 kriteria tersebut sangat penting bagi *a powerfull strategy* maka Michael DKS berusaha untuk memenuhi kriteria tersebut melalui MCM.

MCM yang diunggulkan sebagai salah satu model formulasi strategi menjelang

Gambar 1. The Market Commitment Model



millenium ke-3, memandang *customer* sebagai *sources of advantage* disertai dengan wawasan jauh ke depan dan komitmen kepada pasar atau *future intent*. MCM pada dasarnya terdiri dari 3 dimensi yaitu *commitment, the four prime axis or forms of competitive advantage, and the underlying sources of that competitive advantage*. Model ini harus dilihat secara keseluruhan dan selalu dilakukan evaluasi, karena hal tersebut merupakan batu loncatan di dalam menemukan dan mengembangkan keunggulan daya saing perusahaan sepanjang waktu dan unggul di pasar.

Dimensi ke-1: Komitmen

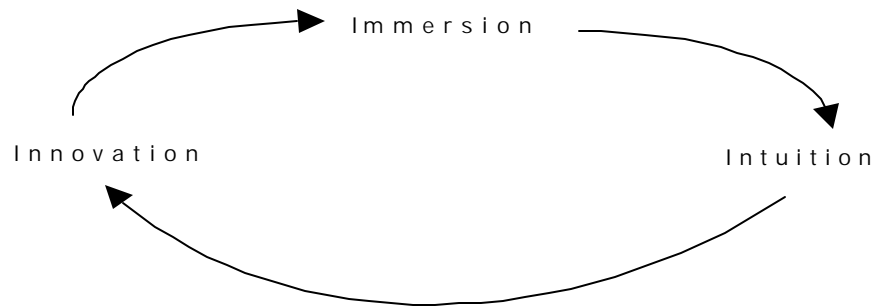
Komitmen mempunyai arti bahwa perusahaan memiliki perhatian yang sangat besar terhadap pasar dimana perusahaan bersaing. Hal ini merupakan faktor terpenting dan dasar dalam menciptakan kesuksesan perusahaan sepanjang waktu. Komitmen yang efektif terdiri dari 2 unsur yaitu *pertama*, mengembangkan suatu pemahaman dan pengetahuan yang mendalam mengenai customer sesuai target market (*deep-rooted market immersion*) dan *kedua*, membangun suatu pandangan jauh ke depan dan bertekad untuk keluar sebagai pemenang dalam persaingan (*the long term horizon and determination to win*). Ada 4 *key success factors* yang menentukan *the long term horizon and determination to win* yaitu:

1. *Take a minimum 5 to 10-year view of market opportunities*, yaitu menetapkan visi perusahaan dalam 5-10 tahun mendatang sesuai dengan peluang pasar yang mungkin dapat diperoleh.
2. *Set clear measurable target*, yaitu menetapkan visi perusahaan secara jelas dan terukur.
3. *Stick with it*, yaitu yakin dan tanpa ragu-ragu untuk terus melangkah ke depan.
4. *Focus*, yaitu menetapkan fokus perusahaan di pasar dengan memilih segment pasar yang akan dilayani.

Sedangkan *deep-rooted market immersion* merupakan sarana bagi perusahaan untuk membangun komitmennya secara efektif dan menemukan keunggulan perusahaan. Ada sebuah model yang cukup sederhana untuk menterjemahkan komitmen perusahaan

menjadi sebuah keunggulan yang abadi sepanjang waktu, seperti terlihat pada gambar berikut.

Gambar 2. The Triple-I model



Contoh dari penetapan komitmen yang sangat baik adalah perusahaan Microsoft, yang telah dikenal sebagai pembuat Windows Software, ketika pada tahun 1996 Microsoft menetapkan diri untuk menjadi *leader* di dalam pasar baru yang dipilihnya yaitu internet, dimana sebelumnya telah ada pesaing-pesaing lama yang telah menguasai pasar seperti Netscape, Sun Microsystems, Yahoo, dan pesaing lainnya. Untuk menjadi *leader* di dalam pasar internet, Microsoft telah mengalihkan sebagian besar perhatian dan sumber dayanya ke dalam operasi perusahaan agar mampu menjadi pesaing yang dominan.

Dimensi ke-2: Empat Sumbu Utama Sumber Keunggulan Daya Saing Perusahaan

Dalam dimensi ini terdiri dari 4 sumber keunggulan daya saing perusahaan yaitu *price*, *emotion*, *performance*, dan *service hustle*. Secara bersama-sama hal tersebut memberikan satu kelompok pilihan strategi yang cukup komprehensif yang dibutuhkan perusahaan untuk menterjemahkan komitmennya ke dalam strategi yang efektif dan kontinyu sepanjang waktu terhadap target pasar yang telah ditetapkan. Keempat sumber keunggulan tersebut dapat saling melengkapi dan memperkuat satu sama lain, menyatukan kinerja yang terbaik (*performance*) dari produk atau jasa perusahaan, menjual produk atau jasa pada harga yang paling menguntungkan bagi perusahaan (*price*), disertai dengan pelayanan yang sangat bagus (*service hustle*) dan didukung oleh unsur-unsur emosi (*emotional values*) dari produk atau jasa perusahaan. Prinsip tersebut

harus senantiasa diperhatikan dan dievaluasi dan peluang yang mungkin ada selalu dikembangkan dan dicari untuk menambah daya saing guna mempengaruhi customer untuk membeli produk dan jasa perusahaan.

1. **Performance**

Kinerja produk semakin lama mengalami peningkatan. Hal ini disebabkan karena customer sekarang ini tidak hanya menginginkan standar kinerja (*basics performances*) seperti *functionality* (lebih mudah digunakan) dan *reliability* (dapat dipercaya kualitasnya), namun lebih dari itu. Customer semakin *demanding* (*growing customer expectations to step up from basic quality*) dengan produk-produk yang lebih *speedily* dan *conveniently*. Oleh karena itu, kinerja produk pada saat ini hanya akan menghasilkan *competitive advantage* apabila produknya lebih menarik (*exciting*) dan mampu mengikuti perkembangan zaman (*contemporary*).

Speed

Kecepatan tidak saja mengandung arti mampu memberikan produk kepada customer dengan waktu yang lebih cepat (*time to customer*), tetapi juga harus mampu menyediakan produk atau jasa yang mampu membantu customer dalam menghemat waktu atau membantu customer melakukan sesuatu secara lebih cepat (*helping customers themselves save time*).

Convenience

Ada 2 aspek dari *convenience* ini, yaitu menciptakan produk yang mudah digunakan oleh customer (*easy to use*) dan produk yang mampu membuat gaya hidup customer dapat dilakukan secara lebih mudah (*lifestyle enchancement*).

2. **Service Hustle**

Dalam lingkungan bisnis saat ini pelayanan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, pelayanan kepada customer tidak cukup hanya sekadar pelayanan seperti pada umumnya atau sesuai dengan standar pelayanan rata-rata pesaing. Perusahaan harus mulai memberi pelayanan "*beyond the call of duty*" dan memberikan pelayanan yang lebih dari yang diharapkan atau diminta customer. Pelayanan tersebut harus disertai pula dengan antusiisme, semangat, dan komitmen perusahaan dalam melayani customer. Hal

inihlah yang dinamakan *service hustle*. Customer akan merasa senang, surprise, selalu teringat akan pelayanan yang diberikan, dan mampu membedakan pelayanan perusahaan dengan para pesaingnya. Untuk mewujudkan hal ini diperlukan budaya perusahaan dan pemahaman yang mendalam dari para pegawai tentang arti dan manfaat *service hustle* terhadap perusahaan. Berdasarkan pengalaman perusahaan-perusahaan yang telah melaksanakan *service hustle* ini, sebenarnya ada beberapa *key success factors* yang menentukan efektifitas *service hustle*, yaitu antara lain *measure the right thing* (mengukur tingkat pelayanan perusahaan secara berkala), *it's not just serving it's keeping* (pelayanan ditujukan untuk membangun hubungan yang erat dan selamanya dengan customer), *getting the right customers* (menentukan customer yang paling potensial), dan *doing it* (membuat setiap pegawai mampu melakukan *service hustle*). Adapun unsur-unsur yang mampu menjadi sumber daya saing perusahaan dalam *service hustle* ini adalah *comprehensive* (mampu memberi apapun yang diminta customer), *available* (mampu memberi pelayanan terbaik kapanpun dan dimanapun), *personalised* (pelayanan dibuat secara khusus untuk tiap pribadi customer), dan *symbiotic* (hubungan yang saling menguntungkan dan abadi).

3. **Price**

Pricing disini tidak hanya diperlakukan sebagai bagian dari program pemasaran dan meningkatkan volume penjualan jangka pendek, tetapi harus dianggap sebagai suatu bagian integral dari *competitive positioning* jangka panjang perusahaan. *Positioning* tidak dilakukan melalui biaya relatif atau skala ekonomi sehingga harga dapat serendah mungkin, tetapi disesuaikan dengan brand image yang ingin dicapai sesuai komitmen perusahaan. Oleh karena itu, *price* tidak saja ditentukan oleh pasar dan di luar kendali perusahaan, namun dapat direncanakan sesuai keinginan perusahaan. *Competitive advantage* yang dihasilkan dari *pricing strategy* ini memiliki 4 unsur, yaitu *low*, *value*, *premium*, dan *shared*. Unsur-unsur ini mendasarkan pada permintaan pasar pada umumnya dan sesuatu yang biasanya lebih dicari oleh customer.

Low

Low price adalah suatu harga produk dimana harga yang ditetapkan cukup rendah. Hal ini disebabkan karena produk yang dijual di pasar dari segi *value-added* tidak

memiliki perbedaan diantara para pesaing (*no different to competition*). Sehingga low price sebaiknya didukung oleh jalur distribusi yang baik dan konsisten.

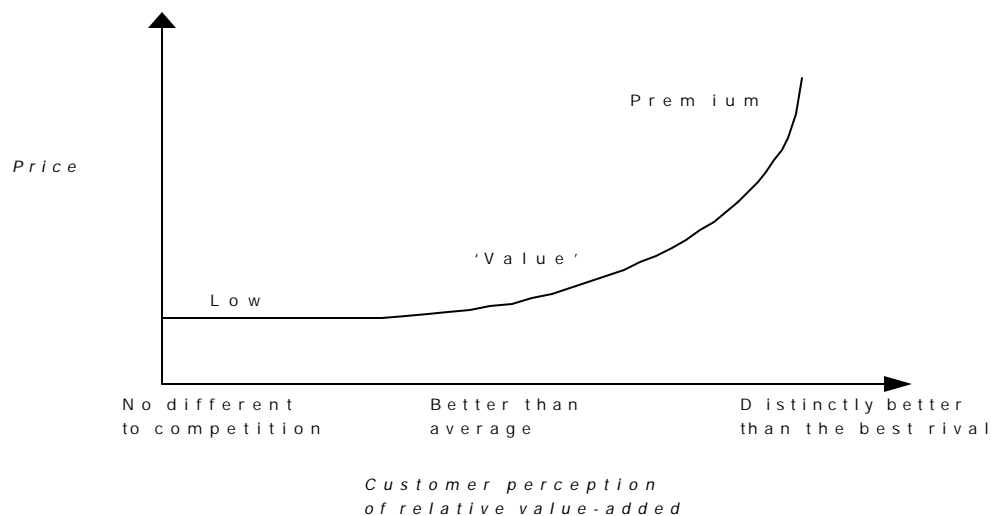
Premium

Premium price adalah suatu harga produk dimana harga yang ditetapkan cukup tinggi namun tetap memiliki daya saing di pasar, karena premium price akan membentuk persepsi kepada customer bahwa produk yang dijual perusahaan memiliki *value-added* yang besar bila dibandingkan dengan rata-rata pesaing maupun pesaing utama. Disamping itu, customer akan merasa bahwa produk yang dijual perusahaan sangat istimewa, tidak semua orang dapat memilikinya, dan mendorong persepsi produk yang eksklusif.

Value

Value price adalah harga produk dimana harga yang ditetapkan tidak sebagai harga yang rendah namun tetap memiliki *value-added* yang besar bila dibandingkan dengan rata-rata pesaing. Hal ini antara lain untuk menahan serangan dari para pesaing yang menetapkan harga produk yang rendah. Oleh karena itu, value price dapat menggunakan cara penetapan produk tradisional seperti *cost plus approach* (asset-

Grafik 1. Low, "Value", and Premium on the pricing curve



led driven) dengan menambahkan *customer driven perspective* melalui sedikit *value-added* lebih baik dibanding rata-rata pesaing.

Shared

Shared price merupakan pendekatan yang berbeda dibandingkan dengan strategi penetapan harga yang lain (dimana perusahaan menentukan harga jual), yaitu lebih menekankan kepada keterlibatan customer di dalam proses penentuan harga. Sehingga pricing menjadi *shared responsibility and goal* antara perusahaan dan customer. Perusahaan dan customer dapat melakukan negosiasi secara lebih terbuka dengan mendasarkan kepada alasan-alasan struktur biaya yang rasional. Dengan cara ini hubungan yang erat (*deeper customer relationship*) dapat terus dibina dan mampu sebagai penghalang dari serangan pesaing perusahaan.

4. Emotion

Performance, service hustle, dan price masih belum lengkap sebagai sumber daya saing yang sempurna bila belum disertai oleh *emotion*. Emosi dan perasaan disini berkaitan erat dengan image produk atau jasa yang diciptakan perusahaan atau ada "E-factor" yang mampu menjadi pembeda terhadap produk atau jasa pesaing. Hal ini mampu menjadi suatu dorongan dan hasrat untuk membeli produk atau jasa perusahaan diantara para pesaing, walaupun dari segi performance, service hustle, dan price relatif sama. Ada 4 unsur sumber dari keunggulan daya saing *emotion* ini, yaitu:

Recognition

Produk atau jasa mampu dibedakan dengan produk para pesaingnya baik melalui brand image, reputasi maupun hubungan yang baik.

Design

Produk atau jasa mampu dilihat dan dirasakan sebagai produk yang memiliki gaya, bentuk, atau struktur yang unik dan menyenangkan.

Innovative

Perusahaan mampu dikenal memiliki catatan keberhasilan yang cemerlang, reputasi yang baik dalam hal munculnya ide-ide baru, menawarkan pendekatan baru, cara

baru dalam melakukan sesuatu yang kesemuanya ini dilakukan secara terus menerus sepanjang waktu.

Political

Produk dan jasa perusahaan mampu mendorong customer untuk membeli melalui aspek/perasaan *patriotisme* dan *favouritism* customer.

Dalam menggunakan berbagai pilihan strategi ini perusahaan dapat memakai seluruhnya secara bersama-sama atau sebagian saja. Hal ini sangat tergantung dari tingkat persaingan dan kemampuan perusahaan dalam melakukan pilihan strategi tersebut. Namun paling tidak dengan MCM perusahaan akan dengan mudah memilih (*roadmap*) sumber-sumber keunggulan daya saing yang dapat ditempuh selanjutnya yang belum dimiliki pesaing lain.

Namun demikian, MCM tidak akan menghasilkan strategi yang efektif jika dalam proses pengembangan strategi tidak dilakukan secara tepat. Oleh karena itu, perlu dirumuskan suatu proses pengembangan strategi yang lebih efektif (*more effective strategy development process*) khususnya dalam menggunakan MCM. Untuk itu ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi dalam proses tersebut, yaitu antara lain adalah:

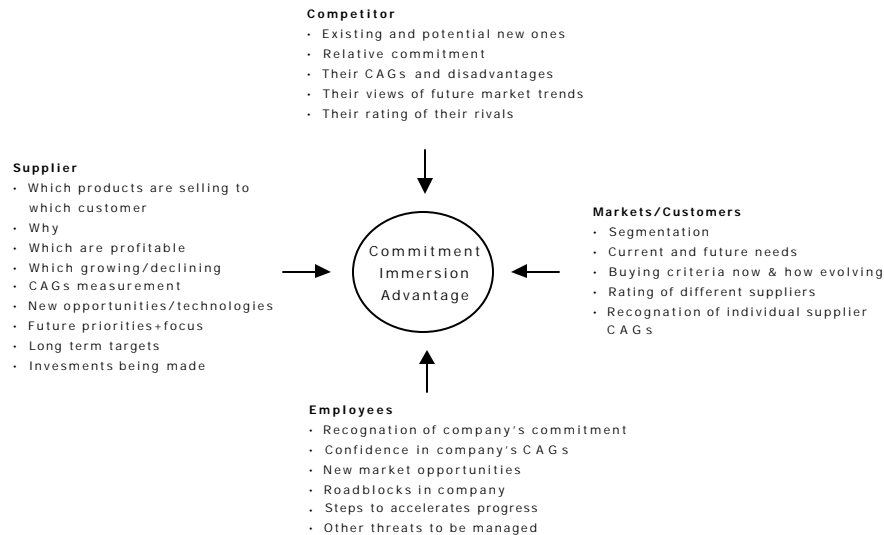
1. Proses harus terpisah dari siklus anggaran tahunan.

Pada umumnya pengembangan strategi di berbagai perusahaan pasti akan berkaitan dengan siklus anggaran tahunan atau *strategy plus budget*. Namun pada kenyataannya proses ini justru terkadang *destructive*. Hal ini disebabkan karena penyusunan anggaran dan strategi tahunan seringkali justru lebih terfokus kepada debat yang berkepanjangan tentang berapa jumlah anggaran yang dapat disetujui dan pada program kerja 1 tahun ke depan dibandingkan memikirkan strategi di masa depan. Sehingga walaupun strategi telah disusun dan tertulis biasanya strategi tersebut samar-samar dalam melukiskan *future intent* perusahaan. Oleh karena itu, proses pengembangan strategi harus dipisahkan dari siklus anggaran tahunan dan memiliki proses tersendiri (*discrete process*). Beberapa perusahaan terkemuka seperti Glaxo, Guinness dan Coca-Cola telah sejak lama memiliki *discrete strategy development team* dan proses pengembangan strategi yang mendorong dan merangsang pemikiran tentang bisnis di masa depan.

2. **Harus tersedia informasi yang tepat.**

Informasi disini adalah terutama mengenai komitmen dan keunggulan perusahaan serta pesaing. Hal ini dibutuhkan riset pasar baik yang dilakukan oleh beberapa unit kerja perusahaan, tim fungsional, maupun oleh lembaga riset eksternal. Informasi

Gambar 3. Areas for Research and Analysis



yang tepat akan menentukan efektifitas pengembangan strategi. Riset dan analisa yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh informasi tentang komitmen, market immersion, dan advantage adalah sebagai berikut:

Proses pengembangan strategi juga dapat dilakukan melalui benchmark terhadap perusahaan terbaik untuk melihat sejauh mana efektifitas kinerja perusahaan di masa depan dibandingkan dengan para pesaing dalam mencapai tujuannya. Dengan benchmark dapat diukur *market awareness*, *commitment*, dan *potential for future growth*.

3. **Melibatkan pegawai dari berbagai unit kerja perusahaan.**

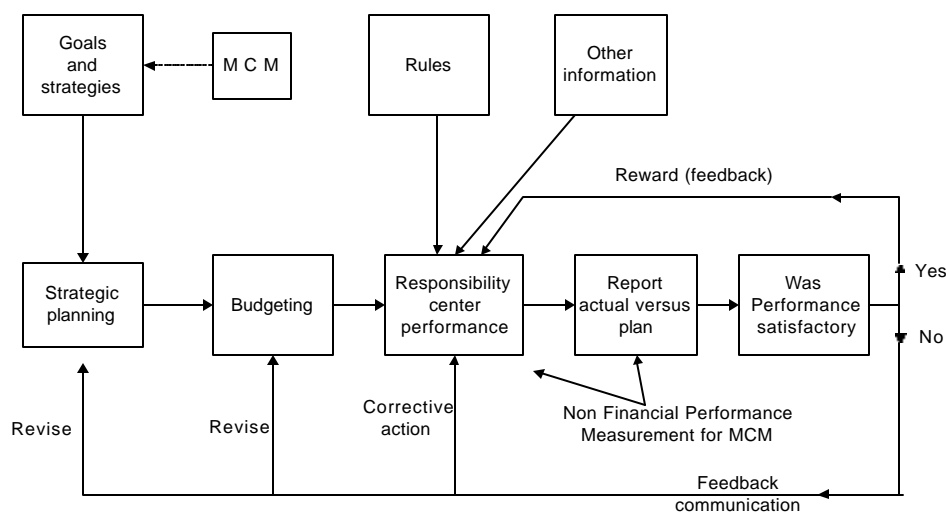
Proses pengembangan strategi yang efektif harus tidak hanya dilakukan oleh suatu tim saja, tetapi harus melibatkan dari berbagai unit kerja perusahaan seperti *salesforce* (dekat dengan pasar dan customer) dan orang yang banyak pengalaman di perusahaan tetapi sedang tidak berada pada jabatan yang penting. Hal ini dapat

menambah input dari berbagai arah dalam pengembangan strategi sekaligus dapat memotivasi pegawai yang berada di garis depan.

Peran Non Financial Performance Measurement

Sebagus apapun pendekatan formulasi strategi yang digunakan (khususnya MCM) tanpa adanya sistem pengendalian yang baik, maka strategi tidak akan terimplementasi secara efektif. Dalam hal ini sistem pengendalian manajemen baik formal maupun informal berfungsi sebagai alat untuk melaksanakan strategi sekaligus membantu di dalam mengembangkan strategi baru. Pengendalian informal antara lain adalah etika kerja, gaya manajemen, budaya perusahaan dan lain sebagainya. Sedangkan *formal control process* antara lain adalah sistem perencanaan strategik, anggaran, dan pelaporan. Pelaporan disini akan membandingkan antara realisasi dengan rencana. Jika kinerja ternyata bagus atau memuaskan maka pusat tanggung jawab kinerja (*responsibility center performance*) akan memperoleh imbalan (*reward*). Namun jika kinerja tidak memuaskan maka ada umpan balik (*feedback*) kepada pusat tanggung jawab kinerja untuk dilakukan revisi menyangkut anggaran dan strategic planning. Hubungan *formal control process* dan MCM adalah sebagai berikut:

Gambar 4. The Formal Control Process and MCM



Sistem pengendalian manajemen dari strategi yang disusun dengan menggunakan Market Commitment Model memiliki “toolkit” sistem pengukuran kinerja tersendiri yang sifatnya *non financial measurement*. Pada dasarnya sistem pengukuran kinerja ini akan melihat sejauh mana 4 keunggulan daya saing (dimensi 2) dan 16 unsur sumber keunggulan daya saing perusahaan (dimensi ke 3 dari MCM) telah sesuai dengan strategi yang ditetapkan. Karena strategi MCM pada dasarnya ditujukan untuk “*immerse*” dengan pasar dan customer, maka untuk melakukan pengukuran kinerja MCM secara obyektif harus dilakukan investigasi dan penelitian secara mendalam kepada customer. Ada 10 elemen yang dapat digunakan sebagai alat ukur dan monitoring strategi MCM, yaitu sebagai berikut:

1. *Market and customer immersion*

Elemen ini untuk menguji sejauh mana sumber keunggulan daya saing perusahaan di mata customer. Hal ini akan menghasilkan data mengenai unsur keunggulan daya saing (*competitive advantage*) apa yang dianggap penting oleh customer, unsur apa yang mendorong pembelian dan tetap loyalnya customer untuk tidak pindah ke pesaing lain. Secara jelas dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini.

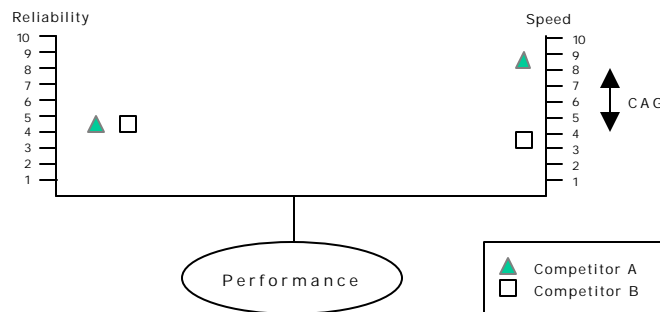
Table 1. Apa yang dianggap paling penting oleh customer ?

<i>Sumber keunggulan daya saing</i>		<i>Rangking oleh customer (Nilai paling besar 10)</i>
Performance	Functionality Reliability Speed Convenience	
Service Hustle	Cmprehensive Available Personalised Symbiotic	
Price	Low Value Premium Shared	
Emotion	Recognition Design Innovative 'Political'	

2. Identifying advantage

Melihat sejauh mana seluruh sumber keunggulan daya saing perusahaan bila dibandingkan dengan para pesaing di mata customer dan berapa besar angka perbedaannya. Alat ukur yang menghitung perbedaan ini seringkali disebut sebagai

Gambar 5. Customer Rating of Competitive Advantage



Tabel 2. Bagaimana perusahaan 'ABC' dibandingkan dengan para pesaingnya?

Sumber keunggulan daya saing yang	Mana termasuk 5 besar menurut customer	Rangking oleh customer (Nilai paling besar 10)			
		Pesaing 1	Pesaing 2	Pesaing 3	ABC
Performance	Functionality Reliability Speed Convenience				
Service Hustle	Cmprehensive Available Personalised Symbiotic				
Price	Low Value Premium Shared				
Emotion	Recognition Design Innovative 'Political'				

Competitive Advantage Gap (CAG). Jika CAG positif maka keunggulan daya saing perusahaan lebih baik dibanding pesaing, negatif berarti keunggulan daya saing

perusahaan lebih jelek dibanding pesaing, dan nol berarti perusahaan memiliki keunggulan daya saing yang sama kuat dengan pesaing. CAG ini sangat penting, karena dengan mengetahui besarnya CAG akan sangat menentukan bagi pengembangan strategi berikutnya sekaligus dalam menentukan investasi yang diperlukan. Secara lebih jelas lihat gambar 5 dan tabel 2.

3. **Segmentation**

Mengetahui sejauh mana segmentasi yang telah dibuat perusahaan efektif. Customer akan menilai berbagai segment pasar perusahaan dan menilai berapa besar angka perbedaannya diantara segment tersebut. Hal ini penting untuk mengetahui mana segment pasar yang lemah dan mana yang kuat. Pada segment pasar yang besar, menguntungkan, dan cukup menarik, perusahaan dapat lebih memfokuskan strateginya pada segment pasar tersebut. Secara lebih lengkap lihat tabel 3 dan 4.

Tabel 3. Apa yang dianggap paling penting oleh customer menurut segmen?

Sumber keunggulan daya saing		Rangking oleh customer menurut segmen			
		Segmen X	Segmen Y	Segmen Z	etc.
Performance	Functionality Reliability Speed Convenience				
Service Hustle	Cmprehensive Available Personalised Symbiotic				
Price	Low Value Premium Shared				
Emotion	Recognition Design Innovative 'Political'				

Tabel 4. Bagaimana nilai perusahaan 'ABC' di masing-masing segmen

Nama segmen	CAG Perusahaan 'ABC'	
	Adakah keunggulan daya saingnya?	Apa sumbernya?
A		
B		
C		
D		
etc		

4. **Summarise the competitive situation**

Berdasarkan hasil evaluasi pasar dan segmentasi oleh customer maka dapat disimpulkan kondisi daya saing perusahaan. Hal-hal yang diukur antara adalah apa yang menjadi prinsip dan yang paling dianggap sebagai keunggulan perusahaan oleh customer, berapa besarnya CAG dan pengaruhnya (*significance*) terhadap pembelian customer, apa saja kelemahan perusahaan dan pengaruhnya, dan apa yang seharusnya dilakukan perusahaan jika memang ada kelemahan. Selengkapnya lihat tabel 5.

Tabel 5. Kesimpulan situasi daya saing perusahaan ABC

Keunggulan Perusahaan 'ABC'	Nilai CAG	Signifikansi CAG
1.		
2.		
3.		
Kelemahan Perusahaan 'ABC'	Nilai kelemahan (CAG)	Signifikansi CAG
1.		
2.		
3.		

5. **Sustainability**

Mengetahui sejauh mana berbagai keunggulan daya saing yang telah diidentifikasi mampu untuk terus ditingkatkan dan jika yakin terhadap pemahaman pasar dan target customer, berapa besar investasi sumber daya yang diperlukan. Selengkapnya lihat pada tabel 6.

Tabel 6. Kemungkinan keunggulan perusahaan dapat ditingkatkan.

Keunggulan n	Ancaman					
	Pesaing Baru	Teknologi Baru	Customer Baru	Perubahan Kebutuhan Customer	Ancaman lainnya	waktu ancaman akan berpengaruh
1.						
2.						
3.						
etc.						

6. Trends

CAG bukanlah alat ukur yang sifatnya statis, tetapi dapat dijadikan alat yang dinamis untuk mengukur kinerja perusahaan selama beberapa berjalan. Karena yang lebih penting untuk diketahui sebenarnya tidak hanya kinerja perusahaan saat ini, tetapi kesimpulan yang lebih penting adalah bagaimana trend kinerja perusahaan selama 3 tahun terakhir, naik atau turun. Dari hasil tersebut dapat digunakan untuk mengetahui efektifitas strategi yang telah dilakukan selama ini, strategi baik/buruk, atau memang nilai CAG tersebut memang sebagai akibat dari tindakan pesaing perusahaan. Selanjutnya apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan di masa datang. Selengkapnya lihat tabel 7.

Tabel 7. Bagaimana trend dari CAG perusahaan?

Keunggulan	CAG		Trend Tumbuh/Turun
	Tahun berjalan	Tahun lalu Tahun berjalan vs rata-rata 3 tahun terakhir	
1.			
2.			
3.			

7. Organisation gaps

Mengetahui sejauh mana kemampuan organisasi dapat menciptakan keunggulan daya saing sesuai dengan tuntutan pasar. Organization gaps juga dapat mengukur sejauh mana perusahaan mampu memenuhi tuntutan pasar secara lebih baik dibandingkan dengan para pesaingnya. Kemampuan organisasi ini antara lain adalah *skills, systems, structure, operations, resources, dan investment*. Selengkapnya lihat tabel 8.

Tabel 8. Daftar gap organisasi

Keahlian	Sudahkan perusahaan memperoleh keahlian yang sesuai untuk memberikan produk/jasa yang terbaik seperti yang diinginkan customer?
Sistem	Apakah sistem yang ada dapat membantu tujuan yang ingin dicapai perusahaan?
Strukture	Apakah organisasi (diantara fungsi dan unit kerja lainnya) berjalan secara harmonis dan efektif menuju tujuan yang sama?
Operasi	Apakah yang kita lakukan saat ini sudah cukup efisien dalam hal biaya seperti yang kita inginkan?
Sumber Daya	Apakah sumber daya yang ada sudah mencukupi untuk saat ini atau untuk waktu yang akan datang? Apakah kita harus membeli sumber daya tambahan, sebagai contoh melalui aliansi atau akuisisi?
Investasi	Mampukah kita membiayai apa yang kita butuhkan?

8. *Looking to the future*

Mengetahui sejauh mana CAG trend di masa yang akan datang (5 tahun) dan sumber keunggulan apa yang dapat digunakan untuk memenuhinya. Hal ini disebabkan antara lain karena kebutuhan customer semakin *demanding*, posisi daya saing perusahaan pasti akan berubah, munculnya pesaing yang berbeda, dan kemungkinan munculnya teknologi baru. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu melihat kembali pentingnya pemahaman yang mendalam terhadap pasar dan menerapkan pendekatan Triple-I, immersion, intuition, dan innovation, agar selalu dapat menemukan competitive advantage yang baru. Selengkapnya dapat dilihat pada tabel 9.

9. *Stakes in the ground*

Mengetahui seberapa jauh target segment pasar yang ada telah secara efektif dikuasai dan berapa besar nilai CAGnya diantara segment pasar dilihat dari dimensi ke-2 dan ke-3 dari MCM. Sehingga dapat disimpulkan segment pasar mana yang sangat penting bagi perusahaan, segment pasar mana yang merupakan ambisi perusahaan, segment pasar mana yang akan dituju, dimana posisi perusahaan berikutnya, dan berapa besar investasinya. Disamping itu, dengan angka ini dapat digunakan untuk mendorong motivasi dan orientasi seluruh pegawai ke masa depan. Selengkapnya lihat tabel 9.

Tabel 9. Adakah keunggulan baru yang akan muncul 5 tahun lagi?

Sumber keunggulan daya saing		Ranking 5 besar oleh customer		Siapa yang akan menjadi pendorong perubahan?		
		Saat ini	Diramalkan 5 tahun mandatang	Customer	Pesaing	Kita
Performance	Functionality Reliability Speed Convenience					
Service Hustle	Cmprehensive Available Personalised Symbiotic					
Price	Low Value Premium Shared					
Emotion	Recognition Design Innovative 'Political'					

Tabel 9. Melihat peluang di masa depan

Target segmen customer	CAG		Waktu
	Keunggulan daya saing (Dimensi ke-2)	Sumber Keunggulan daya saing (dimensi ke-3)	
1.			
2.			
3.			

10. **Exploitation**

Setelah semua angka CAG dari 4 keunggulan daya saing dan 16 unsur sumber keunggulan daya saing perusahaan diketahui, maka tahap berikutnya adalah menyusun tindakan pemanfaatan peluang perusahaan. Sebagai contoh, beberapa pilihan tindakan pemanfaatan peluang tersebut antara lain menyangkut *revenue* (meningkatkan sales dan market share), *pricing* (manaikkan/menurunkan harga, mengurangi discount), *invesment* (meningkatkan promosi, investasi untuk meningkatkan sumber keunggulan tertentu), *costs* (mengurangi biaya promosi, mengawasi secara ketat jadwal pembayaran debitur), dan *customer* (menetapkan basis pengembangan loyalitas). Selengkapnya lihat tabel 10.

Tabel 10. Pemanfaatan peluang

CAG	Tindakan pemanfaatan	Perkiraan tambahan keuntungan (US \$ million)
1.		
2.		
3.		

Nilai CAG perusahaan sebenarnya menentukan apakah kinerja strategi perusahaan memuaskan/atau tidak. Jika nilai CAG tidak memuaskan maka harus ada *feedback* dan selanjutnya diambil tindakan oleh pusat tanggung jawab kinerja sambil melihat peluang yang ada (*other information*). Namun jika CAG memuaskan maka pusat tanggung jawab kinerja memperoleh *reward* dan selanjutnya dengan melihat peluang yang ada diambil tindakan-tindakan baru. Berbagai tindakan baru seperti terlihat pada tabel 10 tetap harus mangacu kepada terimplementasikannya strategi yang telah ditetapkan. Jadi dapat disimpulkan bahwa *non financial performance measurement* ini secara teoritis akan mampi meningkatkan efektifitas strategi yang disusun dengan menggunakan Market Commitmen Model.

Namun demikian, efektifitas pengukuran kinerja non keuangan ini secara nyata akan teruji pada saat dilaksanakan di lapangan. Oleh karena itu, diperlukan suatu "*warning signs*" apakah pengukuran kinerja tersebut efektif atau tidak. Jika ternyata tidak efektif maka perlu dilakukan perubahan atau *redesign the system*. Menurut Michael R. Vhale dan Sarah C. Mavrinc (1995) dalam tulisannya yang berjudul *How Effective Is Your Performance Measurement System* di majalah *Management Accounting*, ada 7 tanda peringatan bagi perusahaan yang ingin melihat efektifitas pengukuran kinerja yang digunakan, yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Kinerja seluruh dimensi cukup bagus kecuali tingkat keuntungan.
2. Customer tidak mau membeli meskipun harga barang atau jasa perusahaan cukup bersaing.
3. Tak seorangpun dalam perusahaan memberikan perhatian ketika laporan pengukuran kinerja perusahaan tidak diterbitkan/dibuat.
4. Manajer banyak menghabiskan waktu hanya untuk berdebat masalah arti dari ukuran yang digunakan.

5. Harga saham tetap lesu/rendah meskipun kinerja keuangan perusahaan solid.
6. Perusahaan tidak mengubah alat ukur kinerjanya dalam jangka waktu yang lama.
7. Perusahaan baru saja mengubah *corporate strategy*-nya.

Dengan demikian, apabila dalam perusahaan terdapat satu atau lebih tanda peringatan dari efektifitas pengukuran kinerja tersebut, khususnya dalam menerapkan MCM beserta *non financial performance measurement*-nya maka perusahaan harus waspada dan tanggap.

Implikasi Bagi Perbankan Indonesia

Industri perbankan Indonesia yang berkembang dengan pesat yang antara lain ditandai dengan meningkatnya jumlah bank dan meningkatnya kesadaran masyarakat dalam menggunakan jasa bank, telah membuat kondisi persaingan meningkat dengan tajam. Sejalan dengan terjadinya krisis perbankan Indonesia yang diperkirakan jumlah bank akan semakin berkurang, namun bukan berarti kondisi persaingan akan melemah. Hal ini antara lain disebabkan karena masyarakat sudah terbiasa dengan pelayanan bank-bank swasta yang baik dan semakin lama menuntut pelayanan yang lebih. Oleh karena itu, setiap bank yang ingin unggul dalam bersaing harus mampu mengembangkan strateginya melalui suatu pendekatan strategi yang tepat dan sesuai dengan tuntutan pasar. Alternatif terbaik adalah mengganti pendekatan formulasi strateginya dengan MCM sekaligus menerapkan sistem pengendalian manajemen bank, khususnya non financial performance measurement untuk MCM. Ada beberapa implikasi bagi setiap bank yang ingin menerapkan MCM dan alat ukur kinerjanya, yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Bank harus mengubah paradigma berpikirnya (*paradigm shift*), dari semula yang kurang memperhatikan customer atau dalam beberapa strateginya sudah memperhatikan customer tapi tidak dijalankan secara efektif untuk segera berubah memperhatikan customer dan menjadikan customer sebagai basis sumber keunggulan daya saing bank.
2. CEO bank harus menjadikan strategi sebagai salah satu agenda terpenting dalam mengelola bank.

3. Menciptakan *informal control* seperti etika kerja, gaya manajemen, dan budaya kerja bank yang baik dan lebih peduli akan pelayanan kepada customer.
4. *Formal control* yang akan digunakan, khususnya *non financial performance measurement* untuk MCM harus didukung oleh *reward system*, penggajian, dan training system yang baik.

Daftar Pustaka

1. Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan (1998), *Management Control System*, 9th edition, USA: The McGraw-Hill Companies.
2. Bollenbacher, George M. (1992), *The New Business of Banking: Surviving and Thriving*, USA: Bankers Publishing Company.
3. D'Aveni, Richard A. and Robert Gunther (1994), *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*, New York: Maxwell Macmillan Inc.
4. De Kare-Silver, Michael (1997), *Strategy In Crisis*, Great Britain: Macmillan Press Ltd.
5. Drucker, Peter F (1995), *Managing In A Time of Great Change*, USA: Penguin Group
6. Hamel, Gary and C.K. Prahalad (1989), "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, May-June, page 63-76.
7. Kalchas Group (1996), *Ranking of Strategy*, August.
8. Morrison, Ian (1996), *The Second Curve*, Great Britain: Nicholas Brealey Publishing Ltd.
9. Porter, Michael E (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, USA: the Free Press.
10. Soo, Vanson YW (1998), *Asian Currency Crisis-Krugman's Miracle?*
11. Stivers, Bonnie P. et.all (1998), "How Non Financial Performance Measures Are Used", *Management Accounting*, February, page 44-49.
12. Thompson, Jr, Arthur A and A.J. Strickland (1996), *Strategic Management: Concept and Cases*, 9th edition, USA: Irwin Book Team.
13. Vhale, Michael R. dan Sarah C. Mavrinnac (1995), "How Effective Is Your Performance Measurement System?", *Management Accounting*, August, page 43-47.