

BALANCE SCORE CARD

Penyusun:

Derizka Inva Jaswita

Rudy Bodewyn Mangasa Tua

Rahmi Andini Syamsuddin



Jl. Surya Kencana No. 1 Pamulang
Gd. A, Ruang 212 Universitas Pamulang
Tangerang Selatan – Banten

IDENTITAS PENULIS

BALANCE SCORE CARD

Penulis:

Derizka Inva Jaswita, Rudy Bodewyn Mangasa Tua, Rahmi
Andini Syamsuddin

ISBN: 978-623-5437-48-4

Editor:

Iman Syatoto, Ivan Putranto

Desain sampul:

Aden

Tata Letak:

Nara Dwi Angesti

Redaksi:

Unpam Press

Jl. Surya Kecana No. 1, Ruang 212 Gedung A

Pamulang – Tangerang Selatan

Telp. 021-7412566, Fax. 021 74709855

Email: unpampress@unpam.ac.id

Website: <https://unpampress.unpam.ac.id/>

Anggota IKAPI

Cetakan pertama, 6 Januari 2023

BA285-14012023-01

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa ijin penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat-Nya yang telah tercurah. Akhirnya kami dapat menyelesaikan bahan ajar *Balanced Scorecard* ini.

Bahan Ajar *Balanced Scorecard* merupakan salah satu mata kuliah untuk memperkuat kompetensi mahasiswa yang membahas tentang rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, kompetensi, metode sistem informasi yang tepat untuk tercapainya tujuan Lembaga atau organisasi.

Saran dan kritik dapat diberikan karena kami menyadari masih banyak kekurangan dalam bahan ajar ini. Namun, semoga bahan ajar ini dapat memberikan dampak yang positif pada peningkatan kualitas penyusunan bahan ajar di lingkungan Universitas Pamulang.

Tangerang Selatan, 6 Januari 2023

Penulis

DAFTAR ISI

IDENTITAS PENULIS	ii
BALANCE SCORE CARD	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
BAB I.....	1
SEJARAH & KONSEP, DEFINISI BALANCED SCORECARD .	1
A. Capaian Pembelajaran.....	1
B. Materi	1
1. Sejarah Dan Kelahiran Konsep <i>Balanced Scorecard</i> ..	1
2. Definisi Konsep Balanced Scorecard	8
C. Latihan	25
D. Referensi.....	25
GLOSARIUM.....	27
BAB II.....	28
VISI DAN MISI	28
A. Capaian Pembelajaran.....	28
B. Materi	28
1. Pengertian Visi	28
2. Pengertian Misi	34
3. Perbedaan Visi Dan Misi	38
4. Contoh Visi Dan Misi	42
C. Latihan	44
D. Referensi.....	45
GLOSARIUM.....	46
<i>Balance Score Card</i>	iv

BAB III.....	47
MERUMUSKAN VISI DAN MISI SEBUAH ORGANISASI.....	47
(PROSES PENYUSUNAN BALANCED SCORECARD).....	47
A. Capaian Pembelajaran.....	47
B. Materi.....	47
1. Merumuskan Visi Dan Misi.....	47
2. Tahapan Dan Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	55
3. <i>The Four Balanced Score</i>	58
C. Latihan	59
D. Referensi.....	60
GLOSARIUM.....	61
BAB IV	62
PERSPEKTIF FINANCIAL BALANCED SCORECARD	62
A. Capaian Pembelajaran.....	62
B. Materi.....	62
1. Pengertian Finansial Secara Umum	62
2. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Perspektif Finansial	
66	
3. Tujuan Perspektif Finansial	80
C. Latihan	81
D. Referensi.....	81
GLOSARIUM.....	82
BAB V	83
PERSPEKTIF PELANGGAN <i>BALANCED SCORECARD</i>	83
A. Capaian Pembelajaran.....	83
B. Materi.....	83
1. Pengertian Pelanggan Secara Umum	83
2. Perspektif Pelanggan <i>Balanced Scorecard</i>	87

3. <i>Customer Core Measurement / Pengukuran Inti</i>	
Pelanggan.....	89
4. <i>Customer Value Proposition</i>	97
C. Latihan	102
D. Referensi.....	102
GLOSARIUM.....	103
BAB VI	104
PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL BSC	104
A. Capaian Pembelajaran.....	104
B. Materi	104
1. Pengertian Proses Bisnis Internal.....	104
2. Perspektif <i>Process Business Intern</i>	107
3. Revolusi Industri.....	115
4. Revolusi Produktivitas	116
5. Revolusi Manajemen.....	116
6. Revolusi Informasi.....	116
C. Latihan	117
D. Referensi.....	117
GLOSARIUM.....	118
BAB VII	119
PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN	119
A. Capaian Pembelajaran.....	119
B. Materi	119
1. Pendahuluan	119
2. Pengertian Pembelajaran Dan Pertumbuhan	124
C. Latihan	132
D. Referensi.....	132
GLOSARIUM.....	133

BAB VIII	134
BALANCED SCORECARD SEBAGAI INTI SISTEM	
MANAJEMEN STRATEGIK.....	134
A. Capaian Pembelajaran.....	134
B. Materi	134
1. Pendahuluan	134
2. Langkah-Langkah Pembentukan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sistem Mananajemen Strategik.....	137
3. Peran <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Setiap Tahap Sistem Manajemen Strategik.....	141
4. Kedudukan <i>Balanced Scorecard</i> pada langkah formulasi strategi	145
5. Kedudukan <i>Balanced Scorecard</i> pada langkah pemograman strategik.....	146
6. Kedudukan <i>Balanced Scorecard</i> pada langkah kategorisasi program serta kategorisasi anggaran	147
7. Implementasi (<i>Implementation</i>) & Pemantauan (<i>Monitoring</i>)	148
8. Konsep Perencanaan Strategik.....	148
C. Latihan	151
D. Referensi.....	151
GLOSARIUM.....	152
BAB IX	153
MENENTUKAN TARGET DAN INISIATIF STRATEGI	153
A. Capaian Pembelajaran.....	153
B. Materi	153
1. Menentukan Target	153
2. Inisiatif Strategi.....	156

3. <i>Cascading Process</i>	160
4. Konsep <i>cascading</i>	162
5. Prinsip <i>cascading</i>	163
6. Proses <i>cascading</i>	164
C. Latihan	165
D. Referensi.....	165
GLOSARIUM.....	167
BAB X	168
MENYUSUN PERENCANAAN STRATEGI	168
A. Capaian Pembelajaran.....	168
B. Materi	168
1. Pendahuluan.....	168
2. Langkah-Langkah Dalam Menyusun Perencanaan Strategi.....	170
3. Umpan Balik Strategi.....	173
4. Hambatan Dalam Implementasi Strategi	179
C. Latihan	182
D. Referensi.....	182
GLOSARIUM.....	183
BAB XI	184
ANALISIS KASUS <i>CORPORATE</i> STRATEGI MENGGUNAKAN SWOT BSC.....	184
A. Capaian Pembelajaran.....	184
B. Materi	184
1. Pendahuluan.....	184
2. Penyusunan Swot	189
3. Analisis Swot Sebagai Alat Formulasi Strategi	192
C. Latihan	200

D. Referensi.....	200
GLOSARIUM.....	201
BAB XII	202
PENGUNAAN KERANGKA <i>BALANCED SCORECARD</i>	
DALAM ANALISIS SWOT	202
A. Capaian Pembelajaran.....	202
B. Materi.....	202
1. Analisis Swot.....	202
2. Melakukan Proses Input Untuk Menyusun Swot <i>Balanced Scorecard</i>	204
3. Implementasi Hasil Perencanaan Sdm Dengan Kegiatan Usaha Berdasarkan Anggaran (Perspektif Tahunan).....	207
C. Latihan	216
D. Referensi.....	216
GLOSARIUM.....	217
BAB XIII	218
KUNCI KEBERHASILAN DALAM PENERAPAN <i>BALANCED SCORECARD</i>	
A. Capaian Pembelajaran.....	218
B. Materi.....	218
1. Faktor-Faktor Penentu	218
2. Faktor–faktor yang dapat menyebabkan kegagalan penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	220
3. Menyusun Formulasi Strategi.....	222
4. Ukuran Yang Dipakai Dalam <i>Swot Balanced Scorecard</i>	223
5. Keunggulan Bsc.....	230

C. Latihan	233
D. Referensi.....	234
GLOSARIUM.....	235
BAB XIV	236
CONTOH ANALISIS SWOT DAN BSC DALAM PERUMUSAN STRATEGI	236
A. Capaian Pembelajaran.....	236
B. Materi.....	236
1. Analisis Swot Sebagai Alat Formulasi Strategi	236
2. <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Perumusan Strategi	244
C. Latihan	252
D. Referensi.....	253
GLOSARIUM.....	254
DAFTAR PUSTAKA	255
PROFIL PENULIS	Error! Bookmark not defined.

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 The Four Perspectives of BSC	12
Gambar 1. 2 Perspektif Pelanggan	16
Gambar 1. 3 Perspektif Proses Bisnis Internal – Proses Inovasi	20
Gambar 2. 1 Visi dan Misi	35
Gambar 4. 1 Mengukur Tema Keuangan Strategis	75
Gambar 4. 2 Siklus Kas ke Kas (Cash to Cash Cycle)	79
Gambar 5. 1 Customer Core Measurement	90
Gambar 5. 2 Customer Value Proposition	98
Gambar 6. 1 Proses Bisnis Internal	107
Gambar 6. 2 Rantai Nilai Internal	109
Gambar 7. 1 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan	131
Gambar 8. 1 Perkembangan Peranan Balnced Scorecard dalam Sistem Manajemen Strategi	142
Gambar 10. 1 Echo Engineering	174
Gambar 10. 2 Hambatan dalam Implementasi Strategi	180
Gambar 11. 1 Analisa SWOT	193
Gambar 11. 2 Formulasi Strategi	199
Gambar 13. 1 SWOT Matriks	223
Gambar 13. 2 Diagram Empat Perspektif BSC	226
Gambar 13. 3 Contoh Pengembangan SDM	231
Gambar 13. 4 Contoh Perusahaan yang Bertujuan Memperbaiki Sistem Gaji	232

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Perbedaan Visi dan Misi	39
Tabel 2. 2 Perbedaan Visi dan Misi (dari Website)	40
Tabel 3. 1 Four Perspectives of Balanced Score Card	59
Tabel 14. 1 Data Eksternal dan Internal Perusahaan	239
Tabel 14. 2 Framework Standar Analisis TOWS	241
Tabel 14. 3 Formulasi Strategi Menggunakan Matriks SWOT	242

BAB I

SEJARAH & KONSEP, DEFINISI BALANCED SCORECARD

A. Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari materi pertemuan pertama yang akan menjelaskan mengenai sejarah, konsep, definisi balanced scorecard, mahasiswa mampu mendeskripsikan sejarah & kelahiran konsep balanced scorecard.

B. Materi

1. Sejarah Dan Kelahiran Konsep *Balanced Scorecard*

Dalam pembuatan Rencana bisnis tahunan, Perusahaan membutuhkan cara untuk mengukur produktivitas masing-masing SDM atau kemampuan perusahaan dalam mencapai target yang telah dibuat atau direncanakan dan mengukur seberapa besar kita dapat merealisasikan target tersebut, terkadang kita tidak bisa melakukan penilaian secara objektif, atau terkadang kita tidak bisa menentukan alat ukur yang tepat dan mumpuni.

Balance scorecard (BSC) dapat digunakan untuk menjawab keperluan tersebut. Untuk mengetahui definisi BSC sendiri, kita bagi menjadi dua bagian, yang pertama

adalah *scorecard* atau kartu nilai dan Balance diartikan dengan keseimbangan, maksudnya BSC adalah alat ukur atau kartu nilai yang dapat membantu manajemen menilai kinerja yang ingin dicapai secara seimbang. Penilaian dilakukan dengan dua cara, yang pertama secara finansial atau keuangan atau yang dapat diukur dengan angka atau nilai.

Yang kedua adalah non keuangan atau yang dapat diukur dengan rasa atau rasa puas. Ketika kita membuat suatu rencana, kedua alat ukur tersebut diatas dapat kita jadikan indikator penilaian, bagaimana secara nominal atau secara angka-angka yang sudah kita rencanakan dapat kita capai. Yang kedua adalah proses pencapaian angka-angka tersebut, dilalui melalui proses melayani konsumen kita dengan baik, kita memiliki standarisasi proses dari setiap bisnis yang kita lakukan dalam melayani Konsumen dan yang terakhir kita memiliki proses pembelajaran dan pertumbuhan atau Pelatihan rutin bagi SDM Perusahaan kita.

Untuk pertama kalinya, ide penilaian kinerja dengan menggunakan BSC disampaikan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang termuat pada artikel “Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance” di Harvard Business Review tahun 1992. Ide tersebut hadir berbasis pada penelitian terhadap 12 (dua belas) perusahaan besar yang berdomisili di Amerika Serikat dan Kanada. Sampai saat ini konsep balanced scorecard (BSC) diakui

secara luas sebagai alat bantu manajemen untuk pengambilan keputusan karena melihat organisasi secara multi perspektif.

Selaku perlengkapan tolong manajemen, BSC membenarkan sistem pemograman serta pengawasan manajemen konvensional yang cuma berpusat dalam pengukuran keuangan dengan pengukuran- pengukuran non- finansial. Bagi Kaplan serta Norton, BSC ialah sistem manajemen yang menyamakan misi waktu pendek dengan misi waktu jauh, dengan melaksanakan pengukuran keuangan serta non- finansial, kepada lag serta lead indicator dan antara perspektif kemampuan dalam serta eksternal (Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996).

Perbaikan terhadap metode pengukuran kinerja yang cocok bagi eksekutif perusahaan merupakan ide awal penilaian menggunakan metode BSC. Sebelumnya, kinerja eksekutif hanya diukur dengan indikator keuangan saja, kondisi inilah yang membuat para eksekutif berfokus pada pencapaian kinerja dan tren keuangan namun abai terhadap kinerja non-keuangan yang sangat penting dalam menciptakan kinerja yang berkesinambungan.

Sejarah awalnya *Balanced Scorecard* diciptakan bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan tentang

adanya kelemahan dari metode pengukuran kinerja bagi eksekutif. Setelah itu *Balance Scorecard* merasakan kemajuan perkembangan implementasinya; bukan saja sebagai alat untuk mengukur kinerja eksekutif, akan tetapi bisa meluas salah satunya sebagai metode pendekatan dalam menyusun perencanaan strategik. Karena itu konsep dan implementasi *Balanced Scorecard* sudah merasakan perubahan yang cepat pada saat dikenalkan pertama di USA. Berikut ini diuraikan sejarah *Balanced Scorecard* yang disajikan dalam tiga bagian:

- a. Sejarah awal penggunaan *Balanced Scorecard*;
- b. Konsep *Balanced Scorecard* mulai berkembang;
- c. Perkembangan serta implementasi dari *Balanced Scorecard* terkini.

Di tahun 1990, Nolan Norton Institute, membiayai riset mengenai "Pengukuran Kemampuan dalam Kelompok Era Depan" (Kaplan serta Norton, 2000). Melewati riset ini, banyak pihak siuman kalau pemakaian cara pengukuran kemampuan untuk administrator industri tidak lagi mencukupi. *Balanced Scorecard* dianjurkan dipakai buat menyamakan usaha administrator kepada kemampuan finansial serta non-keuangan industri, dan menyamakan kemampuan industri waktu pendek serta waktu jauh.

Dari hasil riset itu, bisa disimpulkan kalau pada waktu yang hendak tiba pada melaksanakan pengukuran kepada kemampuan administrator, dibutuhkan standart pengukuran yang amat menyeluruh yang tidak cuma berpusat dalam penanda finansial saja melainkan fokus pada 4 perspektif, ialah: keuangan, klien, cara bidang usaha dalam, dan kegiatan belajar mengajar serta perkembangan. Cara pengukuran ini diketahui dengan *Balanced Scorecard*. Dengan memakai cara pengukuran *Balanced Scorecard* ini, hasil kemampuan finansial yang diperoleh administrator ialah hasil kemampuan buat melegakan semua keinginan klien, mempraktikkan cara bidang usaha dalam yang ahli serta irit bayaran serta atau ataupun pengembangan personel yang produktif dan berkomitmen.

Awal mula perkembangannya, *Balanced Scorecard* digunakan untuk membenahi sistem untuk mengukur kinerja eksekutif. Sebelum awal tahun 1990 untuk mengukur kinerja para eksekutif hanya dilihat dari sudut pandang keuangan saja. Sebagai imbasnya usaha pejabat eksekutif dan perhatiannya lebih difokuskan terhadap menciptakan kinerja keuangan yang maksimal, sehingga menimbulkan keinginan pejabat eksekutif untuk tidak memperdulikan kinerja nonkeuangan, contohnya kepuasan pelanggan, produktivitas dan efektivitas biaya yang digunakan untuk menghasilkan produk serta jasa,

dan kepuasan pelanggan terhadap produk dan jasa yang dihasilkan karena adanya komitmen karyawan.

Oleh sebab itu dalam menciptakan kinerja keuangan yang maksimal, diperlukan beberapa sumber informasi dan dihasilkan dari sistem akuntansi berjangka pendek (dalam kurun waktu satu tahun), jika pengukuran kinerja terfokus kepada keuangan dapat membuat eksekutif cenderung memfokuskan hasil dari kinerja jangka pendek. Dimasa itu, kinerja nonkeuangan yang menjadi penyebab terwujudnya kinerja keuangan tidak memperoleh perhatian dari ekskutif.

Balanced Scorecard merupakan hasil eksperimen yang dilakukan oleh divisi riset kantor akuntan publik KPMG di U.S.A dan Nolan Norton Institute pada tahun 1990 sampai dengan 1995 yang dipimpin oleh David P. Norton, membahas studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Studi ini didorong kesadaran bahwa kinerja eksekutif tidak lagi memadai dan banyak perusahaan-perusahaan yang berkemampuan rendah dalam menghasilkan kinerja keuangan. *Balanced Scorecard* diterapkan guna mendorong kemampuan dan menyeimbangkan usaha, perhatian pejabat eksekutif pada kinerja keuangan dan non keuangan, juga kinerja jangka pendek dan kinerja jangka Panjang perusahaan. Hasil penelitian tersebut dipublikasikan dalam artikel yang berjudul “*Balanced Scorecard – Measures That Drive Perfomance*” dalam

Harvard Business Review (Januari - Februari tahun 1992). Dapat disimpulkan bahwa mengukur kinerja esksekutif masa yang akan datang, dibutuhkan ukuran kompherensif yang terdiri dari empat perspektif: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini dapat disebut *Balanced Scorecard*.

Sistem BSC yang pertama kali dikembangkan oleh General Electric pada tahun 1950an digunakan sebagai system pengukuran kinerja, kemudian dikembangkan oleh Kaplan & Norton sebagai alat manajemen strategis yang penting dalam proses perencanaan perusahaan. BSC menuntut keterlibatan senior manajemen untuk ikut mendefinisikan visi dan misi perusahaan dalam perencanaan strategi dalam empat perspektif kinerja; yakni: finansial, konsumen, internal proses, dan pembelajaran & pertumbuhan yang kemudian diaplikasikan menjadi aktivitas sehari-hari organisasi.

Dalam perkembangannya, BSC lebih dikenal sebagai sebuah sistem yang dapat digunakan oleh manajemen strategis, hal ini dapat dilihat pada tulisan "*Balanced Scorecard as a Strategic Management System*" terdapat pada Harvard Business review tahun 1996. Basis tulisan tersebut merupakan kesimpulan yang didapat dari praktek penerapan yang dilakukan Renaissance Solution, Inc. yang dimiliki oleh David P

Norton yang diterapkan pada berbagai perusahaan mulai pertengahan tahun 1993. Tujuan dari praktek tersebut untuk menterjemahkan serta mengimplementasikan visi dan misi perusahaan ke dalam sasaran strategis perusahaan.

2. Definisi Konsep Balanced Scorecard

Balance Scorecard merupakan tools manajemen atau metode pengukuran atau alat ukur dan penilaian kinerja sebuah perusahaan secara lebih komprehensif yang dapat memberikan pengertian dan wawasan kepada manajer mengenai *performace* bisnis. Dalam penerapan *Balance Scorecard* atau pengukuran kinerja terhadap perusahaan, pengukuran dapat dilakukan melalui empat perspektif, yakni perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dimana perspektif keuangan merupakan tolak ukur utama yang digerakkan oleh tolak ukur operasional lainnya sebagai penggerak (terdiri dari tiga perspektif lain).

Balance Scorecard juga dapat didefinisikan sebagai suatu kegiatan usaha yang berfungsi untuk menterjemahkan serta menyelaraskan visi dan misi strategis organisasi yang bertujuan untuk membandingkan kinerja organisasi terhadap tujuan strategis yang akan dicapai serta mengkomunikasikan strategik perusahaan kedalam perspektif financial dan nonfinancial. *Balanced Scorecard* bisa juga disebut

dengan BSC. Pada awal tahun 1990 Drs. Robert Kaplan (Harvard Business School) and David Norton mengembangkan BSC sebagai pendekatan terhadap strategi manajemen. BSC terdiri dari dua kata yaitu berimbang (balanced) dan kartu skor (scorecard).

Balanced Scorecard (BSC) adalah kerangka kerja bisnis yang digunakan untuk melacak dan mengelola strategi organisasi. Kerangka kerja BSC didasarkan pada keseimbangan antara indikator leading dan lagging, yang masing-masing dapat dianggap sebagai pendorong dan hasil dari tujuan perusahaan Anda. Saat digunakan dalam kerangka kerja *Balanced Scorecard*, indikator utama ini memberi tahu Anda apakah Anda mencapai tujuan Anda atau tidak dan apakah Anda berada di jalur yang benar untuk mencapai tujuan di masa depan.

Dengan *Balanced Scorecard*, Anda memiliki kemampuan untuk:

- a. Menjelaskan strategi Anda.
- b. Mengukur strategi Anda.
- c. Melacak tindakan yang Anda ambil untuk meningkatkan hasil Anda.

Kata berimbang menunjukkan bahwa kinerja personal akan diukur secara berimbang dan adanya keseimbangan antara performa capaian keuangan dan non-keuangan, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang, baik Internal maupun Eksternal. Karena itu

apabila kartu skor personal dijadikan dasar untuk perencanaan skor perusahaan yang mau dicapai dan dituju di masa yang akan datang, perusahaan juga harus dapat memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan serta kinerja non keuangan, maupun kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta kinerja yang bersifat internal dan eksternal.

Definisi kedua akan dijelaskan terkait kartu skor, kartu skor adalah kartu yang menggambarkan atau menyajikan catatan hasil kinerja yang dicapai seorang SDM. Selain menyajikan hasil kinerja seorang SDM, kartu skor juga dapat difungsikan dalam perencanaan kinerja minimal yang akan dicapai oleh seseorang di masa yang akan datang. Dengan penggunaan kartu skor, rencana kinerja yang akan dicapai seorang SDM di masa yang akan datang akan dibandingkan dengan hasil kinerja sebenarnya. Hasil perbandingan tersebut dapat digunakan sebagai alat untuk melakukan evaluasi atas capaian kinerja seorang SDM.

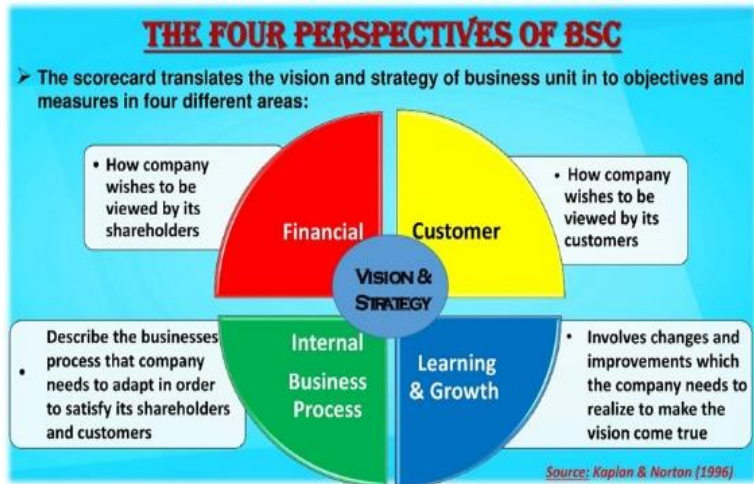
Awal mulanya BSC ditujukan untuk membenahi sistem ukuran kinerja manajemen, dimana pada penggunaannya kinerja manajemen hanya dapat diukur dari pencapaian perspektif kinerja keuangan. Setelah itu, pengukuran kinerja berkembang luas menjadi empat perspektif, yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja suatu organisasi. Empat perspektif tersebut

adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penggunaan BSC dapat menterjemahkan visi serta strategi suatu organisasi ke dalam sebuah rencana tindakan nyata yang akan dilakukan di lapangan. BSC juga merupakan salah satu alat yang digunakan manajemen yang sudah terbukti dapat membantu banyak perusahaan dalam menerapkan strategi bisnisnya.

Perkembangan konsep balanced scorecard sangat pesat sejalan dengan penerapan alat ukur kinerja ini di beberapa perusahaan. Dimana kebutuhan akan adanya alat ukur bagi manajemen yang dapat menterjemahkan visi dan misi yang akan dicapai oleh suatu perusahaan serta mampu bersaing dalam melayani setiap konsumennya. Sehingga dengan penerapan BSC, setiap SDM di suatu perusahaan dapat menyeimbangkan alat ukur finansial dan non finansial, dimana kedua alat ukur ini akan saling melengkapi dan sangat diperlukan. Alat ukur non finansial menjadi pendorong pencapaian alat ukur finansial. Dimana perspektif finansial akan mudah dicapai apabila perusahaan tersebut telah mampu memberikan pelayanan terbaiknya bagi pelanggan mereka. Dimana pelayanan terbaik tersebut dapat diberikan setiap SDM, apabila setiap proses bisnis yang ada di perusahaan tersebut telah terstandarisasi dan setiap SDM perusahaan tahu serta mampu

melaksanakannya. Selain dari pada itu, proses Pembelajaran dan Pertumbuhan bagi SDM melalui Pelatihan yang rutin wajib dilaksanakan.



Gambar 1. 1 *The Four Perspectives of BSC*

Dari Gambar diatas dapat dilihat bahwa Konsep balanced scorecard mengusulkan untuk melihat organisasi dari empat perspektif dan membangun pengukuran, mengumpulkan data dan dianalisa sesuai dengan perspektif-perspektif dibawah ini:

a. Perspektif finansial

Perspektif finansial atau kita kenal dengan perspektif keuangan dalam balanced scorecard menjadi indikator utama, karena dalam konsep pertumbuhan suatu perusahaan indikator keuangan seperti berapa target pertumbuhan asset, berapa

target penjualan yang direncanakan, berapa pendapatan yang direncanakan, berapa beban atau biaya yang dimungkinkan, berapa laba yang akan dicapai ?

Dalam perspektif finansial, pertanyaan-pertanyaan tersebut yang akan dijadikan dasar dalam mengukur kinerja masing-masing SDM dan pada akhirnya juga digunakan untuk mengukur kinerja Perusahaan. Dalam perspektif finansial ini ditunjukkan adanya perencanaan, implementasi, serta evaluasi dari pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Indikator finansial menjadi suatu ukuran utama dalam pelaksanaan BSC, karena pencapaian target yang telah ditetapkan di tahun sebelumnya, sangatlah mudah untuk diukur pencapaiannya serta mudah dipahami oleh seluruh SDM dalam Perusahaan. Pengukuran perspektif finansial ini ditujukan agar perusahaan dapat secara continue bertumbuh, atau sering kita katakana pertumbuhan yang berkesinambungan.

Pertumbuhan suatu perusahaan merupakan tahapan awal yang harus dilalui oleh perusahaan dalam siklus kehidupan bisnisnya, dimana syarat utama bagi perusahaan untuk dapat bertumbuh harus memiliki produk yang diminati oleh Konsumen. Dalam tahapan pertumbuhan ini, perusahaan wajib memperhatikan serta menjaga siklus cashflow-nya,

karena perusahaan masih fokus dalam memproduksi produk yang diminati oleh Konsumen, sementara produk tersebut masih memiliki pasar yang sangat terbatas. Untuk meningkatkan minat konsumen terhadap produk yang diproduksi perusahaan, pada tahap ini lebih ditekankan pada pertumbuhan penjualan dengan mencari pasar dan konsumen baru maka perusahaan wajib melakukan promosi, memberikan potongan harga, bahkan melakukan penjualan non tunai. Dimana dampaknya akan menyebabkan tingkat pemasukan kas atau cash-in yang rendah. Blocher (2000) menjelaskan bahwa siklus kehidupan penjualan (product life cycle) dari suatu produk terdiri dari 4 fase yaitu: (a) Pengenalan Produk, (b) Pertumbuhan, (c) kematangan, (d) Penurunan.

b. Perspektif konsumen

Perspektif kedua dalam BSC adalah konsumen. Untuk dapat mencapai kinerja yang baik secara finansial, penilaian kinerja pelanggan menjadi sangat penting, kepuasan konsumen akan produk yang dihasilkan atau jasa yang diberikan perusahaan diminati atau dapat diterima oleh konsumen atau tidak. Dapat disimpulkan bahwa maju atau mundurnya kinerja perusahaan dari sisi keuangan akan sangat ditentukan oleh pelanggan.

Dimasa era globalisasi saat ini, persaingan antar perusahaan menjadi sangat ketat sebagai akibat semakin mudahnya konsumen mengakses produk-produk sejenis yang ditawarkan dengan harga lebih murah, atau prosesnya lebih mudah. Jadi untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain dalam usaha mencari pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan yang sudah menjalin hubungan dengan perusahaan, sangat dibutuhkan inovasi produk maupun jasa layanan yang diberikan perusahaan.

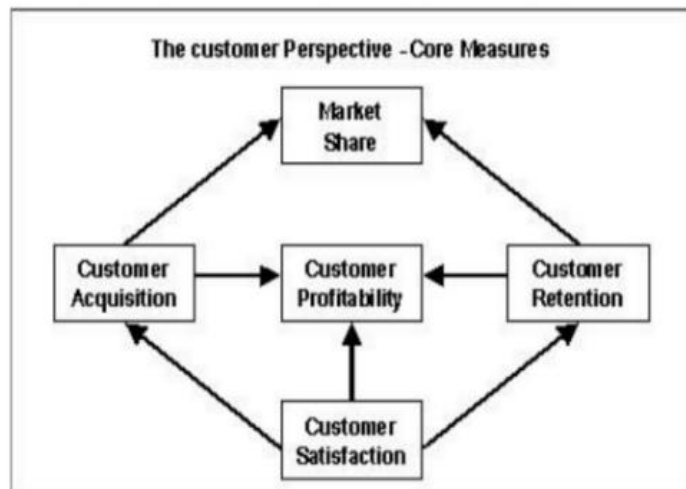
Kaplan menjelaskan dalam memasarkan produknya, perusahaan harus terlebih dahulu menentukan segmen calon pelanggan mana yang akan dimasuki, dengan demikian akan lebih mudah, lebih jelas dan lebih fokus upaya-upaya atau tahapan-tahapan yang akan dilakukan perusahaan dalam melayani konsumennya.

Dimasa kini, strategi penjualan produk dan jasa perusahaan lebih diarahkan kepada pelanggan (Customer driving strategy), dengan kata lain perusahaan harus terus berupaya secara maksimal untuk dapat memberikan pelayanan focus terhadap apa yang dibutuhkan pelanggan.

Kualitas produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan minimal harus sama dengan apa yang ada di benak pelanggan. Apabila kualitas produk atau

jasa yang dihasilkan perusahaan kurang dari yang diharapkan konsumen, akan menyebabkan konsumen berpindah ke produk atau jasa perusahaan lain, sementara apabila kualitas produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan lebih tinggi dari harapan konsumen, hal ini akan dapat menciptakan loyalitas dari konsumen tersebut.

Namun, indikator loyalitas konsumen tidak hanya berdasarkan pada pembelian kembali, Hermawan Kartajaya mengatakan konsumen yang loyal pada tahapan akhir akan berfungsi sebagai “Pembela” bagi perusahaan, maksudnya adalah apapun pendapat negative orang lain terhadap produk atau jasa perusahaan, konsumen tersebut dengan rela akan menjadi pembela.



Gambar 1. 2 Perspektif Pelanggan

c. Perspektif internal proses

Penilaian kinerja yang ketiga dengan prespektif internal proses, maksud dari perspektif ini adalah rangkaian aktifitas yang ada pada perusahaan dalam mewujudkan kepuasan konsumen, untuk itu perusahaan harus dapat mengidentifikasi seluruh proses internal yang terjadi pada perusahaan, agar bisa menggunakan tolok ukur kinerja ini.

Contoh peta strategi dalam perspektif ini adalah kelengkapan fasilitas yang disediakan kepada konsumen, layanan atau jasa yang diberikan setiap SDM perusahaan sudah terstandarisasi (ISO) serta setiap SDM perusahaan memiliki kompetensi yang baik dalam melaksanakan tanggung jawabnya dalam melayani konsumen. Proses internal yang terjadi pada setiap perusahaan secara umum terdiri atas inovasi, operasi dan layanan purna jual (after sales service).

Inovasi, pada tahapan ini perusahaan akan melakukan identifikasi terhadap produk atau jasa yang dibutuhkan oleh pelanggan atau calon pelanggan baik saat ini maupun dimasa yang akan datang. Dalam proses pengidentifikasian ini, perusahaan mencoba untuk merumuskan hal-hal apa saja yang sebenarnya dibutuhkan dan bagaimana cara untuk memenuhi kebutuhan konsumen tersebut. Proses pengidentifikasian serta perumusan terhadap hal-hal

apa saja yang dibutuhkan serta bagaimana produk atau jasa dapat didisajikan kepada konsumen dimulai pada tahap penelitian dan pengembangan produk dan jasa (R&D).

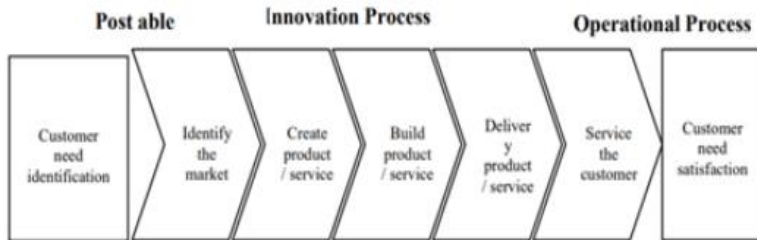
Operasi, adalah proses atau tahapan-tahapan yang dilakukan perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa sampai kepada memperkenalkannya langsung kepada konsumen. Pada tahapan ini, standarisasi layanan yang diberikan setiap SDM perusahaan kepada konsumen menjadi indikator utama keberhasilan proses tersebut. Selain standarisasi layanan, kualitas produk dan jasa layanan juga akan sangat diperhatikan oleh konsumen.

Berkenaan dengan proses operasi, dalam pembuatan produk atau jasa suatu perusahaan, dapat dilakukan 3 fokus pengukuran supaya produk atau jasa tersebut berkualitas, yaitu :

- 1) Pengukuran kualitas, difokuskan untuk mengetahui seberapa baik program penciptaan produk atau jasa yang sedang dijalankan oleh perusahaan. Maksudnya adalah bila ditinjau dari sisi keuangan. produk atau jasa yang dihasilkan bisa menggunakan biaya mutu yang mencakup biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan internal serta biaya kegagalan eksternal.

- 2) Pengukuran biaya, difokuskan pada pengukuran rangkaian aktivitas yang dilakukan perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa telah diarahkan pada aktivitas yang memiliki nilai tambah (value added), sehingga pada aktivitas tersebut kegiatan-kegiatan yang bersifat non-value added dapat terus diminimalisasi dengan melakukan upaya perbaikan (continuous improvement) sehingga akhirnya biaya-biaya dalam komponen biaya produksi hanya terdiri dari biaya yang bersifat value added saja. Untuk dapat menerapkan konsep ini perusahaan disarankan menggunakan konsep *activity based costing*.
- 3) Pengukuran waktu, kecenderungan setiap perusahaan menganggap komponen waktu sebagai faktor utama dalam setiap kegiatan proses bisnisnya. Penyelesaian serta penyerahan barang dan jasa yang tepat waktu kepada konsumen dianggap sebagai suatu syarat utama yang dapat memuaskan konsumen.

Layanan purna jual (*after sales service*), adalah jaminan yang diberikan perusahaan kepada konsumen terhadap produk atau jasa yang dimilikinya. Kemudahan bagi konsumen dalam melakukan klaim terhadap kualitas produk atau jasa yang diproduksi perusahaan menjadi salah satu syarat untuk mendapatkan kepuasan konsumen.



Gambar 1. 3 Perspektif Proses Bisnis Internal – Proses Inovasi

Gambar di atas menggambarkan suatu proses yang dilakukan perusahaan dalam upaya menciptakan kepuasan konsumen terhadap barang atau jasa yang dihasilkannya. Pada tahap awal, perusahaan akan melakukan identifikasi terhadap kebutuhan konsumen akan produk atau jasa, biasanya perusahaan akan melakukan penelitian langsung kepada konsumen (melalui survey) atau perusahaan dapat meniru produk atau jasa yang sedang diminati oleh pasar.

Hasil dari identifikasi terhadap pasar, akan menjadi rujukan perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa mereka. Proses akan dilanjutkan dengan memproduksi produk atau jasa tersebut sesuai dengan yang dibutuhkan oleh konsumen, selanjutnya produk atau jasa tersebut akan dikenalkan dan dijual kepasar oleh bagian marketing yang dimiliki perusahaan. Bagian marketing sebagai garda terdepan dari perusahaan bertanggung jawab untuk memberikan layanan terbaik guna menciptakan

kepuasan konsumen atas produk atau jasa yang diberikan.

d. Perspektif pembelajaran & pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif akhir yang akan kita bahas dalam BSC, perspektif ini focus pada upaya-upaya yang akan dilakukan terhadap SDM perusahaan untuk dapat meningkatkan kemampuannya dalam memberikan layanan kepada konsumennya. Selain focus terhadap SDM perusahaan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga focus pada system yang digunakan untuk memberikan layanan kepada konsumen serta prosedur organisasi dalam setiap kegiatan usahanya.

Kaplan (1996) menjelaskan perspektif ini sebagai berikut:

- 1) Kemampuan Pekerja. Kemampuan SDM dalam menghasilkan produk atau jasa dalam melayani kebutuhan konsumen merupakan tujuan dari setiap perusahaan dalam memenangkan persaingan dimasa keterbukaan informasi ini. Dimana semakin efektif dan efisien kegiatan tersebut dilakukan, maka produk atau jasa yang ditawarkan kepada konsumen akan semakin bernilai jual dan berkualitas. Selain dalam menghasilkan produk dan jasa bagi konsumen,

kemampuan pekerja juga sangat diperlukan dalam menangani layanan purna jual, kemampuan SDM yang mumpuni dalam melayani konsumen yang mengajukan complain akan menciptakan konsumen yang puas dan pada akhirnya akan menjadi loyal. Sehingga perusahaan akan semakin mudah mencapai tujuan perspektif keuangannya.

- 2) Kemampuan sistem informasi. Sistem informasi yang mumpuni, sangat dibutuhkan SDM, dan manajemen perusahaan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam kondisi persaingan usaha yang sangat kompetitif. Sistem informasi yang handal minimal berisi informasi seputar produk atau jasa yang dimiliki perusahaan, daftar nama dan alamat konsumen perusahaan, laporan keuangan perusahaan serta layanan purna jual terutama berisi keluhan-keluhan yang disampaikan konsumen untuk dapat dilakukan upaya perbaikan dikemudian hari. Ketersediaan system informasi sangat dibutuhkan untuk mempercepat pengambilan keputusan bagi manajemen, mengukur waktu yang dibutuhkan dalam melayani konsumen baik dari sisi penjualan produk atau jasa yang dimiliki perusahaan terlebih waktu yang dibutuhkan dalam menangani keluhan nasabah pada fase layanan purna jual. Selain ketersediaan system informasi, kemudahan untuk

mengakses system informasi tersebut dimanapun dan kapanpun juga sangat mempengaruhi proses melayani konsumen, untuk itu perlu senantiasa dilakukan pengkinian terhadap perangkat lunak maupun perangkat keras system informasi yang dimiliki perusahaan.

- 3) Motivasi, Pemberdayaan dan Pembelajaran. Hal lain yang sangat dibutuhkan dalam perspektif pembelajaran pertumbuhan adalah motivasi, pemberdayaan serta pembelajaran dari setiap SDM yang dimiliki perusahaan dalam melayani konsumennya secara maksimal. Untuk dapat menciptakan motivasi SDM, diperlukan budaya kerja positif dalam perusahaan sehingga akan dapat menciptakan team work yang unggul. Motivasi kerja yang ada pada setiap SDM, akan dapat mendorong inisiatif karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya dalam melayani konsumen. Bagi SDM yang memiliki motivasi kerja yang rendah, perusahaan wajib melakukan pemberdayaan terhadap mereka, sehingga dipastikan setiap SDM perusahaan memberikan kontribusi nyata bagi pencapaian kinerja yang baik. Sehingga dipastikan seluruh SDM perusahaan mengetahui visi dan misi yang ditetapkan manajemen perusahaan dalam kegiatan operasionalnya melayani konsumen.

Balanced scorecard ketika dikembangkan sebagai system perencanaan strategis dan manajemen dapat digunakan untuk melakukan alignment organisasi dengan visi-misi perusahaan, dan membawa sumberdaya manusia untuk berkerja untuk hal yang benar dan fokus terhadap pencapaian hasil.

Sebuah scorecard lebih dari sebatas menjaga angka, tapi adalah sebuah sistem yang terdiri dari orang, strategi, proses, dan teknologi. Balanced scorecard mempunyai arti yang berbeda untuk orang yang berbeda. Di satu sisi, pengukuran berbasis balanced scorecard adalah sebuah kerangka pengukuran kinerja untuk mengelompokan pengukuran yang ada ke dalam kategori-kategori dan menyajikan pengukuran tersebut ke dalam grafik yang biasanya disebut dashboard. Sistem pengukuran ini biasa dalam operasional, bukan hal yang strategis, dan digunakan produksi untuk memonitor produksi, program produksi, dan pelayanan.

Kerangka kerja untuk menerjemahkan vis dan misi perusahaan, Nilai luhur perusahaan, dan sasaran dan inisiatif strategik yang komprehensve, koheren, dan seimbang bagi perusahaan, disediakan BSC. Di samping itu, balanced scorecard juga menyediakan kerangka untuk menjadikan sasaran dan inisiatif strategik terukur, agar sasaran dan inisiatif strategik

dapat dikelola, sehingga akhirnya sasaran tersebut dapat diwujudkan.

Komprehensif berarti scorecard sasaran dan inisiatif yang mencakup empat perspektif; yakni: finansial, konsumen, internal proses, dan pembelajaran & pertumbuhan. Koheren dapat diartikan memiliki keterkaitan yang erat karena hubungan sebab-akibat antara satu sasaran strategik di perspektif tertentu dengan sasaran strategik di perspektif yang sama pada perspektif yang lain. Berimbang berarti adanya keseimbangan antara sasaran strategik yang fokus ke dalam dan yang fokus keluar perusahaan serta sasaran strategik yang fokus ke proses dan yang fokus ke manusia

C. Latihan

1. Jelaskan pengertian tentang *balanced scorecard*?
2. Sebutkan, jelaskan empat perspektif yang ada pada dalam *balance scorecard*?
3. Deskripsikan sejarah mengenai *balance scorecard*!

D. Referensi

Kaplan R.S. & Norton, D.P.; The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action, 1996

Mulyadi, Balanced Scorecard, 2001

Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan, Balanced
Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada
Strategi, 2002

GLOSARIUM

Horizontal :

BAB II

VISI DAN MISI

A. Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari materi pertemuan kedua yang akan menjelaskan mengenai Visi dan Misi, mahasiswa diharapkan mampu mendefinisikan serta melakukan pengujian terhadap Visi Perusahaan dan Mendefinisikan serta melakukan pengujian terhadap Misi Perusahaan.

B. Materi

1. Pengertian Visi

Visi dapat diartikan dengan harapan atau cita-cita pemilik usaha dalam mendirikan usahanya yang ingin dicapai atau dituju oleh perusahaan dalam waktu tertentu. Sementara Misi adalah pengelompokan cara atau langkah-langkah yang diterapkan organisasi untuk dapat mewujudkan nyatakan Visi-nya. Atau dengan kata lain, Visi adalah arah yang diharapkan pendiri dapat dituju oleh perusahaan, sementara misi adalah penjabaran dari visi yang dikelompokkan kedalam beberapa unsur penting perusahaan seperti produk, SDM, standar pelayanan kepada konsumen, serta pertumbuhan usaha yang berkesinambungan. Visi dan Misi harus tertulis dan

disosialisasikan kepada seluruh stake holder perusahaan serta dapat dipahami dan dapat diwujudkan atau direalisasikan.

Pengertian Visi adalah memiliki pandangan jauh ke depan yang memiliki tujuan yang ingin dicapai, serta didalamnya terdapat rangkaian kata-kata yang menunjukkan cita-cita, impian, atau nilai inti dari sebuah perusahaan, instansi atau organisasi. Visi juga dapat diartikan sebagai tujuan masa depan sebuah perusahaan, instansi atau organisasi. Visi merupakan gambaran – gambaran dimasa depan yang ingin dicapai perusahaan, instansi atau organisasi yang ada didalam benak dan pikiran-pikiran para pendiri dan tersampaikan kepada seluruh stake holder perusahaan, instansi atau organisasi tersebut.

Wibisono (2006: 43), mendeskripsikan Visi selaku sesuatu susunan tutur dari owner industri, lembaga ataupun kelompok yang melaporkan angan- angan ataupun angan- angan suatu industri, lembaga ataupun kelompok yang mau digapai di era yang hendak tiba. Atau pun bisa dibilang kalau visi ialah statment dari industri, lembaga ataupun kelompok mau jadi apa? Visi pula ialah perihal yang amat berarti untuk industri, lembaga ataupun kelompok buat menjamin kelestarian serta keberhasilan dalam waktu Panjang.

Sedangkan Gaspersz (2003: 14), mendeskripsikan Visi selaku sesuatu statment global hal cerminan ilham yang mau digapai oleh industri, lembaga ataupun kelompok di era yang hendak tiba. Penafsiran Visi bagi Aditya (2010), merupakan sesuatu pemikiran jauh kedepan mengenai industri, lembaga ataupun kelompok, tujuan- tujuan industri, lembaga ataupun kelompok serta apa yang wajib dicoba buat menggapai misi itu dalam era yang hendak datang.

Selain itu, visi juga adalah Pandangan tentang arah suatu manajemen. ke mana arah manajemen tersebut akan dibawa. Harapannya agar dapat membangun kesuksesan, sehingga diperlukan arah yang lebih jelas tentang laju atau keberlanjutannya perusahaan atau instansi. Dari definisi atau pengertian tentang visi tersebut, jika di rangkum adalah sebagai berikut:

- a. Visi adalah Cita-cita suatu perusahaan dan instansi atau organisasi dimasa depan yang tertuang dalam bentuk tulisan.
- b. Visi adalah arah suatu perusahaan dan instansi atau organisasi yang tertuang dalam bentuk tulisan singkat, fokus, dan jelas.
- c. Pengertian Visi adalah tujuan utama mendirikan suatu perusahaan dan instansi atau organisasi yang tertuang dalam sebuah gagasan tertulis.

Kamus Besar Bahasa Indonesia, mempunyai sebagian penafsiran dari tutur visi, ialah daya industri,

lembaga ataupun kelompok buat memandang inti dari perkara, pemikiran ataupun pengetahuan kedepan serta daya buat merasakan suatu yang tidak nampak melewati kehalusan jiwa serta intensitas pandangan dari semua stake holder industri, lembaga ataupun kelompok. Alhasil dari penafsiran ini kita dapat simpulkan kalau visi merupakan suatu buah pikiran yang mengarah dalam pendapatan era depan dari sesuatu industri, lembaga ataupun kelompok. Tetapi sering- kali visi itu bisa berubah- ubah sebab dipengaruhi oleh kemajuan era yang berganti amat kilat ataupun area yang susah buat di perkiraan di era yang hendak tiba.

Sehingga visi yang telah diresmikan merupakan suatu pengingat buat pendapatan suatu hasil dari industri, lembaga ataupun kelompok. Walaupun berarti buat memutuskan sasaran yang lebih besar serta lebih jauh dalam statment visi yang mengkomunikasikan aspirasinya serta memotivasi karyawannya, tetapi industri, lembaga ataupun kelompok pula tidak bisa sangat ambisius pada memastikan misi waktu panjangnya.

Selanjutnya merupakan bagian penting dari statment Visi yang efektif:

- a. Memiliki wawasan jauh ke depan;
- b. Dapat memotivasi dan menginspirasi seluruh stake holder;

- c. Merupakan refleksi dari budaya kerja dan nilai-nilai inti perusahaan, instansi atau organisasi;
- d. Ditujukan untuk membawa manfaat dan perbaikan bagi perusahaan, instansi atau organisasi di masa yang akan datang;
- e. Menentukan alasan keberadaan perusahaan, instansi atau organisasi dan ke mana arah yang akan dituju.

Visi merupakan sesuatu *statment* mengenai cerminan kondisi serta karakter yang mau digapai oleh sesuatu industri, lembaga ataupun kelompok dalam era yang hendak tiba. Banyak pemikiran yang bisa pergi dari *statment* kondisi sempurna yang mau digapai industri, lembaga ataupun kelompok itu. Visi itu sendiri tidak bisa dituliskan dengan cara lebih nyata menerangkan perinci cerminan sistem yang mau ditujunya oleh mungkin perkembangan serta pergantian ilmu dan suasana yang susah diprediksi sepanjang waktu durasi yang jauh itu.

Statment visi wajib senantiasa legal dalam seluruh mungkin situasi pergantian yang terjalin alhasil seharusnya visi berkarakter fleksibel. Terdapat sebagian persyaratan yang wajib dipadati oleh sesuatu *statment* visi, ialah:

- a. Berorientasi terhadap pencapaian dimasa yang akan datang;
- b. Tidak dibuat berdasarkan kondisi atau tren perusahaan, instansi atau organisasi saat ini;

- c. Mengekspresikan kreativitas seluruh SDM perusahaan, instansi atau organisasi;
- d. Berdasarkan pada prinsip nilai yang mengandung penghargaan bagi masyarakat sekitar perusahaan, instansi atau organisasi berada;
- e. Memperhatikan sejarah, kultur, dan nilai perusahaan, instansi atau organisasi meskipun terjadi perubahan;
- f. Mempunyai standar yang tinggi dan ideal serta harapan bagi anggota perusahaan, instansi atau organisasi;
- g. Menggambarkan keunikan perusahaan, instansi atau organisasi dalam kompetisi serta citranya;
- h. Bersifat ambisius serta menantang bagi segenap anggota perusahaan, instansi atau organisasi

Visi yang pas untuk sesuatu industri, lembaga ataupun kelompok hendak jadi accelerator(pemercepat) aktivitas industri, lembaga ataupun kelompok berhubungan, mencakup konsep strategik, pemograman kemampuan tahunan, pengelolaan basis energi, pengembangan penanda kemampuan, pengukuran kemampuan serta penilaian pengukuran kemampuan industri, lembaga ataupun kelompok itu. Dengan begitu misi formulasi serta penentuan visi kelompok merupakan:

- a. Memantulkan apa yang mau digapai suatu industri, lembaga ataupun kelompok;

- b. Membagikan arah serta fokus strategi yang nyata untuk industri, lembaga ataupun kelompok;
- c. Jadi lem serta memadukan bermacam buah pikiran strategik industri, lembaga ataupun kelompok;
- d. Mempunyai arah era depan;
- e. Meningkatkan komitmen semua barisan pada area industri, lembaga ataupun kelompok;
- f. Menjamin kelangsungan kepemimpinan industri, lembaga ataupun kelompok.

Selanjutnya contoh- contoh statment Visi:

- a. Jadi Industri Alat Online Terbanyak di Provinsi Banten;
- b. Menciptakan Area kegiatan yang Leluasa Pencemaran;
- c. Mengaitkan tiap orang melewati Internet;
- d. Jadi Industri bergengsi Global;
- e. Jadi Industri Digital Terdahulu di Indonesia

2. Pengertian Misi

Bila visi ialah buah pikiran hal misi penting yang hendak digapai industri, lembaga ataupun kelompok, sehingga Tujuan Merupakan tahapan- tahapan yang hendak dilewati industri, lembaga ataupun kelompok buat bisa menggapai visi itu. Tidak hanya itu, tujuan pula ialah cerita ataupun misi kenapa industri, kelompok ataupun lembaga itu dibuat di tengah-tengah sesuatu warga.

Tujuan pula dapat dibilang selaku pemaparan dari suatu visi. Bila visi cuma dituliskan pada satu perkataan saja, sehingga tujuan hendak dipaparkan jadi sebagian perkataan yang gampang buat dimengerti pembaca ataupun siapa saja yang melihatnya. Sehingga penafsiran ataupun Arti Tujuan bisa disimpulkan selaku selanjutnya:

- a. Misi merupakan penjabaran- penjabaran dari suatu visi industri, lembaga ataupun kelompok.
- b. Misi merupakan langkah- langkah ataupun tahapan- tahapan yang wajib dilewati suatu industri, lembaga, ataupun kelompok buat bisa menggapai visi.
- c. Misi merupakan langkah-langkah yang dapat didapat buat memicu tercapainya visi industri, lembaga ataupun organisasi



Gambar 2. 1 Visi dan Misi

Pada statment tujuan ditetapkan lini bidang usaha yang dijalani industri, lembaga ataupun kelompok serta

kenapa bidang usaha itu terdapat ataupun apa misi dari industri, lembaga ataupun kelompok. Tiap industri, lembaga ataupun kelompok wajib mempunyai statment misi yang pas serta nyata buat membuat SDM bergairah mengenai apa yang dicoba industri, lembaga ataupun kelompok serta memotivasi mereka buat jadi bagian dari industri, lembaga ataupun kelompok. Statment tujuan pula wajib memastikan strategi industri, lembaga ataupun kelompok serta umumnya terdiri dari sebagian perkataan.

Gaspersz (2003: 14), mendeskripsikan Tujuan selaku sesuatu statment hal rancangan bidang usaha serta tujuan-tujuan yang berkarakter penting tercantum manfaat-manfaat yang diserahkan pada klien industri, lembaga ataupun kelompok.

Penafsiran Tujuan bagi Wibisono (2006), ialah penentuan target ataupun misi industri, lembaga ataupun kelompok pada waktu pendek (umumnya 1 hingga 3 tahun). Sedangkan Arman (2008), mendeskripsikan Tujuan selaku pernyataan-pernyataan yang mendefinsikan apa yang lagi atau hendak dicoba ataupun mau digapai industri, lembaga ataupun kelompok pada durasi (amat) dekat.

Bagi Kamus Besar Bahasa Indonesia, Tujuan mempunyai arti selaku kewajiban, ataupun susunan aktivitas yang harus dicoba buat menggapai Visi sesuatu industri, lembaga ataupun kelompok. Alhasil bisa kita

amati kalau tujuan merupakan suatu yang dicoba, Penafsiran biasa dari tujuan merupakan langkah-langkah yang hendak dicoba searah dengan visi yang diresmikan industri, lembaga ataupun kelompok.

Tujuan merupakan statment mengenai apa yang wajib dicoba industri, lembaga ataupun kelompok. Tujuan terbuat buat memudahkan pendapatan visi. Pastinya pembuatan tujuan ini wajib bersumber pada dari kondisi industri, lembaga ataupun kelompok yang terdapat dikala ini, menganalisa kesenjangan yang terdapat serta menjajaki kemajuan teknologi yang terdapat. Alhasil dapat disimpulkan kalau tujuan merupakan cara serta angka kegiatan yang membagikan petunjuk buat menciptakan visi industri, lembaga ataupun kelompok.

Tujuan ialah statment mengenai apa yang wajib digarap industri, lembaga ataupun kelompok pada usahanya menggapai visi. Tujuan ialah suatu yang jelas buat direalisasikan dan membagikan petunjuk garis besar metode pendapatan visi. Statment tujuan membagikan penjelasan yang nyata mengenai apa yang mau dituju dan kadangkala kala membagikan pula penjelasan mengenai gimana metode industri, lembaga ataupun kelompok bertugas. Statment tujuan belum bisa dipakai selaku petunjuk bertugas, dibutuhkan pemahaman lebih terperinci supaya statment tujuan bisa diterjemahkan jadi langkah- langkah kegiatan ataupun jenjang pendapatan misi begitu juga tercatat pada statment misi

3. Perbedaan Visi Dan Misi

Perusahaan, instansi atau organisasi yang sukses biasanya akan merangkum tujuan dan sasaran mereka dalam pernyataan visi dan misi. Namun banyak diantara kita yang masih bingung dan sering menyamakan keduanya. Pada dasarnya, pernyataan Misi menggambarkan apa yang ingin dilakukan oleh perusahaan, instansi atau organisasi pada saat ini sedangkan pernyataan Visi menjabarkan apa yang diinginkan oleh perusahaan, instansi atau organisasi di masa mendatang. Dengan kata lain, pernyataan Misi menentukan apa yang sedang dilakukan perusahaan, instansi atau organisasi, sementara pernyataan Visi pada dasarnya adalah tujuan akhir dari apa yang ingin dicapai oleh perusahaan, instansi atau organisasi.

Jadi dapat dikatakan bahwa pernyataan Misi berfokus pada kondisi perusahaan, instansi atau organisasi saat ini (now) yaitu mendefinisikan pelanggan dan proses-proses kritis serta memberitahu kepada kita tentang tingkat kinerja yang diinginkan. Sedangkan pernyataan Visi berfokus pada masa depan (future) perusahaan, instansi atau organisasi yang menjadi sumber Inspirasi dan Motivasi.

Definisi visi dan misi sudah dibahas pada sub bab sebelumnya. Kesimpulan yang dapat kita ambil dari pembahasan sebelumnya bahwa visi dan misi memiliki beberapa perbedaan, sebagai berikut:

Tabel 2. 1
Perbedaan Visi dan Misi

NO	VISI	MISI
1	Visi yaitu gambaran besar yang dituangkan dalam bentuk tulisan berupa tujuan utama, cita-cita sebuah perusahaan, organisasi atau instansi di masa depan atau yang akan datang.	Misi yaitu menjabarkan tahapan-tahapan yang akan dilakukan perusahaan, organisasi atau instansi untuk mencapai tujuan atau visi tersebut.
2	Visi lebih berorientasi tujuan jangka panjang apa akan dicapai kedepan atau dimasa yang akan datang.	Misi lebih berorientasi tujuan jangka pendek apa yang akan dicapai di masa sekarang atau masa kini.
3	Visi berkaitan dengan kredibilitas dan konsistensi, cenderung sifatnya permanen atau tidak bisa dirubah, apabila sebuah perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi sudah membuat Visi pantang untuk merubah visi tersebut.	Misi cenderung sifatnya masih dapat berubah apabila sebuah perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi dianggap tidak dapat mewujudkan Visi tersebut.
4	Visi menjabarkan tidak secara detail biasanya hanya terdiri poin – poin nya saja yang singkat, jelas, padat dan mewakili semuanya.	Misi lebih menjabarkan secara detail dengan kalimat yang mudah dipahami dan berbagai macam poin yang lebih banyak dari visi

5	Berisi mengenai gambaran umumnya saja	Gambarannya lebih bersifat khusus dan mendetail.
---	---------------------------------------	--

Tabel 2. 2
Perbedaan Visi dan Misi (dari Website)

	Mission	Vision
Answers	Why?	What?
Definition	Statement	Snapshot
Length	Short	Long
Purpose	Informs	Inspires
Activity	Doing	Seeing
Source	Head	Heart
Order	First	Second
Effect	Clarifies	Challenges

Cara menguji visi:

NO.	PERTANYAAN	JAWABAN		
		YA	BELUM	TIDAK
1.	Apakah Visi bisa memberikan keyakinan dan dibutuhkan dalam sebuah organisasi?			
2.	Apakah Visi bisa memberikan tantangan yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi?			

3.	Apakah Visi bisa membantu merumuskan sasaran yang akan dicapai oleh sebuah organisasi?			
4.	Apakah Visi bagi organisasi cukup obsesif?			

Cara menguji Misi:

NO.	PERTANYAAN	JAWABAN		
		YA	BELUM	TIDAK
1.	Apakah Visi bisa memberikan keyakinan dan dibutuhkan dalam sebuah organisasi?			
2.	Apakah Visi bisa memberikan tantangan yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi?			
3.	Apakah Visi bisa membantu merumuskan sasaran yang akan dicapai oleh sebuah organisasi?			
4.	Apakah Visi bagi organisasi cukup obsesif?			

4. Contoh Visi Dan Misi

Dapat diamati selanjutnya ilustrasi visi yang bisa didapat dari sebagian industri, lembaga, ataupun kelompok selaku selaku selanjutnya:

a. Ilustrasi Visi serta Tujuan Kemenristekdikti

1) Visi

Terwujudnya pendidikan besar yang baik dan daya iptek serta inovasi buat mensupport energi saing bangsa.

2) Misi

Selaku usaha buat menciptakan visi itu di atas, sehingga tujuan Kemenristekdikti merupakan: (1) Meningkatkan akses, relevansi, serta kualitas pendidikan besar buat membuahkan SDM yang bermutu; dan (2) Meningkatkan daya Iptek serta inovasi buat membuahkan angka imbuh produk inovasi.

b. Ilustrasi Visi serta Tujuan Universitas Pamulang (UNPAM)

1) Visi

Jadi universitas tingkatan 40 besar dalam tingkatan nasional yang dilandasi oleh angka humanis serta religius dalam tahun 2024.

2) Misi

Tujuan dari Universitas Pamulang antara lain:

(a) Menyelenggarakan pendidikan akademik, vokasi, serta pekerjaan yang handal berplatform humanis serta religius. (b) Melaksanakan riset berplatform humanis serta religius yang membuahkan inovasi buat keselamatan warga. (c) Melaksanakan dedikasi pada warga aplikasi riset berplatform humanis serta religius. (d) Menyelenggarakan kenaikan mutu basis energi orang yang profesional serta handal. (e) Menyelenggarakan kegiatan serupa pada negara serta luar negara berplatform silih profitabel.

c. Ilustrasi Visi serta Tujuan Kelompok Kepemudaan

1) Visi:

Menciptakan angkatan belia yang mandiri, kuat, ahli, bermoral agung, serta berguna untuk warga.

2) Tujuan:

Selaku usaha menggapai visi itu. sehingga tujuan kelompok kita merupakan: (a) Mengadakan bermacam aktivitas kepemudaan di warga. (b) Mengadakan bermacam penataran pembibitan bidang usaha pertanian, perniagaan serta bidang usaha inovatif. (c) Membantu warga pada dedikasi serta melindungi area. (d) Meningkatkan hasil masyarakat warga bagus pada aspek berolahraga ataupun aspek keilmuan yang lain. (e) Meningkatkan rasa perkerabatan dampingi warga dengan pertemuan-pertemuan teratur.

d. Ilustrasi Visi serta Tujuan Bidang usaha Ritel(Indomart)

1) Visi:

Jadi jaringan penyaluran ritel terbanyak serta berintegrasi dengan cara bersaing di Indonesia yang memberdayakan wiraswasta kecil serta penuhi keinginan serta impian klien.

2) Tujuan:

Dalam rangka menggapai visi: (a) Untuk penuhi keinginan serta impian klien dengan berpusat dalam produk serta layanan bermutu besar. (b) Untuk mempraktikkan aplikasi bidang usaha benar, jadi yang terbaik pada seluruh aksi kita. (c) Mengembangkan antusias serta keahlian kewirausahaan di Industri serta masyarakat. (d) Mengembangkan kelompok yang profesional, segar serta bertumbuh yang profitabel seluruh pengelola kepentingan.

C. Latihan

1. Jelaskan definisi Visi dan Misi !
2. Bagaimana cara kita untuk membuat Visi dan Misi yang baik?

D. Referensi

Kaplan R.S. & Norton, D.P.; The Balanced Scorecard,
Translating Strategy into Action, 1996

Mulyadi, Balanced Scorecard, 2001

Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan, Balanced
Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada
Strategi, 2002

GLOSARIUM

Horizontal :

BAB III

MERUMUSKAN VISI DAN MISI SEBUAH ORGANISASI (PROSES PENYUSUNAN BALANCED SCORECARD)

A. Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari materi pertemuan ketiga yang akan menjelaskan mengenai bagaimana Merumuskan visi dan misi dalam penyusunan balanced scorecard, mahasiswa diharapkan mampu: Merumuskan visi dan misi sebuah organisasi, Mengembangkan penyusunan visi dan misi sebuah organisasi dan Mengetahui visi, misi organisasi dalam penyusunan balanced scorecard.

B. Materi

1. Merumuskan Visi Dan Misi

Membangun sebuah bisnis dan perusahaan bukan saja membangun sebuah organisasi atau perusahaan dengan modal yang cukup besar, akan tetapi harus mengikuti tahapan-tahapan produksi yang hasilnya bisa dipasarkan sehingga pada akhirnya bisa mencapai keuntungan yang diinginkan. Mengingat operasional cukup kompleks maka diperlukannya tools manajemen yang sesuai untuk membantu perusahaan untuk mencapai visi dan misinya yang lebih optimal lagi dan

mengetahui seberapa jauh perkembangan bisnisnya yang sudah dijalankan.

Pada kenyataanya, definisi visi dan misi adalah dua hal yang berbeda. Namun, ada juga yang masih menganggap sama. Jika keduanya disamakan, baik visi maupun misi bisa dijabarkan sebagai gambaran dan serangkaian keinginan perusahaan yang akan dicapai di masa mendatang.

Dalam rangka merumuskan visi dan misi yang baik dalam sebuah organisasi, ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan yaitu salah satunya dengan memprediksi atau memproyeksikan tentang apa yang di nilai dan dihargai oleh pelanggan. Namun tetap memperhatikan apa yang dibutuhkan pelanggan melainkan bukan pada atribut-atribut produk dan jasanya. Visi dan Misi sebuah organisasi atau perusahaan berorientasi dari empat tolak ukur perspektif yang ada pada BSC yakni perspektif finansial, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis, serta perspektif pertumbuhan dan perkembangannya, karena seperti yang kita ketahui model Balanced Scorecard adalah merupakan suatu metode atau tools management yang digunakan untuk merumuskan suatu visi dan misi sebuah perusahaan dan penerapan strategi perusahaan.

Dapat kita simpulkan bahwa Model dapat dianggap sebagai sebuah instrumen yang dapat menerjemahkan

gambaran visi, misi dan strategi yang belum detail atau abstrak ke dalam tolak ukur dan sasaran yang lebih detail atau spesifik. Dalam pengertian lain, apabila Balanced Scorecard dapat dirumuskan dengan baik dan spesifik hal itu merupakan presentasi strategi perusahaan. Sehingga, tujuan langkah ini adalah salah satunya untuk menerjemahkan visi suatu perusahaan ke dalam istilah nyata dari perspektif yang telah disusun.

Visi ialah cerminan hal era depan industri, lembaga ataupun kelompok yang realistis serta mau direalisasikan pada kurun durasi khusus. Visi merupakan statement yang diucapkan ataupun diklaim dikala ini, yang ialah cara manajemen yang terjalin dikala ini serta menjangkau era yang hendak tiba(Akdon, 2006: 94)

Hax serta Majluf pada Akdon(2006: 95) berkata kalau visi merupakan statement yang ialah alat buat:

- a. Mengkomunikasikan alibi kehadiran industri, lembaga ataupun kelompok pada maksud misi serta kewajiban utama.
- b. Menampilkan framework ikatan antara industri, lembaga ataupun kelompok dengan stakeholders(basis energi orang kelompok, pelanggan atau citizen, pihak lain yang terpaut).
- c. Melaporkan target penting kemampuan industri, lembaga ataupun kelompok pada maksud perkembangan serta kemajuan.

- d. Statment visi, bagus yang tercatat ataupun diucapkan butuh ditafsirkan dengan bagus, tidak memiliki multi arti alhasil bisa jadi referensi yang mengumpulkan seluruh pihak pada suatu industri, lembaga ataupun organisasi.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam perumusan sebuah visi menurut Bryson (2001:213) antara lain:

- a. Visi harus dapat memberikan panduan/arah dan motivasi bagi perusahaan, instansi atau organisasi.
- b. Visi harus disebarkan di kalangan anggota perusahaan, instansi atau organisasi (stakeholder)
- c. Visi harus digunakan untuk menyebarkan keputusan dan tindakan perusahaan, instansi atau organisasi yang penting.

Dikala Kamu mendirikan industri, lembaga ataupun kelompok sehingga perihal berarti yang wajib disusun selaku pondasi merupakan memastikan visi serta tujuan industri, lembaga ataupun kelompok. Visi serta tujuan industri, lembaga ataupun kelompok esoknya bisa dipakai selaku referensi ataupun bimbingan buat membuat konsep kegiatan, sasaran kegiatan, konsep untuk industri, lembaga ataupun kelompok ke depan serta banyak lagi.

Visi serta tujuan hendak membenarkan industri, lembaga ataupun kelompok Kamu berjalan dengan cara

terencana serta terukur. Sebagian jenjang yang dapat dicoba buat merumuskan visi serta tujuan industri, lembaga ataupun kelompok, di antara lain selaku selanjutnya:

- a. Memastikan angka dari industri, lembaga ataupun kelompok Kamu.

Industri, lembaga ataupun kelompok merupakan serupa perihalnya semacam pengajuan diri sendiri di hadapan khalayak dimana industri mempunyai nilai-nilai khusus yang bernilai. Nilai-nilai ini serupa perihalnya dengan mutu diri yang dipunyai semacam kejujuran, integritas, bisa diharapkan, inovatif, jelas, serta lain serupanya.

Selaku ilustrasi, Apple Inc, mempunyai jargon “*Think Different*” dimana jargon ini lahir dari terdapatnya visi tujuan. Brand Apple menjanjikan gagasan buat menciptakan produk yang dapat membuat kliennya memandang bumi dengan metode berlainan.

Bila diamati sejenak, visi serta tujuan tidak jauh berlainan tetapi terdapat pembedanya yang nampak nyata. Visi, hendak menanggapi persoalan yang timbul, “Bidang usaha yang Kamu punya hendak bawa pelanggan kemana?” pada perihal ini Apple Inc mau menginspirasi khalayak buat memandang bumi dengan cara berbeda.

Disaat Kalian mendirikan pabrik, instansi atau golongan alhasil Mengenai berarti yang harus disusun berlaku seperti pondasi ialah membenarkan visi dan misi pabrik, instansi atau golongan. Visi dan misi pabrik, instansi atau golongan esoknya dapat digunakan berlaku seperti rujukan atau edukasi untuk membuat rancangan aktivitas, target aktivitas, rancangan buat pabrik, instansi atau golongan ke depan dan banyak lagi.

Visi dan misi akan membetulkan pabrik, instansi atau golongan Kalian berjalan dengan metode terencana dan terukur. Sebagian tahapan yang bisa dicoba untuk merumuskan visi dan misi pabrik, instansi atau golongan, di antara lain berlaku seperti berikutnya:

- 1) Membenarkan nilai dari pabrik, instansi atau golongan Kalian.

Pabrik, instansi atau golongan ialah seragam perihalnya sejenis pengajuan diri sendiri di hadapan khalayak dimana pabrik memiliki nilai-angka spesial yang berharga. Nilai-angka ini seragam perihalnya dengan kualitas diri yang dimiliki sejenis kejujuran, integritas, dapat diharapkan, inovatif, nyata, dan lain serupanya.

Berlaku seperti coretan, Apple Inc, memiliki jargon "*Think Different*" dimana jargon ini lahir dari adanya visi misi. Brand Apple menjanjikan buah pikiran untuk menciptakan produk yang bisa membuat kliennya memandang alam dengan cara berbeda. Apabila dicermati sejenak, visi dan misi tidak jauh berbeda namun ada pembedanya yang terlihat jelas. Visi, akan menjawab perkara yang mencuat, "Aspek upaya yang Kalian memiliki akan membawa klien kemana?" dalam Mengenai ini Apple Inc ingin menginspirasi khalayak untuk memandang alam dengan metode berlainan.

- 2) Mengetahui target yang ingin dicapai oleh perusahaan, instansi atau organisasi dengan jelas.

Anda bisa melakukan analisa dengan menengok Kembali ke belakang untuk menentukan target yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Anda bisa menetapkan target pribadi atau perusahaan dengan cara cerdas, terukur, dapat diraih, relevan, dan sesuai tenggat waktu. Adanya target akan membuat Anda lebih bekerja keras dan termotivasi dengan baik. Usahakan membuat target yang objektif dan terukur yang bisa dilakukan bersama-sama dengan tim Anda.

- 3) Membuat visi yang simpel, nyata, dan gampang dimengerti.

Ilham ataupun buah pikiran sering- kali lebih gampang timbul bila Kamu termotivasi serta mempunyai sasaran. Tetapi, kerap kali ilham ataupun buah pikiran itu pula susah buat dijalani. Dapat jadi faktornya merupakan minimnya fokus serta kestabilan. Buat menjauhi perihal itu Kamu wajib membuat catatan prioritas serta yakinkan catatan itu memuat visi industri alhasil seluruh badan regu dapat mengingatnya serta termotivasi buat menggapai visi industri. Dengan kejelasan visi ini regu hendak lebih fokus serta terencana pada melaksanakan tugasnya.

- 4) Berasumsi untuk kemajuan industri, lembaga ataupun kelompok jauh ke depan.

Visi harus mendeskripsikan hendak semacam apa diri kita di era yang hendak tiba. Walaupun visi banyak dikira semacam sesuatu titik akhir tetapi sesungguhnya tidak semacam itu. Bagaimanapun sesuatu bidang usaha wajib lalu menembus melaksanakan inovasi supaya bisa lalu beranjak maju cocok dengan desakan pasar yang terdapat. Kala bidang usaha tidak lagi mempunyai inovasi sehingga bidang usaha

hendak berjalan di tempat ataupun apalagi lenyap dari penyebaran. Pastinya Kamu tidak menginginkan perihal begitu terjalin, bukan?

Sebagian ilustrasi visi dari industri besar yang populer yang bisa jadi dapat jadi gagasan untuk Kamu pada merumuskan visi industri merupakan semacam di dasar ini:

a. Nike

We see a world where everybody is an athlete — united in the joy of movement. Driven by our passion for sport and our instinct for innovation, we aim to bring inspiration to every athlete in the world and to make sport a daily habit.

b. Microsoft

To help people and businesses throughout the world realize their full potential.

2. Tahapan Dan Penyusunan *Balanced Scorecard*

Saat ini dalam menjalankan dan membangun sebuah bisnis tidak pernah terlepas dari yang namanya tujuan. Dan memperoleh keuntungan adalah tujuan utama dari sebuah bisnis. Namun untuk mengukur tercapainya perusahaan yang sehat dan sukses, terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan, antara lain yaitu

aspek keuangan, aspek proses bisnis, aspek pelanggan dan aspek pembelajaran.

Dalam menyusun kinerja sebuah perusahaan perlunya menggunakan metode Balance Scorecard atau yang di sebut BSC, yang sebelumnya diawali dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT ini digunakan untuk mengetahui faktor internal dan faktor eksternal perusahaan, sehingga hasil yang akan diketahui nantinya yaitu posisi perusahaan saat ini dan strategi apa yang akan diterapkan perusahaan.

Ada empat tahapan dalam menyusun Balanced Scorecard, sebagai berikut:

- a. Tahapan Fokus pada strategi. Fokus dengan strategi yang dibuat dan menjalankannya.
- b. Tahapan Penilaian
 - 1) Mampu menentukan nilai yang menjadi tolak ukur dalam penilaian
 - 2) Mampu mengembangkan tolak ukur baru dalam menentukan penilaian, guna bisa menemukan dan mendapatkan dimensi yang lebih luas.
 - 3) Mengimplementasikan tolak ukur baru penilaian yang sudah dikembangkan.
 - 4) Dituangkan kedalam sebuah bentuk laporan hasil dari analisis pengamatan tolak ukur yang ada, baik yang dikembangkan maupun yang telah diimplementasikan.

- c. Tahap Mengubah Perencanaan dan Penerapan / Pelaksanaan. Melaksanakan evaluasi dari hasil analisa yang didapat sebelumnya, guna mendapatkan rencana perbaikan bagi kinerja disetiap bagian perusahaan.
- d. Tahap Perbaikan terus menerus
 - 1) Memonitor kegiatan dari perencanaan perbaikan dengan melihat bagan matrix yang telah dibuat.
 - 2) Melaksanakan perbaikan terus menerus, dan mempelajari kembali setiap tolok ukur yang ada di dalam BSC.

Mulanya BSC dijadikan sebagai tools atau alat yang biasanya diterapkan pada level eksekutif dan pengukuran yang dilakukan dilihat berdasarkan perspektif keuangan. Sehingga seiring berjalan penerapan ini berkembang menjadi empat sudut pandang atau perspektif yang terdiri dari: perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, perspektif pelanggan serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan pengukuran empat perspektif yang berbeda tersebut, sebuah kinerja perusahaan dapat terukur secara keseluruhan. Keempat perspektif tersebut bukan saja sebagai salah satu indikator pengukuran kerja, melainkan saling berkaitan satu sama lain sehingga memiliki hubungan sebab akibat. Namun ada kalanya penerapan BSC tersebut telah disusun

sedemikian rupa akan tetapi perusahaan tidak selalu berjalan seperti bagaimana mestinya.

Menurut Kaplan dan Norton, ada sembilan langkah yang perlu dilakukan pada proses pembuatan dan penerapan *Balanced Scorecard* dalam suatu organisasi, antara lain yaitu:

- a. Membuat penilaian organisasi secara keseluruhan
- b. Menetapkan atau mengidentifikasi tema strategi
- c. Menetapkan suatu tujuan serta sasaran strategi,\
- d. Melakukan pengembangan peta strategi,
- e. Menyusun indikator kinerja,
- f. Melakukan pemilihan atau penyeleksian strategi prioritas,
- g. Memberikan informasi,
- h. Menerapkan BSC dalam sebuah organisasi secara menyeluruh. Serta
- i. Melaksanakan pengumpulan data, pengevaluasian, melakukan peninjauan kembali.

3. *The Four Balanced Score*

Balanced Scorecard menerjemahkan visi serta strategi kedalam bermacam misi serta skala, yang tertata pada 4 perspektif ialah: finansial, klien, cara bidang usaha dalam dan kegiatan belajar mengajar serta perkembangan (Kaplan serta Norton, 2000).

Tabel 3. 1

Four Perspectives of Balanced Score Card

Four Perspectives of Balanced Score Card

		Measures
Financial	Is the company achieving its financial goal?	Operating income Return on assets Sales growth Cash flow from operations Reduction in Administration expenses
Customer	Is the company meeting customer expectations?	Customer satisfaction Customer retention New customer acquisition Market share, On time delivery
Internal process	Is the company improving internal control process?	Defect rate Number of suppliers Material turnover Percent of practical capacity
Innovation	Is the company improving its ability to innovate?	Amount spent on employee training Employee satisfaction, retention Number of new products, number of patents, sales of new products as a % of total sales

C. Latihan

1. Sebutkan empat tahapan dalam penyusunan *balanced scorecard*!
2. Menurut Kaplan dan Norton, Ada 9 (sembilan) langkah yang perlu dilakukan dalam proses pembuatan dan penerapan BSC dalam sebuah organisasi, tolong saudara sebutkan!
3. Mengapa diperlukannya proses dalam penyusunan *balanced scorecard*!

D. Referensi

Kaplan R.S. & Norton, D.P.; The Balanced Scorecard,
Translating Strategy into Action, 1996

Mulyadi, Balanced Scorecard, 2001

Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan, Balanced
Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada
Strategi, 2002

GLOSARIUM

Horizontal :

BAB IV

PERSPEKTIF FINANCIAL BALANCED SCORECARD

A. Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari materi pertemuan keempat yang akan menjelaskan mengenai Persepektif Financial Balanced Scorecard, mahasiswa diharapkan mampu Mengidentifikasi dan menganalisis perseptif financial Balanced Scorecard sebuah organisasi.

B. Materi

1. Pengertian Finansial Secara Umum

Ketika Anda memikirkan tentang balanced scorecard dan empat perspektif utamanya, Anda harus fokus pada organisasi Anda. Jika tidak, dari perspektif proses bisnis internal, perspektif keuangan adalah area lain yang harus Anda perhatikan. Alasannya adalah karena penting bagi Anda untuk menetapkan tujuan dan membuat metrik untuk membantu melacak berbagai kinerja keuangan dalam organisasi Anda.

Ini akan membantu Anda untuk fokus pada pemotongan biaya dan mencoba memaksimalkan keuntungan pada operasi tertentu. Selain itu, ketika

memikirkan perspektif keuangan, Anda harus memikirkan tujuan jangka panjang perusahaan Anda.

Bagian atas laporan balanced scorecard mencakup metrik perspektif keuangan yang merupakan tujuan keseluruhan dari setiap organisasi bisnis untuk memberikan hasil keuangan yang nyata bagi para pemangku kepentingannya dengan memberikan target keuangannya.

Tiga perspektif lain dari balanced scorecard termasuk metrik non-keuangan yang membantu manajemen dalam mengambil keputusan melihat gambaran organisasi secara keseluruhan serta memprediksi dan secara proaktif mengelola kinerja keuangan masa depan perusahaan.

Dalam perspektif keuangan, tujuan utama perusahaan adalah untuk memastikan bahwa perusahaan akan memperoleh pengembalian atas investasi yang telah dilakukan serta mengelola risiko utama yang ada dalam menjalankan bisnisnya. Tujuan perusahaan dapat dicapai melalui pemenuhan kebutuhan setiap pemain yang terlibat dengan bisnis perusahaan, seperti pemegang saham, pelanggan, serta pemasok.

Pemegang saham merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari usaha perusahaan; tujuan mereka melakukan investasi adalah perusahaan dapat mencapai

kesuksesan finansial. Mereka ingin memastikan bahwa perusahaan dapat terus menghasilkan pendapatan dan bahwa perusahaan memenuhi tujuannya seperti meningkatnya profitabilitas dan dapat memperoleh sumber pendapatan baru. Langkah-langkah yang diambil untuk mencapai tujuan tersebut antara lain memperkenalkan produk dan layanan baru, meningkatkan proposisi nilai perusahaan, dan mengurangi biaya dalam melakukan bisnis.

Perspektif keuangan mencakup ukuran keuangan utama – rasio, KPI, dan metrik yang membantu manajer memantau hasil keuangan organisasi. Metrik keuangan spesifik yang digunakan akan bergantung pada perusahaan dan keseluruhan strategi, sasaran, dan sasarannya termasuk target keuangannya.

Namun, terlepas dari perusahaan dan strateginya, perspektif keuangan dari balanced scorecard harus selalu menyertakan dua kategori metrik atau KPI ini:

a. Pertumbuhan bisnis (pertumbuhan pendapatan)

Kategori pertumbuhan bisnis mencakup semua metrik yang terkait dengan pengembangan bisnis dan pertumbuhan pendapatan. KPI ini mengukur keberhasilan organisasi dalam hal mengembangkan bisnis baru melalui konsumen baru, pendapatan dari daerah pemasaran baru, hasil penjualan dari produk atau jasa yang sudah ada, penjualan dari produk baru,

penjualan dari layanan baru, pertumbuhan dari unit bisnis baru, dll.

b. Produktivitas (manajemen biaya dan aset)

Kelompok metrik produktivitas mengukur seberapa efisien dan efektif perusahaan dalam mengelola operasi bisnisnya. Sementara pertumbuhan bisnis mengukur pertumbuhan pendapatan, KPI produktivitas mengukur seberapa sukses organisasi dalam mengelola struktur biaya dan asetnya. Metrik seperti perputaran aset, perputaran persediaan, pendapatan per karyawan, dll. membantu pengambil keputusan memantau dan meningkatkan produktivitas bisnis.

Kedua kategori ini harus selalu dimasukkan dalam perspektif keuangan balanced scorecard terlepas dari strategi dan target bisnis. Selalu penting bagi manajemen untuk dapat terus meningkatkan kedua kategori perspektif keuangan ini untuk mengembangkan bisnis yang sukses dalam jangka panjang.

Target dan KPI yang digunakan dalam perspektif keuangan akan mendorong strategi dan taktik dalam tiga perspektif yang tersisa dari balanced scorecard. Misalnya, bagian peningkatan produktivitas akan didorong dan terus ditingkatkan dengan mengukur dan mengelola perspektif proses bisnis internal, sedangkan

pertumbuhan pendapatan akan didorong dengan mengukur dan mengelola KPI perspektif pelanggan.

Di satu sisi, perusahaan yang berorientasi pada pertumbuhan penjualan umumnya akan fokus pada metrik pertumbuhan bisnis sementara perusahaan yang digerakkan oleh operasi dengan pendapatan tetap akan fokus pada pengelolaan produktivitasnya. Namun untuk mengembangkan bisnis yang berkelanjutan dengan operasi yang efektif, manajer pertumbuhan dan profitabilitas harus menggunakan kedua kelompok metrik ini untuk menyeimbangkan rencana dan inisiatif strategis dan taktisnya.

2. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Perspektif Finansial

Tujuan pengukuran kinerja berdasarkan perspektif finansial akan sangat berbeda untuk setiap tahapan pada siklus hidup bisnis perusahaan, instansi atau organisasi. Pada Filosofi strategi bidang usaha menawarkan aplikasi sebagian strategi yang berlainan yang bisa diiringi oleh bagian bidang usaha, dari perkembangan pangsa pasar yang kasar hingga pada peneguhan bidang usaha. Perihal itu bisa diidentifikasi jadi 3 langkah antara lain:

- a. Bertumbuh (*Growth*)

Growth adalah proses pertama dari daur kehidupan suatu industri yang mempunyai produk

ataupun pelayanan dengan cara penting alhasil memiliki kemampuan perkembangan yang terbaik. Dengan demikian, manajemen memiliki keterikatan dengan komitmen agar dapat mengembangkan produk atau jasa, dan fasilitas produksi, menambah keahlian operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang mensupport hubungan global, serta menjaga atau membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Industri yang ada dalam langkah perkembangan bisa jadi bekerja dengan arus kas yang negative serta pengembalian modal pemodalannya yang kecil (apakah buat pemodalannya pada aktiva tidak berbentuk ataupun buat bermacam kebutuhan dalam). Misi keuangan totalitas industri pada langkah perkembangan merupakan persentase tingkatan perkembangan pemasukan serta tingkatan perkembangan pemasaran di bermacam pasar target, golongan klien serta area penjualan industri.

b. Bertahan (*Sustain*)

Bertahan adalah proses dimana perusahaan masih tetap melakukan investasi dengan harapan dapat memperoleh tingkat pengembalian terbaik. Dalam proses ini, perusahaan bukan hanya mencoba mempertahankan konsumen yang sudah membeli produk atau jasanya saja, namun ada upaya keras

untuk dapat mengembangkannya. Investasi yang dilakukan perusahaan umumnya diarahkan untuk menghilangkan bottleneck, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misal, ROI, ROCE, dan EVA.

Mayoritas bagian bidang usaha di langkah bertahan hendak memutuskan misi keuangan yang terpaut dengan profitabilitas. Misi semacam ini bisa diklaim dengan mengenakan skala yang terpaut dengan keuntungan akuntansi semacam keuntungan pembedahan serta margin kotor. Skala ini menyangka pemodalan modal di pada bagian bidang usaha telah konsisten (given atau exogeneous) serta memohon para administrator buat mengoptimalkan pendapatan yang diperoleh dari pemodalan modal. Skala yang dipakai buat bagian bidang usaha semacam ini merupakan dengan memadankan keuntungan akuntansi yang diperoleh dengan tingkatan pemodalan yang ditanamkan; skala semacam tingkatan pengembalian pemodalan, return on capital employed serta angka imbuhan murah merupakan ilustrasi skala yang dipakai buat menilai kemampuan bagian bidang usaha semacam itu.

c. Menuai (Harvest)

Harvest merupakan jenjang ketiga di mana industri betul-betul menuai atau memanen hasil pemodalan di tahap-tahap lebih dahulu. Tidak terdapat lagi pemodalan besar, bagus ekspansi ataupun pembangunan daya terkini, melainkan pengeluaran buat perawatan serta koreksi sarana. Target finansial penting pada langkah ini, alhasil didapat selaku dorong ukur, merupakan memaksimumkan arus kas masuk serta penurunan modal kegiatan.

Sebagian bagian bidang usaha hendak menggapai langkah kematangan pada daur hidupnya, langkah dimana industri mau “menuai” pemodalan yang terbuat dalam 2 langkah lebih dahulu. Bidang usaha tidak lagi menginginkan pemodalan yang besar tetapi lumayan buat perawatan perlengkapan serta daya, bukn ekspansi ataupun pembangunan bermacam daya terkini. Tiap cetak biru pemodalan wajib mempunyai rentang waktu pengembalian pemodalan yang definitive serta pendek yang misi kuncinya merupakan buat mengoptimalkan arus kas balik ke korporasi. Misi keuangan totalitas buat bidang usaha dalam langkah memanen merupakan arus kas pembedahan (saat sebelum tekanan mental) serta pengirisan berbagai keinginan modal kegiatan.

Seluruh skala ini melaporkan misi keuangan klasik, ialah membuahkan tingkatan pengembalian modal pemodalan yang besar. Serta misi keuangan industri pada langkah memanen panen hendak menekankan dalam arus kas. Tiap pemodalan wajib membagikan pengembalian kas yang lekas serta tentu. Dalam prakteknya tidak terdapat pengeluaran buat riset serta pengembangan ataupun buat menaikkan daya sebab singkatnya durasi yang tertinggal pada era hidup murah bagian bidang usaha yang ada pada langkah memanen.

Pada tahapan pertumbuhan maupun menuai, ukuran pertumbuhan pendapatan yang umumnya digunakan unit bisnis adalah tingkat pertumbuhan penjualan masing-masing produk dan besarnya pangsa pasar untuk wilayah, pasar dan pelanggan sasaran perusahaan.

Berikut 6 (enam) hal yang dapat dilakukan perusahaan saat memasuki fase menuai, antara lain:

a. Produk Baru

Bagian bidang usaha yang ada dalam jenjang perkembangan umumnya hendak menitikberatkan pada perluasan lini produk yang terdapat ataupun menawarkan produk serta pelayanan yang seluruhnya terkini. Skala yang biasa dipakai buat misi ini merupakan persentase pemasukan produk serta

pelayanan terkini yang dipublikasikan pada rentang waktu khusus, misalnya 2 hingga 3 tahun.

b. Aplikasi Baru

Bagi kebanyakan industri, mengembangkan produk yang sepenuhnya baru mungkin akan memerlukan investasi yang sangat mahal dan memakan waktu yang lama, terutama bagi perusahaan di dalam industri farmasi dan pertanian, yang mempunyai siklus pengembangan produk yang panjang, dan yang produknya harus melewati proses persetujuan pemerintah yang ketat. Fase bisnis pada tahapan bertahan akan lebih mudah menghasilkan pendapatan yakni dengan mencoba melakukan penemuan aplikasi baru dari produk yang ada. Obat yang efektif mengatasi jenis penyakit baru, atau bahan kimia yang memberikan perlindungan yang sama kepada jenis tumbuhan-tumbuhan.

Aplikasi terkini dari produk yang terdapat hendak menuntut industri itu buat sanggup membuktikan daya guna dari terdapatnya aplikasi terkini itu. Bila aplikasi dari produk terkini jadi sesuatu misi industri di durasi khusus, sehingga persentase pemasaran aplikasi itu hendak jadi skala *Balanced Scorecard* yang amat bermanfaat.

c. Pelanggan dan Pasar yang baru

Industri bisa menawarkan produk serta pelayanan yang terdapat dikala ini pada klien serta pasar yang terkini, perihal ini pula bisa menggapai perkembangan pemasukan. Penanda semacam bagian pasar serta area geografis yang terkini dan persentase pemasukan yang diperoleh dari klien, hendak menampilkan alangkah berartinya usaha kenaikan basis pemasukan. Banyak pabrik memiliki data komplit hal skala pasar totalitas serta pangsa pasar relatif dari tiap industri yang terdapat.

Kenaikan pangsa pasar bagian bidang usaha dalam bagian target merupakan skala yang kerap dipakai; yang bisa membolehkan untuk bagian bidang usaha buat menelaah apakah perkembangan pangsa pasarnya berasal dari usaha kenaikan ijab yang bersaing ataupun cuma berasal dari perkembangan skala pasar dengan cara totalitas. Pertumbuhan pemasaran yang diiringi dengan turunnya pangsa pasar, hendak membuktikan terdapatnya permasalahan dengan penentuan strategi bagian bidang usaha ataupun energi raih pelanggan kepada produk serta pelayanan yang berhubungan.

d. Hubungan Baru

Bagi sebahagian perusahaan, upaya untuk meningkatkan sinergi diantara berbagai unit bisnis

strategis berbeda yang dimilikinya, dengan jalan mendorong upaya untuk bekerja sama dalam pengembangan produk atau penjualan proyek baru kepada pelanggan mereka. Strategi perusahaan dalam meningkatkan penjualan maupun upaya alih teknologi di seluruh divisi yang ada di perusahaan kepada pelanggan disetiap unit bisnis-nya, dapat diterjemahkan ke dalam jumlah pendapatan yang akan dihasilkan dari adanya hubungan kerja sama yang erat antara masing-masing unit bisnis perusahaan.

e. Bauran Produk dan Jasa Baru

Peningkatkan pendapatan yang akan diperoleh perusahaan menjadi gagasan utama melakukan bauran produk dan pemberian jasa baru. Bauran produk dapat diterapkan dengan melakukan inovasi terhadap produk yang dimiliki perusahaan, setelah dilakukan penelitian kepada konsumen. Kebutuhan utama konsumen-lah yang menjadi focus perusahaan dalam menciptakan produknya. Dengan melakukan inovasi terhadap produk yang dimiliki perusahaan sesuai dengan kebutuhan konsumen, biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk memproduksi produk tersebut dapat ditekan. Efisiensi terhadap biaya produksi tersebut dapat menurunkan harga produk menjadi sangat rendah apabila dibandingkan dengan produk yang dihasilkan pesaing. Strategi ini biasa

dikenal dengan strategi pemasaran produk berharga rendah.

Disisi lain, perusahaan juga dapat memilih menghasilkan produk atau jasa yang premium, ditujukan khusus kepada kelompok tertentu konsumennya yang tidak ragu-ragu untuk mengeluarkan biaya ekstra dapat memenuhi kebutuhannya akan produk dan jasa perusahaan. Kelompok konsumen seperti ini, akan sangat bangga mendapatkan perhatian khusus dari perusahaan, hal ini dampak dari loyalitas konsumen yang sudah berada pada level “advokat”. Produk dan jasa apapun yang ditawarkan perusahaan, dengan harga berapa-pun produk dan jasa tersebut ditawarkan akan menjadi pilihan konsumen.

f. Strategi Penetapan Harga Baru

Pada tahapan dewasa juga tahapan menuai, perusahaan sangat memerlukan bertambahnya pendapatan. Hal ini sangat dapat dilakukan oleh perusahaan mengingat pada kondisi ini, produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan sudah sangat dikenal dan diminati oleh konsumen. Bahkan ada kelompok konsumen yang begitu sangat loyal terhadap produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan. Kelompok konsumen ini bahkan rela

mengeluarkan dana ekstra untuk dapat menikmati produk atau jasa perusahaan.

		Tema strategis		
		Bauran dan Pertumbuhan Pendapatan	Penghematan Biaya/ Peningkatan Produktivitas	Pemanfaatan Aktiva
Strategi Unit Bisnis	Pertumbuhan	Tingkat pertumbuhan penjualan segmen Persentase pendapatan produk, jasa, pelanggan baru	Pendapatan/ pekerja	Investasi (persentase penjualan) Riset dan pengembangan (persentase penjualan)
	Bertahan	Pangsa pelanggan dan sasaran Penjualan silang (<i>cross selling</i>) Persentase pendapatan dari aplikasi baru Profitabilitas lini pelanggan dan produk	Biaya perusahaan sendiri vs. computer Tingkat penghematan biaya Beban tak langsung (persentase penjualan)	Rasio modal kerja (siklus kas ke kas) ROCE berdasarkan kategori aktiva kunci Tingkat pemanfaatan aktiva
	Menuai	Profitabilitas lini pelanggan dan produk Persentase pelanggan yang tidak menguntungkan	Biaya unit (per unit output, per transaksi)	Pengembalian (<i>payback</i>) <i>Throughput</i>

Gambar 4. 1 Mengukur Tema Keuangan Strategis

Dalam setiap fase yang terjadi pada perusahaan, baik fase pertumbuhan, fase bertahan dan fase menuai, perusahaan dapat memilih tiga strategi finansial yang dapat mendorong pertambahan pendapatan bagi perusahaan, antara lain:

a. Bauran Pemasaran dan Pertumbuhan Pendapatan

Fokus penerapan strategi bauran pemasaran dan pertumbuhan pendapatan adalah memperluas daerah pemasaran produk dan memperbaiki layanan yang diberikan kepada konsumen, menambah segmen konsumen yang dapat mengkonsumsi produk

yang ada serta layanan perusahaan. Dengan melakukan strategi tersebut, Perusahaan dapat menjangkau pelanggan baru serta menambah wilayah pemasaran-nya. perubahan bauran produk dan layanan kepada konsumen, memiliki tujuan penawaran yang bernilai tambah lebih tinggi sesuai harapan konsumen, hal ini bertujuan untuk menciptakan kepuasan konsumen serta menjadikan mereka konsumen yang loyal pada perusahaan.

Pada usaha penggunaan asset dengan cara maksimum, manajemen hendak berupaya buat melaksanakan kemampuan melewati penurunan keinginan modal kegiatan yang dibutuhkan pada mensupport penciptaan daya muat serta bauran bidang usaha khusus. Mereka pula hendak melaksanakan usaha yang maksimum buat mendapatkan penggunaan yang lebih besar dari dasar peninggalan konsisten mereka, dengan memusatkan bidang usaha terkini ke basis energi yang dikala ini tidak dipakai buat kapasitas produksinya, memakai basis energi yang sangat jarang dengan cara lebih berdaya guna, serta membuang peninggalan yang membagikan pengembalian yang tidak mencukupi dalam angka pasar mereka. Seluruh aksi ini membolehkan bagian bidang usaha buat menaikkan pengembalian yang didapat dari peninggalan finansial serta fisiknya.

b. Penghematan Biaya / Peningkatan Produktifitas

Tidak hanya penentuan misi bauran perkembangan serta pemasukan, industri bisa pula melaksanakan kenaikan kemampuan bayaran serta daya produksi. Kurangi dasar bayaran, menaikkan bauran saluran dan melaksanakan upaya-upaya penurunan kepada bayaran operasinya

- 1) Unit bidang usaha di pada jenjang perkembangan kelihatannya tidak hendak membagikan atensi besar dalam pengiritan bayaran produksinya. Usaha pengiritan bayaran melewati bermacam cara otomasi serta standarisasi produk bisa jadi tidak hendak berikan elastisitas yang diperlukan buat adaptasi produk serta pelayanan terkini cocok dengan keinginan pasar terkini. Oleh sebab itu, misi daya produksi untuk industri yang ada dalam jenjang perkembangan wajib berpusat pada kenaikan pemasukan, misalnya pemasukan per pekerja buat melajukan perpindahan ke arah invensi produk serta pelayanan terkini yang memiliki angka imbuh lebih besar serta kenaikan daya basis energi raga serta insani industri.
- 2) Mengurangi dasar Bayaran. Buat industri dalam jenjang bertahan, perbandingan profitabilitas serta tingkatan pengembalian pemodalan yang lebih besar bisa diperoleh melewati pendapatan tingkatan bayaran yang bersaing, kenaikan margin

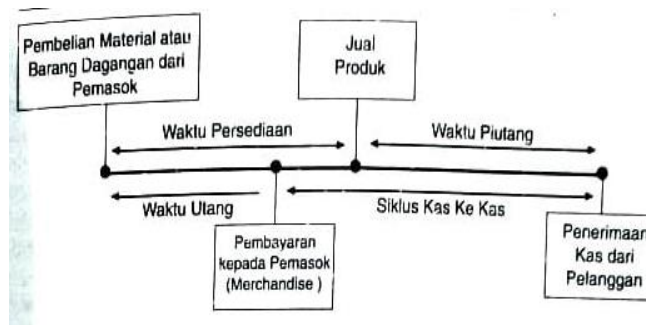
pembedahan, serta kontrol besarnya pengeluaran langsung serta pendukung. Agaknya misi pengirisan bayaran yang sangat sederhana serta nyata merupakan penurunan bayaran dasar pada melakukan profesi membuahkan produk.

- 3) Sebagian industri memiliki banyak saluran pada melakukan bisnis dengan klien. Selaku ilustrasi, klien bank biasa bisa melaksanakan bisnis dengan cara buku petunjuk dengan kasa agen bank itu, melewati pujian kas mandiri (ATM) serta dengan cara elektronik dengan telepon serta pc. Bayaran yang dijamin bank pada mengerjakan bisnis melewati bermacam saluran ini amat berlainan. Buat industri manufaktur, sebagian antaran dari agen bisa dilaksanakan dengan cara konvensional, ialah dengan membebaskan seseorang karyawan bagian pembelian yang pangkal mengundang para agen mengajukan ijab, memilah yang terbaik, serta setelah itu membicarakan situasi pengiriman benda antaran.
- 4) Saat ini, banyak perusahaan yang mulai melakukan penghematan terhadap proses penjualan produk dan jasa yang dihasilkannya. Perusahaan akan mengukur produktifitas dan efektivitas setiap tahapan proses untuk melakukan penjualan produk dan jasanya. Biaya iklan tinggi yang tidak memberikan dampak positif bagi penjualan produk dan jasa perusahaan,

mulai digantikan dengan memberikan insentif bagi tim marketing perusahaan yang berhasil mencapai target penjualannya. Penghematan terhadap biaya umum, dan administratif juga menjadi focus perusahaan, biaya umum dan administratif diukur dengan melihat jumlah absolut biaya ini atau presentasenya biaya terhadap total pendapatan atau hasil penjualan.

c. Pemanfaatan Aktiva / Strategi Investasi

Tujuan tingkat pengembalian investasi perusahaan melalui produktivitas penyediaan aktiva perusahaan, menjadi indicator utama dalam penyediaan aktiva perusahaan. Setiap investasi yang dilakukan perusahaan dalam pengadaan aktiva-nya, akan diukur nilai tambah ekonomis, ukuran keberhasilan strategi finansial dalam peningkatan pendapatan, penghematan biaya, dan pemanfaatan aktiva.



Gambar 4. 2 Siklus Kas ke Kas (*Cash to Cash Cycle*)

Modal kerja yang disediakan pesaham, piutang dagang yang dimiliki perusahaan, persediaan barang dagangan, serta efektivitas utang dagang yang akan digunakan perusahaan, akan menjadi unsur modal yang penting bagi banyak perusahaan manufaktur, pengecer, grosir, dan distribusi. Salah satu ukuran efisiensi pengelolaan modal kerja adalah siklus arus kas, yang diukur sebagai jumlah jangka waktu biaya penjualan terikat dalam persediaan barang dagangan, jangka waktu penjualan yang dibutuhkan dalam piutang dagang, dikurangi jangka waktu pembelian dalam utang dagang (lihat Gambar 4.2). Teori dibalik ukur ini sederhana saja. Perusahaan membeli bahan baku atau produk (dan untuk perusahaan manufaktur, membayar biaya buruh dan biaya konversi pembuatan barang jadi).

3. Tujuan Perspektif Finansial

Misi perspektif keuangan hendak mendeskripsikan misi waktu jauh industri: aplikasi BSC bisa menolong industri pada mengukur tingkatan pengembalian anggaran pemodalannya yang besar dari tiap bagian bisnisnya. *Balanced Scorecard* bisa membuat misi keuangan jadi akurat serta bisa dicocokkan buat tiap bagian bidang usaha pada bermacam jenjang perkembangan serta daur hidup yang berlainan. BSC memakai misi keuangan konvensional yang berhubungan dengan kenaikan profitabilitas, pengembalian aktiva serta pemasukan. Ini meyakinkan terdapatnya ikatan yang kokoh antara

Balanced Scorecard dengan misi bagian bidang usaha yang diresmikan lebih dahulu.

Pada perspektif keuangan, BSC membolehkan manajemen tiap bagian bidang usaha buat memutuskan bukan cuma skala yang menilai kesuksesan waktu jauh industri, namun pula bermacam variable yang dikira berarti buat menciptakan serta mendesak tercapainya misi waktu Jauh. Aspek penganjur pada perspektif keuangan wajib dicocokkan bagi tipe pabrik area, kompetisi serta strategi tiap bagian bidang usaha.

C. Latihan

1. Jelaskan pengertian financial secara umum!
2. Jelaskan perspektif financial balanced scorecard!

D. Referensi

Kaplan R.S. & Norton, D.P.; *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*, 1996

Mulyadi, *Balanced Scorecard*, 2001

Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan, *Balanced Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, 2002

GLOSARIUM

Horizontal :

BAB V

PERSPEKTIF PELANGGAN *BALANCED SCORECARD*

A. Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari materi pertemuan kelima yang akan menjelaskan mengenai Persepektif Financial *Balanced Scorecard*, mahasiswa diharapkan mampu Mengidentifikasi dan menganalisis perseptif pelanggan *Balanced Scorecard* sebuah organisasi.

B. Materi

1. Pengertian Pelanggan Secara Umum

Membahas tentang Pelanggan atau langganan tentunya tidak pernah terlepas dengan yang namanya bisnis, dalam berbisnis tentunya ada yang dinamakan pembeli atau bisa disebut juga sebagai pelanggan, selain itu bisnis juga membutuhkan pembeli yang mau membeli produk dan jasa yang disediakan oleh perusahaan.

Pada dasarnya, pelanggan dapat dikatakan seperti seorang yang sudah biasa mengunjungi toko tertentu untuk membeli/memperoleh produk. Pengertian pelanggan dilihat dari berbagai pendekatan, baik dari sifat industri maupun budaya, pelanggan bisa diartikan

sebagai nasabah, pasien dan klien. Selain itu pelanggan disebut juga sebagai konsumen atau berupa pengguna jasa yang melakukan pembelian atau penggunaan produk dan jasa secara terus menerus atau berulang, hal ini tentunya dikarenakan kepuasan yang diterima pelanggan dari si penjual atau si penyedia jasa. Pelanggan memiliki peranan penting dan sangat dibutuhkan dalam sebuah bisnis karena dianggap menjadi penjamin atas berlangsungnya dan pendapatan dari adanya suatu bisnis. Tidak ada bisnis yang dapat terus berjalan tanpa adanya peran pelanggan.

Tahukah kamu apakah pelanggan itu, pelanggan adalah seseorang yang menggunakan produk atau mengkonsumsi suatu produk secara terus-menerus. Istilah pelanggan bisa juga disebut dengan konsumen di mana konsumen ini adalah seseorang yang ingin mencoba produk baru atau jasa dari sebuah perusahaan atau penjual, dimana si konsumen ingin mendapatkan manfaat dari produk atau jasa tersebut sehingga bisa memberikan kepuasan bagi konsumen tersebut.

Pelanggan atau konsumen dengan perusahaan ini saling berhubungan di mana keduanya itu saling memberikan keuntungan atau saling menguntungkan karena adanya kerjasama di mana perusahaan atau penjual ini menyediakan pelayanan sedangkan pelanggan atau konsumen ini adalah pengguna pelayanan yang diberikan oleh perusahaan tersebut.

Bagaimana perusahaan bisa memberikan pelayanan dengan baik kepada pelanggan maka pelanggan pun akan menggunakan layanan tersebut secara berulang-ulang sehingga perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari pelanggan tersebut inilah yang disebut kerjasama antara perusahaan dengan pelanggan. Akan tetapi jika kerjasama ini tidak terjalin dengan baik maka pelanggan hanya sebatas proses pembelian produk yang biasa saja di mana tidak disertai dengan pembelian produk secara berulang-ulang di waktu lainnya.

Menurut beberapa ahli pengertian pelanggan antara lain:

a. Vincent Gaspersz.

“Pelanggan adalah semua orang yang telah menuntut kita untuk dapat memenuhi suatu standar kualitas barang tertentu, Oleh karena itu akan dapat memberikan pengaruh pada bentuk kinerja atau performansi (performance) kita”.

b. Greenberg, 2010.

“Pelanggan adalah seorang individu atau kelompok yang membeli produk fisik atau jasa dengan mempertimbangkan berbagai macam faktor seperti harga, kualitas, tempat, pelayanan dan lain sebagainya berdasarkan keputusan mereka sendiri”.

c. Lupiyoadi dan Hamdani (2006:174).

“Pelanggan adalah seseorang yang secara berulang-ulang datang ke tempat yang sama untuk membeli

barang atau memperoleh jasa yang diinginkannya karena merasa puas dengan barang dan jasa tersebut”.

d. Yoeti (2002: 9-10).

“Pelanggan adalah yang membeli produk dan jasa-jasa pada suatu perusahaan. Pelanggan tersebut dapat berupa seseorang (individu) dapat pula sebagai suatu perusahaan”.

e. Philip Kotler.

“Pelanggan adalah semua individu dan rumah tangga yang membeli atau memperoleh suatu barang atau jasa untuk dikonsumsi pribadi”.

Adapun beberapa jenis Pelanggan antara lain:

a. Pelanggan Internal

Pelanggan internal merupakan sekelompok orang yang berada pada dalam perusahaan yang memiliki pengaruh yang sangat penting untuk perusahaan atau jenis pelanggan seperti ini bisa disebut sebagai produsen dan juga agen, sehingga yang diperlukan untuk jenis pelanggan bagi perusahaan tersebut adalah kerja sama, kerja kelompok, sistem kerja yang efisien serta pengiriman barang yang tepat waktu. Perusahaan memperoleh pelanggan seperti ini dengan memberikan keuntungan yang lebih untuk jenis pelanggan tersebut, sehingga pelanggan tersebut akan loyal atau setia menjadi pelanggan perusahaan yang bersangkutan.

b. Pelanggan Eksternal.

Pelanggan eksternal merupakan sekelompok orang yang berada di luar perusahaan dengan menerima dan menggunakan produk dari perusahaan. Jenis pelanggan ini terdiri dari masyarakat umum yang menggunakan dan menerima produk dari perusahaan.

Jenis pelanggan seperti ini bisa disebut konsumen akhir dan mudah didapatkan oleh perusahaan, karena kualitas mutu dan kualitas produk dan jasa yang diberikan perusahaan bisa dinikmati dan dirasakan oleh pelanggan tersebut. Dengan memberikan kualitas dan mutu terbaik kepada pelanggan, perusahaan cenderung akan mendapatkan komitmen yang cukup besar dari pelanggan eksternal tersebut.

Bersumber pada uraian dari kedua tipe klien itu sebenarnya klien dalam merupakan klien yang bisa membagikan profit yang lebih besar, sebab klien dalam mempunyai andil yang lumayan besar pada cara menciptakan pelanggan- pelanggan terkini untuk industri. Sebaliknya klien eksternal mengarah tidak mempunyai partisipasi yang lumayan besar untuk industri.

2. Perspektif Pelanggan Balanced Scorecard

Mengapa perspektif pelanggan sangat penting di dalam *balance scorecard*? Seperti yang kita ketahui bahwa perspektif pelanggan berkaitan erat bagaimana

cara perusahaan melayani pelanggan dengan baik sehingga pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan.

Hal pertama yang perlu dilakukan perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dengan membuat segmen pasar yang akan dimasuki di mana segmen pasar ini sangat penting karena menjadi sumber komponen serta tujuan untuk menghasilkan finansial pada perusahaan perspektif pelanggan yang memungkinkan nantinya perusahaan berbagai macam pelanggan baik dari segi kepuasan loyalitas retensi serta akuisisi sampai profitabilitas dengan melakukan segmen pasar sasaran yang dilakukan oleh perusahaan.

Selain itu perusahaan juga harus memperhatikan karyawan yang telah memenuhi target di mana karyawan tersebut bisa memenuhi harapan pelanggan maka perusahaan harus memberikan insentif bagi karyawan tersebut hari ini tentunya untuk motivasi karyawan agar memperoleh kinerja yang lebih baik.

Sebuah perusahaan yang menggunakan perspektif pelanggan pada Balanced Scorecard mencoba mengidentifikasi pelanggan serta segment pasar yang bergabung, Perusahaan mengidentifikasi dengan banyaknya segment pasar seperti komunitas pelanggan dan juga pelanggan potensial yang nantinya segmen tersebut akan dipilih dan dimasuki. Hal yang perlu

diperhatikan dari perspektif pelanggan ini adalah bagaimana perusahaan atau organisasi peduli terhadap pelanggannya dan membuat pelanggannya agar berhasil. Adapun demikian Perspektif pelanggan mempunyai 2 kelompok/cara pengukuran yaitu: pengukuran inti pelanggan dan preposisi nilai pelanggan.

3. *Customer Core Measurement / Pengukuran Inti Pelanggan*

Pengukuran Inti pelanggan/*Customer Core Measurement* mempunyai beberapa ukuran komponen, yaitu:

- a. PangsaPasar/*markett share*,
- b. Tingkatan memperoleh pelanggan baru/*customer retention*,
- c. Mempertahankan pelanggan yang sudah lama/*customer acquisiion*,
- d. Kepuasan pelanggan/ *customer satisfication*, dan
- e. Perolehanan keuntungan/*customer profitability*.



Sumber: Kaplan and Norton, *Translating Strategy into Action*
Balanced Scorecard Boston: Harvard Business School Press,
1996

Gambar 5. 1 *Customer Core Measurement*

Keterangan:

1) Market Share / Pangsa Pasar

Merupakan kelompok pelanggan mana yang akan menjadi target atau segmen pasar yang sudah terspesifikasi atau dikuasai oleh perusahaan tersebut yaitu tentunya dengan meliputi total pelanggan, total produk yang terjual, dan total unit penjualan.

2) Customer Retention/retensi konsumen

Merupakan tingkatan ukuran seberapa jauh perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan.

3) Customer Acquisition/Akuisisi konsumen

Merupakan ukuran bagaimana perusahaan bisa menarik pelanggan atau konsumen baru untuk bekerja sama dengan perusahaan tersebut hal ini tentunya bisa dilihat berapa banyak jumlah customer baru atau jumlah total sales dibandingkan dengan konsumen baru pada masing-masing segmen.

4) Customer Satisfaction/Kepuasan konsumen

Merupakan tingkat ukuran seberapa banyak konsumen yang puas terhadap pelayanan perusahaan tersebut dan berapa banyak konsumen yang loyal terhadap perusahaan tersebut dengan melakukan pembelian kembali hal ini tentunya perlu dilakukan survei untuk mengetahui seberapa besar konsumen loyal terhadap perusahaan dengan pelayanan yang telah diberikan perusahaan tersebut.

5) Customer Profitability/Profitabilitas konsumen

Merupakan tingkat seberapa banyak perusahaan memperoleh profit dari banyaknya konsumen yang puas terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan sehingga konsumen loyal dan tidak memiliki kesempatan untuk beralih kepada perusahaan lain yang pada akhirnya akan tercipta profitabilitas customer hal ini tentunya bisa dilihat dari ukuran laba bersih yang didapatkan dari seorang pelanggan.

6) Customer value proposition/Proposisi nilai pelanggan

Merupakan dorongan kinerja yang diperoleh pada inti atau keutamaan dari nilai proposisi yaitu

dari atribut produk jasa, hubungan pelanggan serta citra dan reputasi.

7) Product/Service attributes

Setiap pelanggan memiliki pandangan yang berbeda-beda mengenai produk yang ditawarkan di mana produk yang ditawarkan ini bisa dilihat dari segi harga kualitas apakah kualitas produk tersebut bagus dan memberikan harga yang terjangkau sehingga perusahaan harus bisa melakukan identifikasi apa yang menjadi kebutuhan pelanggan tersebut dengan produk yang akan ditawarkan baru setelah itu perusahaan bisa mengukur kinerja yang akan ditetapkan berdasarkan dari hasil identifikasi tersebut.

8) Customer Relationship

Membicarakan bagaimana perusahaan memelihara hubungannya dengan pelanggan yaitu menyangkut perasaan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan dan kualitas produk yang dirasakan oleh pelanggan, untuk itu perusahaan harus memperhatikan betul mengenai kepuasan pelanggan, hal ini biasanya bisa dilihat dari bagaimana perusahaan melayani pelanggan seperti bagaimana perusahaan bisa melayani dengan cepat dan tepat waktu sesuai

yang diinginkan oleh pelanggan yang menjadikan faktor penting untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

9) Image and reputation

Gambaran atau reputasi dalam bentuk tidak berwujud bisa memberikan kesan kepada pelanggan bagaimana hubungan pelanggan dengan perusahaan ini terjalin dengan baik tentunya yaitu perusahaan harus bisa menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan dengan menjaga kualitas dan komitmen yang dijanjikan kepada pelanggan sehingga pelanggan ini tertarik dan terkesan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan, selain itu untuk membentuk image dan reputasi perusahaan juga bisa menarik minat pelanggan melalui iklan yang dibuat semenarik mungkin dimana iklan tersebut memberikan kesan dan pesan kepada pelanggan.

Ada beberapa tolok ukur yang digunakan perusahaan, pada saat mempertimbangkan perspektif pelanggan, antara lain:

a. Pangsa pasar

Merupakan sekumpulan orang yang membeli produk atau bisa disebut pelanggan atau sebuah

segment pasar yang telah ditentukan maka setelah itu bisa segera dilakukan untuk mengukur pangsa pasar. Adapun kelompok yang dapat memberikan estimasi ukuran pasar secara keseluruhan yaitu antara lain sekumpulan industri, asosiasi perdagangan, data statistik pemerintah serta sumber publik lainnya.

Pangsa pasar sesuatu yang menggambarkan perbandingan dari suatu bisnis yang diperdagangkan oleh satu bisnis lainnya di satu tempat/pasar tertentu yang bisa dilihat dalam bentuk berapa banyak pelanggan, berapa besar rupiah / uang yang dikeluarkan / dibelanjakan dan juga jumlah berapa banyak produk yang terjual.

b. Retensi pelanggan

Gimana industri bisa menjaga klien dan membuat klien patuh yang ada di segment khusus ialah metode yang dicoba buat menjaga serta menaikkan pangsa pasar pada bagian klien. Selanjutnya ada sebagian industri yang sudah melakukan pengenalan pada seluruh klien ialah: industri pabrik, agen serta orang dagang besar, pencetak majalah serta pesan berita, industri pelayanan pc online, bank, industri kartu angsuran, serta fasilitator pelayanan telepon jarak jauh bisa mengukur penahanan klien dari rentang waktu ke rentang waktu.

Tidak hanya industri membuat klien buat bertahan atau menjaga klien, industri pula membutuhkan kepatuhan klien bisa diukur dengan memandang persentase kenaikan tumbuhnya business dengan klien yang dikala ini terdapat.

c. Akuisisi pelanggan

Akuisisi pelanggan lebih dikenal proses bagaimana suatu perusahaan bisa menarik pelanggan baru untuk mencoba membeli pertama kalinya. Jika sebuah perusahaan bisa menghasilkan penjualan dari seorang pelanggan yang tidak pernah melakukan pembelian sebelumnya hal ini merupakan keberhasilan proses akuisisi pelanggan yang dilakukan oleh sebuah perusahaan.

Keberhasilan suatu bisnis ini ditentukan bagaimana perusahaan bisa memperoleh pelanggan yang loyal dan membuat suatu strategi bagaimana perusahaan bisa memperoleh menemukan pelanggan baru untuk melakukan pembelian pertama kalinya hal ini tentunya berkaitan dengan keuntungan yang akan diperoleh oleh perusahaan tersebut baik saat itu juga dan kedepannya. Adapun contoh strategi perusahaan untuk menemukan pelanggan baru yaitu perusahaan tentunya harus menentukan target terlebih dahulu serta memberikan pelayanan yang terbaik untuk pelanggan baru tersebut.

d. Kepuasan pelanggan

Setiap perusahaan yang ingin memperoleh keuntungan yang diharapkan tentunya harus memperhatikan kepuasan pelanggannya, baik dalam hal pelayanan serta manfaat produk yang diterima. Karena pada dasarnya kepuasan pelanggan ini merupakan harapan pelanggan yang terpenuhi secara baik, pelanggan merasa keinginan dan kebutuhannya sudah sesuai dengan apa yang diharapkan.

Kepuasan pelanggan saat ini menjadi perhatian penting bagi perusahaan dalam membuat visi misi serta tujuan arah perusahaan. Seperti yang kita ketahui dengan istilah pembeli adalah raja hal ini tentunya berkaitan dengan kepuasan pelanggan.

e. Profitabilitas pelanggan

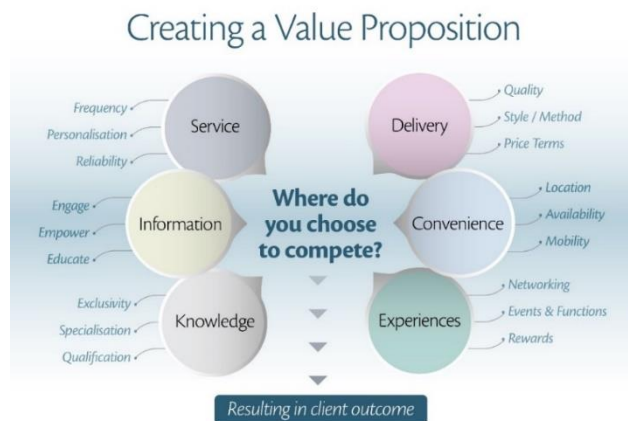
Menjual produk serta pelayanan dengan harga yang sedikit ataupun kecil ialah salah satu metode buat mendapatkan kebahagiaan klien. Sebab semacam yang kita tahu kebahagiaan klien serta pangsa pasar yang besar cuma selaku perlengkapan untuk menggapai pengembalian financial yang lebih besar, industri juga berambisi bisa mengukur tidak cuma besaran bidang usaha yang dicoba dengan pelanggan, hendak namun pula profitabilitas dari bidang usaha ini, paling utama dalam bagian klien target.

Sistem bayaran bersumber pada kegiatan membolehkan industri bisa mengukur profitabilitas klien dengan cara perorangan ataupun totalitas. Industri membutuhkan klien yang lebih dari hanya terlampiaskan serta suka, mereka telah sebaiknya membutuhkan klien yang membagikan profit. Suatu skala financial semacam profitabilitas klien, menolong industri buat konsisten jadi industri yang berpusat dalam klien. Profitabilitas klien ialah gimana mengukur profit bersih yang didapat klien ataupun sesuatu bagian khusus sehabis membagi bermacam pengeluaran yang dipakai buat penuhi keinginan klien itu.

4. *Customer Value Proposition*

Customer value proposition atau proporsi nilai pelanggan yaitu nilai atau manfaat yang telah perusahaan berikan kepada pelanggan bagaimana perusahaan telah berhasil meyakinkan pelanggan bahwa produknya tersebut memiliki kelebihan dan memberikan nilai atau manfaat kepada pelanggan setelah pelanggan tersebut menggunakannya. Hal ini tentunya memberikan dampak positif kepada keduanya seperti pelanggan melakukan pembelian ulang atau loyal terhadap produk tersebut dan perusahaan juga menerima keuntungan dari pelanggan yang melakukan pembelian ulang tersebut.

Terdapat beberapa strategi bagaimana cara membuat *value proposition* adalah perusahaan harus mengidentifikasi calon pelanggan, menganalisis pesaing dan memberikan pemahaman produk kepada pelanggan, dari strategi tersebut tentunya untuk memenuhi value proposition harus memenuhi tiga komponen di antaranya adalah relevansi, kuantifikasi, dan diferensiasi. Pada intinya calon pelanggan bisa mendapatkan penjelasan yang detail mengenai gambaran dari sebuah produk tersebut alasan mengapa harus membeli produk tersebut dibandingkan produk pesaing.



Gambar 5. 2 Customer Value Preposition

Sebuah pemasaran modern serta salesman yang handal tentunya memiliki kemampuan untuk menarik perhatian konsumen dengan menyampaikan informasi secara ringkas cepat serta menarik serta unik kepada

pelanggan, dimana informasi tersebut bisa membantu pelanggan untuk membuat suatu keputusan pembelian.

Pemahaman pelanggan terhadap nilai produk yang dijelaskan dan ditawarkan oleh salesman merupakan target perusahaan dalam menjual dan memasarkan produknya, Hal ini tentunya salah satu kunci keberhasilan bagaimana sebuah bisnis bisa berkembang yaitu pelanggan atau siapapun yang masuk ke dalam lingkup wilayah penjualan dan pemasaran diharuskan paham dan mengetahui apa saja nilai dan manfaat dari produknya tersebut.

Terdapat empat tolak ukur untuk suatu proporsi nilai pelanggan (*Customer Value Proposition*) /CVP diantaranya:

a. Produk

Produk merupakan suatu bentuk barang berupa barang atau jasa yang biasanya dapat diperjualbelikan dan ditawarkan kepada pasar untuk bisa memenuhi suatu keinginan konsumennya, selain itu sebuah produk dapat dirasakan manfaatnya oleh seorang pelanggan di mana pelanggan tersebut telah menggunakan produk tersebut, produk memiliki bentuk fisik dan non fisik atau dengan kata lain produk yaitu bisa dilihat dalam bentuk barang sedangkan produk jasa itu bisa dirasakan dalam bentuk pelayanan.

Produk yang memiliki manfaat dan banyak nilai akan memberikan kesan tersendiri untuk seorang pelanggan sehingga pelanggan loyal kepada produk tersebut akan tetapi jika produk tersebut tidak bisa memiliki manfaat atau memberikan benefit untuk seorang pelanggan itu sendiri maka pelanggan kemungkinan besar akan pindah kepada produk lain atau kelain hati.

b. Segment serta target pasar

Salah satu strategi perusahaan untuk memulai awal langkah membangun bisnis adalah salah satunya yaitu menentukan segmen serta target pasar yang akan dicapai oleh perusahaan itu sendiri, dalam melakukan segmen perusahaan tentunya harus melakukan pengelompokan konsumen terlebih dahulu berdasarkan dari segala macam aspek salah satunya seperti mengenali kebutuhan, perilaku konsumen serta karakteristik. Kesalahan dalam menentukan segmen dan target pasar akan mengakibatkan produk atau jasa yang kita tawarkan sia-sia sehingga hal ini tentunya akan membuat konsumen tidak tertarik dengan produk atau jasa yang kita tawarkan.

c. Penetapan harga

Penetapan harga merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan sebuah bisnis di mana penetapan harga bisa dikatakan

sebuah proses untuk menentukan seberapa besar biaya yang akan diperoleh oleh perusahaan dari sebuah produk atau jasa yang ditawarkan atau dihasilkan sehingga dalam melakukan penetapan harga perusahaan harus mempertimbangkan langkah-langkah atau strategi apa saja dalam menetapkan sebuah harga.

Salah satunya yaitu perusahaan harus menganalisis kompetitor dan melakukan riset permintaan pasar terlebih dahulu jangan sampai perusahaan memberikan harga sebuah produk atau jasa terlalu tinggi atau terlalu rendah hal ini tentunya berkaitan dengan bagaimana perusahaan harus bisa menyesuaikan harga sebuah produk atau jasa dengan segmen atau target pasar yang menjadi sasaran perusahaan tersebut.

d. *Value* atau nilai dari produk yang ditawarkan

Sebuah *value* atau nilai dari sebuah produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan ke konsumen merupakan faktor penting dikarenakan *value* atau nilai tersebut merupakan alasan konsumen dalam menetapkan sebuah pilihan pada sebuah produk di mana konsumen akan membandingkan nilai produk dari produk yang sejenis secara kasat mata baik sejenis dalam bentuk dan fungsi nya juga dalam hal estetika simbolis atau bisa juga disebut merek karena biasanya banyak konsumen yang loyal itu lebih

kepada sebuah brand (*brand value*) tertentu sehingga mereka tidak terlalu melihat lg bentuk atau fungsi dari sebuah produk tersebut akan tetapi lebih kepada *brand value* yang menonjol walaupun harganya terbilang mahal itulah yang dinamakan kekuatan nilai atau *brand value*.

C. Latihan

1. Jelaskan definisi dan jenis-jenis pelanggan!
2. Jelaskan perspektif pelanggan balanced scorecard !
3. Sebutkan dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan!

D. Referensi

Kaplan R.S. & Norton, D.P.; The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action, 1996

Mulyadi, Balanced Scorecard, 2001

Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan, Balanced Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi, 2002

GLOSARIUM

Horizontal :

BAB VI

PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL BSC

A. Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari materi pertemuan keenam yang menjelaskan mengenai Persepektif Proses Bisnis Internal BSC, mahasiswa diharapkan mampu Mengidentifikasi dan menganalisis persepektif Proses Bisnis Internal BSC sebuah organisasi.

B. Materi

1. Pengertian Proses Bisnis Internal

Seperti dijelaskan pada pertemuan terdahulu bahwa pengertian *Balanced Scorecard* adalah serangkaian sistem manajemen meliputi pengukuran dan melakukan pengendalian secara cepat, tepat, serta komprehensif, yang diharapkan dapat memberikan informasi kepada manajemen tentang pencapaian dari suatu Organisasi, Perusahaan atau Universitas.

Pengukuran atau pengendalian tersebut dilakukan terhadap unit-unit bisnis yang ada pada Organisasi, Perusahaan atau Universitas dengan fokus terhadap empat perspektif. Keempat perspektif tersebut antara

lain: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal serta Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Perspektif Keuangan menjadi fokus utama dan pertama untuk diukur dan dikendalikan secara cepat, tepat, serta komprehensif dari suatu Organisasi, Perusahaan atau Universitas, karena Organisasi, Perusahaan atau Universitas didirikan untuk tujuan jangka panjang. Untuk mewujudkan hal tersebut, dukungan keuangan sangat dibutuhkan. Setelah perspektif Keuangan, Perspektif Konsumen menjadi fokus kedua, dimana perspektif keuangan hanya dapat dicapai melalui Konsumen.

Suatu Organisasi, Perusahaan atau Universitas harus fokus dalam melayani pelanggannya. Apabila pelanggan suatu Organisasi, Perusahaan atau Universitas dapat terpenuhi semua kebutuhannya, akan menjadikan Pelanggan tersebut setia.

Untuk dapat fokus melayani Pelanggan, Proses Bisnis atau rangkaian kegiatan suatu Organisasi, Perusahaan atau Universitas wajib diperhatikan. Sebuah kumpulan kegiatan atas aktivitas seperti pekerjaan yang terkoordinasi dengan baik atau terstruktur yang tentunya saling berhubungan dalam mengatasi permasalahan atau bisa dengan membuahkan hasil seperti produk atau memberikan pelayanan jasa dimana

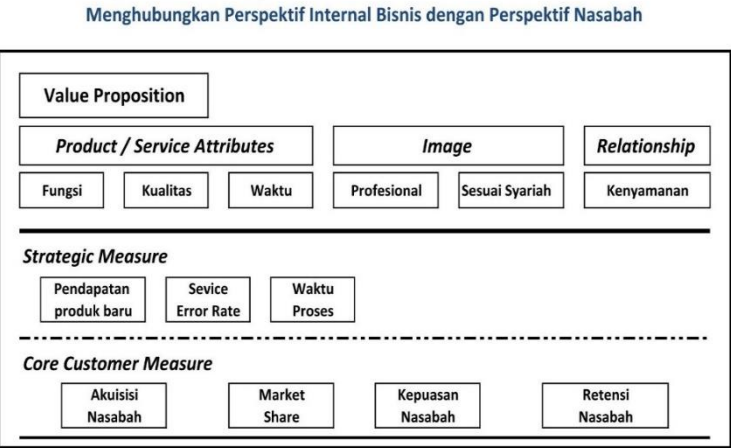
tujuannya adalah untuk mencapai suatu keinginan tertentu hal ini bisa juga disebut dengan proses business (proses bisnis).

Satu proses bisnis bisa dipecah-pecah menjadi beberapa bagian proses bisnis dimana setiap proses tersebut akan mempunyai simbol atau atribut seorang dengan ikut serta kontribusi untuk menuju tujuan dari mulai prosesnya. Menganalisis suatu *process business* dalam suatu Organisasi, Perusahaan atau Universitas, umumnya akan mengikutsertakan pembagian-pembagian pada setiap process dan subprocess dimana terdapat suatu tahapan kegiatan atau aktivitas didalamnya.

Perspectiv *process business intern* akan memperlihatkan proses yang detail dimana disetiap proses tersebut pada di masing masing unit *businesses* akan memberikan nilai proposisi atau bisa disebut *value proposition* dimana dapat menarik serta memperkuat konsumen/pelanggan pada segment pasar yang dituju sehingga dapat memberikan kepuasan dan harapan pada seluruh *stakeholder*/pemegang saham dengan mengembalikan biaya/financial return.

Yang tidak kalah penting adalah Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Melalui Perspektif ini, Organisasi, Perusahaan atau Universitas fokus untuk meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia-nya

melalui pelatihan dan Pendidikan. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan merupakan inti pokok agar Perspektif Proses Bisnis Internal dapat berjalan dengan baik, sehingga seluruh kebutuhan Konsumen dapat terlayani dengan baik yang pada akhirnya perspektif keuangan suatu Organisasi, Perusahaan atau Universitas bernilai baik.



Gambar 6. 1 Proses Bisnis Internal

2. Perspektif *Process Business Intern*

Tahukah anda apa yang dimaksud dengan process business intern ? seperti yang kita ketahui bahwa sebuah susunan aktivitas yang berjalan pada sebuah business intern dan bisa dikatakan juga sebagai rantai nilai, dimana rantai nilai ini merupakan tahapan –tahapan yang berupa seperti bagaimana membuat perencanaan, melaksanakan produksi, memberikan pelayanan purna jual dan juga sampai Asuransi keamanan serta

kesehatan baik dari awal produksi dan dilakukan pengembangan sehingga berakhir sampai kepada pelanggan.

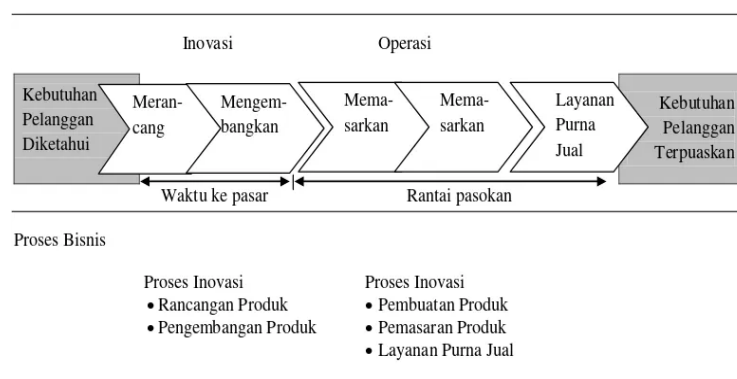
Disinilah seorang manajer sangat diperlukan perannya untuk dapat mengidentifikasi dan memastikan bahwa Organisasi, Perusahaan atau Universitas dapat melaksanakan proses tersebut dengan baik sehingga apa yang diinginkan pelanggan, pangsa pasar dapat tercapai.

Dalam perspektif ini, Organisasi, Perusahaan atau Universitas akan mencoba melaksanakan pengukuran kepada setiap kegiatan yang dilakukannya, mulai dari pimpinan sampai bawahan dengan membuat sebuah barang/produk atau jasa yang tujuannya yaitu memberi kepuasan baik bagi pelanggan serta stake holder pada sebuah organisasi, perusahaan atau Universitas. Untuk itu, Organisasi, Perusahaan atau Universitas akan berfokus pada tiga process business utamanya yaitu: process bagaimana bisa melakukan inovasi, process operasi serta process layanan purna jual dari produk atau jasa yang dimiliki Organisasi, Perusahaan atau Universitas tersebut.

Urutan proses tersebut diatas, memungkinkan Organisasi, Perusahaan atau Universitas untuk dapat fokus terhadap pengukuran proses bisnis yang ada di internal mereka, dimana melalui proses tersebut akan

mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan para pemegang saham.

Sebagian besar sistem pengukuran penilaian kinerja perusahaan yang ada saat ini fokus kepada peningkatan proses operasi Organisasi, Perusahaan atau Universitas. Sementara, untuk *Balanced Scorecard* para manajer disarankan untuk menentukan rantai nilai internal secara lengkap yang diawali dengan proses operasi yang terjadi saat ini.



Gambar 6. 2 Rantai Nilai Internal

a. Proses Inovasi

Proses inovasi merupakan proses internal yang sangat penting sebagai rangkaian suatu Organisasi, Perusahaan atau Universitas menciptakan produk atau jasanya. Menjadi efektif, efisien dan tepat waktu dalam proses inovasi menjadi syarat utama agar produk atau jasa yang diciptakan Organisasi,

Perusahaan atau Universitas dapat sesuai dengan kebutuhan Pelanggan. Proses inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai di mana Organisasi, Perusahaan atau Universitas pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang saat ini. Hal ini sebagai jawaban dari Organisasi, Perusahaan atau Universitas dalam mengenal Pelanggan secara mendalam. Kemudian dengan melakukan gelombang panjang penciptaan dan pertumbuhan nilai,

Organisasi, Perusahaan atau Universitas merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan untuk menjangkau pasar dan pelanggan baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang baru teridentifikasi. Pada tahapan ini Organisasi, Perusahaan atau Universitas akan menemukan gambaran nilai baru yang diinginkan pelanggan. Memahami kebutuhan pelanggan menjadi kunci utama dalam menciptakan inovasi produk atau jasa. Gambaran ini akan diperoleh suatu Organisasi, Perusahaan atau Universitas setelah melakukan: (1) Penelitian pasar. Penelitian pasar akan dilakukan agar Organisasi, Perusahaan atau Universitas dapat mengenali bentuk preferensi pelanggan, mengenali ukuran pasar, memahami market leader, market challenger, market follower, market nicher, bahkan

tingkat harga produk atau jasanya. (2) Memenuhi kebutuhan pelanggan.

Melalui survey langsung atau melalui angket yang dibagikan, Organisasi, Perusahaan atau Universitas akan mendapatkan informasi yang cukup dapat diandalkan atas produk atau jasa yang diinginkan pelanggan. Organisasi. Perusahaan atau Universitas tentunya akan lebih mengutamakan untuk menyediakan, menjual produk atau jasa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh pelanggan. Rencana untuk menciptakan produk atau jasa yang diinginkan pelanggan akan dimulai pada tahapan ini untuk kemudian ditindaklanjuti pada tahapan selanjutnya.

b. Proses Operasi

Proses ini merupakan langkah lanjutan setelah proses inovasi atau gelombang pendek penciptaan nilai di dalam suatu Organisasi, Perusahaan atau Universitas. Di mulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

Operasi perusahaan saat ini cenderung repetitif sehingga teknik manajemen ilmiah dapat segera diterapkan untuk mengendalikan dan meningkatkan penerimaan dan pemrosesan pesanan pelanggan, serta vendor, produksi dan penyampaian produk atau jasa. Pada tahap ini Organisasi, Perusahaan atau Universitas akan mewujudkan keinginan dan kebutuhan pelanggan terhadap produk atau jasa dengan memulai proses produksi atau menyediakan jasa untuk kemudian meluncurkan produk atau jasa tersebut ke pasaran.

c. Layanan Purna Jual

Tahap terakhir nilai rantai internal adalah layanan purna jual. Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran, seperti administrasi kartu kredit. Layanan purna jual akan memberikan rasa aman kepada pelanggan setelah memanfaatkan produk atau jasa yang ditawarkan suatu Organisasi, Perusahaan atau Universitas.

Ada berbagai macam cara Organisasi, Perusahaan atau Universitas untuk memberikan layanan purna jual kepada pelanggan sehingga akan menarik pelanggan untuk datang kembali bahkan dapat menstimulasi kedatangan pelanggan baru.

Layanan purna jual tersebut dapat berbentuk cenderamata setelah pelanggan menggunakan atau membeli produk atau jasa setelah mencapai jumlah nominal tertentu, atau dapat juga dengan memberikan potongan harga setelah pelanggan mencapai nominal tertentu dalam membeli produk atau menggunakan jasa yang disediakan Organisasi, Perusahaan atau Universitas tersebut.

Proses untuk menciptakan Nilai Terbagi dalam empat tahapan:

1) Proses Pengelolaan Operasi

Pada bagian ini, terdapat tiga proses utama:

- a) Proses pengembangan dan pemeliharaan hubungan dengan Supplayer, bertujuan agar Organisasi, Perusahaan atau Universitas dapat memperoleh barang atau jasa dengan biaya rendah;
- b) Proses produksi barang atau jasa, fokus pada efisiensi biaya dan proses respon serta kualitas barang dan jasa yang dihasilkan;
- c) Proses distribusi barang atau jasa kepada pelanggan, fokus pada biaya, kualitas dan waktu tempuh.

2) Proses Pengelolaan Pelanggan

Pada bagian ini, fokus pengelolaan ditujukan pada proses untuk pengelolaan operasi, karena pasar dikuasai oleh produsen.

3) Proses Inovasi

Merupakan cara yang dilakukan oleh Organisasi, Perusahaan atau Universitas agar dapat mempertahankan serta menambah jumlah pelanggan. Proses inovasi dapat dibagi dalam tahapan:

- a) mengidentifikasi peluang untuk barang atau jasa baru;
- b) Pengelolaan portofolio riset dan pengembangan;
- c) Mendesain serta mengembangkan barang atau jasa yang baru;
- d) Peluncuran barang atau jasa tersebut.

Ide terkait barang atau jasa baru dapat diperoleh dari beberapa sumber, salah satu sumbernya adalah dari pelanggan setia kita. Ide yang kita peroleh dari pelanggan, merupakan jawaban atas kebutuhan mereka.

Mendesain serta mengembangkan barang atau jasa baru meliputi:

- a) Pengembangan konsep, yaitu proses membuat desain, target pasar, harga dan biaya yang dibutuhkan terhadap pembuatan barang atau jasa baru.

- b) Perencanaan Produk, meliputi pengujian konsep produk dengan membuat model, melakukan uji coba, melakukan investasi awal serta merencanakan pendanaannya.
 - c) Perekayasaan produk rinci dan proses, di tahap ini dibuat contoh barang sebelum memproduksinya secara massal.
- 4) Proses Pemenuhan Regulasi dan Hubungan Sosial

Organisasi, Perusahaan atau Universitas didirikan serta beroperasi dilingkungan masyarakat dan negara tertentu, dimana ditempat tersebut terdapat norma atau aturan-aturan yang berlaku yang wajib dipatuhi serta dilaksanakan. Organisasi, Perusahaan atau Universitas harus senantiasa berupaya untuk melaksanakannya.

3. Revolusi Industri

Proses bisnis internal, saat ini sangat dipengaruhi oleh kemajuan teknologi. Dalam sejarahnya, perubahan teknologi yang dimanfaatkan oleh umat manusia untuk dapat memenuhi segala kebutuhan mereka telah menimbulkan empat revolusi besar.

Revolusi pertama terjadi di Inggris saat manusia mengaplikasikan pengetahuannya kedalam alat, produk dan proses melalui mesin bertenaga uap dan listrik,

dimana sebelum terjadinya revolusi industri produk dihasilkan dengan tenaga manusia itu sendiri atau dengan menggunakan bantuan binatang. Berlangsung mulai tahun 1750 sampai dengan tahun 1850.

4. Revolusi Produktivitas

Merupakan revolusi kedua yang terjadi di Amerika Serikat, adalah F.W. Taylor yang mulai memperkenalkan gerakan *scientific management*, dimana dengan mengaplikasikan pengetahuan kedalam pekerjaan, setiap pekerjaan dapat dianalisis secara ilmiah serta dapat diajarkan kepada pekerja lainnya secara ilmiah pula. Berlangsung mulai tahun 1880 sampai dengan tahun 1950.

5. Revolusi Manajemen

Dalam proses pembuatan produk atau jasa dibutuhkan tiga hal pokok, yaitu alat, pekerjaan dan manajemen. Revolusi manajemen yang mulai sejak tahun 1945, dimana revolusi ini memfokuskan penerapan ilmu dan pengetahuan ke dalam pengelolaan untuk dapat menciptakan barang atau jasa.

6. Revolusi Informasi

Dimulai sejak tahun 1980-an, ditandai dengan pemanfaatan Personal Computer (PC) secara luas. Dengan menggunakan PC, setiap individu dapat dengan mudah mengakses informasi yang dibutuhkan dalam

mengambil keputusan guna menciptakan barang atau jasa yang dibutuhkan oleh pelanggan.

Setiap proses penciptaan barang atau jasa menjadi semakin mudah dan cepat, Karena ketersediaan informasi yang mendukung. Dengan terjadinya Revolusi Informasi barang atau jasa tidak hanya diisi ilmu dan pengetahuan dari alat dan proses, pekerjaan, dan manajer yang menggunakan pengetahuan manajemen dalam pengelolaan, namun juga dari pekerja yang menggunakan ilmu dan pengetahuan mereka dalam bekerja.

C. Latihan

1. Jelaskan definisi proses bisnis internal secara umum!
2. Jelaskan perspektif proses bisnis internal balanced scorecard!

D. Referensi

Kaplan R.S. & Norton, D.P.; The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action, 1996

Mulyadi, Balanced Scorecard, 2001

Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan, Balanced Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi, 2002

GLOSARIUM

Horizontal :

BAB VII

PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN

A. Capaian Pembelajaran

Setelah menyelesaikan materi ini memiliki tujuan agar mahasiswa dapat memahami bagaimana pengintegrasian Perencanaan Sumber Daya Manusia dengan Perencanaan Bisnis.

B. Materi

1. Pendahuluan

Seperti dijelaskan pada pertemuan terdahulu bahwa pengertian Balanced Scorecard adalah serangkaian sistem manajemen meliputi pengukuran dan melakukan pengendalian secara cepat, tepat, serta komprehensif, yang diharapkan dapat memberikan informasi kepada manajemen tentang pencapaian dari suatu Organisasi, Perusahaan atau Universitas.

Pengukuran atau pengendalian tersebut dilakukan terhadap unit-unit bisnis yang ada pada Organisasi, Perusahaan atau Universitas dengan fokus terhadap empat perspektif. Keempat perspektif tersebut antara lain:

- a. Perspektif Keuangan,
- b. Perspektif Pelanggan,
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal serta
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Bagi Kaplan serta Norton (2000: 109), misi pada perspektif kegiatan belajar mengajar serta perkembangan merupakan sediakan prasarana yang membolehkan misi ambisius pada 3 perspektif yang lain bisa dicapai. Balanced Scorecard menekankan berartinya menancapkan pemodalan untuk era tiba, serta bukan pada aspek pemodalan konvensional saja, semacam peraktan terkini, studi, serta pengembangan produk ataupun pelayanan terkini. Pemodalan perlengkapan serta litbang nyata amat berarti, namun kelihatannya tidak lumayan cuma dengan itu saja. Industri pula wajib melaksanakan pemodalan pada prasarana para pekerja, sistem serta metode bila mau menggapai misi perkembangan finansial waktu jauh yang ambisius.

Kaplan serta Norton sudah menciptakan kalau mayoritas industri memakai misi pegawai yang ditarik dari 3 pengukuran penting yang legal biasa(kebahagiaan pegawai, penahanan pegawai serta daya produksi pegawai) serta ditambah dengan aspek penganjur yang bisa dicocokkan dengan situasi khusus(kompetensi, prasarana teknologi, serta hawa buat berperan), pada

golongan pengukuran ini kebahagiaan pegawai ialah penganjur yang lain.

Misi kebahagiaan pegawai melaporkan kalau akhlak pegawai serta kebahagiaan kegiatan dengan cara totalitas dikala ini ditatap amat berarti oleh sebagian besar industri. Pegawai yang puas ialah pra- kondisi untuk melonjaknya daya produksi, energi paham, kualitas serta layanan klien. Oleh sebab itu industri yang mau menggapai tingkatan kebahagiaan klien yang besar butuh mempunyai klien yang dilayani oleh pegawai yang terlampiaskan oleh industry (Kaplan, 2000; p. 111- 112).

Bagi Kaplan serta Norton 2000: 110, 3 jenis penting buat perspektif kegiatan belajar mengajar serta perkembangan:

- a. Daya Pekerja Kenaikan kemampuan yang digapai dengan melakukan metode standar yang sudah diresmikan oleh para elit industri ataupun Maksimum Management belum lumayan. Perspektif Finansial jadi fokus penting serta awal buat diukur serta dikendalikan dengan cara kilat, pas, dan menyeluruh dari sesuatu Kelompok, Industri ataupun Universitas, sebab Kelompok, Industri ataupun Universitas dibuat buat misi waktu jauh. Buat menciptakan perihal itu, sokongan finansial amat diperlukan.

Sehabis perspektif Finansial, Perspektif Pelanggan jadi fokus kedua, dimana perspektif finansial

cuma bisa digapai melewati Pelanggan. Sesuatu Kelompok, Industri ataupun Universitas wajib fokus pada melayani pelanggannya. Bila klien sesuatu Kelompok, Industri ataupun Universitas bisa terkabul seluruh kebutuhannya, hendak menghasilkan Klien itu loyal.

- b. Daya Sistem Data Dorongan serta kemampuan para pekerja memanglah dibutuhkan buat mecapai target yang besar pada misi klien serta cara dalam, namun dengan itu saja bukanlah lumayan, bila mau supaya para pekerja bertugas efisien pada area bersaing bumi bidang usaha berusia ini, butuh diterima banyak data hal klien, cara bidang usaha dalam, serta akibat keuangan ketetapan industri. Skala yang dipakai merupakan employee training.
- c. Dorongan, Pemberdayaan, serta Keserasian Walaupun pekerja yang trampil dilengkapi akses kepala data yang besar, tidak hendak berikan partisipasi untuk kesuksesan perusahaasn bila mereka tidak termotivasi berperan buat kebutuhan terbaik industri, ataupun bila mereka tidak diserahkan independensi membuat ketetapan serta mengutip aksi. Oleh sebab itu, fokus ketiga dalam perspektif kegiatan belajar mengajar serta pertunbuhan pada hawa industri yang mendesak tampaknya dorongan serta inisiatif pekerja.

Untuk dapat fokus melayani Pelanggan, Proses Bisnis atau rangkaian kegiatan suatu Organisasi,

Perusahaan atau Universitas wajib diperhatikan. Suatu kumpulan aktivitas atas pekerjaan terstruktur yang saling terkait dalam menyelesaikan suatu masalah tertentu atau dalam menghasilkan suatu produk atau memberikan pelayanan jasa (demi meraih tujuan tertentu) dikenal dengan Proses Bisnis.

Satu proses bisnis dapat dipecah-pecah menjadi beberapa subproses bisnis dimana masing-masing proses tersebut akan memiliki atribut sendiri tapi juga berkontribusi dalam mencapai tujuan dari inti prosesnya. Analisis proses bisnis dalam suatu Organisasi, Perusahaan atau Universitas, umumnya akan melibatkan pemetaan proses dan subproses di dalamnya hingga tingkatan aktivitas atau kegiatan.

Perspektif cara bidang usaha dalam hendak menunjukkan cara kritis yang membolehkan tiap bagian bidang usaha buat berikan value proposition yang sanggup menarik dan menjaga pelanggannya di bagian pasar yang di idamkan dan melegakan impian seluruh pemegang saham melewati financial returns.

Yang tidak kalah penting adalah Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Melalui Perspektif ini, Organisasi, Perusahaan atau Universitas fokus untuk meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia-nya melalui pelatihan dan Pendidikan. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan merupakan inti pokok

agar Perspektif Proses Bisnis Internal dapat berjalan dengan baik, sehingga seluruh kebutuhan Konsumen dapat terlayani dengan baik yang pada akhirnya perspektif keuangan suatu Organisasi, Perusahaan atau Universitas bernilai baik.

2. Pengertian Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Perspektif ini merupakan alat atau sarana agar perspektif Finansial, Konsumen dan Proses Bisnis Internal dapat dicapai, serta untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang dari suatu Organisasi, Perusahaan atau Universitas. Maksudnya adalah, Organisasi, Perusahaan atau Universitas saat akan melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa saja, melainkan juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur.

Melalui perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Organisasi, Perusahaan atau Universitas fokus untuk meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia-nya melalui pelatihan dan Pendidikan. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan merupakan inti pokok agar Perspektif Proses Bisnis Internal dapat berjalan dengan baik, sehingga seluruh kebutuhan Konsumen dapat terlayani dengan baik yang pada akhirnya perspektif keuangan suatu Organisasi, Perusahaan atau Universitas bernilai baik.

Penanda evaluasi kemampuan finansial, klien, serta cara bidang usaha dalam hendak mengatakan kesenjangan yang besar antara daya yang terdapat dari orang, sistem, serta metode. Serta buat kurangi kesenjangan itu, sehingga Kelompok, Industri ataupun Universitas wajib melaksanakan pemodalan pada wujud reskilling pegawai, ialah: menaikkan daya sistem serta teknologi data, dan menyusun balik metode yang terdapat. Perspektif kegiatan belajar mengajar serta perkembangan melingkupi 3 prinsip daya yang terpaut dengan situasi internal industri, ialah:

a. People

Basis Energi Orang dalam Kelompok, Industri ataupun Universitas berusia ini hendak lebih dituntut buat bisa berasumsi kritis serta melaksanakan penilaian dan mempunyai daya cipta kepada cara serta area buat bisa membagikan usulan koreksi. Oleh karena itu, pada pengukuran strategi Kelompok, Industri ataupun Universitas, salah satunya wajib berhubungan dengan cara khusus dengan daya Basis Energi Orang, ialah apakah industri sudah mencanangkan kenaikan daya basis energi orang yang dipunyai. Pada hubungan Kenaikan basis energi orang itu, terdapat 3 perihal yang butuh ditinjau pada aplikasi Balanced Scorecard:

1) Tingkat Kebahagiaan Karyawan

Bagi sebutan biasa ketenagakerjaan, kebahagiaan kegiatan merupakan bagian kebahagiaan yang bisa dialami oleh pegawai pada penuhi keinginan individu yang berarti melewati pengalaman bertugas. Keinginan ini bisa mencakupi: (1) kompensasi yang mencukupi serta seimbang; (2) lingkungan kegiatan yang nyaman serta segar; bertumbuhnya daya diri selaku orang yang membolehkan pegawai bisa memakai dan meningkatkan keahlian dan wawasan mereka serta menjaga kebutuhan diri dalam kebutuhan yang lebih besar; perkembangan serta keamanan(peluang bertumbuh pada karir); (3) adanya proteksi hak-hak pegawai; bisa penuhi tuntutan- tuntutan kegiatan yang masuk ide, serta serupanya. ([http: atau atau www. nakertrans. go. id](http://atau.atau.www.nakertrans.go.id))

Tajuk karangan Harian Pendidikan: kebahagiaan kegiatan pula terkait dalam hasil esensial, ekstrinsik, serta anggapan pemegang kegiatan dalam profesinya, alhasil kebahagiaan kegiatan merupakan tingkatan di mana seorang merasa positif ataupun minus mengenai bermacam bidang dari profesi, tempat kegiatan, serta ikatan dengan sahabat kegiatan.

6 tipe target yang wajib digapai saat sebelum kebahagiaan kegiatan bisa didapat

merupakan: (1) uang, (2) wibawa, (3) kedudukan, (4) keamanan, (5) pengakuan, (6) rasa mempunyai dan (7) kreativitas.

Kebahagiaan kegiatan merupakan kondisi di mana seseorang pekerja merasa suka, bahagia, besar hati, sukses, dinilai, terdapatnya rasa kekeluargaan, silih meluhurkan, silih mensupport yang mencuat sebab kondisi profesi bisa penuh impian. ([http: atau atau www.depdiknas. go. id](http://atau.atau.www.depdiknas.go.id))

Tingkatan Kebahagiaan pegawai sesuatu Kelompok, Industri ataupun Universitas ialah sesuatu situasi buat menaikkan daya produksi, mutu, jasa pada pelanggan serta kecekatan bereaksi. Kebahagiaan pegawai sesuatu Kelompok, Industri ataupun Universitas jadi perihal yang berarti spesialnya untuk industri pelayanan. Kebahagiaan dari Pegawai sesuatu Kelompok, Industri ataupun Universitas bisa memicu kenaikan kemampuan dari Pegawai itu.

- 2) Retensi Karyawan. Penahanan pegawai merupakan daya Kelompok, Industri ataupun Universitas buat menjaga pekerja- pekerja terbaiknya supaya lalu ada pada Kelompok, Industri ataupun Universitas itu. Kelompok, Industri ataupun Universitas yang sudah

melaksanakan pemodalan pada basis energi orang hendak percuma bila tidak menjaga karyawannya buat lalu ada pada industri.

Sebab bayaran yang wajib dikeluarkan oleh Kelompok, Industri ataupun Universitas pada mencari Basis Energi Orang yang terkini, hendak lebih besar dari dalam bayaran yang dikeluarkan buat menaikkan Mutu Keterampilan, Knowledge dan Attitude dari Pegawai itu.

Penahanan Pegawai diawali dengan cara melaksanakan Rekrutmen Basis Energi Orang yang bermutu. Tiap Kelompok, Industri ataupun Universitas wajib mempunyai Kualifikasi minimal Basis Energi Orang yang dibutuhkannya. Seringkali prinsip tidak terdapat rotan, akarpun jadi dikala cara Rekrutmen hendak membuahkan Basis Energi Orang yang hendak memberati Kelompok, Industri ataupun Universitas.

Cara berikutnya merupakan menaikkan Daya dan Wawasan dari Basis Energi Orang yang dipunyai Kelompok, Industri ataupun Universitas. Tiap Kelompok, Industri ataupun Universitas diharapkan mempunyai minimum Wawasan dan Daya tiap Basis Energi Manusianya di tiap- tiap Bagian kegiatan.

Cara terakhir yang harus dicoba Kelompok, Industri ataupun Universitas merupakan mempunyai Karir Pad buat tiap Basis Energi Orang yang dipunyanya. Karir Pad itu wajib diajari dengan pembuatan Key Performance Indicator yang bagus.

3) Produktivitas Karyawa

Daya produksi Pegawai ialah hasil dari akibat pada umumnya kenaikan kemampuan serta antusias inovasi, koreksi cara dalam, serta tingkatan kebahagiaan klien.

Tujuannya merupakan mengaitkan antara output yang dicoba para pegawai kepada jumlah totalitas pegawai. Daya produksi pegawai dipakai buat mengenali daya produksi pegawai pada bertugas buat rentang waktu khusus pada sesuatu Kelompok, Industri ataupun Universitas. Pengukurannya dicoba dengan menyamakan antara keuntungan pembedahan dengan jumlah karyawan

b. Sistem

Dorongan serta keahlian pegawai saja tidak hendak lumayan pada mendukung pendapatan misi perspektif Kegiatan belajar mengajar serta Perkembangan, bila Basis Energi Orang tidak

mempunyai data yang mencukupi kepada sesuatu Kelompok, Industri ataupun Universitas.

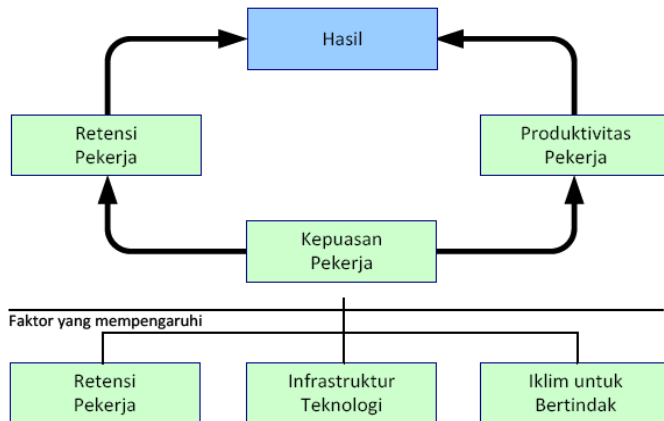
Karyawan dibidang operasional amat membutuhkan data yang kilat, pas durasi serta cermat selaku korban balik, oleh karena itu pegawai menginginkan sesuatu sistem data yang memiliki mutu serta jumlah yang mencukupi buat penuhi keinginan sesuatu Kelompok, Industri ataupun Universitas.

c. Metode Organisasi

Metode standar yang dicoba sesuatu Kelompok, Industri ataupun Universitas butuh dicermati buat menggapai sesuatu kemampuan yang profesional. Metode serta koreksi tradisi wajib lalu dicoba sebab pegawai yang sempurna dengan data yang berlimpah tidak hendak membagikan partisipasi dalam kesuksesan upaya bila mereka tidak termotivasi buat berperan selaras dengan misi Kelompok, Industri ataupun Universitas.

Pada perspektif ini bagian pengukuran yang dipakai ialah:

- 1) Produktivitas pegawai,
- 2) Retensi pegawai (Rotasi pegawai) dan
- 3) Kepuasan pegawai.



Gambar 7. 1 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

Strategi perspektif Kegiatan belajar mengajar serta Perkembangan mendeskripsikan asset tidak jelas (*intangible assets*) yang diperlukan buat mendesak aktivitas kelompok serta ikatan klien buat dicoba dalam tingkatan kemampuan yang lebih besar. Ada pula 3 jenis prinsip buat perspektif ini (Kaplan, 2001; p. 93) ialah:

- 1) Strategi Kompetensi antara lain strategi kemampuan serta wawasan;
- 2) Strategi teknologi antara lain sistem data, databases, perlengkapan teknologi, serta jaringan teknologi yang diperlukan pegawai buat mendukung strategi; dan
- 3) Hawa buat berperan antara lain: pergerakan adat diperlukan buat memotivasi,

memberdayagunakan, serta memadukan karyawan

C. Latihan

1. Jelaskan definisi Pembelajaran dan Pertumbuhan secara umum!
2. Jelaskan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam *balanced scorecard*!
3. Gambarkan dan jelaskan Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan!

D. Referensi

Kaplan R.S. & Norton, D.P.; The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action, 1996

Mulyadi, Balanced Scorecard, 2001

Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan, Balanced Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi, 2002

GLOSARIUM

Horizontal :

BAB VIII

BALANCED SCORECARD SEBAGAI INTI SISTEM MANAJEMEN STRATEGIK

A. Capaian Pembelajaran

Sehabis menekuni bahan ajar pertemuan kedelapan yang menerangkan hal Balanced Scorecard selaku inti sistem manajemen strategik, mahasiswa diharapkan sanggup mengonsep ataupun menata langkah-langkah pembuatan balanced scorecard selaku sistem manajemen strategik dan menguasai kedudukan BSC pada tiap langkah sistem manajemen Strategik

B. Materi

1. Pendahuluan

Sehabis visi-misi, angka industri, *corporate goal* diformulasikan dalam formulasi penting, langkah berikutnya merupakan pemograman strategik. Langkah ini amat genting sebab memastikan kekomprehensivan, kekoherenan, serta penyeimbang konsep waktu jauh serta waktu pendek industri. Langkah pemograman strategik menerjemahkan visi-misi, angka industri, strategi industri ke pada sasaran-sasaran strategik.

Penerjemahan itu wajib membuahkan target strategik yang menyeluruh di 4 perspektif, koheren antara target satu serupa lain, berbanding, serta terukur.

Balanced scorecard sediakan kerangka buat menerjemahkan visi- misi, angka industri, serta target industri ke pada target serta inisiatif strategik yang komprehensif, koheren, serta *balance*. Di sisi itu, *balanced scorecard* pula sediakan kerangka buat menghasilkan target serta inisiatif strategik terukur, supaya target serta inisiatif strategik bisa dikelola, alhasil kesimpulannya target itu bisa direalisasikan.

Menyeluruh berarti *scorecard* target serta inisiatif yang melingkupi 4 perspektif; ialah: keuangan, pelanggan, dalam cara, serta kegiatan belajar mengajar& perkembangan. Koheren berarti berhubungan akrab sebab ikatan kausalitas antara satu target strategik di perspektif khusus dengan target strategik di perspektif yang serupa ataupun di perspektif yang lain. Berbanding berarti terdapatnya penyeimbang antara target strategik yang fokus ke pada serta yang fokus pergi industri dan target strategik yang fokus ke cara serta yang fokus ke orang.

Sistem pemograman strategik ialah mata kaitan yang mengaitkan sistem formulasi strategi dengan sistem kategorisasi program. Sistem formulasi strategi membuahkan keadaan yang berkarakter elementer serta

abstrak, sebaliknya sistem kategorisasi program membuahkan konsep kegiatan konkrit bersama peruntukan sumberdaya yang dibutuhkan buat melakukan aktivitas itu. Sistem pemograman strategik jadi mata kaitan yang menjembatani keadaan yang abstrak serta kuantitatif dengan keadaan konkrit serta kuantitatif.

Sistem pemograman strategik berperan selaku perlengkapan buat menerjemahkan keadaan yang berkarakter kualitatif, elementer, serta abstrak ke pada target serta inisiatif strategik. Inisiatif strategik ini setelah itu dipaparkan ke pada program melewati sistem kategorisasi program. Sistem pemograman strategik serta sistem kategorisasi program membuahkan konsep waktu jauh yang bermuatan kegiatan buat menciptakan angka untuk *shareholder*.

Pemograman strategik memiliki 3 maksud; ialah:

- a. cara penerjemahan hasil elvisioning serta hasil penentuan strategi ke pada *scorecard* industri,
- b. cara pemograman kemampuan yang akan dicapai industri, dan
- c. cara pengaplikasian wawasan manajemen kontemporer ke pada pengelolaan industri.

2. Langkah-Langkah Pembentukan *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen Strategik

Balanced scorecard telah berevolusi dari yang asalnya cuma ialah sistem pengaturan kemampuan, saat ini jadi suatu sistem manajemen strategik. Kaplan& Norton (*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, 1996) Dengan menjadikannya selaku sistem manajemen stratejik, *balanced scorecard* mempunyai 4 cara manajemen, ialah:

a. *Translating the vision*

Ialah kalau *balanced scorecard* bisa menerjemahkan visi industri pada wujud target penting yang berhubungan satu serupa lain dengan strategi maps. Kerap kali visi serta tujuan industri terbuat dengan bahasa yang kurang mendarat, alhasil susah dipahami oleh tingkat operasional. *Strategy maps* yang telah dilengkapi oleh pengukuran kemampuan (*measures*) relatif lebih gampang dipahami oleh tingkat operasional.

b. *communicating and linking*

Ialah cara pembuatan *balanced scorecard* yang mengaitkan tingkat operasional ialah cara komunikasi (*communicating*) strategi industri pada tingkat operasional. Tidak hanya itu, tingkat operasional pula bisa mengkaitkan strategi industri dengan profesinya tiap hari. Tidak hanya itu, BSC pula mengkaitkan insentif industri dengan pengukuran kinerjanya.

Dengan pengukuran kemampuan yang telah berhubungan dengan strategi industri, ditambah terdapatnya insentif yang berhubungan dengan pengukuran kemampuan, sehingga pegawai diharapkan hendak lebih termotivasi buat melaksanakan strategi industri pada profesinya tiap hari. Tiap pegawai hendak mengutip bagian pada aplikasi strategi industri, cocok dengan kedudukan sertanya pada kelompok.

c. *Business Planning*

Disebabkan BSC telah mempunyai *framework* pada cara budgeting supaya bisa terpaut dengan strategi. Cara budgeting konsisten dipakai sebab ini ialah tools buat membagikan basis energi industri yang terbatas. Kelainannya, budget yang dibentuk dengan *framework* BSC tidaklah pusat dari pengukuran kemampuan.

d. *Umpan balik and learning*

Mempunyai arti kalau BSC mempunyai sistem korban balik (umpan balik). Suatu strategi bidang usaha bisa diamati selaku anggapan dari ikatan karena dampak (Kaplan& Norton, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, 1996). Anggapan itu haruslah dicoba, sehingga terjalin umpan balik apakah strategi yang dirumuskan telah membuahkan outcome yang di idamkan ataupun tidak.

Kaplan & Norton (*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, 1996) melaporkan kalau langkah-langkah pembuatan *balanced scorecard* selaku sistem manajemen strategik merupakan selaku selanjutnya:

- a. *Clarify the vision*, ialah cara menerjemahkan visi industri pada wujud strategi yang bisa lebih gampang dipahami serta dikomunikasikan. Cara ini bisa membuat konsensus serta komitmen dalam strategi.
- b. Komunikasikan strategi dalam manager tingkatan menengah, setelah itu untuk *scorecard* dalam tingkat bagian bidang usaha. Tiap bagian bidang usaha memakai *scorecard* dalam tingkat korporat buat dibuatkan *scorecardnya* sendiri. Ini ialah cara *communicating and linking*.
- c. Penyisihan pemodalan yang tidak penting, setelah itu luncurkan program pergantian korporat (*corporate change programs*). Cara ini dicoba kala bagian bidang usaha menyiapkan *scorecardnya*. Ini ialah cara *business planning*.
- d. Administrator dalam korporat mereview *scorecard* yang terbuat tiap-tiap bagian bidang usaha. Di mari administrator korporat bisa ikut serta pada membuat strategi bidang usaha yang dirumuskan bagian bidang usaha di bawanya. Tahap ini tercantum cara umpan balik *and learning*.
- e. *Refine the vision*. Di mari diidentifikasi *scorecard*

yang mengaitkan dampingi bagian bidang usaha yang

sedang belum tertera dalam *scorecard* korporat. Ini selaku masukan serta koreksi *scorecard* korporat. Cara ini balik ialah *translating the vision*.

- f. Mengkomunikasikan *balanced scorecard* pada semua pihak di perusahaan. Setelah itu terbuat target kemampuan perseorangan yang telah berhubungan dengan *scorecard* industri. Tahap ini balik ialah cara *communicating and linking*.
- g. Meng-update konsep waktu jauh serta budget. Di mari ialah tahap *business planning*.
- h. Jalani review dengan cara bulanan serta kuartalan. Di mari dicoba pengukuran apakah strategi itu telah dijalani serta efisien ataupun tidak. Sekali lagi ini ialah cara umpan balik and learning.
- i. Jalani strategik review dengan cara tahunan. Di mari dimungkinkan terbentuknya review apakah strategi yang dijalani efisien ataupun tidak. Dalam cara ini tiap bagian bidang usaha dimohon buat membuat posisi kepada rumor penting yang disusun administrator, alhasil bisa melaksanakan pembaharuan kepada strategi serta *scorecardnya*. Cara ini ialah cara *translating the vision* lagi.
- j. Kaitkan kemampuan tiap orang dengan *balanced scorecard*. Tiap orang di industri dimohon buat mengkaitkan target individunya dengan *balanced scorecard*. Semua insentif serta ganti rugi wajib berhubungan dengan *scorecard* itu. Cara ini ialah cara *communicating and linking*.

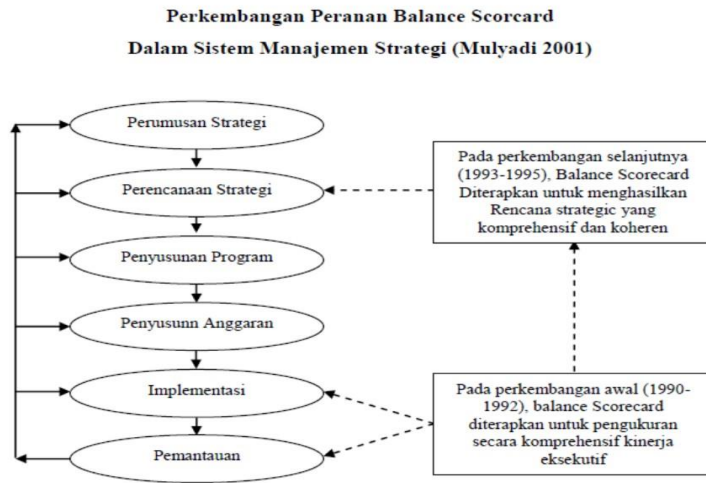
Tahap 7 sampai 10 ialah agenda yang teratur, alhasil *balanced scorecard* kesimpulannya ialah cara manajemen yang teratur. Di mari nampak kalau cara pembuatan *balanced scorecard* selaku sistem manajemen strategik merupakan cara yang berkeliling (*looping*) dalam 4 cara manajemen.

3. Peran *Balanced Scorecard* Dalam Setiap Tahap Sistem Manajemen Strategik

Robert S. Kaplan dan David Norton juga menjelaskan bahwa banyaknya perusahaan yang telah mempunyai sistem pengukuran kinerja yang menyertakan berbagai ukuran financial dan non financial. *Balanced scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, yang mana Manajemen Strategis adalah pola pengelolaan strategi organisasi untuk jangka pendek dan jangka panjang. Terdiri dari 4 langkah dalam menciptakan masa depan organisasi:

- a. Perencanaan jangka panjang (*long-range profit planning*), terdiri dari:
 - 1) Perumusan strategi
 - 2) Perencanaan strategi
 - 3) Penyusunan program

- b. Perencanaan jangka pendek
- c. Implementasi
- d. Pemantauan



Gambar 8. 1 Perkembangan Peranan Balnced Scorecard dalam Sistem Manajemen Strategi

Selaku perlengkapan tolong manajemen pada perumusan pemograman strategik instansi serta sekalian selaku perlengkapan juru ukur kemampuan instansi ataupun manajemen, BSC mempunyai sebagian keistimewaan. Keistimewaan itu direfleksikan melewati karakter serta metode dari BSC begitu juga dijabarkan selanjutnya. Awal, BSC ialah instrumen pen-jabaran pemograman strategik serta sekalian instrumen pengukuran kemampuan manajemen instansi yang berkarakter multidimensional.

BSC memandang aturan mengurus instansi serta sekalian seba-gai instrumen pengukuran kemampuan manajemen atau instansi tidak cuma dari format keuangan sebagaimana pendekatan konvensional melainkan pula dari bagian nonfinansial dengan cara berkeseimbangan (*balanced*). Jadi di sisi membagikan indikator-indikator kemampuan keuangan semacam yang umum dipakai pada lembaga-lembaga berorientasi keuntungan, BSC pula membagikan indikator-indikator kemampuan berarti yang lain dari instansi semacam:

- a. kepuasan stakeholder atau klien,
- b. kualitas layanan,
- c. efisiensi serta efektifitas pada cara membuahkan produk atau layanan,
- d. penguasaan keterampilan personel, dan
- e. kapasitas alat serta prasarana.

Pengukuran kemampuan manajemen tidak cuma terbatas dalam area-area yang nampak serta gampang diukur (*hard measurement*) semacam finansial, namun pula dalam area-area yang tidak nampak (*soft measurement*) semacam kebahagiaan stakeholder serta perkembangan serta kegiatan belajar mengajar instansi pada bagan menaikkan kapasitasnya.

Kedua, BSC menyediakan pengimplementa-sian visi, tujuan, serta tujuan-tujuan strategik lembaga. Indikator-indikator kemampuan yang digunakan pada BSC diidentifikasi dan dipilih serta diturunkan dengan cara teliti serta logis dari visi, tujuan, serta strategi instansi. BSC mendesak serta memforsir manajemen buat menjabarkan visi, tujuan, ke pada tujuan-tujuan strategik (*strategic objectives*) dengan cara khusus serta kongkrit.

Berikutnya bersumber pada atas tujuan-tujuan strategik itu diresmikan ukuran-ukuran indikator-indikator keberhasilannya (*strategic outcome measures*). Buat tiap penanda kesuksesan itu diformulasikan faktor kemampuan (*performance drivers*), yang ialah *key succes factors* yang amat memastikan kesuksesan strategik. Tujuan-tujuan strategik bersama penjabarannya ke pada indikator-indikatornya itu dirumuskan buat tiap perspektif dari keempat perspektif kinerja instansi yang dipakai dalam BSC, ialah perspektif finansial, perspektif *stakeholder*, perspektif cara dalam, serta perspektif berlatih serta perkembangan.

Ketiga, BSC berkarakter operasional kongkrit. Visi, tujuan, serta tujuan-tujuan strategik mengarah abstrak, biasa, serta angkat kaki. BSC ialah instrumen yang mengoperasionalisasikan visi, tujuan, serta strategi, jadi suatu yang spesi-fik serta kongkrit, gampang dimengerti, serta dalam gilirannya dapat dilaksanakan pada wujud

aktivitas operasional tiap hari. Visi, tujuan, serta strategi ada di alam ilham, sedangkan BSC yang diturunkan dari visi serta tujuan ada di alam empirik.

Oleh sebab itu, BSC dapat berperan buat mengkomunikasikan tujuan serta strategi ke tingkat dasar pada instansi dan buat mengalign instansi dengan strateginya. BSC berperan menterjemahkan visi, tujuan, serta strategi yang abstrak, biasa, serta angkat kaki jadi aksi-aksi yang kongkrit, analitis serta terukur. BSC menggunakan kerangka ikatan kausalitas.

Tujuan-tujuan strategik instansi serta tindakan-tindakan, dan ukuran-ukuran pencapaiannya di pada BSC diseleksi dengan cara masuk akal supaya instansi berjalan terfokus dalam strateginya. Oleh sebab itu wajib dapat ditunjukkan dengan cara nyata hubungan karena dampak antara bagian-bagian pemograman strategik ialah ikatan di antara visi, tujuan, misi strategik, indikator-indikator kemampuan serta pendapatan ataupun ikatan dampingi perspektif dari keempat perspektif pada BSC.

4. Kedudukan *Balanced Scorecard* pada langkah formulasi strategi

Dalam Langkah Cara formulasi strategi dicoba dengan cara berangsur-angsur, ialah analisa eksternal, analisa dalam, determinasi asli diri, serta formulasi strategi itu sendiri, ataupun formulasi strategi pula dicoba

selaku observasi kepada tren pergantian area besar serta area pabrik. Hasil observasi tren ini digabungkan dengan analisa internal ialah SWOT analysis yang dipakai selaku bawah buat merumuskan tujuan, visi, agama bawah, serta angka bawah kelompok. Sedang pada langkah formulasi strategi ini, visi setelah itu dipaparkan ke pada misi serta diresmikan strategi buat menciptakan misi serta visi itu.

5. Kedudukan *Balanced Scorecard* pada langkah pemograman strategik

Dalam langkah pemograman strategik saat ini mencakup cara determinasi target, dorong ukur, sasaran, dan inisiatif yang dijabarkan dengan nyata serta realistis. pemograman strategik dengan kerangka *Balanced Scorecard*, melewati strategi yang sudah diresmikan, misalnya strategi yang diseleksi: *diffrentiation strategy* serta *low cost strategy*, misi setelah itu diterjemahkan jadi sasaran-sasaran strategik ke pada 4 perspektif: *finansial*, *customer*, cara bidang usaha atau internal, kegiatan belajar mengajar serta perkembangan.

Dalam langkah pemograman strategik ini, buat tiap target strategik setelah itu diresmikan bermacam inisiatif strategik buat menciptakan target itu. *Balanced Scorecard* berfungsi menghasilkan menyeluruh serta koheren target serta inisiatif strategik yang diresmikan pada langkah pemograman strategik.

6. Kedudukan *Balanced Scorecard* pada langkah kategorisasi program serta kategorisasi anggaran

Langkah kategorisasi program serta kategorisasi perhitungan, ialah salah satu pandangan berarti pada suatu *Balance Scorecard*. Cara kategorisasi program merupakan menjabarkan inisiatif jadi sebagian program yang hendak dilaksanakan sebagian tahun yang hendak tiba, berspekulasi pemodalannya yang diperlukan buat tiap program, membagi ditaksir pendapatan yang bisa didapat serta membagi ditaksir keuntungan ataupun hasil yang hendak didapat.

Sebaliknya Kategorisasi perhitungan bermaksud buat memastikan aktivitas tahun selanjutnya serta basis energi yang dibutuhkan. Perhitungan disusun bersumber pada inisiatif yang sudah diformulasikan. *Balanced Scorecard* pula mensupport sesuatu sistem manajemen yang komplis dengan mengkaitkan strategi waktu jauh ke penganggaran tahunan. Ketentuan–ketentuan yang butuh di cermati pada menata perhitungan wajib selaku selanjutnya:

- a. *Realistic*, maksudnya amat bisa jadi buat dicapai
- b. *Lithe*, maksudnya lemas serta tidak kelu alhasil ada kesempatan buat pergantian cocok dengan suasana serta kondisi
- c. *Continue*, maksudnya kalau perhitungan industri membutuhkan atensi dengan cara lalu menembus

serta bukan ialah sesuatu upaya yang berkarakter *incidental*.

7. Implementasi (*Implementation*) & Pemantauan (*Monitoring*)

Kontrol serta Pengaturan langkah ini menyamakan kemampuan dengan sasaran. Prinsip biasa pada kontrol merupakan mengukur kemampuan, menyamakan kemampuan, melaksanakan kajian balik, berikan apresiasi serta mengenali hasil yang dicapai, menekuni pengalaman, membiasakan serta menyehatkan strategi, serta melaksanakan koreksi. Kontrol wajib diiringi dengan pengaturan. Tipe-tipe pengaturan antara lain: pengaturan anggapan bawah, pengaturan aplikasi, pengawasan penting, serta pengaturan bersumber pada sinyal-sinyal khusus

8. Konsep Perencanaan Strategik

Sehabis visi-misi, angka industri, *corporate goal* diformulasikan dalam formulasi penting, langkah berikutnya merupakan pemograman strategik. Langkah ini amat genting sebab memastikan kekomprehensivan, kekoherenan, serta menyeimbang konsep waktu jauh serta waktu pendek industri. Langkah pemograman strategik menerjemahkan visi-misi, angka industri, strategi industri ke pada sasaran-sasaran strategik. Penerjemahan itu wajib membuahkan target strategik

yang menyeluruh di 4 perspektif, koheren antara target satu serupa lain, berbanding, serta terukur.

Balanced scorecard sediakan kerangka buat menerjemahkan visi-misi, angka industri, serta target industri ke pada target serta inisiatif strategik yang komprehensive, koheren, serta *balance*. Di sisi itu, *balanced scorecard* pula sediakan kerangka buat menghasilkan target serta inisiatif strategik terukur, supaya target serta inisiatif strategik bisa dikelolah, alhasil kesimpulannya target itu bisa direalisasikan.

Menyeluruh berarti *scorecard* target serta inisiatif yang melingkupi 4 perspektif; ialah: keuangan, pelanggan, dalam cara, serta kegiatan belajar mengajar& perkembangan. Koheren berarti berhubungan akrab sebab ikatan kausalitas antara satu target strategik di perspektif khusus dengan target strategik di perspektif yang serupa ataupun di perspektif yang lain. Berbanding berarti terdapatnya penyeimbang antara target strategik yang fokus ke pada serta yang fokus pergi industri dan target strategik yang fokus ke cara serta yang fokus ke orang.

Sistem pemograman strategik ialah mata kaitan yang mengaitkan sistem formulasi strategi dengan sistem kategorisasi program. Sistem formulasi strategi membuahkan keadaan yang berkarakter elementer serta abstrak, sebaliknya sistem kategorisasi program

membuahkan konsep kegiatan konkrit bersama peruntukan sumberdaya yang dibutuhkan buat melakukan aktivitas itu. Sistem pemograman strategik jadi mata kaitan yang menjembatani keadaan yang abstrak serta kuanlitatif dengan keadaan konkrit serta kuantitatif.

Sistem pemograman strategik berperan selaku perlengkapan buat menerjemahkan keadaan yang berkarakter kualitatif, elementer, serta abstrak ke pada target serta inisiatif strategik. Inisiatif strategik ini setelah itu dipaparkan ke pada program melewati sistem kategorisasi program. Sistem pemograman strategik serta sistem kategorisasi program membuahkan konsep waktu jauh yang bermuatan kegiatan buat menciptakan angka untuk *shareholder*.

Pemograman strategik memiliki 3 maksud; ialah:

- a. cara penerjemahan hasil *elvisioning* serta hasil penentuan strategi ke pada *scorecard* industri,
- b. cara pemograman kemampuan yang akan dicapai industri, dan
- c. cara pengaplikasian wawasan manajemen kontemporer ke pada pengolahan industri.

C. Latihan

1. Jelaskan dan Sebutkan langkah-langkah pembentukan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen *strategic*!
2. Sebutkan empat tahap perencanaan dalam sistem manajemen strategik!

D. Referensi

Kaplan R.S. & Norton, D.P.; The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action, 1996

Mulyadi, Balanced Scorecard, 2001

Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan, Balanced Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi, 2002

GLOSARIUM

Horizontal :

BAB IX

MENENTUKAN TARGET DAN INISIATIF STRATEGI

A. Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari materi pertemuan kesembilan yang menjelaskan menentukan target dan inisiatif strategi, mahasiswa diharapkan mampu Membuat Target yang sesuai dengan kebutuhan serta kemampuan Perusahaan dan Mampu memilih strategi yang tepat untuk mencapai Target yang telah ditetapkan.

B. Materi

1. Menentukan Target

Didalam setiap langkah Balanced Scorecard, dibutuhkan target atau goals untuk menentukan ukuran standart setiap Perspektifnya. Target merupakan tingkat pencapaian kinerja yang diharapkan secara kuantitatif. Target kinerja dibuat dan ditetapkan untuk dapat menjangkau dan mendorong Organisasi, Perusahaan atau Universitas agar dapat mencapai sasaran-sasaran strateginya.

Penetapan target dapat dilakukan dengan memperhatikan:

- a. hal-hal yang realistis,
- b. memperhatikan aspek kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki Organisasi, Perusahaan atau Universitas
- c. dapat dipahami oleh semua orang,
- d. dapat diukur,
- e. dapat dicapai melalui program-program tindakan,
- f. serta dapat diterima sebagai tugas dan tanggung jawab bersama untuk mencapai target Organisasi, Perusahaan atau Universitas tersebut.

Dengan demikian, target yang ditetapkan harus disepakati bersama antara manajemen dan orang-orang atau tim yang bertanggung jawab dalam melaksanakan strategi.

Penentuan sasaran bisa dibedakan kedalam 3 golongan:

- a. Golongan awal: *Model-based*, *historical*, serta *negotiated*

Penentuan sasaran bersumber pada sesuatu bentuk khusus serta bisa diaplikasikan dalam sesuatu kegiatan yang berkarakter terprogram, di mana terdapat ikatan karena dampak langsung antara input serta output-nya. Bentuk *time* serta *motion studies* diaplikasikan kepada pekerja, *historical* sasaran diturunkan langsung dari kemampuan yang digapai

pada rentang waktu lebih dahulu, sebaliknya negotiated sasaran didapat dari hasil perundingan antara pimpinan serta anak buah di pada Kelompok, Industri ataupun Universitas.

b. Golongan Kedua: Dalam serta eksternal

Sasaran bisa pula didasarkan dalam situasi dalam ataupun eksternal Kelompok, Industri ataupun Universitas. Penentuan sasaran bersumber pada bentuk time serta motion studies begitu juga sudah dituturkan diatas, ialah golongan sasaran yang didasarkan dalam situasi dalam industri. Benchmarking merupakan ilustrasi yang populer buat penentuan sasaran yang didasarkan dalam situasi eksternal sesuatu Kelompok, Industri ataupun Universitas.

c. Golongan Ketiga: *Fixed serta flexible*

Penentuan Sasaran pula dapat dibedakan bersumber pada karakternya, ialah fixed serta flexible. Sasaran yang berkarakter konsisten merupakan sasaran Kelompok, Industri ataupun Universitas yang tidak berganti untuk suatu waktu durasi khusus sebaliknya sasaran yang berkarakter fleksibel merupakan sasaran yang dicocokkan dengan sesuatu pergantian situasi area Kelompok, Industri ataupun Universitas.

Penetapan Target suatu Organisasi, Perusahaan atau Universitas haruslah SMART:

- a. *Stretch* (menantang);
- b. *Measurable* (dapat diukur);
- c. *Agreed* (disepakati);
- d. *Realistic* (realistis); dan
- e. *Time bound* (berbatas waktu).

2. Inisiatif Strategi

Strategi bisa diformulasikan kedalam 2 perspektif berlainan, yang awal strategi merupakan program yang besar buat mendeskripsikan serta menggapai misi Kelompok, Industri ataupun Universitas serta melakukan misinya. Penafsiran ini lebih memusatkan dalam andil aktif Kelompok, Industri ataupun Universitas buat melakukan program selaku strategi Kelompok, Industri ataupun Universitas mengalami pergantian area. Strategi ini diketahui selaku pemograman strategi.

Perspektif kedua strategi merupakan pola asumsi Kelompok, Industri ataupun Universitas yang dicoba kepada area selama durasi. Penafsiran ini lebih memusatkan Kelompok, Industri ataupun Universitas buat berlagak adem ayem, yang maksudnya para administrator hendak menganggapi serta membiasakan diri dengan area cuma bila mereka merasa butuh buat melaksanakannya. Strategi ini diketahui selaku strategi adaptif. Ulasan dalam bahan ajar ini hendak lebih di

tekankan dalam andil aktif administrator yang diketahui selaku pemograman penting yang fokusnya besar serta berjangka durasi jauh.

Identitas strategi mencakup:

- a. Memiliki Pengetahuan durasi, strategi mendeskripsikan aktivitas dengan alam waktu jauh ataupun pemikiran yang jauh ke depan, ialah durasi yang diperlukan buat melakukan serta memandang hasilnya.
- b. Dampak, akibat strategi hendak amat berarti dalam hasil kesimpulannya.
- c. Pemusatan usaha, dengan mementingkan dalam aktivitas yang tersaring mewajibkan konsentrasi penggunaan basis energi yang terdapat.
- d. Pola ketetapan, strategi meminta sederetan ketetapan khusus butuh didapat selama durasi menjajaki sesuatu pola yang tidak berubah-ubah.
- e. Peresapan, strategi melingkupi aktivitas yang besar mulai peruntukan basis energi hingga aktivitas operasional Kelompok, Industri ataupun Universitas.

Di sisi mengidentifikasi target strategi, penentuan inisiatif strategi pula ialah bagian berarti dari suatu rancangan *Balanced Scorecard*. Inisiatif dikira jauh lebih berarti dari skala yang sesungguhnya cuma ialah metode buat memantau perkembangan kepada misi

ataupun target strategi Kelompok, Industri ataupun Universitas.

Apabila sasaran skala keuangan, klien, cara bidang usaha dan kegiatan belajar mengajar serta perkembangan diresmikan, para administrator bisa menelaah apakah inisiatif-inisiatif yang terdapat dikala ini hendak menolong tercapainya sasaran yang ambisius ini ataupun apakah inisiatif-inisiatif terkini dibutuhkan. Dikala ini terdapat jutaan inisiatif yang ada untuk industri, misalnya manajemen kualitas keseluruhan, *time-based competition*, pemberdayaan pekerja serta rekayasa balik.

Sayangnya inisiatif-inisiatif ini kerap kali tidak terpaut dengan upaya pendapatan kenaikan yang ditargetkan buat misi penting. Alhasil upaya-upaya yang terdapat dilaksanakan dengan cara terpisah, disponsori oleh pihak-pihak yang berlainan serta silih bersaing buat memperoleh basis energi yang terbatas, tercantum basis energi yang sangat terbatas, durasi serta atensi administrator tua. Kala *Balanced Scorecard* dipakai selaku bimbingan pada suatu sistem manajemen industri, bermacam inisiatif yang terdapat bisa difokuskan dalam upaya menggapai misi, skala serta sasaran industri.

Bagi Kaplan serta Norton strategy map, *Balanced Scorecard*, serta program kelakuan (inisiatif serta perhitungan) selaku 3 bagian yang tidak terpisahkan. Salah seseorang pegiat *Balanced Scorecard*

mendeskrripsikan inisiatif strategi ialah sesuatu program kelakuan di mana basis energi dialokasikan buat mendesak koreksi kemampuan Kelompok, Industri ataupun Universitas. 3 bagian itu antara lain:

a. Program Pengukuran yang lenyap

Selaku ilustrasi dalam pengukuran yang lenyap dalam *National Insurance* yang terdiri atas keadaan semacam ketaatan dalam peraturan, efektifitas klaim, kebahagiaan pemegang polis serta tingkatan kompetensi. Skala yang lenyap itu berikan gejala kalau para administrator dikala ini tidak sanggup menanggulangi sebagian cara yang berarti, yang setelah itu ditatap jadi kunci untuk kesuksesan penting.

b. Program kenaikan berkepanjangan yang terpaat pada skala tingkatan pergantian (*rate of change metrics*)

c. Inisiatif-inisiatif penting, semacam rekayasa balik serta program alih bentuk, yang berhubungan pada kenaikan radikal pada aspek penganjur kemampuan penting.

Bila target-target kemampuan dalam tiap perspektif finansial, klien, cara bidang usaha dalam dan kegiatan belajar mengajar serta perkembangan sudah diresmikan, administrator bisa memperhitungkan apakah inisiatif (program) yang terdapat saat ini hendak sanggup menolong menggapai target-target Kelompok, Industri

ataupun Universitas dengan cara ambisius ini ataupun dibutuhkan penentuan inisiatif-inisiatif terkini buat kenaikan kemampuan Kelompok, Industri ataupun Universitas.

Dalam dikala ini, banyak Kelompok, Industri ataupun Universitas memiliki sebagian pendekatan kepada penerapan inisiatif tetapi inisiatif itu kerap kali tidak berhubungan dengan cara langsung buat menggapai target-target kenaikan cocok dengan misi ataupun target strategi. Dengan begitu usaha yang diatur dengan cara leluasa serta disponsori oleh bermacam pihak pada Kelompok, Industri ataupun Universitas itu tidak membagikan hasil-hasil kenaikan kemampuan yang melegakan.

Berhubungan dengan realitas ini, program *Balanced Scorecard* bisa jadi prinsip yang menyangkutkan sebagian program kenaikan kemampuan Kelompok, Industri ataupun Universitas yang terdapat alhasil jadi terfokus dalam pendapatan misi ataupun target strategi Kelompok, Industri ataupun Universitas, skala, serta sasaran yang berhubungan langsung dengan visi, tujuan, serta strategi Kelompok, Industri ataupun Universitas.

3. *Cascading Process*

Cascading ialah sesuatu cara kategorisasi di tiap tahapan Kelompok, Industri ataupun Universitas oleh

administrator tahapan Kelompok, Industri ataupun Universitas yang berhubungan, dengan memakai *Balanced Scorecard* tahapan Kelompok, Industri ataupun Universitas yang lebih besar selaku dasar. Dalam hakikatnya cara itu ialah cara pengubahan tujuan, visi, agama bawah, angka bawah, serta strategi Kelompok, Industri ataupun Universitas jadi *shared mission, shared vision, shared belief, shared values*, serta *shared strategy* pada tiap personel Kelompok, Industri ataupun Universitas melewati *operational behavior* (Mulyadi, 2007).

Dengan cara cascading dimaksudkan kalau target strategi di tingkatan Kelompok, Industri ataupun Universitas dipecah lebih perinci serta dipaparkan di tingkatan bagian, apalagi hingga tingkatan orang, dengan ketergantungan yang nyata. Dengan begitu hendak terjalin keserasian antara strategi di tingkatan Kelompok, Industri ataupun Universitas serta strategi di tingkatan bagian, apalagi di tingkatan orang.

Keserasian ini penting sekali sebab yang melakukan strategi- strategi itu merupakan divisi- divisi yang terpaut, serta kesimpulannya individu- individu di pada bagian itu. Penyusutan serta harmonisasi di mari dimaksudkan buat memilah tanggung jawab atas beberapa strategi yang terdapat di tingkatan Kelompok, Industri ataupun Universitas. Pastinya penjatahan

tanggung jawab itu dicocokkan dengan kewajiban utama serta fungsi dari bagian yang berhubungan.

Tidak hanya itu pada cara *cascading* pula ditetapkan oleh tipe struktur Kelompok, Industri ataupun Universitas ialah bentuk Kelompok, Industri ataupun Universitas dengan satu entitas serta bentuk Kelompok, Industri ataupun Universitas korporat dengan bermacam entitas. Pada jenis bentuk Kelompok, Industri ataupun Universitas dengan satu entitas, Kelompok, Industri ataupun Universitas mengatur satu berbagai bidang usaha serta cuma mempunyai satu entitas yang bertanggung jawab buat melaksanakan peliputan finansial.

Sebaliknya dalam bentuk Kelompok, Industri ataupun Universitas dengan bermacam entitas, Kelompok, Industri ataupun Universitas mengatur berbagai macam bisnis yang tidak berkaitan satu dengan yang lain serta mempunyai bermacam entitas yang bertanggung jawab buat melaksanakan peliputan finansial pada korporat (Mulyadi, 2007).

4. Konsep *cascading*

Cascading merupakan cara kategorisasi *scorecard* di tiap jenjang kelompok oleh administrator tahapan kelompok yang berhubungan dengan memakai *scorecard* tahapan kelompok yang lebih besar selaku dasar. Dengan begitu cara *cascading* ditetapkan oleh

konsep bentuk kelompok yang dipakai kelompok buat melaksanakan bidang usaha. Hasil dari cara *cascading* dipakai selaku perlengkapan buat mengkomunikasikan target dan inisiatif strategik tahapan kelompok paling tinggi ke tiap tahapan kelompok yang lebih kecil hingga dengan tingkatan sangat kecil ialah: pegawai.

5. Prinsip *cascading*

Cara *cascading* dicoba bersumber pada 5 prinsip selanjutnya ini:

- a. *Cascading* dicoba oleh administrator tahapan yang lebih kecil atas target strategik tahapan kelompok yang lebih besar.
- b. *Cascading* bermaksud buat: (1) membangun kelompok yang kohesif; (2) membangun komitmen pegawai pada menciptakan target *strategic* industri.
- c. Kunci pada cara *cascading* merupakan akibat, ialah daya seorang buat membuahkan akibat. Melewati cara *cascading*, administrator tahapan kelompok yang lebih kecil serta pegawai diberi peluang buat memastikan target serta inisiatif strategik yang membagikan partisipasi penting kepada pendapatan target *strategic* industri dengan cara keseluruhan
- d. Penentuan kedudukan serta kompetensi inti pusat pertanggungjawaban regu ataupun orang pada menciptakan target strategik industri.

- e. Kelompok wajib menciptakan angka dengan mengombinasikan kompetensi pegawai dari bermacam fungsi alhasil pegawai bisa mementingkan kompetensinya ke target strategik yang mereka dapat membagikan akibat yang signifikan

6. **Proses *cascading***

Proses *cascading* ditentukan oleh tipe struktur organisasi yang digunakan oleh perusahaan. Ada dua tipe organisasi yang biasanya dipakai; yakni:

- a) struktur organisasi dengan satu entitas,
- b) struktur organisasi korporat dengan berbagai entitas.

Proses *cascading* dalam struktur organisasi satu entitas Proses *cascading* dalam struktur organisasi satu entitas dilaksanakan melalui empat tahapan berikut:

- a. Penyusunan *scorecard* perusahaan
- b. *Cascading scorecard* perusahaan ke *scorecard* departemen
- c. *Cascading scorecard* departemen ke *scorecard* individu

Proses *cascading* dalam struktur organisasi berbagai entitas. Jika organisasi perusahaan memiliki berbagai *strategic business unit* (SBU) yang dikoordinasi

dengan satu organisasi korporat, maka proses *cascading* dilakukan dengan tahapan berikut:

- a. Penyusunan *scorecard* korporat
- b. *Cascading scorecard* korporat ke *scorecard* SBU
- c. *Cascading scorecard* SBU ke *scorecard* departemen
- d. *Cascading scorecard* departemen ke *scorecard* individu

Hasil proses *cascading* Proses *cascading* menghasilkan manfaat sebagai berikut:

- a. Terbangunnya komitmen personel
- b. Terciptanya peran dan kompetensi inti personel yang sejalan dengan visi-misi, tujuan, nilai, dan strategi perusahaan.
- c. Terciptanya resonansi.
- d. Terciptanya demokratisasi organisasi perusahaan.

C. Latihan

1. Bagaimana cara untuk menetapkan target yang baik !
2. Sebutkan ciri-ciri strategi !

D. Referensi

Kaplan R.S. & Norton, D.P.; The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action, 1996

Mulyadi, Balanced Scorecard, 2001

Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan, Balanced Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi, 2002

GLOSARIUM

Horizontal :

BAB X

MENYUSUN PERENCANAAN STRATEGI

A. Capaian Pembelajaran

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai cara menyusun strategi organisasi dan hambatan-hambatan yang sering timbul dalam melaksanakan strategi, diharapkan mahasiswa mampu: Mampu menyusun Strategi organisasi dan Mampu mengatasi Hambatan pelaksanaan strategi.

B. Materi

1. Pendahuluan

Perencanaan strategis adalah aktivitas bisnis yang ditujukan untuk membuat perusahaan dan semua pemangku kepentingannya bekerja sama untuk mencapai tujuan bisnis yang sama. Perencanaan strategis adalah bagaimana bisnis atau organisasi memprioritaskan, memfokuskan, dan menggunakan sumber daya untuk meningkatkan operasi.

Selain itu, kegiatan ini memungkinkan setiap orang yang terlibat dalam kegiatan sehari-hari untuk bekerja sama dalam waktu yang lama. Menurut The Hartford, perencanaan strategis adalah kunci untuk

mengembangkan bisnis Anda jika Anda ingin berhasil. Dengan membuat rencana strategis, perusahaan akan selalu siap menghadapi tantangan dan perubahan. Selain itu, perusahaan juga dapat memanfaatkan peluang yang ada.

Rencana strategis itu sendiri adalah dokumen yang digunakan untuk mengkomunikasikan organisasi dan tujuannya. Setiap rencana strategis yang dibuat dalam Perencanaan Strategis harus mencakup rencana tindakan yang dapat mencapai tujuan tersebut sambil mempertimbangkan aspek lain yang penting bagi bisnis. Suatu organisasi dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik jika memiliki visi, misi, dan rencana strategis yang matang.

Perencanaan strategis melewati tahapan evaluasi, evaluasi, dan keputusan, dan kemudian mengarah pada perintah kerja untuk organisasi selama tiga sampai lima tahun ke depan. Perintah kerja ini menjadi dasar bagi organisasi untuk memantau dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal. Perencanaan dianggap sebagai salah satu fungsi administrasi yang paling penting dan terkait erat dengan semua fungsi administrasi lainnya. Sebuah rencana dianggap sebagai pedoman menyeluruh untuk melaksanakan semua fungsi organisasi yang menyeluruh.

Robbins dkk. (2000:247) menyatakan: Robbin dan Mary Coulter (2004: 174) berpendapat bahwa "perencanaan melibatkan penentuan tujuan organisasi, menyusun strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan tersebut, dan menyediakan kerangka kerja komprehensif untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan organisasi. Ini melibatkan pengembangan seperangkat rencana yang komprehensif," dia berkata. Oleh karena itu jelaslah bahwa perencanaan merupakan fungsi organisasi yang sangat mendasar. Rencana sering disebut sebagai fungsi dasar. Rencana selalu mewakili definisi tujuan organisasi dan sarana terkait untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Langkah-Langkah Dalam Menyusun Perencanaan Strategi

a. Menetapkan tujuan

Manajer atau manajer puncak memilih tujuan strategis. Pilihan ini biasanya dipengaruhi oleh nilai-nilai dewan serta kekuatan dan kelemahan organisasi. Tujuan tersebut harus dilaksanakan sesuai dengan visi dan misi organisasi.

b. Melakukan analisis lingkungan

Sasaran yang dipilih oleh organisasi harus menyesuaikan dengan faktor eksternal, baik

lingkungan makro maupun industri. Analisis lingkungan umumnya dilakukan dengan dua cara:

- 1) Analisis faktor perkembangan dan masalah utama yang biasanya muncul di masa depan.
- 2) Melakukan analisis untuk menentukan hubungan antara strategi organisasi dan komitmen lingkungan. Data analisis ini dapat digunakan sebagai dasar untuk membandingkan strategi yang digunakan saat ini dan strategi yang akan digunakan di masa depan.

c. Penyesuaian ukuran

Dengan menetapkan kebijakan, organisasi dapat: menjadi patokan. Mengukur keberhasilan dan kegagalan proses. Ini memfasilitasi pencapaian tujuan yang ditetapkan sebelumnya dengan cara yang efektif dan efisien.

d. Membuat rencana unit

Manajer dari setiap departemen membuat dan merumuskan tujuan jangka panjang. Oleh karena itu, seluruh komponen dalam organisasi berperan aktif dalam mencapai tujuan jangka panjang tersebut.

e. Perbandingan Rencana Unit dan Rencana Strategis

Mungkin ada perbedaan mencolok antara unit rencana kerja dan rencana strategis organisasi. Oleh karena itu, manajer harus menggunakan rencana

strategis organisasi untuk berkomunikasi dengan lebih baik dan meminimalkan perbedaan antar unit.

f. Pilih dari beberapa opsi untuk mencapai tujuan Anda

Manajer bekerja dengan karyawan untuk membuat daftar opsi untuk mencapai tujuan organisasi dan memilih salah satu dari opsi tersebut.

g. Implementasi rencana

Rencana strategis yang dikembangkan dirumuskan ke dalam langkah-langkah operasional yang berlaku untuk semua elemen organisasi.

h. Pemantauan kemajuan, pengukuran, evaluasi dan pemantauan

Pelaksanaan kegiatan operasional dalam suatu organisasi tentunya banyak masukan baru yang disesuaikan dengan keadaan selama proses perencanaan dan pelaksanaan.

Untuk memastikan bahwa operasi tidak menyimpang dari rencana strategis, perlu untuk:

- a. Pengembangan standar yang akan digunakan sebagai tolak ukur untuk mengukur kemajuan.
- b. Memberikan umpan balik selama perencanaan strategis dan pelaksanaan untuk menentukan hasil operasional.

- c. Perbaiki setiap penyimpangan dari kriteria yang ditentukan.

Matriks pelaksanaan program disusun sejak awal perencanaan.

3. Umpan Balik Strategi

Sistem umpan balik strategis harus dirancang untuk menguji, memvalidasi, dan merevisi hipotesis yang terdapat dalam strategi unit bisnis. Hubungan kausal yang terkandung dalam *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk menetapkan tujuan jangka pendek yang mencerminkan perkiraan terbaik mereka tentang perbedaan dan dampak antara perubahan pendorong kinerja dan perubahan terkait dalam satu atau lebih indikator kinerja utama.

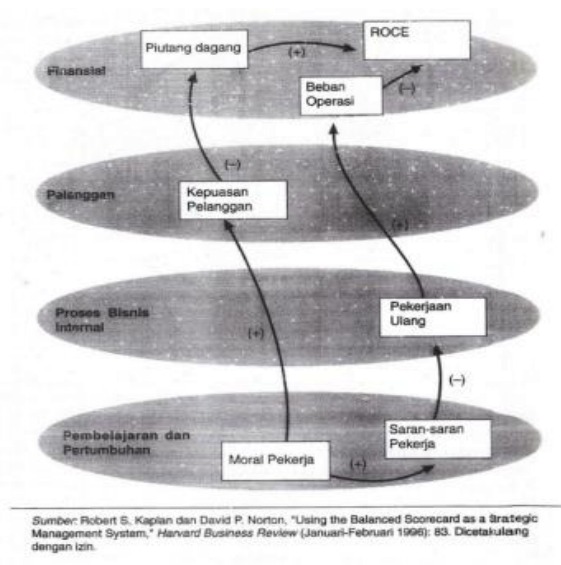
Sebagai contoh, sejak dilaksanakan pelatihan pekerja dan tersedianya sistem informasi, berapa lama waktu yang dibutuhkan sampai para pekerja mampu melakukan lintas jual berbagai produk finansial sebagai bagian dari upaya memperluas basis pelanggan? Apa dampak dari peningkatan 10% dalam pengiriman barang tepat waktu terhadap kepuasan pelanggan? Berapa lama selang waktu antara peningkatan mutu dengan peningkatan retensi pelanggan?

Beberapa pendekatan berikut digunakan dalam menerapkan pembelajaran strategis:

a. Analisis Korelasi

Manajer dapat membantu memvalidasi asumsi hubungan sebab dan akibat dengan menghitung korelasi antara dua atau lebih metrik. Korelasi antara variabel yang berbeda memberikan konfirmasi yang dapat diandalkan dari strategi yang mendasari bahwa strategi tidak.

Contohnya pada pengalaman perusahaan Echo Engineering, seperti yang digambarkan dalam Gambar 10.1 berikut ini.



Gambar 10. 1 *Echo Engineering*

Banyak perusahaan mengukur moral pekerja untuk menunjukkan bahwa sebagai perusahaan besar, mereka juga menghargai pekerja, namun

sering kali menggunakan ukuran yang “tidak jelas”. Agar investasi dalam kapabilitas, keterampilan, dan keselarasan tujuan perorangan dapat dipertahankan untuk jangka waktu yang lama, ukuran yang berkenaan dengan pekerja harus jelas dan nyata. Wujud manfaatnya harus kelihatan.

Melalui sebuah analisa korelasi, *Echo Engineering* memang menemukan bahwa para pelanggan yang paling terpuaskan adalah yang dilayani oleh para pekerja yang mempunyai nilai moral tinggi. Oleh karenanya, moral pekerja bukanlah sesuatu yang harus ditingkatkan untuk kepentingan moral itu sendiri; tetapi adalah unsur penting keberhasilan strategi Echo.

Tetapi pihak yang tidak setuju mengatakan bahwa yang dibutuhkan perusahaan adalah keuntungan dan pengembalian modal, bukan sekedar pekerja yang bahagia dan pelanggan yang puas. Perusahaan dapat saja memiliki pekerja yang loyal dengan membayar upah yang lebih tinggi dari yang berlaku di pasar, dan dapat menggembirakan pelanggan dengan menawarkan harga yang rendah dan layanan pendukung yang bernilai.

b. Permainan Manajemen / Analisa Skenario

Para analis telah mengembangkan sebuah permainan manajemen berdasarkan model

keterkaitan di dalam *Balanced Scorecard*. Data statistik dari tahun yang lalu dikumpulkan, yang menekankan korelasi antara berbagai variabel penting. Tim manajemen mula-mula diminta untuk mengevaluasi strategi tahun sebelumnya dan mengidentifikasi setiap kesalahan fatal yang ada. Jika hasil tidak dicapai pada ukuran *scorecard*, para manajer harus menentukan apa penyebabnya.

Contohnya, apakah lingkungan eksternal berbeda dari yang diantisipasi ketika strategi mula-mula dirumuskan? Adakah faktor pendorong penting terabaikan dari model tersebut? Berdasarkan analisa tersebut, tim ini diminta untuk menyusun strategi yang disempurnakan untuk melangkah ke depan.

Balanced Scorecard adalah dasar bagi sebuah simulasi permainan manajemen yang mengkuantifikasi skenario strategis baru. Setelah latihan ini, para manajer sepakat bahwa analisa simulasi telah memperbarui dan menstimulasi pemikiran mereka tentang faktor pendorong keberhasilan strategis.

c. Pelaporan Anekdot

Pelaporan anekdot Dalam banyak kasus, terutama di organisasi besar, butuh waktu lama untuk mengumpulkan data dan bukti yang cukup untuk menarik kesimpulan yang signifikan secara statistik

tentang korelasi dan kausalitas ukuran kartu skor. Kinerja mungkin perlu tertanam erat di organisasi Anda untuk mencapai hasil yang signifikan secara statistik.

Signifikansi dan validitas statistik adalah tujuan penting, tetapi sistem pembelajaran strategi harus menunjukkan sejak awal apakah suatu strategi berhasil. Tanda-tanda awal seperti itu terlihat pada kasus-kasus kecil yang terisolasi.

d. Peninjauan Ulang Inisiatif

Tinjauan komprehensif seperti ini memberi tahu manajer bahwa kemajuan inisiatif akan ditinjau secara berkelanjutan. Pengetahuan ini membantu perusahaan fokus pada penerapan inisiatif dan menilai apakah mereka memiliki potensi untuk memenuhi tujuan ambisius yang ditetapkan.

e. Tinjauan Kelompok

Mekanisme efektif lainnya untuk pembelajaran adalah dengan memperoleh perspektif dari pihak luar yang independen. Contohnya adalah perusahaan HI-Tek, sebuah perusahaan komponen elektronik, menggunakan program *scorecard* untuk meningkatkan keselarasan perusahaan. Setelah satu tahun, semua bug telah dikeluarkan dari program, dan

tinjauan scorecard bulanan telah menjadi bagian proses manajemen biasa.

Namun CEO HI-Tek, khawatir pertemuan bulanan tersebut mulai kehilangan perspektif strategis. Untuk mengatasi kecenderungan ke arah tinjauan rutin tujuan operasional, ia memberlakukan suatu proses tinjauan kelompok, yang diperkenalkan pertama kali di dalam perusahaan sebagai bagian dari penerapan *Baldrige Award*.

Setiap enam bulan, sebuah tim yang terdiri dari tiga sampai lima eksekutif dari divisi lain akan melakukan tinjauan *Balanced Scorecard* HI-Tek. Tim ini meninjau ulang strategi, tujuan dan ukuran, serta inisiatif strategis. Tim ini juga berbicara kepada para pekerja di berbagai lokasi yang acak di perusahaan untuk menentukan tingkat pengenalan dan penetrasi program. Kemudian, tim menyampaikan suatu evaluasi independen dan objektif mengenai struktur dan proses *scorecard*.

Proses tinjauan kelompok memungkinkan para eksekutif HI-Tek untuk meninggalkan kesibukan rutin sehari-hari dan bulanan sehingga dapat memikirkan dengan lebih seksama berbagai persoalan strategis bisnis. Stimulus dari tinjauan kelompok menambah suatu cita rasa profesionalisme dan formalitas kepada proses ini. Tinjauan ini juga membantu dalam

menyebarkan berbagai gagasan praktek kerja yang terbaik dari satu divisi ke divisi lainnya

4. Hambatan Dalam Implementasi Strategi

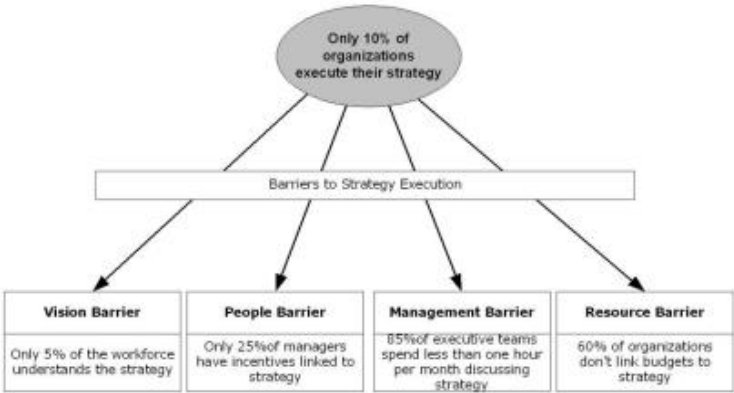
Dalam proses manajemen strategis, langkah selanjutnya adalah merumuskan strategi yang dianggap cocok dan menerapkannya sesuai dengan kondisi kerangka kerja eksternal dan internal. Pada tahun 1999, majalah Fortune menemukan bahwa 70% CEO gagal bukan karena strategi yang buruk, tetapi karena eksekusi yang buruk (Niven, 2002, 9). Sebuah survei terhadap 275 manajer portofolio menyimpulkan bahwa kemampuan mengeksekusi strategi lebih penting daripada kualitas strategi itu sendiri (Kaplan & Norton, 2001, 1).

Sebagian besar makalah penelitian berfokus pada analisis dan perumusan strategi dan mengabaikan implementasi. Ini karena implementasi lebih bersifat taktis dan operasional dan harus diklasifikasikan sebagai disiplin manajemen yang terpisah (Harlem, 2002, 17). Namun, masih ada ahli yang mencoba mendefinisikan eksekusi strategi. Dalam Ikavalko dan Aaltonen (2001, 10) Noble mendefinisikan implementasi strategi sebagai komunikasi, interpretasi, penerimaan dan verifikasi rencana strategis.

Mereka mencatat bahwa masalah eksekusi strategi termasuk manajemen yang lemah, kurangnya komunikasi, komitmen yang rendah terhadap strategi,

kesalahpahaman strategi, ketidaksejajaran sistem organisasi dan sumber daya, koordinasi dan akuntabilitas yang lemah, dan keterampilan yang tidak memadai, dan ketidakmampuan untuk membuat keputusan. Bagian (Ikavalko dan Aaltonen, 2001, 14). Niven (2002, 9) menunjukkan beberapa keterbatasan dalam menerapkan strategi (Gbr. 1).

Gambar 1. Hambatan dalam Implementasi Strategi



Sumber : Paul R. Niven, 2002, *Balanced Scorecard*, p.9

Gambar 10. 2 Hambatan dalam Implementasi Strategi

Hambatan pertama dalam mengimplementasikan strategi muncul ketika organisasi tidak mampu menerjemahkan visi dan strateginya ke dalam bentuk yang dapat dipahami dan ditindaklanjuti (Kaplan & Norton, 1996, 193). Akibatnya, sebagian besar karyawan (95%) tidak memahami strategi organisasi tempat mereka bekerja (Niven, 2002, 9). Kecuali jika Anda memiliki gagasan yang jelas tentang ke mana arah

organisasi Anda di masa depan dan bagaimana Anda ingin mencapainya, sulit untuk mengetahui cara terbaik untuk berkontribusi pada operasi sehari-hari Anda.

Penghalang lain muncul ketika kebutuhan strategis jangka panjang unit bisnis tidak diterjemahkan ke dalam tujuan departemen, tim, dan individu (Kaplan & Norton, 1996, 194). Contoh hambatan manusia adalah hanya 25% manajer yang memiliki motivasi strategis (Niven, 2002, 9). Sebagian besar sistem penghargaan lebih fokus pada pencapaian tujuan keuangan jangka pendek daripada inisiatif strategis jangka panjang. Ketika hal ini terjadi, manajer yang bijak akan mengambil inisiatif untuk melakukan apa saja untuk memenuhi tujuan keuangan jangka pendek tersebut.

Hambatan ketiga adalah kegagalan program sebagai rencana aksi dan dalam mengalokasikan sumber daya untuk prioritas strategis jangka panjang (Kaplan & Norton, 1996, 195). 60% organisasi tidak menghubungkan anggaran dengan strategi (Niven, 2002, 10). Organisasi biasanya memisahkan penganggaran dan proses perencanaan strategis sehingga anggaran tidak terikat dengan strategi.

Ini menciptakan kendala sumber daya untuk menerapkan strategi dan akhirnya kendala manajemen. Masalahnya adalah bahwa secara tradisional tidak ada kesamaan bahasa dalam komunikasi strategis. Ketika hal ini digabungkan dengan fokus jangka pendek pada isu-

isu operasional, tidaklah mengejutkan bahwa manajemen 85ri menghabiskan waktu kurang dari satu jam per bulan untuk membahas strategi (Niven, 2002, 10).

C. Latihan

1. Sebutkan langkah-langkah menyusun strategi organisasi!
2. Manakah hambatan yang sering kali terjadi dalam suatu organisasi ?

D. Referensi

Kaplan R.S. & Norton, D.P.; The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action, 1996

Mulyadi, Balanced Scorecard, 2001

Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan, Balanced Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi, 2002

GLOSARIUM

Horizontal :

BAB XI

ANALISIS KASUS CORPORATE STRATEGI

MENGGUNAKAN SWOT BSC

A. Capaian Pembelajaran

Pada bab ini akan dijelaskan cara mengembangkan Kinerja, Tujuan dan Ukuran, diharapkan mahasiswa mampu: Menetapkan faktor-faktor Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman bagi perusahaan. Dan Menetapkan Strategi berdasarkan rekomendasi matriks TOWS.

B. Materi

1. Pendahuluan

Balanced Scorecard disusun sebagai pedoman dalam rangka mengoperasionalkan cita-cita pendiri suatu perusahaan yang tercermin dalam visi dan misi perusahaan. Melalui sinergi menggunakan analisis SWOT dan *Balanced Scorecard* secara terintegratif, kita dapat menyusun, mengukur dan mengevaluasi program-program kerja secara cepat dan mudah, sehingga target perusahaan yang sudah ditetapkan dapat tercapai.

Balanced Scorecard semakin populer karena terintegrasi ke dalam berbagai metodologi strategi bisnis

yang telah terbukti mampu meningkatkan kinerja bisnis secara signifikan. Organisasi yang setengah hati menganut *Balanced Scorecard* sering gagal:

- a. Program disusun tanpa mempertimbangkan strategi.
- b. Anggaran tahunan disusun sesuai dengan strategi yang tepat tanpa mempertimbangkan program.

Mengintegrasikan model analisis SWOT, manajemen risiko, budaya organisasi dan beberapa model strategi bisnis lainnya, *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk memandu kinerja dengan mempertimbangkan faktor strategis dan faktor risiko.

Manajemen kinerja, dengan mempertimbangkan strategi dan faktor risiko saat ini, sangat penting bagi bisnis karena manajemen kinerja semacam itu memungkinkan perusahaan memanfaatkan sebagian besar sumber daya potensial yang tersedia untuk memaksimalkan kekayaan pemilik unit bisnis dan menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan.

Strategi dan faktor risiko *Balanced Scorecard* menjadi penting saat ini karena, dalam bentuk program terpilih, mereka menentukan pendekatan untuk mencapai tujuan tertentu dan dapat mengukur sejauh mana kemungkinan risiko dalam operasi atau investasi. Akan dilaksanakan.

Sebelum perusahaan datang dengan analisis SWOT dan balanced scorecard, mereka biasanya menggunakan pendekatan tradisional. Pisahkan alat ukur seperti keuangan, karena hanya bagian keuangan yang paling mudah diukur, dihitung, dan dianalisis. Berkat perkembangan ilmu manajemen dan teknologi informasi, seluruh aktivitas perusahaan kini dapat diukur, dianalisis dan dievaluasi dengan cepat dan mudah secara terintegrasi.

Padahal, ada perspektif non-keuangan yang lebih penting yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja bisnis. Fakta inilah yang menjadi awal berkembangnya konsep *Balanced Scorecard*. Sejarah Balanced Scorecard dimulai pada awal tahun 1990-an di Amerika Serikat oleh David P. Norton dan Robert Kaplan dalam penelitiannya "*Measurement of Performance in Future Organizations*". Istilah *balanced scorecard* terdiri dari dua kata: *balanced* dan *scorecard*.

Kata seimbang dapat diartikan sebagai efisiensi yang diukur dari dua sisi secara seimbang (keuangan dan non-keuangan). Keduanya mencakup jangka pendek dan jangka panjang, termasuk pemangku kepentingan internal dan eksternal, tetapi kartu skor adalah peta yang mencatat hasil baik situasi saat ini maupun rencana masa depan.

Analisis SWOT dan *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk mencapai keseimbangan strategis antara sasaran kinerja finansial dan pelanggan, sasaran kinerja proses internal, dan sasaran kinerja manusia. Efisiensi keuangan, termasuk pertumbuhan pendapatan, laba atas investasi, laba bersih, dan efisiensi biaya, harus diseimbangkan dengan efisiensi yang timbul dari operasi internal seperti: B. Perhitungan rasio biaya operasional, biaya operasional dan berbagai overhead yang perlu ditanggung. dilakukan untuk meningkatkan penjualan.

Berdasarkan metodologi *Balanced Scorecard*, hasil finansial dihasilkan dari akumulasi berbagai aktivitas non finansial seperti: B. Memuaskan kebutuhan pelanggan dan meningkatkan kinerja proses bisnis internal dan kinerja karyawan yang produktif dan terlibat.

a. Kinerja pada perspektif keuangan diukur dengan menggunakan ukuran:

- 1) Laba atas investasi (ROI)
- 2) Meningkatkan penjualan
- 3) komposisi penjualan
- 4) Tingkat pemanfaatan aset (diukur dengan rasio perputaran aset)
- 5) penghematan biaya

Mencapai ROE dan ROI, margin keuntungan dan efisiensi biaya akan meningkatkan skala dari sudut pandang keuangan, memungkinkan

perusahaan mendominasi pasar dan mengungguli pesaing mereka.

b. Kinerja pelanggan diukur dengan cara sebagai berikut:

- 1) Jumlah pelanggan baru
- 2) Jumlah repeater
- 3) Kesetiaan pelanggan

Ukuran pelanggan diukur dari segi kinerja (pangsa pasar), kemampuan mempertahankan pelanggan, kemampuan meningkatkan jumlah pelanggan setia, kepuasan pelanggan, dan tingkat profitabilitas pelanggan.

c. Kinerja dalam hal proses internal diukur dengan ukuran

- 1) waktu memproses
- 2) Tentang tanggal pengiriman
- 3) Efektivitas proses

Pengukuran dari perspektif internal proses bisnis dilihat dari pencapaian tingkat inovasi yang lebih tinggi (pengembangan produk baru), operasi dan produksi, serta layanan purna jual. Kinerja dalam hal pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

- 1) Tingkat keahlian SDM
- 2) Keterlibatan SDM
- 3) suasana kerja

Tindakan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terlihat jelas dalam hasil peningkatan keterampilan SDM, keterampilan sistem informasi, keterlibatan dan motivasi SDM. Hubungan sebab akibat antara indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja dapat dirancang dalam simulasi model keuangan.

2. Penyusunan Swot

Langkah mudah penyusunan *Balanced Scorecard*:

- a. Selesaikan proses entri untuk membuat SWOT *Balanced Scorecard* Anda. Tujuannya adalah untuk mengetahui informasi strategis apa yang perlu dikumpulkan sebelum membuat SWOT *Balanced Scorecard*.
- b. Memiliki jadwal (tepat waktu). Tujuannya adalah untuk menetapkan tujuan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan SWOT *Balanced Scorecard*.
- c. Pembentukan kerja tim berdasarkan metodologi OCAI. Tujuannya adalah untuk menentukan isu-isu kunci yang harus dimiliki oleh setiap anggota tim sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi yang tepat dan sesuai.
- d. Kuesioner survei SWOT. Tujuannya adalah merumuskan strategi berdasarkan faktor internal

(kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman).

- e. mengidentifikasi penyebab masalah; Tujuannya adalah untuk menemukan masalah sebenarnya dan tidak terpaku pada gejalanya.
- f. menentukan tujuan dan sasaran strategis; Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi tujuan dan target strategis untuk membantu mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan
- g. Menyusun tema strategis, perumusan strategi, tema strategis dan pemetaan strategis. Tujuannya untuk menguji apakah pertanyaan strategis dan tema strategis yang digunakan dalam Balanced Scorecard sudah cukup baik untuk mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan. Pemetaan strategis dibuat berdasarkan pertanyaan strategis dan topik strategis ini. Pemetaan Strategis adalah rencana pemetaan strategis dalam empat perspektif Balanced Scorecard untuk membantu menyelaraskan semuanya dengan tujuan strategis yang ingin dicapai organisasi Anda.
- h. Menentukan ukuran yang digunakan dalam BSC SWOT. Tujuannya adalah untuk memutuskan metrik mana yang akan digunakan dalam SWOT dan Balanced Scorecard dan bagaimana cara mengukurnya.
- i. Merumuskan inisiatif strategis dan key performance indicator dalam bentuk lag dan lead indicator.

Tujuannya adalah untuk merumuskan inisiatif strategis dan mengembangkan indikator kinerja utama dalam bentuk indikator lag dan lead. Bagian ini juga memberikan perbandingan hasil pengukuran dan penggerak kinerja.

- j. Tetapkan bobot dan poin untuk mengukur kinerja
Tujuannya adalah untuk mengukur semua aspek pengukuran kinerja ke tingkat yang mudah dipahami.
- k. Jalankan Cascade Balanced Scorecard. Goals adalah bagaimana tujuan diukur (O), bagaimana diukur atau diukur (M), bagaimana tujuan ditentukan (T), dan program mana (P) yang diprioritaskan. Selain itu, OMTP ini disalurkan ke level individu dalam bentuk kartu individu dari unit bisnis level atas.
- l. analisis risiko dengan menggunakan indikator risiko utama; Tujuannya adalah untuk mengukur tingkat risiko dan memprediksi penanggulangan
- m. analisis anggaran dan model keuangan; Tujuannya adalah untuk menyiapkan anggaran yang telah disiapkan sebelumnya untuk berbagai program bersama dengan perkiraan indikator keuangan yang diperoleh dalam rencana anggaran perusahaan.
- n. Analisis kasus strategi perusahaan dengan menggunakan SWOT Balanced Scorecard. Bagian ini memberikan contoh kepada pembaca bagaimana menerapkan SWOT Balanced Scorecard di perusahaan mereka sehingga mereka dapat melihat

betapa mudahnya menerapkannya di perusahaan yang mereka jalankan.

3. Analisis Swot Sebagai Alat Formulasi Strategi

Analisis SWOT secara sistematis mengidentifikasi berbagai faktor yang membentuk strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang memungkinkan kita memaksimalkan kekuatan dan peluang sambil meminimalkan kelemahan dan ancaman. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan misi, tujuan, strategi dan kebijakan pengembangan perusahaan.

Oleh karena itu, perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan dalam situasi saat ini. Ini sering disebut analisis situasi atau SWOT. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja bisnis ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Analisis SWOT harus mempertimbangkan kedua faktor tersebut. SWOT adalah singkatan dari kekuatan dan kelemahan (faktor internal) dan peluang dan ancaman (faktor eksternal) yang kita temui setiap hari.



Gambar 11. 1 Analisa SWOT

Kuadran I:

Di kuadran ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan bagi perusahaan, dimana faktor internal perusahaan dalam kondisi Kekuatan lebih dominan dibandingkan dengan Kelemahannya dan faktor eksternal perusahaan (Peluang lebih dominan dibandingkan dengan Ancamannya). Strategi yang harus diterapkan oleh perusahaan adalah Strategi Pertumbuhan (Growth oriented strategy)

Kuadran II:

Meskipun menghadapi berbagai Ancaman (Ancaman lebih dominan dibandingkan Peluangnya), perusahaan ini masih memiliki Kekuatan dari sisi internalnya (Kekuatan lebih dominan dibandingkan Kelemahannya). Strategi yang harus diterapkan adalah Strategi Diversifikasi.

Kuadran III:

Dikuadran ini perusahaan menghadapi Peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak menghadapi Kelemahan internal. Strategi yang harus diterapkan oleh perusahaan adalah Strategi turnaround atau mengubah strategi yang pernah digunakan (Changes Strategy).

Kuadran IV:

Dikuadran ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan, dimana faktor internal perusahaan dalam kondisi Kelemahan lebih dominan dibandingkan dengan Kekuatannya dan faktor eksternal perusahaan (Ancaman lebih dominan dibandingkan dengan Peluangnya). Strategi yang harus diterapkan oleh perusahaan adalah Strategi Bertahan (Defensif).

Formulasi strategis, tema strategis, dan pemetaan strategis berdasarkan hasil analisis SWOT. Formulasi strategis ini harus diidentifikasi terlebih dahulu untuk menjadi isu strategis. Setelah Anda siap untuk mengembangkan strategi Anda, tugas Anda selanjutnya adalah mengkategorikan strategi Anda berdasarkan isu-isu strategis yang dibuat dalam aktivitas analisis SWOT. Hasil yang diperoleh dengan mengelompokkan pertanyaan strategis dengan berbagai strategi membentuk tema strategis.

Keputusan tentang formula strategi mana yang perlu dipertimbangkan ketika membuat topik strategis dibuat berdasarkan pembahasan masalah yang sedang terjadi, penyebabnya dan kemungkinan masalah yang mungkin timbul. Penetapan tema strategis didasarkan pada visi dan misi perusahaan yang ada. Jika perusahaan belum memiliki visi dan misi, maka harus disiapkan dengan metode brainstorming. Caranya adalah dengan menuliskan visi dan beberapa tugas yang dapat mendukung visi tersebut.

Cara Menyusun Isu Strategis

Isu-isu strategis disusun berdasarkan analisis visi dan misi sesuai dengan karakteristik bisnis kami. Berdasarkan analisis SWOT dan identifikasi masalah, dapat diidentifikasi empat masalah strategis pada kasus rumah sakit, yaitu sebagai berikut:

- a. Rumah sakit yang terlalu padat rawat inapnya
- b. Waktu tunggu semakin lama
- c. Banyak resep dari dokter yang ditolak di apotik
- d. Pelanggan kesulitan menemukan tempat parkir

Untuk menentukan topik strategis mana yang menjadi prioritas untuk tahun mendatang, diperlukan analisis SWOT yang lebih komprehensif dengan menganalisis kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman dari faktor eksternal sebagai berikut:

- a. Farmasi/obat menyumbangkan 35% dari total pendapatan rumah sakit ini.

Dengan demikian rumah sakit harus menjaga dari hal-hal yang menyebabkan berkurangnya pendapatan dari obat, yaitu: Obat harus lengkap, Analisis peluang pasar (tingkat persaingan dan jumlah pemasok obat), Pola perilaku konsumsi obat dikaitkan dengan tingkat sosial budaya ekonomi, Ketersediaan obat pengganti (substitusi), Daya beli konsumen, Kemampuan berbelanja obat (kemampuan membayar dan kerelaan membayar).

- b. Biaya belanja obat lebih dari 60% dari total biaya rumah sakit pertahun.

Analisis SWOT

a. Kekuatan:

- 1) Jumlah kunjungan pasien rawat inap lebih tinggi dari RS pesaing
- 2) Jumlah pendapatan dari obat di rawat inap mencapai Rp xxxx (48% dari total pendapatan rawat inap)
- 3) Jumlah pendapatan dari obat rawat jalan mencapai Rp xxxx (68% dari total pendapatan rawat jalan).
- 4) SDM apotik mampu melayani 24 jam
- 5) Lokasi dekat pusat kota

- 6) Kerjasama rujukan sudah cukup lama terbina dengan tenaga kesehatan yang praktik mandiri dan sarana kesehatan lainnya.
- 7) Struktur keuangan dan hasil profit usaha yang relatif stabil
- 8) Kemudahan penetapan tarif pelayanan termasuk harga obat

b. Kelemahan:

- 1) Ketidak lengkapan jenis obat (banyak resep yang ditolak)
- 2) Keterbatasan luas lahan RS
- 3) Lokasi instalasi farmasi relatif tersembunyi (masuk di dalam bangunan RS)
- 4) Keterbatasan sarana penyimpanan (penjualan obat) mempengaruhi kualitas pelayanan
- 5) Sistem informasi mulai dari perencanaan kebutuhan, pengadaan, distribusi, penggunaan stok obat belum jelas/lengkap
- 6) Jumlah kunjungan rawat jalan masih kalah jauh dengan RS pesaing.
- 7) Pendapatan apotik di rawat jalan hanya Rp xxxx atau 14% dari total pendapatan dari penjualan obat di RS

c. Peluang:

- 1) Memiliki pangsa pasar
- 2) Permintaan cukup besar

- 3) Tingkat persaingan apotik masih rendah
- 4) Masih tersedia lahan milik Pemda yang tidak produktif terletak di belakang Rumah Sakit.
- 5) Kebijakan perijinan pendirian apotik relatif mudah
- 6) Akses kepada sejumlah produsen dan pemasok obat sangat mudah.

d. Ancaman:

- 1) Perilaku konsumen mengobati sendiri masih cukup tinggi
- 2) Kebijakan program JPS terutama pasien yang diwajibkan hanya dirujuk ke RSU pemerintah
- 3) Keluarnya Perda tentang pelayanan gratis ke seluruh puskesmas
- 4) Kondisi sosial ekonomi terkait dengan daya beli konsumen masih rendah
- 5) Masih banyak tenaga kesehatan praktik mandiri yang memberikan penyaluran obat bagi pasien
- 6) Tingkat inflasi sektor kesehatan (kenaikan harga obat) yang berfluktuasi.

Cara Menyusun Formulasi Strategis

Bagaimana mengembangkan formulasi strategis? Berdasarkan hasil analisis SWOT, kami menyusun strategi dengan menggabungkan berbagai indikator antara lain kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Gunakan matriks TOWS model fusi. Namun, tidak semua rencana strategis yang dibuat dari matriks TOWS

dimanfaatkan sepenuhnya. Strategi yang dipilih adalah yang dapat memecahkan masalah strategis perusahaan.

Formulasi Strategi Menggunakan Matriks TOWS		
Internal	Kekuatan (Strengths) 1. Jumlah kunjungan pasien rawat inap tinggi 2. Jumlah pendapatan dari obat di rawat inap tinggi 3. Jumlah pendapatan dari obat rawat jalan tinggi 4. SDM apotik mampu melayani 24 jam 5. Lokasi dekat pusat kota 6. Kerjasama rujukan sudah lama terbina dengan tenaga kesehatan yang praktik mandiri 7. Struktur keuangan dan hasil profit usaha yang relatif stabil 8. Kemudahan penetapan tarif pelayanan termasuk harga obat	Kelemahan (Weaknesses) 1. Banyak resep ditolak 2. Luas lahan terbatas 3. Lokasi instalasi farmasi tersembunyi 4. Sarana penyimpanan terbatas 5. Sistem informasi belum lengkap 6. Jumlah pasien rawat jalan rendah 7. Pendapatan apotik rawat jalan rendah
	Eksternal	
Peluang (Opportunities) 1. Memiliki pangsa pasar 2. Permintaan cukup besar 3. Tingkat persaingan apotik masih rendah 4. Masih tersedia lahan milik Pemda 5. Kebijakan pendirian apotik mudah 6. Akses kepada produsen dan pemasok obat mudah	SO STRATEGY 1. Mendirikan apotik yang lebih lengkap 2. Diferensiasi produk obat 3. Menambah ruang pelayanan rawat inap 4. Membuat satelit RS 5. Menyusun rencana bisnis 6. Menerapkan sistem dan prosedur secara profesional	WO STRATEGY 1. Melakukan kerjasama dengan berbagai pihak 2. Melaksanakan perbaikan proses internal 3. Memperluas tempat parkir 4. Memperbaiki sarana penyimpanan persediaan obat 5. Memperkenalkan fasilitas rawat jalan kepada konsumen
Ancaman (Threats) 1. Perilaku konsumen mengobati sendiri masih cukup tinggi 2. Kebijakan program JPS hanya dirujuk ke RSU Pemerintah 3. Keluarnya Perda tentang pelayanan gratis keseluruhan Puskesmas 4. Daya beli rendah 5. Masih banyak tenaga kesehatan praktik mandiri yang memberikan penyaluran obat bagi pasien 6. Tingkat inflasi tinggi	ST STRATEGY 1. Meningkatkan kerjasama dengan tenaga kesehatan praktik mandiri 2. Melakukan program edukasi kepada masyarakat tentang hidup sehat 3. Menerapkan program subsidi silang sehingga dapat menekan harga bagi pasien yang kurang mampu	WT STRATEGY 1. Kerjasama dengan produsen dan pemasok obat 2. Menyempurnakan sistem informasi proses bisnis internal sehingga dapat mempercepat sistem kerja

Gambar 11. 2 Formulasi Strategi

C. Latihan

1. Buatlah SWOT Perusahaan atau Usaha Anda !
2. Apa rekomendasi strategi yang dihasilkan diagram analisis SWOT ?

D. Referensi

Kaplan R.S. & Norton, D.P.; The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action, 1996

Mulyadi, Balanced Scorecard, 2001

Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan, Balanced Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi, 2002

GLOSARIUM

Horizontal :

BAB XII

PENGUNAAN KERANGKA *BALANCED SCORECARD*

DALAM ANALISIS SWOT

A. Capaian Pembelajaran

Pada bab ini akan menjelaskan penggunaan kerangka *Balanced Scorecard* dalam analisis SWOT, diharapkan mahasiswa mampu: Memahami cara penggunaan kerangka *Balanced Scorecard* dalam analisis SWOT dan Memahami peran BSC dalam setiap tahap sistem manajemen Strategik.

B. Materi

1. Analisis Swot

SWOT adalah akronim yang digunakan untuk menggambarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman spesifik yang menjadi pendorong strategis organisasi tertentu. Analisis SWOT tidak hanya membantu mengidentifikasi kompetensi dan keterampilan khusus perusahaan, sumber daya perusahaan dan bagaimana mereka digunakan secara efektif, tetapi juga mengungkapkan peluang yang saat ini tidak dimiliki perusahaan. Karena kurangnya sumber daya yang memadai.

Analisis SWOT digunakan untuk menentukan posisi perusahaan saat ini dan menentukan arah strategis yang dapat diambil perusahaan dengan bantuan analisis SWOT.

SWOT juga dapat digunakan untuk menghasilkan beberapa kemungkinan strategi alternatif. Matriks TOWS (TOWS hanyalah salah satu jenis SWOT) menunjukkan bagaimana peluang dan ancaman eksternal perusahaan tertentu dibandingkan dengan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, dan mengidentifikasi empat kemungkinan strategi: opsi dapat diungkapkan. Dengan mengintegrasikan model analisis SWOT, manajemen risiko, budaya organisasi, dan beberapa model strategi bisnis lainnya, *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk memandu kinerja dengan mempertimbangkan strategi dan faktor risiko.

Manajemen kinerja dengan mempertimbangkan strategi dan faktor risiko saat ini memungkinkan perusahaan menggunakan semua sumber daya yang tersedia untuk memaksimalkan kekayaan bagi pemilik unit bisnis dan menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan. Sangat penting bagi bisnis.

Strategi *balanced scorecard* dan faktor risiko menjadi penting saat ini karena, dalam bentuk program yang dipilih, mereka dapat menentukan pendekatan untuk mencapai tujuan tertentu dan mengukur tingkat

potensi risiko dalam suatu operasi atau investasi. Rencananya akan dilaksanakan.

2. Melakukan Proses Input Untuk Menyusun Swot *Balanced Scorecard*

SWOT BSC memiliki beberapa keunggulan dibandingkan dengan konsep manajemen strategis biasa.

- a. Ada tiga perspektif tambahan di luar perspektif keuangan.
- b. Penggunaan *lagging indicator* (indikator hasil) dan *leading indicator* (indikator peningkatan kinerja).

Indikator ukuran Hasil Indikator adalah indikator yang menggambarkan apa yang terjadi. Oleh karena itu, jika perusahaan tidak mematuhi pengukuran, mereka akan menghadapi masalah yang sama di masa depan.

Contohnya adalah nilai margin yang rendah. Jika perusahaan tidak memenuhi syarat tersebut, maka dapat dipastikan laba perusahaan akan menurun.

Indikator peningkatan kinerja, di sisi lain, mengatakan sesuatu tentang masa depan. Contohnya termasuk efisiensi biaya, peningkatan penjualan, dan peningkatan kepuasan pelanggan. Jika sebuah

perusahaan meningkatkan indeks kepuasan pelanggannya, perusahaan berada di jalur yang benar, dan omset tahunan perusahaan meningkat.

c. Kausalitas

Membuat peta kausalitas ketika ada seperangkat indikator yang indikator kinerjanya saat ini menunjukkan kinerja yang baik di masa depan dari indikator lainnya.

d. Implementasi SWOT BSC langkah demi langkah di seluruh organisasi

Perusahaan induk dengan beberapa unit bisnis biasanya membuat SWOT-BSC tingkat perusahaan terlebih dahulu dan kemudian membuat kartu nilai tingkat unit bisnis di tingkat anak perusahaan (unit bisnis strategis atau SBU).

SBU menggunakan tujuan (dan metrik) dari kartu skor perusahaan untuk tinjauan awal dan menjelaskan bagaimana kartu skor ini berkontribusi pada tujuan perusahaan.

e. Pembelajaran *double loop learning*

Perusahaan yang telah mengembangkan SWOT BSC dapat menggunakannya untuk mengontrol kesuksesan strategi awal (single loop learning) sebagai dasar pertimbangan ketika strategi

tersebut ditantang oleh informasi baru yang diperoleh dari lingkungan bisnis (double loop learning).

Sebelum kita mulai menyusun *SWOT Balanced Scorecard*, kita perlu mengumpulkan semua informasi strategis yang dibutuhkan dalam penyusunan *SWOT Balanced Scorecard*, yaitu:

- a. Informasi yang berhubungan dengan perusahaan:
 - 1) Rencana strategis dibandingkan dengan kondisi saat ini
 - 2) Rencana finansial dibandingkan dengan kondisi saat ini
 - 3) Rencana pemasaran dibandingkan dengan kondisi saat ini
 - 4) Rencana pengoperasian dibandingkan dengan kondisi saat ini
 - 5) Laporan tahunan
 - 6) Program peningkatan kualitas
 - 7) Analisis pelanggan
 - 8) Wawancara dengan manajemen eksekutif
 - 9) Dokumen perencanaan penunjang lainnya
- 2) Informasi yang berhubungan dengan industri terkait:
 - 1) Analisis persaingan
 - 2) Analisis tren industri
 - 3) Analisis tren teknologi
 - 4) Analisis tren marketing

5) Analisis industri lainnya

Untuk memperoleh informasi yang sangat diperlukan dalam menyusun perencanaan strategis perusahaan, diperlukan survei *SWOT Balanced Scorecard Development Tool* berikut ini

Kuesioner *SWOT Balanced Scorecard Development Tool Financial Measures*

Berdasarkan analisis SWOT, ukuran keuangan ini dapat diklasifikasi menjadi empat, yaitu:

- a. Kekuatan keuangan
- b. Kelemahan keuangan
- c. Peluang keuangan
- d. Ancaman keuangan

3. Implementasi Hasil Perencanaan Sdm Dengan Kegiatan Usaha Berdasarkan Anggaran (Perspektif Tahunan)

Kegiatan mengintegrasikan Perencanaan SDM dengan Perencanaan Bisnis sampai pada kesimpulan pada level ini. Pelaksanaan proses produksi dan pemasaran produk melalui berbagai kegiatan menandai puncak dari integrasi tersebut.

Laba dari semua operasi ini diharapkan pada atau di atas target untuk tahun berjalan, dan semua kegiatan harus direncanakan.

Dengan demikian, segala prosedur yang menyangkut kegiatan usaha akan berjalan efektif, efisien, produktif, dan berkualitas berkat sumber daya manusia yang profesional di bidangnya masing-masing.

Perencanaan SDM tidak hanya sangat penting, tetapi juga memberikan banyak penekanan pada keunggulan perusahaan. Sulit untuk mengevaluasi keakuratan kualifikasi SDM yang dihasilkan dari Perencanaan SDM dengan menggunakan laba sebagai kriteria dalam organisasi atau perusahaan menengah, besar, atau skala yang sangat besar, terutama bagi pegawai yang baru diangkat.

Oleh karena itu, *Job Performance Evaluation* merupakan kegiatan Manajemen SDM yang sangat penting karena memberikan umpan balik berupa data atau informasi apakah kualifikasi SDM digunakan dalam proses seleksi dan bagaimana dilakukan setiap karyawan baru.

Agar semua posisi dan jabatan yang terbuka segera terisi, tidak ada pekerjaan yang tertunda, dan keuntungan yang kompetitif terwujud, maka rekrutmen SDM baru harus segera dilakukan. Hanya integrasi tahunan dari upaya untuk memenuhi Perencanaan SDM

dengan Perencanaan Bisnis yang dijadwalkan selama satu tahun berjalan membuat kegiatan ini dapat dilakukan.

Oleh karena itu, terbukti bahwa pencapaian kualifikasi berupa sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing, yang telah tertuang dalam Perencanaan SDM, merupakan penentu utama kinerja bisnis suatu organisasi atau perusahaan.

Kekuatan & Kelemahan Keuangan

Financial strenghts	1. Aset keuangan apa yang selalu kita kelola dengan baik?
	2. Apa alasan "kita ada dalam kondisi baik dan memiliki prospek sangat baik di masa mendatang"?
	3a. Keberhasilan keuangan terbesar apa yang berhasil kita capai tahun lalu?
	3b. Kompetensi keuangan apa yang mendukung sehingga kita sukses?
Financial weaknesses	1. Apa aspek keuangan yang dapat lebih ditingkatkan?
	2. Masalah keuangan apa yang harus diselesaikan segera?
	3. Sebutkan tiga masalah utama yang harus diselesaikan segera.
	4. Peluang investasi gagal dilaksanakan tahun lalu. Mengapa gagal dilaksanakan?
	5. Tindakan apa yang diperlukan untuk mengatasi masalah yang kita hadapi?
	4. Sebutkan tiga hal yang paling menarik yang dapat ditawarkan kepada investor.
	5. Menurut pesaing, kekuatan keuangan kita ada di mana?
	6. Bagaimana caranya agar kita dapat lebih meningkatkan kekuatan keuangan yang sudah kita miliki?

Peluang & Ancaman Keuangan

Financial strengths	1. Aset keuangan apa yang selalu kita kelola dengan baik?
	2. Apa alasan "kita ada dalam kondisi baik dan memiliki prospek sangat baik di masa mendatang"?
	3a. Keberhasilan keuangan terbesar apa yang berhasil kita capai tahun lalu?
	3b. Kompetensi keuangan apa yang mendukung sehingga kita sukses?
	4. Sebutkan tiga hal yang paling menarik yang dapat ditawarkan kepada investor.
	5. Menurut pesaing, kekuatan keuangan kita ada di mana?
	6. Bagaimana caranya agar kita dapat lebih meningkatkan kekuatan keuangan yang sudah kita miliki?

Financial weaknesses	1. Apa aspek keuangan yang dapat lebih ditingkatkan?
	2. Masalah keuangan apa yang harus diselesaikan segera?
	3. Sebutkan tiga masalah utama yang harus diselesaikan segera.
	4. Peluang investasi gagal dilaksanakan tahun lalu. Mengapa gagal dilaksanakan?
	5. Tindakan apa yang diperlukan untuk mengatasi masalah yang kita hadapi?

a. Kuesioner SWOT Balanced Scorecard Development Tool Customer & Marketplace Measures

Berdasarkan analisis SWOT, ukuran pelanggan ini dapat diklasifikasikan menjadi empat, yaitu:

- 1) Kekuatan pelanggan
- 2) Kelemahan pelanggan
- 3) Peluang pelanggan
- 4) Ancaman pelanggan

Kekuatan & Kelemahan Pelanggan

Customer strengths	1. Menurut pelanggan, aspek apa yang paling baik kita miliki?
	2. Apa alasan pelanggan tetap membeli produk kita?
	3a. Keberhasilan pelayanan pelanggan apa yang pernah kita lakukan tahun lalu?
	3b. Kompetensi apa yang sudah kita miliki sehingga kita berhasil?
	4. Sebutkan tiga fakta bahwa produk kita disukai pelanggan?
	5. Menurut pesaing, aspek apa yang paling baik kita miliki?
	6. Apa yang harus dilakukan agar semakin meningkatkan kekuatan yang kita miliki?

Customer weaknesses	1. Sebutkan kompetensi pelayanan pelanggan yang harus ditingkatkan.
	2. Masalah apa yang sering dikeluhkan pelanggan?
	3a. Sebutkan tiga masalah terbesar yang sering dikeluhkan pelanggan tahun lalu.
	3b. Apa penyebab masalah tersebut?
	4. Seandainya kita kehilangan pelanggan potensial, sebutkan penyebabnya.
	5. Apa yang harus kita lakukan untuk memperkecil kelemahan aspek pelanggan yang kita miliki?

Peluang & Ancaman Pelanggan

Customer opportunities	Customer threats
1a. Sebutkan keunggulan yang diterima pelanggan dari pesaing kita!	1. Itu apa yang akan muncul sehingga mengancam bisnis kita?
1b. Apa yang harus kita lakukan untuk mengatasi masalah dalam butir 1a di atas?	2. Apa alasan terbesar sehingga kita kalah dibandingkan dengan pesaing?
2a. Produk/ciri-ciri /pelayanan apa yang paling disukai pelanggan lama tahun mendatang?	3a. Siapa yang akan menjadi pesaing terbesar kita lima tahun mendatang?
2b. Apa yang harus kita persiapkan untuk merebut peluang pasar pada butir 2a tersebut di atas?	3b. Apa yang akan ditawarkan pesaing kita saat itu yang belum kita miliki?
3. Apa yang paling diinginkan pelanggan?	4. Faktor pelanggan apa yang perlu diperhatikan, sehingga kita dapat meningkatkan penjualan?
4. Inovasi apa yang paling diinginkan pelanggan?	5. Apa yang harus dilakukan untuk mengatasi ancaman pelanggan?
5. Apa yang harus dilakukan untuk merebut peluang pelanggan yang kita miliki?	

b. Kuesioner **SWOT** **Balanced Scorecard** **Development Tool Internal Process Measures**

Berdasarkan analisis SWOT, ukuran Internal Proses ini dapat diklasifikasikan menjadi empat, yaitu:

- 1) Kekuatan Internal proses
- 2) Kelemahan Internal proses
- 3) Peluang Internal proses
- 4) Ancaman Internal proses

Kekuatan & Kelemahan Internal Proses

Internal process weaknesses	1. Internal proses yang harus segera diperbaiki?
	2a. Sebutkan tiga hal penyebab internal proses yang kita miliki tidak efisien.
	2b. Apa yang menyebabkan tidak efisien?
	3a. Di bagian mana dari internal proses kita yang menjadi penghambat (bottleneck)?
	3b. Apa yang sudah kita lakukan untuk mengatasi masalah tersebut?
5. Apa yang harus dilakukan untuk memperkecil kelemahan internal proses yang kita miliki?	

Internal process strengths	1. Fungsi internal proses apa yang paling efektif?
	2a. Sebutkan salah satu fungsi internal proses yang menurut kita paling baik.
	2b. Apa yang menyebabkan fungsi internal proses tersebut sangat baik?
	3. Sebutkan cara yang paling efektif untuk meningkatkan internal proses dalam organisasi ini. Apakah cara tersebut dapat digunakan secara efektif di semua bagian?
	4a. Di bagian mana dari organisasi ini yang paling menghasilkan internal proses paling efisien?
4b. Apa yang menyebabkan bagian tersebut sangat efisien?	
5. Apa yang harus dilakukan untuk semakin meningkatkan kekuatan internal yang kita miliki?	

Peluang & Ancaman Internal Proses

Internal process opportunities	1a. Efisiensi apa yang sudah dilakukan oleh pesaing kita, tetapi belum kita lakukan?	Internal process threats	1. Sebutkan internal proses yang paling tidak efisien sehingga mengancam kita.
	1b. Apa yang harus kita lakukan agar dapat lebih efisien?		2. Sebutkan internal proses yang paling banyak dikeluhkan pelanggan.
	2a. Metode atau teknologi apa yang dapat diterapkan agar kita dapat lebih efisien dalam lima tahun mendatang?		3. Sebutkan proses teknologi yang akan muncul di masa depan sehingga mengancam bisnis kita.
	2b. Apa yang dapat kita lakukan sekarang untuk mempersiapkan penggunaan metode baru tersebut?		4a. Sebutkan internal proses yang kita lakukan sehingga memiliki risiko merusak lingkungan, kesehatan atau keamanan.
	3. Sebutkan satu internal proses yang dapat segera di implementasikan, sehingga kita dapat lebih baik dibandingkan dengan pesaing.		4b. Bagaimana agar kita dapat mencegah risiko tersebut?
4. Apa yang harus dilakukan untuk merebut peluang internal proses yang kita miliki?	5. Apa yang harus dilakukan untuk mengatasi ancaman internal proses yang kita hadapi?		

c. Kuesioner SWOT Balanced Scorecard Development Tool Human Resources Measures

Berdasarkan analisis SWOT, ukuran Sumber Daya Manusia (SDM) ini dapat diklasifikasikan menjadi empat, yaitu:

- 1) Kekuatan Internal proses
- 2) Kelemahan Internal proses
- 3) Peluang Internal proses
- 4) Ancaman Internal proses

Kekuatan & Kelemahan SDM

Employee strengths	1. Apa yang menyebabkan SDM kita lebih baik dibandingkan dengan pesaing?
	2. Sebutkan keahlian unik yang kita miliki sehingga berbeda dengan pesaing.
	3a. Siapa yang paling ahli dan paling tinggi kinerjanya?
	3b. Apa yang menyebabkan orang-orang tersebut memiliki kinerja yang tinggi?
	4. Sebutkan salah satu kekuatan SDM yang harus dikembangkan dan dimiliki oleh setiap karyawan.
Employee weaknesses	5. Apa yang harus dilakukan untuk semakin meningkatkan kekuatan SDM yang kita miliki?

Employee weaknesses	1. Keahlian apa yang perlu ditingkatkan di organisasi ini?
	2. Sebutkan sikap dan perilaku yang menghambat dalam organisasi ini?
	3a. Sebutkan salah satu tindakan yang paling menghambat kemajuan organisasi ini (tanpa menyebutkan nama). Apa yang menyebabkan orang tersebut memiliki kinerja yang sangat buruk?
	3b. Sebutkan internal proses dan prosedur yang dapat mengakibatkan kinerja yang buruk.
	3c. Tindakan apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki proses dan prosedur, sehingga dapat meningkatkan kinerja SDM?
Employee opportunities	4. Sebutkan satu kelemahan terbesar di bidang SDM yang hampir selalu ada di semua bagian.
	5. Apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki kelemahan SDM yang kita miliki?

Peluang & Ancaman SDM

Employee opportunities	1a. Sebutkan jenis keahlian yang harus dimiliki setiap karyawan agar dapat menjadi perusahaan kelas dunia.
	2. Sebutkan keahlian yang harus dimiliki setiap orang lima tahun mendatang.
	3. Sebutkan salah satu perilaku yang harus dibina agar kinerja organisasi meningkat.
	4. Seandainya kita dapat mengirim semua karyawan ke dalam satu jenis pelatihan, sebutkan jenis pelatihan tersebut.
	5. Apa yang harus dilakukan untuk merebut peluang di bidang SDM yang akan kita hadapi?

Employee threats	1. Itu SDM apa yang harus diperhatikan agar kita tidak ketinggalan dibandingkan dengan pesaing?
	2. Sebutkan hal yang harus dihindari setiap karyawan agar kita terhindar dari kegagalan.
	3. Apa yang harus dilakukan agar setiap karyawan tetap ada dalam kondisi puncak?
	4. Apa yang harus kita lakukan untuk mengatasi ancaman SDM yang kita hadapi?

C. Latihan

1. Jelaskan hubungan keempat dimensi SWOT yang dikombinasikan dengan empat perspektif BSC!

D. Referensi

Kaplan R.S. & Norton, D.P.; The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action, 1996

Mulyadi, Balanced Scorecard, 2001

Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan, Balanced Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi, 2002

GLOSARIUM

Horizontal :

BAB XIII

KUNCI KEBERHASILAN DALAM PENERAPAN

BALANCED SCORECARD

A. Capaian Pembelajaran

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kunci keberhasilan dalam penerapan *balance scorecard*, diharapkan mahasiswa mampu Mengetahui faktor–faktor penentu keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* dan Mengetahui faktor–faktor yang dapat menyebabkan kegagalan penerapan *Balanced Scorecard*.

B. Materi

1. Faktor-Faktor Penentu

Sebagai konsep yang relatif baru, keberhasilan dan kegagalan penerapan *balanced scorecard* disambut baik. Kesalahan hanya dapat diminimalkan dengan memperhatikan dan memahami poin-poin penting dari konsep dan aplikasi BSC. Oleh karena itu, beberapa asumsi yang mendasari konsep BSC perlu diperhatikan.

Balanced Scorecard (BSC) adalah sistem manajemen kinerja bisnis yang dipetakan ke dalam empat dimensi pengukuran: keuangan, pelanggan,

proses bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keberhasilan implementasi BSC dipengaruhi oleh beberapa faktor. Ada tiga faktor utama yang menentukan keberhasilan penerapan BSC atau *Balanced Scorecard*.

a. Faktor pertama

Komitmen dan keterlibatan manajemen senior dalam mengelola dan mengawasi pelaksanaan BSC. Dengan komitmen dan dukungan manajemen senior, proses implementasi BSC mendapatkan sumber daya yang cukup. Keterlibatan manajemen puncak juga meningkatkan motivasi seluruh karyawan atau manajer untuk menggunakan BSC.

b. Faktor kedua

Faktor kunci dalam implementasi BSC yang sukses adalah memiliki daftar KPI yang baik yang keberhasilannya dapat dipantau dan diukur. Banyak contoh non-implementasi BSC disebabkan oleh pemilihan KPI yang terlalu rumit, seringkali tidak memiliki mekanisme untuk mengukurnya.

Oleh karena itu, pemilihan KPI yang tepat akan selalu mendukung tercapainya BSC yang baik, dan penting bagi perusahaan untuk memiliki alat ukur untuk mengeceknya. Misalnya KPI yang mengukur kepuasan pelanggan. KPI ini bagus dan banyak digunakan. Namun apakah perusahaan sudah

memiliki alat ukur untuk mengukur kepuasan pelanggan? Bagaimana cara mengukurnya, dan kapan cara mengukurnya?

Jika perusahaan tidak memiliki alat atau sistem untuk mengukur kepuasan pelanggan. Lalu KPI ini tentu membingungkan.

c. Faktor ketiga

Bagan BSC secara konsisten digunakan sebagai komponen kunci dalam tinjauan kinerja bulanan. Artinya, penegasan pencapaian tujuan perusahaan harus didasarkan pada kerangka BSC; dan yang terpenting, bagan BSC ini rutin digunakan dalam rapat bulanan untuk membahas kinerja perusahaan.

2. Faktor–faktor yang dapat menyebabkan kegagalan penerapan *Balanced Scorecard*

Scorecard merupakan sarana untuk mengkomunikasikan visi strategis perusahaan secara sederhana dan mudah dipahami kepada seluruh pemangku kepentingan, terutama kepada mereka yang berada dalam organisasi yang menerapkan strategi perusahaan.

Oleh karena itu, kekompakan dan kesabaran dalam mengenali, memahami dan menerima budaya dan pola

pikir orang-orang dalam organisasi sangat penting. Hal ini untuk menjaga agar proses *scorecard* tetap sensitif dan selaras dengan semangat organisasi, tanpa melupakan peran dari *scorecard* itu sendiri sebagai penghasil perbaikan dan perubahan. Karyawan diharapkan menerima kartu skor sebagai gambaran penting perusahaan, yang juga mencakup kebutuhan dan tujuan jangka panjang.

Kesalahan implementasi BSC biasanya disebabkan oleh alasan berikut:

- a. Dianggap bahwa BSC adalah pendekatan independen yang berbeda dari pendekatan lain. Sehingga jika manajemen atau pihak lain dalam organisasi hanya melihat keberadaan BSC sejak awal, maka risiko tidak dilaksanakannya BSC lebih tinggi.
- b. Kegagalan dalam mendefinisikan variabel BSC dan benchmark yang tidak sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan, terutama pemangku kepentingan non-pemilik (non-pemegang saham seperti: karyawan, pelanggan, pemasok, masyarakat, dan bahkan generasi mendatang).
- c. Peningkatan tujuan (pengelolaan dan pengembangan bisnis) di perusahaan tidak didasarkan pada kebutuhan para pemangku kepentingan.
- d. Tidak ada sistem yang dapat diandalkan yang dapat secara efektif memecah tujuan manajemen puncak ke tingkat yang lebih rendah, yang pada dasarnya

merupakan alat eksekusi strategis dan pengembangan bisnis.

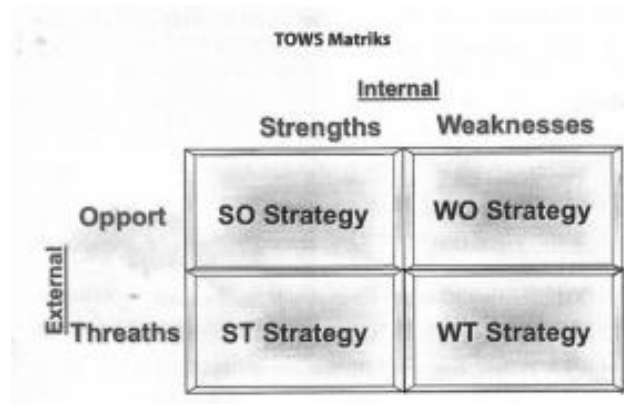
Karyawan kurang memiliki rasa memiliki terhadap perusahaan. Hal ini tentunya akan berdampak signifikan terhadap efektivitas BSC, karena BSC sebenarnya membutuhkan keterlibatan semua orang di semua lini organisasi. Agar karyawan memiliki tingkat kepemilikan yang tinggi untuk berhasil menerapkan BSC, perusahaan harus mengambil langkah-langkah konkrit, misalnya menawarkan karyawan kesempatan untuk berpartisipasi dalam kepemilikan saham perusahaan.

3. Menyusun Formulasi Strategi

Berdasarkan hasil analisis SWOT, kami menyusun strategi dengan menggabungkan berbagai indikator antara lain kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Gunakan matriks TOWS model fusi. Namun, tidak semua rencana strategis yang dibuat dari matriks TOWS dimanfaatkan sepenuhnya. Strategi yang dipilih adalah yang dapat memecahkan masalah strategis perusahaan.

- a. Strategi S-O adalah strategi yang disiapkan untuk menggunakan seluruh kekuatan untuk meraih peluang.
- b. Strategi W-O adalah strategi yang dikembangkan untuk meminimalkan kelemahan agar dapat memanfaatkan peluang yang ada.

- c. Strategi S-T adalah strategi yang dirumuskan dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk mengatasi ancaman.
- d. Strategi W-T adalah strategi meminimalkan kerentanan untuk menghindari ancaman.



Gambar 13. 1 SWOT Matriks

4. Ukuran Yang Dipakai Dalam *Swot Balanced Scorecard*

Ukuran yang dipakai dalam *SWOT Balanced Scorecard* dibedakan berdasarkan empat perspektif yaitu:

- a. Ukuran keuangan
- b. Ukuran pelanggan
- c. Ukuran proses internal
- d. Ukuran pembelajaran dan pertumbuhan

Sebagaimana sudah dijelaskan dalam Bab sebelumnya, indikator-indikator yang digunakan dalam

empat perspektif *Balanced Scorecard* disusun berdasarkan hasil analisis SWOT, yaitu kekuatan dan kelemahan perspektif keuangan, kekuatan dan kelemahan perspektif pelanggan, kekuatan dan kelemahan perspektif proses, dan kekuatan dan kelemahan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Cara Perhitungan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) terdiri dari empat tolok ukur atau perspektif: perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan konsumsi/pertumbuhan. Perspektif keuangan (meningkatkan pendapatan, mengurangi biaya, memaksimalkan nilai pemegang saham) adalah hasil dari tindakan yang tercermin dalam tiga tolok ukur operasional lainnya.

- a. Perspektif pelanggan (meningkatkan pelanggan baru, meningkatkan pelanggan reguler, meningkatkan kepuasan pelanggan).
- b. Perspektif proses internal. Ini berarti kemampuan perusahaan untuk mencapai peningkatan berkelanjutan melalui proses produksi yang lebih baik, distribusi yang lebih cepat, jangkauan yang lebih luas, inovasi produk yang lebih cepat, dan tanggung jawab sosial yang lebih baik.
- c. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif ini lebih menitikberatkan pada kapabilitas sumber daya internal organisasi seperti: B. Mengembangkan

sistem informasi yang meningkatkan semangat kerja karyawan, meningkatkan kinerja karyawan, dan selaras dengan proses bisnis perusahaan.

Balanced Scorecard melengkapi beberapa metrik keuangan kinerja masa lalu dengan metrik yang menentukan kinerja masa depan. Pengukuran scorecard berasal dari Visi, Misi, dan Strategi. Sasaran dan metrik mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, menghubungkan manajemen operasional jangka pendek dengan visi dan strategi jangka panjang.

Balanced Scorecard adalah metode yang banyak digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard* tidak hanya memberi administrator kemampuan untuk mengukur kinerja, tetapi juga memandu program setelah skenario dibuat dalam rencana.

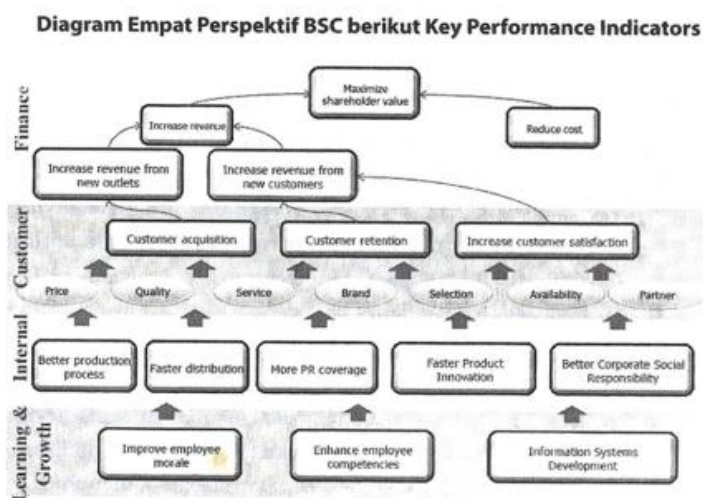
Balanced Scorecard juga merupakan alat yang menyoroti budaya partisipasi organisasi dan anggota komunitas Anda. Alat tersebut juga memastikan bahwa semua program selalu tersedia dan dikembangkan untuk mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi atau komunitas.

Siapa yang mengukur kesuksesan atau kegagalan? Dalam *Balanced Scorecard*, setiap orang

menentukan ukuran kesuksesan, mengukur hasil kinerjanya sendiri, dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pemangku kepentingan. Manajer hanya perlu membaca metrik dari setiap perspektif di tingkat pertama.

Metrik yang memberi Anda skor atau metrik rendah memungkinkan Anda untuk melihat kinerja Anda di tingkat lain hingga Anda dapat mengidentifikasi dan mengatasi faktor penyebab masalah.

Detailnya dapat dilihat pada diagram berikut ini:



Gambar 13. 2 Diagram Empat Perspektif BSC

Perspektif keuangan

Tindakan pajak sangat penting untuk mengenali konsekuensi dari tindakan ekonomi yang diambil. KPI keuangan menunjukkan apakah strategi, eksekusi, dan

eksekusi perusahaan membantu perusahaan mengembangkan keuntungannya. Target keuangan biasanya terkait dengan profitabilitas dengan mengukur pendapatan operasional, laba atas modal yang digunakan (ROCE), atau nilai ekonomi. Sasaran finansial lainnya adalah meningkatkan penjualan dengan cepat atau menghasilkan arus kas positif.

Perspektif pelanggan perspektif pelanggan

Balanced Scorecard harus memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis bersaing, serta berbagai metrik kinerja untuk unit bisnis dalam segmen sasaran. Hmm Perspektif ini merupakan faktor kunci dalam kesuksesan perusahaan. Ukuran yang paling penting adalah:

- a) Kepuasan pelanggan
- b) Kesetiaan pelanggan
- c) Akuisisi pelanggan baru
- d) Keuntungan pelanggan
- e) Pangsa pasar dari segmen sasaran

Mengidentifikasi perusahaan mencakup berbagai metrik yang menggambarkan tidak hanya perspektif pelanggan, tetapi juga proposisi nilai yang ditawarkan

perusahaan kepada pelanggan di segmen pasar tertentu. pemberi.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam Perspektif Proses Bisnis Internal, manajer mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dapat dikuasai perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk dapat memberikan proposisi nilai yang menarik dan mempertahankan pelanggan di segmen pasar sasaran serta Memenuhi Harapan Hasil Finansial Kepada Pemegang Saham

Pengukuran Proses Bisnis Internal berfokus pada berbagai proses internal yang berdampak signifikan terhadap kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan.

Dari perspektif proses bisnis internal, dua perbedaan mendasar dalam indikator kinerja utama antara pendekatan tradisional dan balanced scorecard menjadi jelas. Perbedaan pertama adalah bahwa pendekatan tradisional ditujukan untuk memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada. Pendekatan kartu skor, di sisi lain, mengidentifikasi proses baru yang perlu dikuasai perusahaan dengan baik untuk mencapai berbagai tujuan pelanggan dan keuangan. Tujuan dari Internal *Business Process Balance Scorecard* adalah

untuk mengidentifikasi proses kritis yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan Anda.

Perbedaan kedua adalah bahwa sementara sistem pengukuran kinerja tradisional berfokus pada proses penyampaian produk dan layanan kepada pelanggan yang sudah ada, pendekatan *Balanced Scorecard* melihat berbagai proses inovasi dari perspektif proses bisnis internal.

Perspektif Proses Bisnis Internal *Balanced Scorecard* terdiri dari tujuan dan pengukuran untuk proses pengembangan produk dan layanan yang sama sekali baru untuk memenuhi permintaan pelanggan yang terus meningkat. Oleh karena itu, kemampuan untuk berhasil mengelola proses pengembangan produk jangka panjang dan mengembangkan keterampilan untuk menjangkau kategori pelanggan baru lebih penting daripada kemampuan untuk mengelola operasi yang sedang berlangsung secara efisien, konsisten, dan cepat.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang perlu dibangun untuk menghasilkan pertumbuhan dan meningkatkan kinerja jangka panjang. Orang, sistem, dan proses adalah sumber penting pembelajaran dan pertumbuhan

kewirausahaan. Perusahaan perlu melatih manajer, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menerapkan proses dan operasi untuk mencapai tujuan perspektif proses bisnis keuangan, pelanggan, dan internal. Ini adalah sumber utama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard menunjukkan keseimbangan antara ukuran eksternal pemegang saham dan pelanggan dan ukuran internal proses bisnis utama, inovasi, pembelajaran dan pertumbuhan. Ada juga keseimbangan antara ukuran hasil yang ingin dicapai yayasan di masa lalu dan ukuran faktor yang akan menentukan kinerja masa depan organisasi. Kartu skor juga memberikan keseimbangan antara semua indikator kinerja utama yang obyektif dan mudah diukur serta penggerak kinerja untuk berbagai indikator kinerja utama yang dinilai sendiri dan subyektif.

5. Keunggulan Bsc

Manfaat utama sistem *Balanced Scorecard* dalam mendukung proses manajemen strategis meliputi:

- a. memotivasi karyawan untuk berpikir dan bertindak secara strategis; Untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, karyawan perlu mengambil langkah strategis terkait modal, dan dalam jangka panjang, langkah besar. Selain itu, sistem juga

menuntut staf untuk mencari inisiatif strategis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- b. mengembangkan program kerja yang komprehensif; Sistem BSC merumuskan tujuan strategis melalui empat perspektif. Ketiga perspektif non-finansial tersebut harus dimulai dari sisi finansial.

Membuat rencana bisnis yang terintegrasi. Sistem BSC dapat menciptakan dua jenis integrasi: (1) integrasi antara visi dan misi perusahaan dan program, dan (2) integrasi program dengan rencana perbaikan akhir.

Contoh Pengembangan SDM

Result Area	Tujuan Human Resource Development	Ukuran dan Target
Operations	• Secara efektif mengelola proses evaluasi kinerja SDM	• Jumlah manajer yang sudah dilatih • Riset yang sudah dilakukan secara periodik (setiap tiga bulan) • Umpan balik yang diberikan oleh karyawan secara periodik setiap enam bulan sekali
People	• Meningkatkan skill kepemimpinan dalam bisnis	• Penyusunan rekomendasi untuk pimpinan • Pelatihan mengenai kepemimpinan • Kegiatan pelatihan minimal sekali setiap bulan

Gambar 13. 3 Contoh Pengembangan SDM

Contoh Perusahaan yang Bertujuan Memperbaiki Sistem Gaji

Result area	Tujuan: Meningkatkan fungsi Pay Roll	Ukuran dan Target
Finance	• Meminimalkan biaya	• Tidak ada denda/penalty
People	• Meningkatkan keahlian di bidang manajemen kinerja	• Hasil tes • Jumlah pelatihan yang dilakukan
Personal Leadership	• Mengembangkan kepemimpinan pribadi	• Kesepakatan mengenai rencana pengembangan eksekutif • Implementasi paling lambat Maret tahun ini
Operational Excellence	• Meningkatkan ketepatan tingkat pelayanan bisnis	• Tepat waktu dengan kesalahan 0% • Peninjauan secara berkala • Ide baru untuk mempercepat waktu proses • Penyusunan buku pedoman/manual • Kesalahan gaji 0%
Customers	• Mengurangi keluhan pelanggan	• Keluhan pelanggan berkurang 50% • Efisiensi umpan balik dari pelanggan

Gambar 13. 4 Contoh Perusahaan yang Bertujuan Memperbaiki Sistem Gaji

Meningkatkan *Engineering Systems*

Result area	Tujuan: Meningkatkan Kinerja Mesin	Ukuran dan Target
Operational Excellence	Meningkatkan <i>uptime</i> mesin	- Mencapai <i>uptime</i> mesin sebesar 92% - Penjadwalan untuk pemeliharaan <i>Engineering costs</i> tidak lebih dari budget
Customer	Meningkatkan reaksi yang cepat terhadap kerusakan	- Pelatihan untuk kegiatan operasi dan pemeliharaan mesin - Perbaikan kerusakan mesin tidak lebih dari 30 menit

Distribusi Sistem dan Kualitas Produk

Result area	Tujuan: Mendistribusikan Produk yang Berkualitas	Ukuran dan Target
Financial	Meningkatkan EBIT melalui pengelolaan anggaran logistik	- Pengelolaan budget - Biaya pengiriman tidak melebihi budget yang sudah direncanakan
Operational Excellence	Pengiriman barang sesuai dengan rencana harian	Ketepatan dan kecepatan membuat invoice
Customer	Mengurangi keluhan pelanggan yang berkaitan dengan kerusakan kemasan	- Laporan dapat diselesaikan pada hari yang sama - Rekomendasi untuk tindakan korektif harus dilakukan paling lama 24 jam - Tingkat keluhan tidak melebihi 2%

Produksi: Mengatasi Masalah Lini Produksi

Result area	Tujuan: Meningkatkan Produksi	Ukuran dan Target
Operational Excellence	Meningkatkan output mesin	- Meningkatkan <i>uptime</i> dari 90% menjadi 92% - Meningkatkan produksi (tonnes per day) sampai dengan 90% - Mengurangi limbah kurang dari 5% - Mengurangi biaya variabel sebesar Rp ... pada akhir Desember tahun ...

C. Latihan

- Sebutkan dan jelaskan faktor kunci penentu keberhasilan penerapan bsc atau *balanced scorecard* !

2. Sebutkan faktor-faktor yang dapat menyebabkan kegagalan penerapan *Balance Scorecard* !

D. Referensi

Kaplan R.S. & Norton, D.P.; The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action, 1996

Mulyadi, Balanced Scorecard, 2001

Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan, Balanced Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi, 2002

GLOSARIUM

Horizontal :

BAB XIV

CONTOH ANALISIS SWOT DAN BSC DALAM PERUMUSAN STRATEGI

A. Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab 1 – bab 13, di bab ini akan ditampilkan contoh penerapan Analisis SWOT dan BSC.

B. Materi

1. Analisis Swot Sebagai Alat Formulasi Strategi

a. Tahap I Penyusunan Visi, Misi, Sasaran

Visi adalah gambaran masa depan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Misi organisasi adalah deskripsi operasional dari ruang lingkup bisnis di mana organisasi beroperasi.

Saat mengembangkan sebuah visi, Anda harus mampu menjelaskan apa yang ingin Anda capai dan wujudkan di masa depan. Visi menjawab pertanyaan:

“Apa yang kita inginkan di masa depan?” Sangat membantu.

Visi, misi dan tujuan Perusahaan adalah sebagai berikut:

Visi:

Menjadi perusahaan yang unggul dan amanah untuk kesejahteraan pegawai dan pensiunan perusahaan, serta masyarakat secara umum.

Misi:

- 1) Melakukan kegiatan sosial yang amanah di bidang pendidikan dan kesejahteraan pegawai, pensiunan perusahaan, dan masyarakat secara luas.
- 2) Melakukan kegiatan usaha baik dengan modal sendiri maupun bermitra dengan pihak lain dan mengelola sumber daya lainnya, berdasarkan kaidah bisnis yang sehat dan profesional.

Tujuan

Membantu program pemerintah dalam meningkatkan keahlian dan keterampilan serta kesejahteraan pegawai dan pensiunan perusahaan, khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Sasaran

- 1) Sasaran Usaha:
Memberdayakan dan mengoptimalkan sumber daya perusahaan untuk meningkatkan

nilai tambah dan kemampuan pendanaan perusahaan.

2) Sasaran Pendidikan:

Membantu meningkatkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan putra-putri pegawai dan pensiunan perusahaan khususnya dan masyarakat secara luas.

3) Sasaran Kesejahteraan:

Membantu meningkatkan kesejahteraan pegawai dan pensiunan perusahaan khususnya dan masyarakat secara luas.

b. Tahap II Evaluasi Data Internal dan Eksternal Perusahaan

Tujuan melakukan evaluasi pada tahap ini adalah untuk memperoleh informasi mengenai adanya peluang-peluang (opportunities) dan ancaman-ancaman (threats) dari lingkungan eksternal serta untuk mengidentifikasi kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) yang harus dibenahi dari lingkungan internal.

Berdasarkan pemantauan, tanya jawab dengan direksi dan manajer diperoleh data internal dan eksternal yang disajikan Tabel 14.1 sebagai berikut:

Tabel 14. 1
Data Eksternal dan Internal Perusahaan

Evaluasi Lingkungan Eksternal	Peluang (Opportunities) 1. Banyaknya peluang bisnis yang belum digarap untuk pemanfaatan tenaga pensiunan yang potensial 2. Anak karyawan yang sudah pensiun sangat membutuhkan bantuan pendidikan 3. Masyarakat sekitar proyek perlu ditingkatkan kesejahteraannya 4. Banyaknya peluang bisnis yang belum digarap untuk sumber pendanaan perusahaan 5. Meningkatnya minat/kebutuhan akan pelatihan dan kursus-kursus mengenai kewirausahaan menjelang masa pensiun 6. Meningkatnya kebutuhan bagi anak – anak pensiunan karyawan untuk menjadi wirausaha yang berhasil 7. Banyaknya peluang sumber daya (idle) yang belum dimanfaatkan secara produktif Ancaman (Threats) 1. Adanya program-program sejenis seperti pemberian beasiswa untuk karyawan, community development, dan program CSR oleh perusahaan dan koperasi 2. Pendapatan dari abu tidak dikelola 3. Pendapatan dari limbah tidak dikelola
	Kekuatan (strength) 1. Perusahaan sudah berdiri cukup lama 2. Memiliki aspek legalitas yang cukup kuat 3. Memiliki positioning yang jelas yaitu melayani kesejahteraan pegawai dan pensiunan perusahaan 4. Perusahaan mempunyai reputasi baik dan sangat dibutuhkan keberadaannya 5. Mendapat dukungan dari manajemen perusahaan 6. Ketersediaan sumber daya pensiunan karyawan yang memiliki keahlian dan pengalaman tinggi di bidangnya 7. Kemandirian secara finansial 8. Tersedianya sarana dan prasarana yang cukup memadai dalam menunjang kegiatan perusahaan

Kelemahan (Weaknesses)
1. 73% pendapatan perusahaan bertumpu pada penjualan abu
2. Belum memiliki Sistem dan Prosedur
3. Kurang melakukan kegiatan monitoring dan evaluasi
4. Belum memiliki rencana jangka panjang yang konseptual
5. Kurang melakukan tindakan perbaikan
6. Pemanfaatan teknologi informasi dalam proses belum maksimal.
7. Kurang melakukan terobosan dalam melakukan ekspansi usaha secara optimal.
8. Dukungan SDM lemah
9. Koordinasi lemah
10. Anak perusahaan/ afiliasi belum menjalankan bisnisnya secara optimal
11. Menyempurnakan dasar pemikiran, kriteria, sasaran yang jelas mengenai penerima beasiswa

c. Tahap III Formulasi Strategi

Tahap selanjutnya dalam analisis SWOT adalah memformulasikan strategi dan menentukan alternatif-alternatif pilihan strategi yang akan dijalankan dengan menggunakan TOWS Matriks. Tidak semua alternatif tersebut ditetapkan sebagai rencana strategi yang akan dijalankan, tergantung yang paling layak /feasible.

Alternatif strategi perusahaan yang patut dipertimbangkan atau penetapan rencana strategi yang akan dijalankan dapat dilihat pada Tabel berikut ini

Tabel 14. 2
Framework Standar Analisis TOWS

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	S-O strategies	W-O strategies
Threats	S-T strategies	W-T strategies

- 1) S-O strategies adalah strategi yang disusun dengan cara menggunakan semua kekuatan untuk merebut peluang.
- 2) W-O strategies adalah strategi yang disusun dengan cara meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang yang ada.
- 3) S-T strategies adalah strategi yang disusun dengan cara menggunakan semua kekuatan untuk mengatasi ancaman.
- 4) W-T strategies adalah strategi yang disusun dengan cara meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman.

Tabel 14. 3
Formulasi Strategi Menggunakan Matriks SWOT

	Kekuatan (<i>strengths</i>)	Kelemahan(<i>Weaknesses</i>)
Internal	1. Perusahaan sudah berdiri cukup lama 2. Memiliki aspek legalitas yang cukup kuat 3. Memiliki positioning yang jelas yaitu melayani kesejahteraan pegawai dan pensiunan perusahaan 4. Perusahaan mempunyai reputasi baik dan sangat dibutuhkan keberadaannya di Perusahaan 5. Mendapat dukungan dari manajemen Perusahaan 6. Ketersedian sumber daya pensiunan karyawan yang memiliki keahlian dan pengalaman tinggi di bidang kelistrikan 7. Kemandirian secara finansial Tersedianya sarana dan prasarana yang cukup memadai dalam menunjang kegiatan perusahaan	1. 73% pendapatan perusahaan bertumpu pada penjualan abu 2. Belum memiliki Sistem dan Prosedur 3. Kurang melakukan kegiatan monitoring dan evaluasi 4. Belum memiliki rencana jangka panjang yang konseptual 5. Kurang melakukan tindakan perbaikan 6. Pemanfaatan teknologi informasi dalam proses belum maksimal. 7. Kurang melakukan terobosan dalam melakukan ekspansi usaha secara optimal. 8. Dukungan SDM lemah 9. Koordinasi lemah 10. Anak perusahaan/ afiliasi belum menjalankan bisnisnya secara optimal
Eksternal		11. Menyempurnakan dasar pemikiran, kriteria, sasaran yang jelas mengenai penerima beasiswa

**Peluang
(Opportunities)**

1. Banyaknya peluang bisnis yang belum digarap untuk pemanfaatan pensiunan yang potensial
2. Anak karyawan yang sudah pensiun sangat membutuhkan bantuan pendidikan
3. Masyarakat sekitar pembangkit perlu ditingkatkan kesejahteraannya
4. Banyaknya peluang bisnis yang belum digarap untuk sumber pendanaan yayasan
5. Meningkatnya minat/kebutuhan akan pelatihan dan kursus mengenai kewirausahaan menjelang masa pensiun
6. Meningkatnya kebutuhan bagi anak-anak pensiunan karyawan untuk menjadi wirausaha yang berhasil
7. Banyaknya peluang sumber daya (idle) yang belum dimanfaatkan secara produktif

1. Menyusun Business Plan sebagai pedoman penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran
2. Meningkatkan pemberian beasiswa
3. Meningkatkan bantuan pendidikan
4. Meningkatkan bantuan peningkatan kesejahteraan
5. Menerapkan sistem dan prosedur secara profesional
6. Memberikan sponsorship kepada anak karyawan, pensiunan, dan alumni berprestasi

1. Melaksanakan perbaikan proses internal
2. Meningkatkan optimalisasi pendapatan dari anak-anak perusahaan sehingga dapat menyumbangkan pendapatan yang signifikan buat perusahaan
3. Mendirikan agen penjual abu dan limbah
4. Mendirikan anak perusahaan dengan memanfaatkan keahlian yang dimiliki pensiunan

Ancaman (Threats)

1. Adanya program-program sejenis seperti pemberian beasiswa untuk karyawan, community development, dan program CSR oleh Perusahaan dan koperasi
2. Pendapatan dari abu tidak dikelola
3. Pendapatan dari limbah tidak dikelola

1. Meningkatkan kerjasama dalam rangka program penyertaan
2. Mengolah potensi peluang usaha

1. Mencari peluang bisnis lainnya
2. Menyempurnakan proses bisnis sehingga dapat mempercepat sistem kerja
3. Mencari sinergi baru untuk mengoptimalkan nilai pengabdian sehingga saling melengkapi

2. *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Perumusan Strategi

a. Tahap I Analisis Lingkungan Makro

Seperti yang telah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya, analisis lingkungan makro umum yang disebut *trend-watching* ini menganalisis tren industri, termasuk kekuatan politik dan hukum, kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi, kekuatan sosial, dan ancaman pendatang baru. kondisi lingkungan, termasuk lingkungan. Organisasi, industri, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, dampak produk alternatif, dan persaingan dalam industri.

b. Tahap II Analisis SWOT menggunakan TOWS Matriks

Berdasarkan logika, Anda dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang sambil meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Dalam kerangka *Balanced Scorecard* sebagai alat pembuatan strategi, analisis SWOT juga digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan atau kelemahan di lingkungan internal dan peluang atau ancaman di lingkungan eksternal. Analisis SWOT dalam kerangka *Balanced Scorecard* sama dengan analisis SWOT dalam analisis SWOT sebagai alat pembuatan strategi.

c. Tahap III Penentuan Visi, Misi, Keyakinan Dasar dan Nilai serta Tujuan

Visi adalah gambaran masa depan organisasi yang hendak diwujudkan. Sedangkan misi organisasi hanya menjelaskan lingkup bisnis yang dijalankan oleh organisasi dan tidak menggambarkan peluang yang akan diraih di masa depan, dalam perumusan visi, personel mulai menggambarkan apa yang mungkin di masa depan dan ingin diwujudkan di masa depan.

Visi menjawab pertanyaan: “kita ingin menjadi apa di masa depan (*what do we want to be*)?” Visi yang jelas sangat membantu dalam menjabarkannya ke dalam tujuan (*goal*) organisasi dan dalam pemilihan sasaran strategis yang sejalan dengan tujuan tersebut.

Visi, misi dan tujuan perusahaan adalah sebagai berikut:

Visi

Menjadi perusahaan yang unggul dan amanah untuk kesejahteraan pegawai dan pensiunan perusahaan, serta masyarakat secara umum.

Misi

- 1) Melakukan kegiatan sosial yang amanah di bidang pendidikan dan kesejahteraan pegawai, pensiunan perusahaan, dan masyarakat secara luas.
- 2) Melakukan kegiatan usaha baik dengan modal sendiri maupun bermitra dengan pihak lain, dan mengelola sumber daya lainnya, berdasarkan kaidah bisnis yang sehat dan profesional.

Tujuan

Membantu program pemerintah dalam meningkatkan keahlian dan keterampilan serta kesejahteraan pegawai dan pensiunan perusahaan, khususnya dan masyarakat pada umumnya.

d. Tahap IV Proses Pemilihan Strategi

Proses penentuan strategi dalam kerangka *Balanced Scorecard* pada prinsipnya sama dengan formulasi strategi dalam analisis SWOT yaitu berdasarkan analisis internal dan eksternal yang disesuaikan dengan visi, misi dan tujuan organisasi kemudian dianalisis dengan menggunakan beberapa alat analisis yaitu matriks TOWS.

Di dalam matriks SWOT pada tabel dapat dilihat bahwa ada beberapa alternatif strategi yang dapat yang di jalankan yaitu

- 1) Membantu meningkatkan keahlian, keterampilan, kemandirian putra putri pegawai dan pensiunan perusahaan serta masyarakat secara luas.
- 2) Membantu meningkatkan kesejahteraan pegawai dan pensiunan perusahaan serta masyarakat secara luas.
- 3) Mengelola dana dan kekayaan yang dimiliki dengan sebaik-baiknya.
- 4) Melakukan usaha-usaha kerjasama dengan lembaga atau instansi lain dalam rangka peningkatan sarana dan prasarana umum, yang hasilnya dapat dirasakan oleh Keluarga Besar Perusahaan dan masyarakat pada umumnya.
- 5) Menyusun kriteria keberhasilan dan meningkatkan kinerja dalam mengimplementasikan Rencana Jangka Panjang serta Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.
- 6) Menyempurnakan sistem dan prosedur berbagai kegiatan agar perusahaan dapat dikelola sesuai dengan tatakelola perusahaan yang baik (GCG). Strategi yang telah disusun ini merupakan dasar pedoman dalam menyusun program-program yang akan dilaksanakan.

e. Tahap V Menyusun Sasaran Strategi

Semua kegiatan yang akan dilaksanakan harus memiliki landasan program kerja yang disusun secara

sistematis dan komprehensif. Artinya, program kerja tersebut tidak berdiri secara sendiri-sendiri, melainkan menyatu

Dalam kerangka *Balanced Scorecard*, setelah strategi disusun, selanjutnya perlu dilanjutkan dengan perumusan sasaran strategi. Sasaran strategi tersebut dikelompokkan dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*. Pada tahap ini beberapa kegiatan perlu dilakukan yaitu penetapan sasaran strategis, menyusun sub sasaran strategis, penentuan ukuran, target.

Sasaran strategis yang cocok untuk perusahaan adalah sebagai berikut:

- 1) Perspektif Keuangan. Perusahaan bukan merupakan organisasi profit oriented akan tetapi tetap membutuhkan dana yang cukup untuk membiayai proses pendidikan dan kesejahteraan. Untuk itu tujuan keuangan masih merupakan tujuan utama karena perusahaan merupakan organisasi sosial yang sumber dananya berasal dari usaha hasil usaha perusahaan yang produktif. Sasaran strategis yang disusun sesuai dengan perspektif keuangan perusahaan adalah:
 - a) Kesejahteraan

Kesejahteraan yang dimaksud di sini adalah adanya kepuasan bagi stakeholder atau perusahaan yang diukur dalam bentuk indeks kepuasan stakeholder yang bertujuan untuk peningkatan kesejahteraan kepada karyawan, pensiunan dan masyarakat secara luas. Dalam perspektif bisnis internal tema strategis yang perlu ditekankan adalah:

b) Kesuksesan

Kesuksesan yang dimaksud adalah peningkatan pendapatan/ penerimaan sesuai yang ditargetkan, serta peningkatan kemampuan profit partner bisnis.

c) Kontinuitas

Kontinuitas merupakan jaminan kelangsungan proses pendidikan dan kesejahteraan dengan adanya pengendalian pengeluaran/efisiensi penggunaan dana.

2) Perspektif Pelanggan. Dalam perspektif pelanggan tema strategis yang sesuai untuk perusahaan adalah:

a) Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan kunci utama untuk meraih kesuksesan dalam

persaingan. Pelanggan adalah karyawan, pensiunan dan anak karyawan pensiunan yang menikmati proses pemberian dana dari perusahaan. Kepuasan pelanggan maksudnya seberapa banyak pelanggan yang menikmati proses pemberian dana perusahaan, serta seberapa sehat anak-anak perusahaan dalam melaksanakan bisnisnya.

b) Kepuasan User

Kepuasan user maksudnya adanya kualitas lulusan dari penerima beasiswa yang nantinya diharapkan memberikan kepuasan kepada pemakai lulusan, kualitas lulusan pelatihan, kualitas wirausaha dan kualitas proses kegiatan.

3) Perspektif Bisnis Internal. Dalam perspektif bisnis internal tema strategis yang perlu ditekankan adalah:

a) Kualitas Proses Pemilihan Penerima Dana.

Ukuran kualitas proses pemilihan penerima dana meliputi peningkatan jumlah penerima dana, peningkatan kualitas penerima dana serta penyempurnaan kriteria seleksi penerima dana berikut sistem dan prosedurnya.

- b) Kualitas Instrumen Pendukung proses (kuantitas/kualitas sarana dan prasarana)

Instrumen pendukung proses menjadi bagian penting untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Kualitas instrumen pendukung proses maksudnya kondisi instrumen sarana dan prasarana tersebut baik (berkualitas) atau tidak.

- c) Kualitas Sasaran Pendataan Penerima Dana

Kualitas pendataan penerima dana meliputi pengukuran kinerja pada peningkatan kualitas pendataan penerima dana, peningkatan kualitas pendataan pelatihan, peningkatan pendataan jaringan Kerjasama.

- d) Kualitas Sasaran (*Networking*) merupakan peningkatan jaringan kerjasama dengan berbagai lembaga lain yang mendukung visi dan misi perusahaan.

- 4) Perspektif Pembelajaran dan Tumbuh. Dalam perspektif pembelajaran dan tumbuh tema strategis yang sesuai untuk Perusahaan adalah:
 - a) Kompetensi

Kompetensi yang dimaksud disini adalah kualitas sumber daya manusia yang dimiliki Perusahaan untuk mendukung perspektif bisnis internal agar tercapai hasil yang diharapkan.

b) Komitmen

Komitmen yang dimaksud disini adalah sejauh mana motivasi dan tanggung jawab sumber daya manusia terhadap pengembangan institusi.

Dalam kerangka *Balanced Scorecard*, sasaran strategis tersebut dipetakan dalam mapping strategy untuk memudahkan melihat keterkaitan antara perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan tumbuh. *Mapping strategy* Perusahaan terdapat pada Diagram mengenai *Mapping Strategy* Perusahaan.

C. Latihan

1. Buatlah contoh penerapan SWOT BSC pada sebuah Perusahaan!

D. Referensi

Kaplan R.S. & Norton, D.P.; The Balanced Scorecard,
Translating Strategy into Action, 1996

Mulyadi, Balanced Scorecard, 2001

Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan, Balanced
Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada
Strategi, 2002

GLOSARIUM

Horizontal :

DAFTAR PUSTAKA

Kaplan R.S. & Norton, D.P.; The Balanced Scorecard,
Translating Strategy into Action, 1996

Mulyadi, Balanced Scorecard, 2001

Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan, Balanced
Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada
Strategi, 2002