

B I S M A

Jurnal Bisnis dan Manajemen

VOLUME 7 NO.2 FEBRUARI 2015

Pengaruh *Adversity Quotient* Dan *Learning Organization* Terhadap
Kinerja Pegawai Pusdiklat Kemensetneg RI
Hermawan Setiaji, Anik Herminingsih

Pengaruh Faktor Sosial, Faktor Pribadi, Faktor Psikologi, Faktor
Kebudayaan Terhadap Keputusan Pembelian Kartu *Three*
Putri Anggreni

Analisis Perubahan Laba Kotor (*Gross Profit*) Pada P.R. Kembang Jati
Kudus
Khoirur Rozaq

Dampak Ekonomi Wisata Religi, Studi Kasus Kawasan Wisata Sunan
Ampel Surabaya
M. Madyan, Himmatul Kholidah, Dina Fitriasia S., Nisful Laila

Transformasi Ekonomi Dan Kewirausahaan Di Desa Blimbingsari
I Wayan Ruspendi Junaedi

Strategy Map Dan Rancangan *Balanced Scorecard* PT. DPI
A.Fakhri Arifyanto

Manajemen Biaya Untuk Meningkatkan Ketepatan Penghitungan Biaya
Melalui Biaya Berbasis Aktivitas
Agung Listiadi

Pengaruh Pengetahuan Produk Dan Persepsi Kualitas Produk Terhadap
Keputusan Pembelian Pada Kosmetik Organik
Indarto Candra Yoesmanam

BISMA

JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN

Jurnal Bisnis dan Manajemen (BISMA) adalah jurnal yang diterbitkan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya (Unesa) dan diterbitkan 2 (dua) kali dalam setahun. Jurnal ini diharapkan sebagai wahana komunikasi dan media bagi para akademisi dan praktisi dalam menuangkan ide-ide dalam bentuk kajian, pengamatan, pengalaman praktis, dan hasil penelitian empiris di bidang bisnis dan manajemen.

SUSUNAN REDAKSI

Penanggung Jawab : Dwiarko Nugrohoseno, S.Psi, MM
Pemimpin Redaksi : Widyastuti, S.Si, M.Si
Sekretariat : Monika Tiarawati, SE, MM
Penyunting pelaksana : Nindria Untarini, SE, M.Si
Hafid Kholidi Hadi, SE, M.SM

Alamat Redaksi :
JURUSAN MANAJEMEN FE UNESA
Kampus Unesa Ketintang Surabaya, 60231
Telp. (031) 8299945, 8280009 PS. 107 Fax. 8299946
Email : wied75@yahoo.com

B I S M A
Jurnal Bisnis dan Manajemen
Volume 7 No.2 Februari 2015

DAFTAR ISI

1. Pengaruh *Adversity Quotient* Dan *Learning Organization* Terhadap Kinerja Pegawai Pusdiklat Kemensetneg RI
Hermawan Setiaji, Anik Herminingsih **73-80**

2. Pengaruh Faktor Sosial, Faktor Pribadi, Faktor Psikologi, Faktor Kebudayaan Terhadap Keputusan Pembelian Kartu *Three*
Putri Anggreni **81-89**

3. Analisis Perubahan Laba Kotor (*Gross Profit*) Pada P.R. Kembang Jati Kudus
Khoirur Rozaq **90-100**

4. Dampak Ekonomi Wisata Religi, Studi Kasus Kawasan Wisata Sunan Ampel Surabaya
M. Madyan, Himmatul Kholidah, Dina Fitriasia S., Nisful Laila **101-106**

5. Transformasi Ekonomi Dan Kewirausahaan Di Desa Blimbingsari
I Wayan Ruspindi Junaedi **107-116**

6. *Strategy Map* Dan Rancangan *Balanced Scorecard* PT. DPI
A.Fakhri Arifyanto **117-124**

7. Manajemen Biaya Untuk Meningkatkan Ketepatan Penghitungan Biaya Melalui Biaya Berbasis Aktivitas
Agung Listiadi **125-133**

8. Pengaruh Pengetahuan Produk Dan Persepsi Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Pada Kosmetik Organik
Indarto Candra Yoesmanam **134-142**

STRATEGY MAP DAN RANCANGAN BALANCED SCORECARD PT. DPI

A.Fakhri Arifyanto S.P.,M.M.
Fakultas Ekonomi Universitas Hasyim Asy'ari Jombang
fakhriarifyanto_unhasy@yahoo.co.id

Abstract

The purpose of this study is to compile and design the PT Plan Map and Balanced Scorecard. DPI in order to accomplish the goal of being an international corporation or a world-class business. According to David P. Norton, cited by Mathews (2007), Balanced Scorecard is a precise tool for establishing metrics capable of defining the policy of the company. Developing a Strategy Map is the key to design effective Balanced Scorecard.

The results have shown that the PT Strategy Plot. DPI should be compiled on the basis of strategic concerns at the organizational level, while the Balanced Scorecard design consists of four viewpoints of which the financial viewpoint seeks to boost the ROI of the strategic target by increasing sales from current goods and new products. Customer viewpoint, with a corporate target of customer loyalty, gained market share by maintaining current customers and attracting new customers. Internal Sales Method View, with a corporate aim of producing superior products, creative and advanced, enhanced customer relationship management. Learning and Development Outlook, with strategic goals for enhancing the efficiency and professionalism of DPI human capital, for creating a favorable environment in the DPI

Key Words : *Strategy Map, Designing, Developing, Balanced Scorecard.*

Pendahuluan

Keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) yang memiliki ciri langka, berharga, (*tidak bisa ditiru dan tidak memiliki produk pengganti* (Barney,1991:1) mutlak dimiliki oleh unit bisnis yang menginginkan tetap eksis dan menang dalam persaingan di era globalisasi saat ini. Keunggulan tersebut erat kaitannya dengan kemampuan yang dimiliki perusahaan dalam beberapa aspek: inovasi produk, penggunaan teknologi dan desain organisasi, dan kegunaan *sumberdaya manusia*. Penatalaksanaan akan tiga aspek tersebut bisa dikatakan sebagai tuntutan wajib yang harus diwujudkan di masa yang akan datang.

Turbulensi dan persaingan yang memicu munculnya *hypercompetition* biasanya akan terjadi saat perusahaan mengalami keterbatasan sumberdaya. Dalam situasi ini maka hanya perusahaan dengan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang tinggi yang dapat bertahan dan bisa memenangkan persaingan. Keunggulan bersaing ialah kemampuan perusahaan untuk melakukan satu atau lebih kegiatan yang pesaingnya tidak bisa lakukan atau menyamai (Porter, 1992:14).

Hipotesa Henderson (1983) dalam Ferdinand (2000) menggambarkan persaingan sebagai sebuah sistem hubungan dimana perusahaan hanya dapat eksis dan bertahan bila memiliki keunggulan yang unik yang tidak dimiliki lawan. Dikatakan juga bahwa ketidakmampuan perusahaan dalam memunculkan keunggulan bersaing akan berdampak pada tergesernya posisi strategis perusahaan tersebut. Dengan kata lain bahwa semakin mirip profil strategis sebuah perusahaan dengan perusahaan lainnya maka persaingan pasar akan semakin keras.

Pilihan riset ini, mengenai saluran distribusi untuk produk farmasi karena pasar farmasi di Asia, khususnya di Indonesia masih memberikan peluang pertumbuhan, namun disaat yang bersamaan dihadapkan pada persaingan yang sangat ketat yang ditunjukkan pada penurunan pertumbuhan farmasi lokal.

Visi dan Misi PT. DPI sampai saat ini masih belum banyak dipahami oleh karyawan sehingga dipa menjadi masalah tersendiri (Santoso,J.2009) untuk itu perlu mengkomunikasikan visi dan misi tersebut dalam *Strategy Maps*. Saat ini system penilaian kinerja yang digunakan di PT. Dipa Pharmalab Intersains adalah dengan menggunakan Daftar Penilaian Karya (DPK) pada tiap-tiap individu, namun untuk penilaian pada tiap bagian belum ada. Untuk itu diperlukan sistem penilaian kinerja yang mampu menggambarkan implementasi strategi. PT. DPI akan mampu mengembangkan organisasinya yang kompleks dengan *Balanced Scorecard* sehingga *world class company* dapat dicapai.

Perumusan masalah yang ingin disampaikan pada tesis ini adalah :

1. Berdasarkan isu-isu strategis industri farmasi di Indonesia , bagaimanakah *Strategy Maps* PT. Dpi disusun ?
2. #Bagaimana menyusun rancangan *Balanced Scorecard* di PT. DPI ?

Tujuan penelitian ini aialah:

Isu-isu strategis industri farmasi dijadikan dasar untuk menyusun *Strategy Maps* PT. DPI di Indonesia dan merancang *Balanced Scorecard* di PT. DPI. Pada dasarnya ada dua manfaat yang bisa didapatkan dari penelitian ini:

1. Manfaat teoritik dari penelitian ini ialah untuk menambah sumber bacaan tentang rancangan *Balanced Scorecard* terutama pada perusahaan yang core businessnya bergerak di bidang pemasaran di industri farmasi
2. Manfaat praktiknya ialah hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan tentang manfaat *Strategy Maps* dan rancangan *Balanced Scorecard* untuk implementasi strategi khususnya bagi PT. DPI

Landasan Teori dan Kerangka Konseptual Strategy Map

Strategy Map atau peta strategi harus memiliki kemampuan untuk menggambarkan proses internal yang terjadi di sebuah perusahaan (terutama aset nirlabanya), bersamaan dengan strategi yang digunakan. Maka dari itu, apabila sebuah perusahaan mengharapkan *Balanced Scorecard* yang baik (*measuring and actioning*), maka perusahaan itu harus mamopu menggambarkannya di peta strateginya dengan jelas. *Strategy Map* tidak hanya menggambarkan faktor-faktor yang mendukung keberhasilan sebuah perusahaan tetapi juga strategi, tujuan dan pengukuran yang dilakukan di perusahaan itu (Kaplan and Norton, 2004:176).

Dalam proses manajemen, strategi tidak dapat berdiri sendiri karena ia merupakan suatu tahapan logis yang menggerakkan organisasi dari misi atasan sampai karyawan tingkat bawah . Gambar berikut menejelaskan bahwa *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard* merupakan jembatan yang menghubungkan visi, misi, nilai, dan strategi dengan target dan inisiatif, dan tujuan individu. Dengan kata lain, keberhasilan dari *Balanced Scorecard* berawal dari *Strategy Map*.



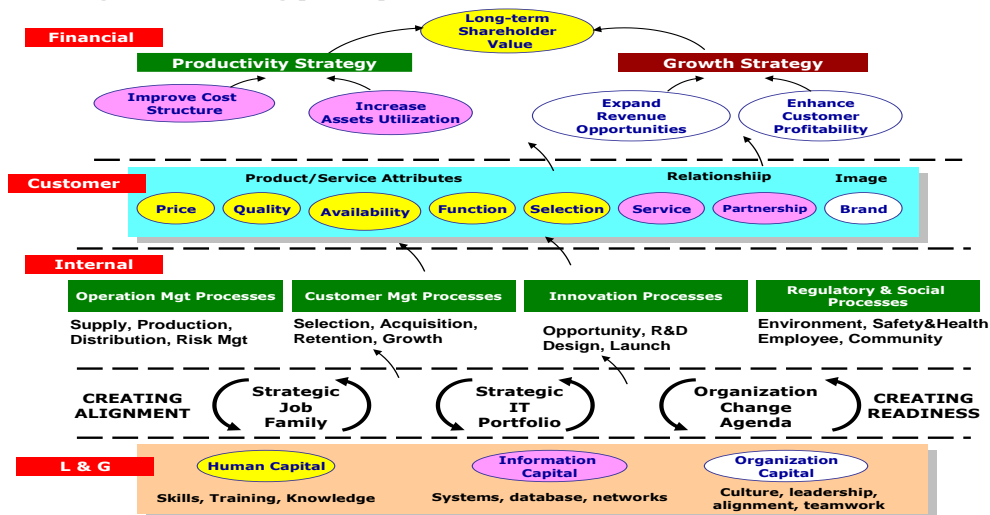
Gambar 2.1.

Balanced Scorecard merupakan rangkaian tahapan yang menjabarkan bagaimana menciptakan nilai.

Sumber: Robert S. Kaplan David P. Norton (2004), *Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Assets* (Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press), p.33.

Strategy Map menjelaskan hubungan aspek non finansial sehingga menghasilkan ukuran finansial dan juga digunakan untuk menjelaskan strategi organisasi pada karyawan dengan menunjukkan bagaimana tugas mereka berhubungan dengan visi organisasi secara keseluruhan. Selain itu strategy map juga digunakan untuk menggambarkan peningkatan motivasi karyawan dalam memperbaiki produktivitas, aktifitas pegawai, dan pencapaian visi organisasi.

Kerangka Strategy Map



Gambar 2.2. General Template Strategy Maps

Sumber: Robert S. Kaplan David P. Norton (2004), *Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Assets* (Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press), p.11.

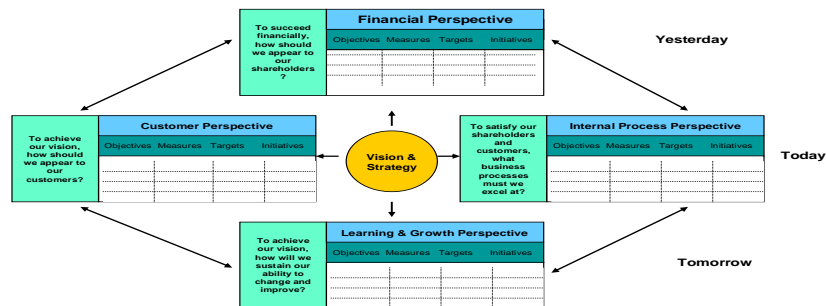
Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja yang comprehensive yang bisa digunakan untuk menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan serta menjadi

aksi dalam 4 perspective yang mencerminkan visi, misi, strategi, dan sasaran/tujuan perusahaan.

Balanced Scorecard mengemban visi dan strategi dari tingkat pimpinan pada tingkat pelaksana, dan menyampaikan tujuan perusahaan kepada semua karyawan. Berikut adalah gambaran penterjemahan strategi ke dalam 4 perspektif.

Balanced Scorecard menyediakan kerangka untuk menerjemahkan strategi menjadi tindakan operasional



Gambar 2.3.

Balanced Scorecard menyediakan kerangka untuk menerjemahkan strategi menjadi tindakan operasional

Sumber: Robert S. Kaplan David P. Norton (2004), *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action* (Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press) , p.9.

Balanced Scorecard menghasilkan hubungan sebab akibat antara tolok ukur kinerja operasional (*lead indicator*), dengan sasaran umum (*lag indicator*) selain aspek keseimbangan pengukuran kinerja. Kemudian, masing-masing perspektif, juga bisa menggambarkan hubungan keterkaitan antara strategi dan misi yang akan diraih. Dalam konteks *Balanced Scorecard*, strategi dipandang sebagai hubungan hipotesis sebab akibat (*hypothesized cause-effect relationships* yang mana tujuan dipandang sebagai akibat dan tolok ukur kinerja non financial ke arah pencapaian perspektif finansial dalam jangka panjang.

Kerangka Konseptual.

Persaingan bisnis farmasi yang semakin ketat dan tajam melatarbelakangi terlaksananya penelitian ini. Setiap unit bisnis yang menginginkan tetap eksis dan menang dalam persaingan harus memiliki keunggulan kompetitif berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) tertentu yang memiliki ciri langka, berharga, (*tidak bisa ditiru*) dan *tidak memiliki produk pengganti*. Dengan kata lain, di era informasi sekarang ini setiap perusahaan harus bisa bersaing untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengeksplorasi *intangible assets* dengan lebih baik dibandingkan dengan pengelolaan *tangible assetnya*.

Menurut Kaplan & Norton, *Balanced Scorecard* merupakan metodologi yang tepat untuk mengembangkan pengukuran yang mampu menggambarkan strategi organisasi. *Balanced Scorecard* merupakan filosofi manajemen yang menempatkan strategi pada pusat cara mengelola suatu perusahaan, dengan menggunakan bahasa pengukuran untuk menggambarkan strategi dan untuk memandu tindakan sehari-hari maka kesempatan untuk melaksanakan misi dengan baik akan meningkat.

Balanced Scorecard juga menggambarkan kerangka berpikir yang berisikan jabaran strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Pada saat penyusunan (*building*) *Balanced Scorecard*, visi, misi, dan strategi perusahaan dari *top-management* perusahaan harus dilakukan dengan jelas sebelum *Balanced Scorecard* diimplementasikan. Kegiatan berikutnya ialah transaksi strategis kegiatan operasional.

Berdasarkan paparan yang sudah disampaikan, peneliti bermaksud menyusun *Strategy Map* dan rancangan *Balanced Scorecard* di PT.DPI. Penelitian ini dimulai dengan melakukan review visi, misi, nilai inti dan strategi perusahaan kemudian dilanjutkan dengan pembuatan rancangan *Strategy Map*, *Balanced Scorecard* dan penetapan KPI.

Metode Penelitian

Berikut akan disampaikan design penelitian tesis yang merupakan langkah-langkah utama dari studi kasus berdasarkan Yin (2002:29), yaitu :

1. Pernyataan-Pernyataan Penelitian

Secara rinci rumusan masalah yang merupakan fokus penelitian, yaitu sebagai berikut :

a. Bagaimana menyusun *Strategy Maps* PT. DPI berdasarkan isu strategis perusahaan ?

b. Bagaimana rancangan *Balanced Scorecard* pada PT. DPI ?

2. Unit Analisis : Unit analisis dari penelitian ini adalah implementasi strategi PT. DPI.

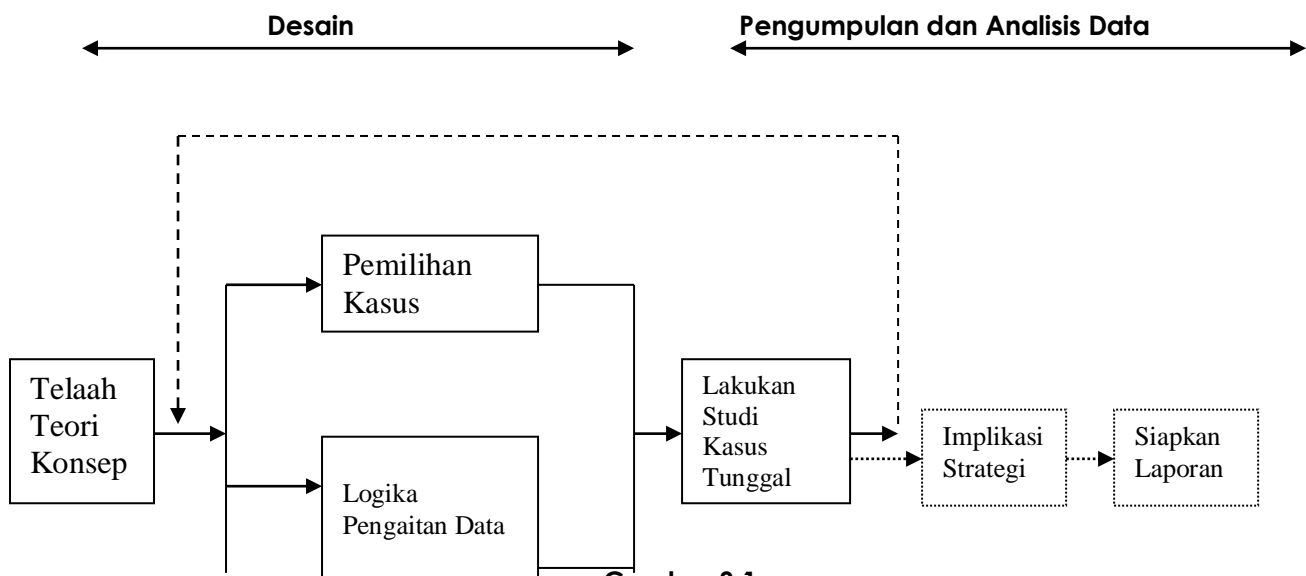
Tujuan penelitian ini menyusun *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard* di PT. DPI. Kriteria-kriteria diperlukan untuk menentukan jelas atau tidak jelas tentang temuan penelitian. Kriteria-kriteria yang digunakan untuk menterjemahkan temuan penelitian adalah :

1. Jumlah isu strategi untuk masing-masing perspektif teridentifikasi tidak lebih dari lima,

2. Ukuran-ukuran sesuai dengan *Strategy Map*

3. *Key Performance Indicator* sesuai dengan *Strategy Map*

Desain studi kasus tunggal menurut Yin (2002: 19) seperti gambar 3.1., Hal ini terlihat dari persiapan laporan beberapa studi kasus tunggal sudah terbentuk.



Gambar 3.1.

Metode Penelitian Studi Kasus Tunggal

Sumber : Robert Yin, 2002, *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Terjemahan. Jakarta PT. Raja Grafindo Persada. P.61

Pada penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui beberapa cara yaitu : Surve Pendahuluan, Dokumentasi, Studi lapangan, wawancara.

Hasil dan Pembahasan

Visi, Misi dan Strategi (Hasil Studi Dokumen)

Visi :

1. Menjadi Perusahaan terkemuka dan terpercaya melalui manajemen yang berkualitas dan pelayanan yang unggul
2. Menjadi Perusahaan terdepan dalam memasarkan produk-produk farmasi dan peralatan kedokteran yang berkualitas tinggi, spesifik dan canggih.

Misi :

1. Memegang teguh budaya Perusahaan
2. Selalu memiliki antusiasme yang kuat untuk mengembangkan karyawan dan bisnis
3. Memberi manfaat lebih kepada pihak-pihak terkait, terutama kepada pemegang saham, karyawan dan mitra bisnis.

Nilai Inti (core values) :

1. Integritas
2. Pelayanan.
3. Keberhasilan

Strategy :

Strategi bersaing yang diterapkan oleh PT. DPI adalah *differentiation strategy* untuk produk-produk yang spesifik dan canggih, hal ini sesuai dengan visi PT. DPI yaitu menjadi perusahaan terdepan dalam memasarkan produk-produk farmasi dan peralatan kedokteran yang berkualitas tinggi, spesifik dan canggih.

Evaluasi dan Konsensus Visi, Misi, Nilai Inti dan Strategi PT. DPI

Strategi diferensiasi digunakan PT. DPI untuk bersaing dengan kompetitor dalam hal keunikan produk dan jasa yang ditawarkan. Produk dikatakan unik jikalau produk tersebut memiliki keunikan berupa nilai-nilai yang dicari konsumen sehingga konsumen akan rela membayar dengan harga premium untuk produk unik tersebut.

Strategi bersaing diferensiasi desain produk, kualitas produk, harga dan pendukung produk. Hal ini menunjukkan bahwa PT. DPI dalam menjalankan bisnisnya, yaitu memasarkan produk-produk farmasi harus memanfaatkan keunggulan kompetitif. Perusahaan akan sulit bersaing dalam situasi tertentu jika tidak memiliki keunggulan kompetitif yang dikembangkan dari sumberdayanya, kapabilitas khusus, atau kemampuan inti perusahaan.

Gambar 4.1.

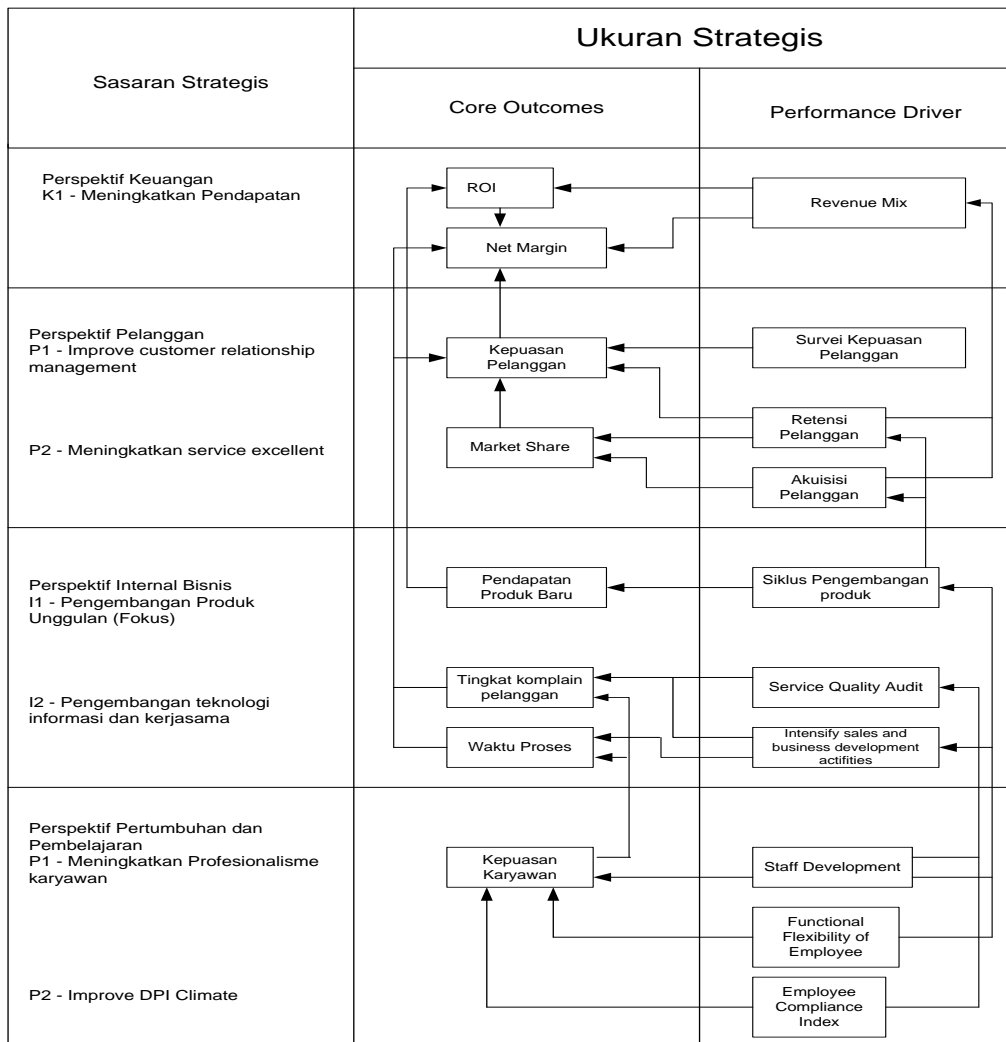
Balanced Scorecard PT.DPI, Hubungan antar Visi, Misi dan Strategi Perusahaan dengan perspektif yang dipilih serta tujuan strategisnya

Rancangan BSC untuk PT. DPI secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 4.1. berikut ini :

Tabel 4.1.Ukuran Strategis BSC PT.DPI

Sasaran Strategis	Ukuran Strategis	
	Core Outcomes/Lag Indicator	Performance Driver/Lead Indicator
Perspektif Keuangan K1: Meningkatkan Pendapatan	ROI Net Margin	Bauran Pendapatan Revenue Mix)
Perspektif Pelanggan P1 : Improve CRM P2 : Meningkatkan service Excellent	Market share Kepuasan pelanggan	Retensi & Akuisisi Pelanggan Survei Kepuasan Pelanggan
Perspektif Internal Bisnis I1: Pengembangan produk I2: Pengembangan Teknologi Informasi dan kerjasama	Pendapatan produk baru Tingkat komplain pelanggan Waktu Proses	Siklus pengembangan produk Service quality audit Intensify sales & business dev.Process
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran P1: Meningkatkan Profesionalisme karyawan P2: Improve DPI Climate	Kepuasan Karyawan	Staff Development Employee Complience Index

Analisis Hubungan Sebab Akibat BSC PT. DPI



Gambar 4.2. Hubungan sebab akibat – Balanced Scorecard PT. DPI

Penyusunan *Strategy Map*

Strategi merupakan suatu tindakan untuk mewujudkan visi melalui misi, dengan strategi perusahaan dapat mengarahkan seluruh sumberdaya secara efektif ke perwujudan visi. Hal ini yang mendasari perlunya mentransformasi strategi ke dalam *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard*. Dalam *Strategy Map* PT. DPI, menggambarkan isu-isu strategis PT. DPI dan hubungan sebab akibat dari isu-isu yang teridentifikasi. Evaluasi hubungan antara visi, misi, dan strategi perusahaan serta sasaran-sasaran strategisnya perlu dilakukan saat menyusun *Strategy Map*

Proses pengembangan kerangka *Strategy Map* PT. DPI, pertama tama dilakukan dengan tahapan wawancara dan diskusi dengan pihak-pihak terkait di lingkungan PT. DPI . Tesis ini dilakukan di PT. DPI dan difokuskan untuk membantu perusahaan dalam membangun peta strategi dan menerapkan penilaian kinerja dengan penerapan pendekatan *Balanced Scorecard* dengan melibatkan tolok ukur yang tepat pada masing-masing perspektif yang ada. Penerapannya menyesuaikan dengan kondisi PT. DPI sehingga perusahaan menjadi organisasi yang fokus pada strategi.

Hasil wawancara dengan direktur PT. DPI, dapat disimpulkan bahwa strategi yang diformulasikna oleh *Board of Directors* belum sepenuhnya dapat diimplementasikan dan dikomunikasikan pada semua karyawan karena belum mempunyai alat atau sistem untuk menjelaskan strategi perusahaan secara keseluruhan.

Balanced Scorecard, digunakan oleh PT. DPI sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat digunakan untuk menterjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan melibatkan beberapa indikator financial dan non

finansial yang memiliki hubungan sebab akibat. Pengukuran *Scorecard* dimulai dari menterjemahkan visi dan strategi ke dalam *Balanced Scorecard*.

Hal inilah yang mendasari perlunya mentransformasi strategi ke dalam *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard* untuk membantu *Board of Directors* dan pimpinan departemen PT. DPI dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi. *Strategy Map* menggambarkan *strategic issues* perusahaan dan hubungan sebab akibat isu-isu tersebut, *strategy map* merupakan kerangka umum untuk memformulasikan, menjelaskan, mengkomunikasikan dan mengimplementasikan strategi.

Langkah pertama dalam menyusun *Strategy Map* PT. DPI adalah menterjemahkan visi, misi ke dalam isu-isu strategis. Isu strategis merupakan komitmen dan alat untuk memobilisasi sumber daya dan energi bisnis untuk mewujudkan tujuan.

Prinsip-prinsip organisasi yang berfokus pada strategi diantaranya adalah menterjemahkan strategi dalam kegiatan operasional, menyelaraskan organisasi dengan strategi, menjadikan strategi sebagai pekerjaan setiap orang dan setiap hari, menjadikan strategi sebagai proses yang berkesinambungan, serta mentransfer perubahan melalui kepemimpinan eksekutif.

Dalam menerapkan *Balanced Scorecard* di PT. DPI tidak dibutuhkan perubahan (transformasi) besar-besaran mengingat PT. DPI tidak memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi. Transformasi yang dilakukan untuk memenuhi *strategic objectives* masing-masing perspektif tersebut kemudian dinilai dengan menggunakan tolok ukur yang ada. Selanjutnya dilakukan evaluasi untuk melihat apakah masih ada gap antara strategi yang diterapkan dengan yang dijalankan. Jika masih ada gap, maka dilakukan perbaikan-perbaikan atau transformasi lanjutan untuk meminimalisir gap yang ada. Semua kegiatan ini penting dilaksanakan demi tercapainya pengembangan diri berkelanjutan (*continuous self improvement*).

Perspektif Keuangan

Isu strategis yang dijabarkan dari hasil wawancara dengan pihak manajemen PT. DPI dalam perspektif finansial *increase shareholder value* merupakan gterjemahan dari 4 isu strategis sebagai berikut:

1. Increase Return on Investment (ROI)
2. Meningkatkan Revenue
3. Meningkatkan sales dari *existing product* maupun produk baru, dan mengoptimalkan biaya operasional, biaya marketing.
4. Efisiensi Biaya

Perspektif Pelanggan

kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) adalah Isu strategis yang dikembangkan dari hasil wawancara dengan pihak manajemen PT. DPI dalam ruang lingkup perspektif customer . Ada 5 dimensi *customer satisfaction index* yang diberlakukan di PT. DPI, yaitu : *Reliability, Assurance, Responsiveness, Empathy, Tangible*.

Perspektif Proses Bisnis Internal

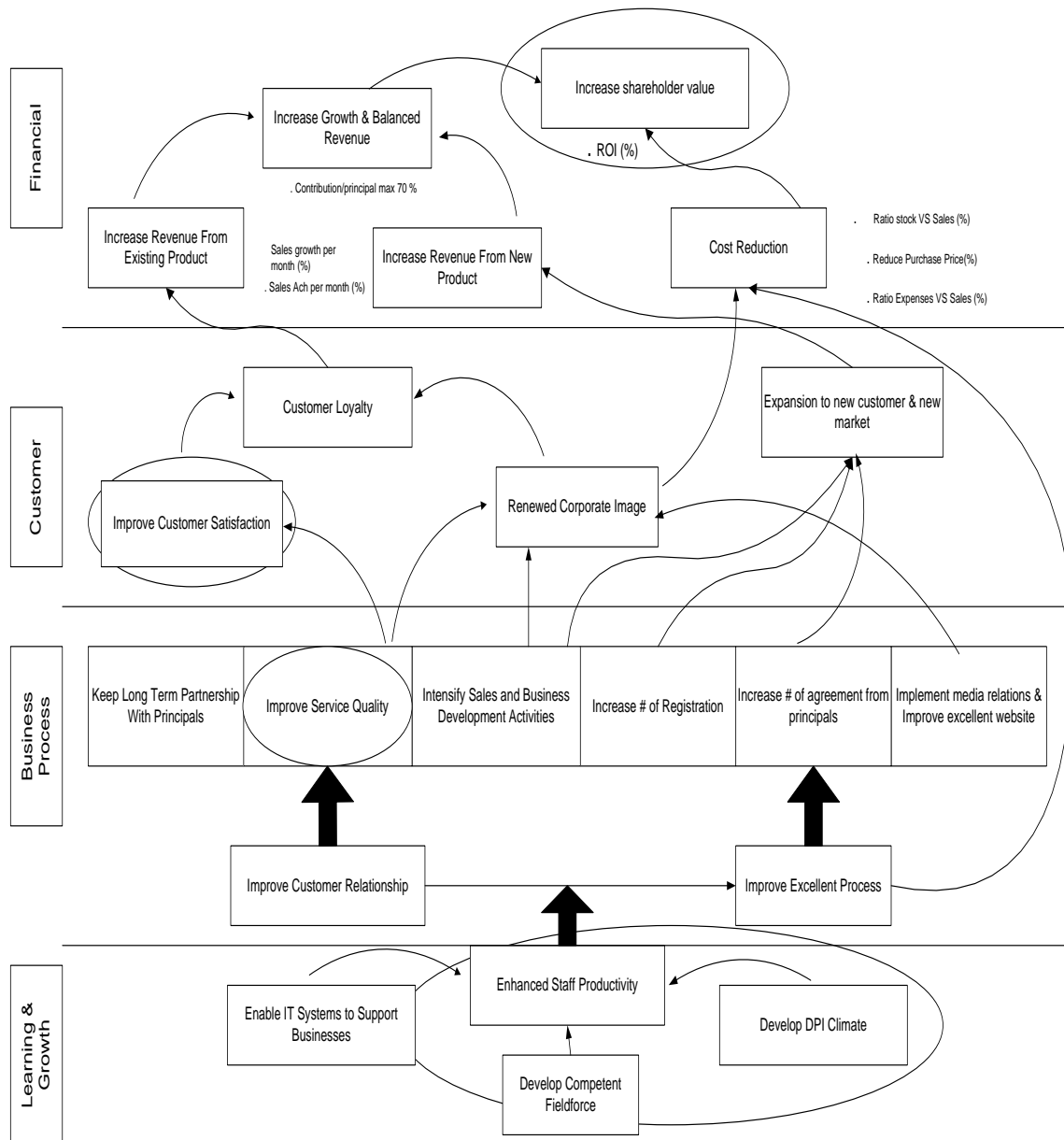
Proses bisnis internal di PT. DPI dimaknai sebagai rangkaian aktivitas bisnis internal PT. DPI atau disebut dengan rantai nilai (*value chain*). PT. DPI sebagai perusahaan yang memasarkan dan menjual produk farmasi dan alat medis memiliki rantai nilai tersendiri dari pengembangan produk, sales and marketing, distribusi (*product delivery*), layanan purna jual (*after sales service*) yaitu berupa *pharmacovigilance*, serta keamanan dan kesehatan lingkungan (*environment safety and health*).

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sejalan dengan salah satu misi perubahan di PT DPI yaitu mengembangkan karyawan dan bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di PT. DPI berfokus pada sumber daya manusia khususnya. Disini, isu strategisnya adalah bagaimana mengembangkan sumber daya manusia sehingga tiap karyawan mempunyai kompetensi tinggi yang nantinya akan bisa meningkatkan kinerja prima bagi PT. DPI. Isu strategis dibagi

menjadi tiga kategori dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu : kompetensi karyawan, daya dukung teknologi, budaya, motivasi dan penghargaan.

STRATEGY MAP PT. DPI



Gambar 4.3. Strategy Map PT. DPI

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa :

1. ketidakmampuan manajemen PT. DPI untuk menyelaraskan visi, misi, nilai inti yang mereka miliki menjadi sebuah strategi yang bisa dipahami oleh insan PT. DPI, sehingga diperlukan suatu tools, yaitu *Balanced Scorecard*.

2. Manajemen PT. DPI memposisikan sebagai perusahaan yang berfokus pada pelanggan, semua aktifitas bisnis diupayakan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.
3. Penyusunan *Strategy Map* menunjukkan bahwa PT DPI berfokus pada pembahasan isu strategis tentang bagaimana mencapai kepuasan pelanggan dengan mengetahui kebutuhan pelanggan (*customer need*), meningkatkan pangsa pasar, mendapatkan *customer baru*, meningkatkan citra perusahaan dengan didukung pengelolaan biaya promosi secara efisien, memperluas lini produk, meningkatkan efektifitas program promosi, mengelola penggunaan data pesaing. Peningkatan kompetensi pemasaran secara berkelanjutan juga terus dilakukan.

Saran

1. Membentuk tim (*BSC Administrator*) yang khusus menangani dan membangun *Strategy Map* dan menyusun *Scorecard* sehingga lebih fokus menterjemahkan strategi pimpinan (*board of directors*) ke departemen & strategic business unit dan akhirnya ke individu.
2. Membangun komitmen mulai dari pimpinan tertinggi di PT. DPI (*board of directors*) hingga tiap individu/karyawan dalam mengimplementasikan *scorecard* yang telah ditetapkan.
3. Secara konsisten terus menerus mengevaluasi strategi yang sedang diterapkan agar tetap sesuai dengan perubahan yang selalu terjadi dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Daftar Referensi

- Barney, Jay B., 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Ferdinand A., 2000, *Structure Equation Modelling Dalam Penelitian Management*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hitt, Michael A., Robert E. Hoskisson, and R. Duane Ireland, 2007. *Management of Strategy : Concept and Cases*. South Western : Thomson Corporation.
- Hansen, Don R., and Maryanne M. Mowen, 2005. *Management Accounting 7 Edition*. South Western : Thomson Corporation.
- Jogiyanto, HM., 2005. *Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif Memenangkan Persaingan Dengan Sistem Teknologi Informasi*, Yogyakarta: Penerbit Andi
- Kaplan, Robert S and David P. Norton, 2004. *Strategy Maps Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press.
- , 1996. *The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller, 2006. *Marketing Management 12 Edition*. New Jersey : Pearson Education
- Meyer, Marshall W., 2002. *Rethinking Performance Measurement Beyond the Balanced Scorecard*, Halaman.
<http://assets.cambridge.org/97805218/12436/9780521812436ws.pdf>. tanggal akses 20 Februari 2009
- Nickols, Fred, 2006. *Strategy Definitions and Meanings*. Halaman.
http://home.att.net/~discon/strategy_definitions.pdf. tanggal akses 20 Februari 2009

- Porter, Michael E., *Keunggulan Bersaing :Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul.*, Penerj. Tim Penerjemah Bina Rupa Aksara (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1992)
- Rizki, Aji Rachman. 2008. *Strategy Map dan Rancangan Balanced Scorecard Perpustakaan Universitas Brawajaya*. Surabaya. Universitas Airlangga
- Shank, John K and Vijay Govindarajan, 1995. *Strategic Cost Management and The Value Chain*. South Webster Publishing and Warren Gorham & Lamont
- Sampurno, BPOM (2005), *Meningkatkan Kompetensi Global Industri Farmasi Indonesia*.
- Santoso H, 2009. *Kepemimpinan Manajemen di PT.DPI, Supervisory Meeting*, Jakarta.
- Wijaya. Jemmy 2006. *Evalusai Kinerja Operasional dan Kinerja Keuangan dengan Pendekatan Balanced Scorecard. Studi Kasus pada PT. X*. Surabaya. Universitas Airlangga.
- Yunus. 2007. *Strategy Map dan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Haji Surabaya*. Universitas Airlangga.
- Yin, Robert K, 2002, *Studi Kasus : Desain dan Metode*, Terjemahan, Edisi Revisi Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

