

**INDIVIDUAL SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR
KINERJA DALAM IMPLEMENTASI STRATEGI
PT MAGNA TRANSFORMA UTAMA**

T. 28234

TESIS

**PATRIA PRASETIO ADI
0706304284**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA
DESEMBER 2009**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Patria Prasetio Adi

NPM : 0706304284

Tanda Tangan : *Patria*

Tanggal : 21 Desember 2009

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Patria Prasetio Adi
NPM : 0706304284
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul Tesis : *Individual Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja dalam Implementasi Strategi PT Magna Transforma Utama

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Lindawati Gani
Penguji : Dr. Gede Harja Wasistha
Penguji : Prof. Wahjudi Prakarsa, Ph. D.

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 21 Desember 2009

Mengetahui,
Ketua Program



Dr. Lindawati Gani
NIP. 196205041987012001

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Dr. Lindawati Gani, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
2. Bpk. Prof. Wahjudi Prakarsa, Ph. D. dan Bpk. Dr. Gede Harja Wasistha, selaku dosen penguji yang telah memberikan saran, masukan dan kritikan yang membangun pada tesis ini;
3. Staff Maksi UI, khususnya Mba Nia dan Mba Sara, yang selalu mengusahakan untuk memenuhi permintaan saya selama penulisan tesis ini;
4. Bpk. Dr. Martinus Tukiran dan Bpk. Fahmi Samsul Huda, SE., MM, selaku Direktur dari PT Magna Transforma, yang telah memberikan banyak pengalaman dan pengetahuan dalam penulisan tesis ini;
5. Bu Wiwie, Mba Nia, Mas Kundi, Mba Vera, Sugeng, Yudi, Ayu, Dani, selaku rekan-rekan Magna lainnya yang telah banyak membantu dengan menyediakan waktu di tengah-tengah kesibukan pekerjaannya, dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
6. Orangtuaku dan kakakkutercinta, Papa Prasetyo, Mama Djanti, dan Mas Aria serta kerabat-kerabat keluarga terdekat, Tante Yeni dan Om Sugeng, yang sangat setia mendukung saya dalam penulisan tesis ini baik dalam doa maupun dorongan mental yang sering diberikan kepada saya;

7. Teman-Teman seperjuangan di Maksi kelas F/2007-2 (Sore), khususnya Lorentz, Cerullo, Ardi, Dayat, Aries, Mba Asih, Mba Dian, Zachra, Wida, Tutin, dan teman-teman lainnya yang tidak mungkin saya sebutkan satu per satu, kalianlah yang membuat kuliah ini bukan hanya sekedar belajar, tugas, dan ujian. Keep your fire burning guys !

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 12 Desember 2009

Patria Prasetio Adi

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Patria Prasetio Adi
NPM : 0706304284
Program Studi : Magister Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Individual Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Dalam Implementasi Strategi PT Magna Transforma Utama

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 12 Desember 2009

Yang menyatakan



Patria Prasetio Adi

ABSTRAK

Nama : Patria Prasetio Adi
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul : Usulan *Individual Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja dalam Implementasi Strategi PT Magna Transforma Utama

PT Magna Transforma Utama adalah perusahaan konsultan yang fokus membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja melalui pelaksanaan strategi yang terukur pada seluruh level organisasi. Dalam mempertahankan eksistensinya, Magna menyadari bahwa harus ada keselarasan dari setiap individu dalam perusahaan untuk mengimplementasikan strategi yang telah disusun guna mewujudkan visi dan misi Magna. Berdasarkan hal tersebut, maka Magna harus melakukan eksekusi strategi sampai ke tingkat individu. Wujud eksekusi strategi sampai tingkat individu ini adalah dengan menyusun peta strategi korporat berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal serta penentuan kompetensi inti, yang kemudian diturunkan ke tingkat fungsi kerja di Magna sehingga menghasilkan peta strategi fungsi kerja. Berdasarkan tanggung jawab utama dan uraian pekerjaan pada setiap pemegang jabatan, peta strategi fungsi kerja ini kemudian diturunkan ke tingkat individu menjadi *Individual Scorecard*. Pada *Individual Scorecard* ini terlihat jelas sasaran strategis yang harus dicapai dimana pencapaiannya tersebut terukur dari pemenuhan target di setiap KPI.

ABSTRACT

Name : Patria Prasetio Adi
Study Program : Master Degree of Accounting
Title : Submission of Individual Scorecard as Performance
Measurement Tools in PT Magna Transforma Utama's
Strategy Execution

PT Magna Transforma Utama is a consultant firm focusing to assist organization in improving its performance by executing measureable strategy in each organization's level. In order to maintain its existence, Magna understands that there has to be alignment from each individu in the organization when implementing the formulated strategy, so Magna's vision and mission can be achieved. Therefore, Magna has to implement the strategy execution into individu level.

Strategy execution into individu level is formed by arranging corporate's strategy map based on internal and external environment analysis, defining core competences, and then cascading into Magna's work functions resulted to work function's strategy map. Based on core responsibility and job description for each job holder, these work function's strategy maps are cascaded into individu level to become Individual Scorecard. Strategic objectives that must be achieved can be clearly described by using Individual Scorecard wherein the achievement is measured by target's fulfillment of each KPI.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vi
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Metodologi Penelitian	6
1.5.1 Studi Literatur.....	6
1.5.2 Wawancara	7
1.6 Batasan Masalah.....	7
1.7 Sistematika Penulisan.....	8
2. LANDASAN TEORI	11
2.1 Manajemen Strategi.....	11
2.2 Analisis Internal dan Eksternal	13
2.2.1 Lingkungan Jauh	14
2.2.2 Lingkungan Industri	16
2.2.3 Lingkungan Internal	18
2.3 Formulasi Strategi	19
2.3.1 Misi, Visi dan <i>Value</i> Perusahaan.....	19
2.3.2 Kompetensi Inti Perusahaan.....	16
2.4 Implementasi Strategi.....	21
2.4.1 <i>Balanced Scorecard</i>	22
2.4.2 Peta Strategi.....	23
2.4.3 Sasaran Strategis, <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> , dan Target	27
2.5 Strategi Inisiatif.....	30
2.6 Sistem Pengukuran Kinerja	30
2.7 Alat Ukur Kinerja Eksekusi Strategi	33
2.7.1 <i>Cascading</i> ke Tingkat Departemen	34
2.7.2 <i>Cascading</i> ke Tingkat Individu.....	36

3. LATAR BELAKANG PERUSAHAAN.....	41
3.1 Sejarah Perusahaan	41
3.2 Visi, Misi dan Nilai-Nilai Perusahaan	41
3.3 Struktur Organisasi.....	42
3.4 Bauran Produk Perusahaan	51
3.5 Strategi Perusahaan.....	54
4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN	58
4.1 Review Visi dan Misi Berdasarkan Deskripsi Lingkungan Eksternal	58
4.2 Analisis SWOT	62
4.3 Kompetensi Inti dan Sasaran-Sasaran Strategis Perusahaan	69
4.4 Peta Strategi Perusahaan.....	73
4.5 <i>Cascading</i> ke Tingkat Fungsi Kerja	77
4.5.1 <i>Cascading</i> Fungsi Kerja <i>Business Development</i>	78
4.5.2 <i>Cascading</i> Fungsi Kerja <i>Back Office</i>	90
4.5.1 <i>Cascading</i> Fungsi Kerja MIS	92
4.5.1 <i>Cascading</i> Fungsi Kerja R & D.....	94
4.5.1 <i>Cascading</i> Fungsi Kerja <i>Project Management</i>	96
4.6 Strategi Inisiatif dan <i>Vertical Alignment</i>	98
4.6.1 Strategi Inisiatif	98
4.6.2 Target.....	100
4.6.3 <i>Vertical Alignment</i>	106
4.7 <i>Cascading</i> ke Tingkat Individu	108
4.8 Implementasi <i>Individual Scorecard</i> sebagai Alat Ukur Kinerja Implementasi Strategi	126
4.8.1 Pemenuhan Implementasi <i>Individual Scorecard</i>	126
4.8.2 Hambatan dalam Implementasi <i>Individual Scorecard</i>	130
5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	133
5.1 Kesimpulan	133
5.2 Saran	134
DAFTAR REFERENSI	136

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Nama Klien dan Pekerjaan Magna	54
Tabel 4.1	Tender-Tender yang Diselenggarakan Pemerintah Tahun 2009 ...	59
Tabel 4.2	KPI dan Target <i>Financial Perspective</i> , Peta Strategi Perusahaan.....	75
Tabel 4.3	KPI dan Target <i>Customer Perspective</i> , Peta Strategi Perusahaan	75
Tabel 4.4	KPI dan Target <i>Internal Business Process Perspective</i> , Peta Strategi Perusahaan.....	76
Tabel 4.5	KPI dan Target <i>Learning & Growth Perspective</i> , Peta Strategi Perusahaan.....	76
Tabel 4.6	Tanggung Jawab Utama Fungsi Kerja <i>Business Development</i> dan Outputnya.....	82
Tabel 4.7	<i>Stakeholder Expectation</i> dan <i>Output</i> Fungsi Kerja <i>Business Development</i>	83
Tabel 4.8	Sasaran Strategis Fungsi Kerja <i>Business Development</i>	85
Tabel 4.9	KPI Sasaran Strategis <i>Business Development</i>	88
Tabel 4.10	<i>Stakeholder Expectation</i> dan <i>Output</i> Fungsi Kerja <i>Back Office</i>	90
Tabel 4.11	<i>Stakeholder Expectation</i> dan <i>Output</i> Fungsi Kerja MIS	92
Tabel 4.12	<i>Stakeholder Expectation</i> dan <i>Output</i> Fungsi Kerja R & D	94
Tabel 4.13	<i>Stakeholder Expectation</i> dan <i>Output</i> Fungsi Kerja <i>Project Management</i>	96
Tabel 4.14	<i>Activity Plan 2010 Business Development</i>	101
Tabel 4.15	<i>Activity Plan 2010 Back Office</i>	102
Tabel 4.16	<i>Activity Plan 2010 MIS</i>	103
Tabel 4.17	<i>Activity Plan 2010 R & D</i>	104
Tabel 4.18	<i>Activity Plan 2010 Project Management</i>	105
Tabel 4.19	Sasaran Strategis, KPI dan Target <i>Office Manager Magna</i>	112

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Omset Konsultan Internasional dan Lokal di Indonesia.....	2
Gambar 2.1	<i>The Strategic Management Process</i>	12
Gambar 2.2	<i>Porter's Five Forces Model</i>	16
Gambar 2.3	Kompetensi Inti Perusahaan.....	20
Gambar 2.4	<i>Leading dan Lagging Indicator</i> Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	24
Gambar 2.5	<i>The Burke and Litwin Model of Organization</i> <i>Performance and Change</i>	38
Gambar 3.1	Struktur Organisasi PT Magna Transforma Utama.....	42
Gambar 4.1	SWOT PT Magna Transforma Utama.....	68
Gambar 4.2	Matriks TOWS PT Magna Transforma Utama	68
Gambar 4.3	Peta Strategi Perusahaan PT Magna Transforma Utama	74
Gambar 4.4	Identifikasi Kontribusi dan Pengaruh Divisi Terhadap Peta Strategi Perusahaan	81
Gambar 4.5	Peta Strategi <i>Business Development</i>	87
Gambar 4.6	Peta Strategi Fungsi Kerja <i>Business Development</i> Final.....	89
Gambar 4.7	Peta Strategi Fungsi Kerja <i>Back Office</i>	91
Gambar 4.8	Peta Strategi Fungsi Kerja MIS.....	93
Gambar 4.9	Peta Strategi Fungsi Kerja R & D	95
Gambar 4.10	Peta Strategi Fungsi Kerja <i>Project Management</i>	91
Gambar 4.11	<i>Vertical Alignment</i> PT Magna Transforma Utama.....	107
Gambar 4.12	<i>Individual Scorecard Office Manager</i>	113
Gambar 4.13	<i>Individual Scorecard Commercial Director</i>	114
Gambar 4.14	<i>Individual Scorecard Operation Director</i>	115
Gambar 4.15	<i>Individual Scorecard Business Development Manager</i>	116
Gambar 4.16	<i>Individual Scorecard MIS Manager</i>	117
Gambar 4.17	<i>Individual Scorecard R & D Manager</i>	118
Gambar 4.18	<i>Individual Scorecard Project Manager</i>	119
Gambar 4.19	<i>Individual Scorecard Marketing</i>	120
Gambar 4.20	<i>Individual Scorecard Public</i>	121

Gambar 4.21 <i>Individual Scorecard Consultant</i>	122
Gambar 4.22 <i>Individual Scorecard Finance & Accounting</i>	123
Gambar 4.23 <i>Individual Scorecard Administration & Procurement</i>	124
Gambar 4.24 <i>Individual Scorecard IT Support</i>	125
Gambar 4.25 <i>Electronic Form</i>	128
Gambar 4.26 <i>Strategic Expenditure dalam Laporan Keuangan</i>	132



BAB I

PENDAHULUAN

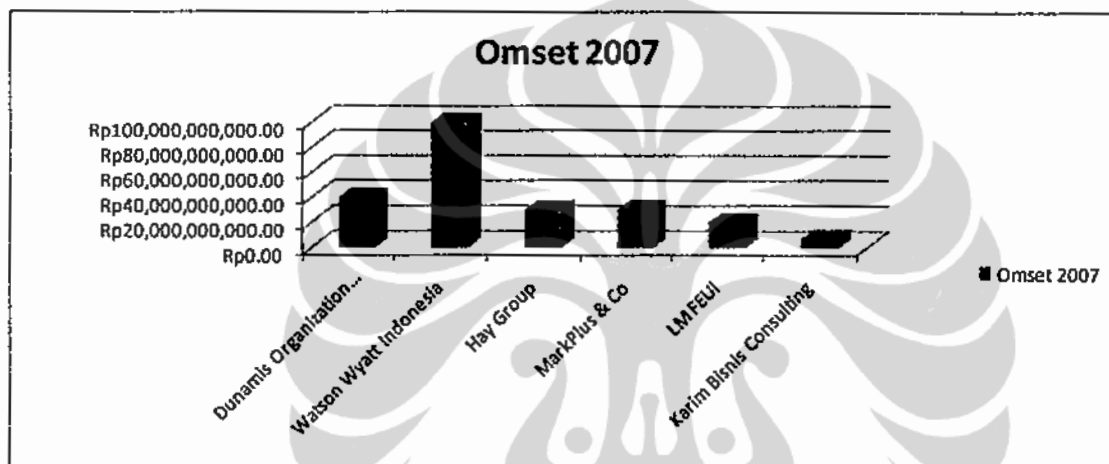
1.1 Latar Belakang

Implementasi strategi yang bersifat komprehensif bukanlah hal yang mudah. Dalam mempertahankan keberadaan perusahaan pada industri yang dijalaninya, perusahaan terus mengembangkan serangkaian langkah-langkah yang ditempuh guna mencapai tujuan yang ingin dicapai, atau disebut strategi. Perusahaan pun harus memiliki visi dan misi sebagai panduan ke arah mana perusahaan akan berjalan. Perubahan kebutuhan pasar, eksistensi pesaing bahkan datangnya pemain baru mutlak menyebabkan perusahaan harus memiliki strategi untuk memenuhi kebutuhan pasar yang juga terus berkembang guna mempertahankan keberadaan perusahaan. Proses formulasi strategi perusahaan yang dibekali dengan analisis internal dan eksternal perusahaan sangat berarti dalam penentuan strategi perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pasar tersebut. Namun demikian, dalam implementasinya sering tidak sesuai dengan apa yang telah diformulasikan. Hambatannya adalah tidak diterjemahkannya visi, misi, dan formulasi strategi perusahaan menjadi aksi atau tindakan nyata perusahaan, sehingga pada saat implementasi strategi, beragam sudut pandanglah yang menjadi dasar, akibatnya visi dan misi perusahaan tidak tercapai.

Demikian pula yang dihadapi oleh PT Magna Transforma Utama, yang adalah sebuah perusahaan konsultan manajemen yang bergerak dalam bidang *strategic management performance*. Dalam RAPBN 2007, dari belanja pemerintah sebesar Rp 138 triliun, nilai pengadaan jasa konsultan mencapai Rp 4,6 triliun. Dana tersebut dapat diperebutkan konsultan nasional maupun asing. Fakta ini menunjukkan betapa menariknya bisnis konsultan. Seiring dengan perubahan iklim bisnis, bisnis jasa konsultan terus tumbuh dan menjanjikan potensi sangat besar. Akibatnya, pangsa pasar bisnis konsultan pun terus membesar. Tahun 2005, nilai bisnis jasa konsultan

mencapai US\$ 140 juta. Dan, pada semester I/2006, nilai pasarnya tercatat US\$ 114 juta' (Soelaeman, 2007).

Majalah SWA edisi April 2007 juga mencatat omset yang diperoleh bisnis konsultan baik konsultan asing maupun konsultan lokal. Gambar 1.1 adalah data yang berhasil diolah oleh riset SWA.



Gambar 1.1 Omset Konsultan Internasional dan Lokal di Indonesia

Sumber : Soelaeman, 2007, <http://www.swa.co.id/swamajalah/swaupdate/details.php?cid=1&id=5871>

Permintaan pasar juga merupakan pendorong dalam bertumbuhnya bisnis konsultan. Masih dari sumber yang sama, tidak jarang satu proyek tertentu ditangani oleh beberapa konsultan yang saling bekerja sama. Hal itu yang terjadi pada saat merger Bank Mandiri. Untuk SDM, konsultannya berbeda dengan konsultan untuk TI dan legal. Menurut Lilis Halim, *Managing Consultant* Watson Wyatt WorldWide Indonesia, kerja sama dengan konsultan lain untuk pelengkap penyelesaian proyek, sah dilakukan asal atas persetujuan klien dan tergantung pada kebutuhan. Kolaborasi itu bisa menguntungkan dan akan dilakukan pihaknya, tergantung pada apa yang

ingin dicapai, cakupan *project* dan *resources* yang dimiliki. Sylvano Damanik, General Manager Hay Group Asia Pasifik, mengungkapkan bahwa salah satu alasan bermunculannya konsultan baru adalah, makin lama pasar makin membutuhkan spesialisasi di bidang tertentu. Inilah yang menjadi tantangan untuk konsultan sekaligus membuka peluang bagi konsultan-konsultan baru. Menurutnya, pasar Indonesia masih mampu menyerap pemain-pemain baru dan kebutuhan akan *consulting* itu tidak akan pernah cukup, terutama untuk jasa manajemen. (Soelaeman, 2007).

Perubahan permintaan pasar inilah yang menyebabkan PT Magna Transforma Utama pun harus terus memformulasikan strategi-strategi baru yang berbeda dengan pesaing-pesaing yang sudah ada maupun pendatang-pendatang baru. Strategi-strategi yang sudah diformulasikan tersebut harus diimplementasikan dengan mempertahankan konsistensinya terhadap visi dan misi PT Magna Transforma Utama sendiri.

Balanced Scorecard merupakan alat bagi manajemen untuk menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan menjadi tindakan nyata yang terukur pelaksanaannya. Hubungan sebab akibat antara keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* diperlihatkan dalam peta strategis. Peta strategis menjadi alat komunikasi yang efektif kepada seluruh karyawan untuk mendukung tujuan yang ingin dicapai perusahaan karena peta strategi memberikan keseragaman langkah yang konsisten dalam menguraikan strategi sehingga sasaran strategis dapat dicapai. Penelitian ini memberikan usulan kepada PT Magna Transforma Utama untuk menggunakan *Balanced Scorecard* dalam mengimplementasikan strateginya. Keberhasilan perusahaan dalam mengimplementasikan strategi tentu bergantung dari kinerja individu dalam perusahaan sehingga pada penelitian ini, *Balanced Scorecard* tingkat korporat akan diturunkan ke tingkat individu menjadi *Individual Scorecard*.

Keefektifan peta strategis dalam mengkomunikasikan tujuan yang ingin dicapai perusahaan kepada seluruh karyawan baru benar-benar dapat terealisasikan jika sasaran-sasaran strategis dan *Key Performance Indicator* (KPI) beserta targetnya yang terdapat pada tiap perspektif dialokasikan kepada seluruh individu sesuai uraian pekerjaan masing-masing sehingga akhirnya terdapat KPI individu. KPI individu memang bukanlah suatu pengukuran kinerja individu dalam suatu perusahaan yang harus selalu dibuat dengan penurunan dari KPI pada sasaran strategis perusahaan. KPI individu dapat langsung ditetapkan berdasarkan uraian pekerjaan tanpa adanya sasaran strategis pada perspektif *Balanced Scorecard*. Namun, penetapan KPI individu berdasarkan uraian pekerjaan belum tentu secara jelas merupakan jalan atau skenario yang akan ditempuh oleh individu dalam mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan.

Penetapan KPI individu dari sasaran-sasaran strategis perspektif *Balanced Scorecard* perusahaan mengatasi keterbatasan penetapan KPI individu berdasarkan uraian pekerjaan yang belum tentu mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan. KPI individu dari sasaran-sasaran strategis perspektif *Balanced Scorecard* secara jelas memberikan tanggung jawab kepada individu di perusahaan dalam memberikan kontribusinya pada pencapaian visi dan misi perusahaan. Dengan demikian, eksekusi strategi yang ditentukan oleh tingkat korporat perusahaan diharapkan dapat terlaksana sampai ke tingkat individu. Bagaimana kinerja dalam eksekusi strategi sampai ke tingkat individu pun harus dapat terukur secara kuantitatif. Karena KPI individu ini diturunkan dari sasaran-sasaran strategis *Balanced Scorecard* perusahaan, KPI individu ini terwujud ke dalam *Individual Scorecard*. *Individual Scorecard* ini juga dapat berfungsi sebagai alat ukur eksekusi strategi di tingkat individu. Dengan demikian, maka penelitian ini diberi judul "*Individual Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja dalam Implementasi Strategi PT Magna Transforma Utama".

1.2 Rumusan Masalah

Perubahan permintaan pasar menyebabkan PT Magna Transforma Utama pun harus terus mengembangkan strategi-strategi baru yang dapat menjawab kebutuhan pasar tersebut. Pengembangan strategi ini dilakukan secara berkesinambungan dengan arah permintaan pasar. Namun demikian, memiliki strategi saja tidak cukup dalam mempertahankan keberadaan perusahaan. Strategi yang telah diformulasikan sesuai dengan permintaan pasar harus diimplementasikan. Tidak jarang terjadi, bahwa strategi yang diformulasikan tersebut pada saat implementasi tidak memberikan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan pada saat tahap formulasi strategi. Berdasarkan hasil survey, bahwa kurang dari 10% individu dalam perusahaan yang mengerti strategi perusahaan tempat di mana mereka bekerja (Kaplan dan Norton, 2008). Dengan kata lain, sebagian besar individu yang tidak mengerti akan strategi perusahaan tentu tidak dapat menyelaraskan pekerjaan-pekerjaan harian mereka untuk keberhasilan dalam eksekusi strategi.

Balanced Scorecard di tingkat korporat saja dirasakan belum cukup untuk mengukur kontribusi individu dalam implementasi strategi perusahaan. Berdasarkan hal ini, maka PT Magna Transforma Utama merasa perlu menurunkan *Balanced Scorecard* di tingkat korporat atau *Balanced Scorecard* perusahaan sampai ke tingkat individu, dalam bentuk *Individual Scorecard*.

Individual Scorecard merupakan kelanjutan dari proses penurunan *Balanced Scorecard* sehingga tahap-tahap penyusunan *Individual Scorecard* diawali dengan tahap-tahap penurunan *Balanced Scorecard* ke tingkat departemen. Pada saat penurunan dari tingkat departemen ke individu, harus dilengkapi dengan analisa jabatan untuk menyelaraskan pekerjaan setiap pemegang jabatan dengan sasaran strategis yang terdapat pada peta strategi departemen dan perusahaan.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan implementasi strategi perusahaan PT Magna Transforma Utama. Implementasi strategi ini diturunkan sampai ke tingkat individu dalam PT Magna Transforma Utama sehingga setiap individu memiliki kontribusi dalam terimplementasinya strategi PT Magna Transforma Utama. Pada saat implementasi ini, kinerja dalam implementasi strategi sampai tingkat individu pun harus dapat terukur secara kuantitatif. *Individual Scorecard* dapat digunakan sebagai alat ukur kinerja implementasi strategi.

1.4 Manfaat Penelitian

Bagi PT Magna Transforma Utama, dengan kontribusi dari semua individu dalam perusahaan karena strategi tersebut sudah diterjemahkan ke dalam aksi yang harus dilakukan oleh individu, maka diharapkan visi dan misi PT Magna Transforma Utama dapat terwujud. Tercapai atau tidaknya aksi yang harus dilakukan oleh individu tersebut dapat terukur melalui *Individual Scorecard*.

Bagi penulis, teori yang sudah diperoleh serta pengetahuan yang dimiliki dapat diaplikasikan dan dikembangkan ke dalam praktik. Bagi ilmu pengetahuan, dapat memperkaya ilmu pengetahuan khususnya dalam eksekusi strategi sampai ke tingkat individu.

1.5 Metodologi Penelitian

Metode penelitian dilakukan melalui 2 tahap yaitu studi literatur dan wawancara.

1.5.1 Studi literatur

Studi literatur dilakukan untuk seluruh tahap-tahap implementasi *Individual Scorecard*. Seluruh tahap-tahap implementasi *Individual Scorecard* akan dilakukan dengan dasar-dasar teori tahap-tahap tersebut.

1.5.2 Wawancara

Wawancara juga dilakukan untuk seluruh tahap-tahap implementasi *Individual Scorecard*. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data dalam pengidentifikasian SWOT, kompetensi inti dan penyusunan dan penurunan peta strategis. Wawancara dalam penyusunan dan penurunan peta strategis secara khusus dilakukan untuk mendapatkan target untuk setiap KPI. KPI yang terdapat pada peta strategis korporat akan diperoleh dari wawancara dengan kedua Direktur Magna, sedangkan untuk KPI yang terdapat pada peta strategis fungsi kerja, wawancara akan dilakukan dengan Manajer dari setiap fungsi kerja. Wawancara untuk penyusunan *Individual Scorecard* akan dilakukan dengan atasan dari setiap jabatan.

1.6 Batasan Masalah

Implementasi strategi sampai tingkat individu dapat dilakukan berdasarkan uraian pekerjaan dari setiap jabatan yang ada. Oleh karena PT Magna Transforma sudah memiliki uraian pekerjaan untuk setiap jabatan, maka karya akhir ini tidak menghasilkan uraian pekerjaan dari setiap jabatan, namun akan menggunakan uraian pekerjaan yang sudah ditentukan oleh PT Magna Transforma pada setiap jabatan yang ada dalam penyusunan *Individual Scorecard*.

Terimplementasinya strategi menjadi aksi yang terukur sampai ke tingkat individu tidak akan lepas dari ketersediaan anggaran. Anggaran ini adalah anggaran yang ditujukan untuk rencana-rencana kegiatan strategis di luar operasional, untuk mencapai sasaran-sasaran strategis yang telah ditetapkan. Karya akhir ini tidak membahas detail anggaran strategis ini, namun pernyataan mengenai kebutuhan adanya anggaran strategis (*strategic expenditure*) akan terdapat pada subbab 5, yaitu sebagai saran kepada PT Magna Transforma.

1.7 Sistematika Penulisan

Penulisan karya akhir ini dibagi menjadi lima bab yang merupakan suatu kesatuan yang saling melengkapi.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan permulaan suatu penelitian yang berisikan hal-hal mengenai latar belakang penelitian (latar belakang pemilihan judul), rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini memberikan landasan teori dari telaah literatur, jurnal, artikel yang mendukung dalam implementasi Individual Scorecard, tahap-tahap penurunan strategi perusahaan menjadi aksi yang terukur di tingkat individu.

BAB III LATAR BELAKANG PERUSAHAAN

Bab ini menerangkan kondisi perusahaan dari seluruh aspek penting PT Magna Transforma Utama seperti sejarah perusahaan, sumber daya dan sumber daya manusia yang dimiliki, struktur organisasi, uraian pekerjaan dari setiap pemegang jabatan dan lain-lain.

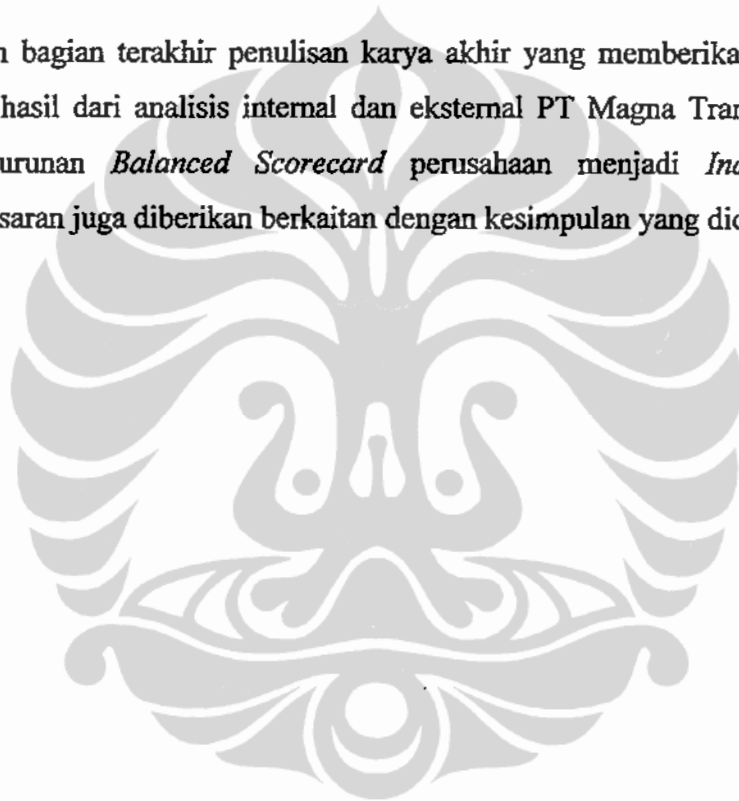
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan diawali dengan mengkaji ulang kesesuaian visi dan misi perusahaan berdasarkan deskripsi analisis lingkungan eksternal, karena visi dan misi perusahaan merupakan sasaran yang akan dituju pada saat implementasi strategi. Setelah visi dan misi dikaji ulang, tahap selanjutnya adalah melakukan analisis internal dengan SWOT Analisis dan penentuan kompetensi inti untuk mengetahui sasaran-sasaran strategis yang harus dicapai. Setelah memperoleh sasaran-sasaran strategis yang harus dicapai, maka tahap selanjutnya adalah penyusunan peta strategi perusahaan beserta KPI dan target, kemudian penurunan peta strategi perusahaan menjadi peta

strategi fungsi kerja beserta KPI dan target. Setelah penyusunan peta strategi fungsi kerja, tahap selanjutnya adalah menentukan strategi inisiatif dan *vertical alignment*. Tahap terakhir pada karya akhir ini adalah penurunan peta strategi departemen menjadi *Individual Scorecard* dan hal-hal yang harus dipenuhi dan hambatan yang harus diatasi dalam implementasi *Individual Scorecard*.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bagian terakhir penulisan karya akhir yang memberikan suatu gambaran tentang hasil dari analisis internal dan eksternal PT Magna Transforma Utama serta penurunan *Balanced Scorecard* perusahaan menjadi *Individual Scorecard*. Saran-saran juga diberikan berkaitan dengan kesimpulan yang didapat.



BAB II

LANDASAN TEORI

Kaplan dan Norton (2004) menyebutkan bahwa strategi dari suatu perusahaan atau organisasi harus menjelaskan bagaimana perusahaan akan menciptakan nilai bagi pemegang saham, konsumen, dan penduduk setempat. Nilai yang harus diciptakan itulah yang menjadi satu titik tujuan dari eksekusi strategi yang dilakukan tiap bagian dalam perusahaan. Menciptakan nilai tersebut juga merupakan wujud dari mempertahankan keberadaan perusahaan. Charan dan Bosidy (2002) menyebutkan bahwa dalam mempertahankan keberadaan perusahaan, tergantung kepada tiga rincian proses aktivitas, yaitu

1. **Proses strategi**

Proses ini merupakan proses formulasi strategi sehingga hasilnya adalah perusahaan memiliki strategi yang akan dilakukan.

2. **Proses sumber daya manusia**

Proses ini sudah masuk kepada tahap awal implementasi strategi, yaitu dengan membagi implementasi strategi kepada masing-masing individu dalam perusahaan

3. **Proses operasional**

Proses ini merupakan implementasi strategi yang nyata. Pembagian tugas dalam implementasi strategi kepada seluruh individu dalam perusahaan benar-benar dilakukan.

Charan dan Bosidy (2002) menyatakan bahwa strategi yang telah ditetapkan melalui proses formulasi strategi yang baik, sering tidak dapat terwujud seperti yang diharapkan. Kesalahan terjadi pada implementasi strateginya. Ketiga proses yang telah disebutkan sebelumnya menempatkan implementasi strategi pada proses sumber daya manusia dan proses operasional. Charan dan Bosidy (2002)

menyatakan bahwa proses sumber daya manusia dan proses operasional memiliki kontribusi atau persentase yang lebih besar daripada proses strategi. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa proses strategi memiliki kontribusi sebesar 1%. Hal ini berarti memiliki strategi baru memberikan kontribusi 1% dalam mempertahankan keberadaan perusahaan. Kontribusi 99% lainnya terdapat pada implementasi strategi yang meliputi kedua proses selanjutnya, yaitu proses sumber daya manusia dan proses operasional. Dengan demikian, implementasi strategi memegang peranan penting dalam mempertahankan keberadaan perusahaan. Karena demikian pentingnya implementasi strategi dalam mempertahankan keberadaan perusahaan, maka penting pula bagi perusahaan untuk dapat mengukur kinerja dalam implementasi strateginya. *Balanced Scorecard* sebagai alat manajemen kinerja yang dapat membantu suatu organisasi untuk mentranslasikan visi dan strategi organisasi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator keuangan dan non keuangan yang semuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat.

Proses implementasi strategi seperti yang telah dinyatakan oleh Bossidy dan Charan (2002) dimulai dengan proses sumber daya manusia yaitu dengan mengalokasikan strategi perusahaan kepada semua individu di perusahaan kemudian direalisasikan pada proses operasional. Visi, misi, dan strategi perusahaan yang diterjemahkan ke dalam aksi yang terukur dengan *Balanced Scorecard*, akan diturunkan lagi menjadi *Individual Scorecard* untuk mengukur kinerja individu dalam implementasi strategi perusahaan

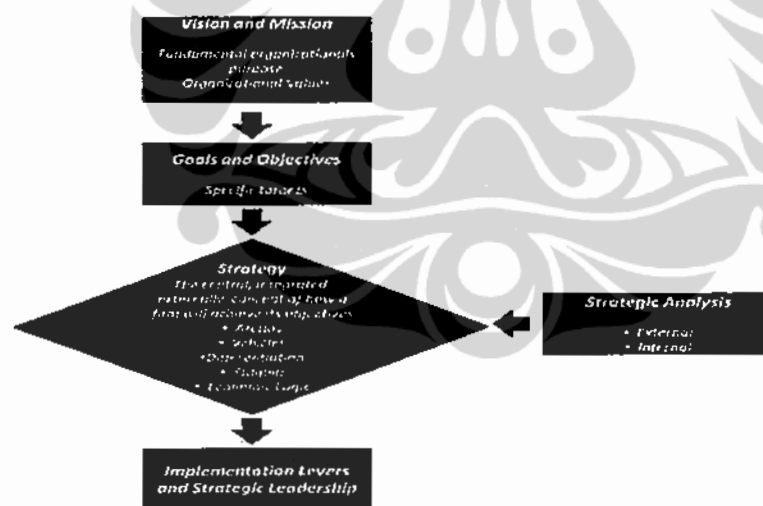
2.1 Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah serangkaian proses pengambilan keputusan manajerial dan tindakan-tindakan yang menentukan keberadaan perusahaan untuk jangka panjang (Wheelen dan Hunger, 2008). Wheelen dan Hunger mengatakan bahwa

serangkaian proses pengambilan keputusan manajerial tersebut terdiri dari 4 tahap, yaitu:

1. Identifikasi lingkungan
2. Formulasi strategi
3. Implementasi Strategi
4. Evaluasi dan pengendalian

Carpenter dan Sanders (2007) menuliskan bahwa manajemen strategi adalah suatu proses sebuah perusahaan menyatukan seluruh sumber dayanya untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi, di mana strategi itu sendiri adalah suatu konsep dari perusahaan yang terpusat dan terintegrasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Proses manajemen strategi menurut Carpenter dan Sanders terdapat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 *The Strategic Management Process*

Sumber : Carpenter dan Sanders, 2007, hlm. 9

Tidak jauh berbeda dengan Wheelen dan Hunger, serta Carpenter dan Sanders, Hill dan Jones (2007) mengatakan bahwa proses perencanaan strategi terdiri dari serangkaian langkah-langkah berikut:

1. Penentuan visi dan misi perusahaan serta tujuan utama (*major goal*) perusahaan.
2. Analisis lingkungan eksternal perusahaan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.
3. Analisis lingkungan internal perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
4. Menentukan strategi yang dapat mengoptimalkan kekuatan perusahaan dalam mengatasi kelemahan yang dimilikinya untuk meraih peluang yang ada serta menghadapi ancaman. Strategi yang diambil ini harus konsisten dengan visi misi dan tujuan utama perusahaan.
5. Implementasi strategi.

Dari ketiga pandangan tentang manajemen strategi, ketiganya memiliki serangkaian proses yang berujung pada implementasi strategi atau implementasi strategi. Strategi yang sudah dirumuskan untuk mencapai tujuan utama perusahaan dengan melakukan analisis eksternal dan internal harus dilaksanakan. Tahap pelaksanaan ini yang dinamakan implementasi atau implementasi strategi. Menurut Wheelen dan Hunger, dalam manajemen strategi masih ada evaluasi yang harus dilakukan untuk proses implementasi strategi yang telah dilakukan.

2.2 Analisis Internal dan Eksternal

Analisis internal dan eksternal dilakukan di dalam tahap identifikasi lingkungan. Identifikasi lingkungan ini adalah untuk memperoleh informasi semaksimal mungkin mengenai perusahaan sebagai bahan untuk memformulasikan strategi. Informasi tersebut diperoleh dengan melakukan analisis internal dan eksternal perusahaan. Analisis internal meliputi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan

sedangkan analisis eksternal meliputi peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Analisis ini sering disebut SWOT analisis.

Wheelen dan Hunger (2008) menyebutkan bahwa analisis internal tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan meliputi struktur, budaya dan sumber daya-sumber daya perusahaan. Sedangkan analisis eksternal tentang peluang dan ancaman yang akan/harus dihadapi perusahaan meliputi lingkungan makro (politik, ekonomi, sosial, teknologi) dan lingkungan industri (pemerintah, pemegang saham, pemasok, pegawai, pesaing, konsumen, kreditor, komunitas).

Umar (2001) menerangkan bahwa lingkungan eksternal dibagi ke dalam dua kategori, yaitu lingkungan jauh dan lingkungan industri, sedangkan lingkungan internal merupakan aspek-aspek yang ada dalam perusahaan. Berikut adalah penjelasan lebih rinci menurut Husein Umar mengenai lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

2.2.1 Lingkungan Jauh

Lingkungan jauh perusahaan terdiri dari faktor-faktor yang pada dasarnya di luar dan terlepas dari perusahaan. Faktor-faktor utama yang biasa diperhatikan faktor politik, ekonomi, sosial dan teknologi, yang sering disingkat (PEST). Lingkungan jauh ini memberikan kesempatan besar bagi perusahaan untuk maju, sekaligus dapat menjadi hambatan dan ancaman untuk maju. Penjelasan tiap faktor adalah sebagai berikut:

a. Faktor Politik

Arah, kebijakan, dan stabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk berusaha. Situasi politik yang tidak kondusif akan berdampak negatif bagi dunia usaha, begitu pula sebaliknya. Beberapa hal utama yang perlu diperhatikan dari faktor politik agar bisnis dapat berkembang dengan

baik adalah undang-undang tentang lingkungan dan perubahan, peraturan tentang perdagangan luar negeri, stabilitas pemerintah, peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja, dan sistem perpajakan.

b. Faktor Ekonomi

Kondisi ekonomi suatu daerah atau Negara dapat mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan. Semakin buruk kondisi ekonomi, semakin buruk pula iklim berbisnis. Oleh karena itu, pemerintah dan seluruh lapisan masyarakat hendaknya bersama-sama mempertahankan bahkan meningkatkan kondisi ekonomi daerahnya menjadi lebih baik lagi agar perusahaan dapat bergerak maju dalam usahanya. Beberapa faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam menganalisis ekonomi suatu daerah atau Negara adalah siklus bisnis, ketersediaan energi, inflasi, suku bunga, investasi, harga-harga produk dan jasa, produktivitas, dan tenaga kerja

c. Faktor Sosial

Kondisi sosial masyarakat memang berubah-ubah. Hendaknya perubahan-perubahan sosial yang terjadi yang mempengaruhi perusahaan dapat diantisipasi oleh perusahaan. Kondisi sosial ini banyak aspeknya, misalnya sikap, gaya hidup adat-istiadat, dan kebiasaan dari orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan, sebagai yang dikembangkan misalnya dari kondisi kultural, ekologis, demografis, religious.

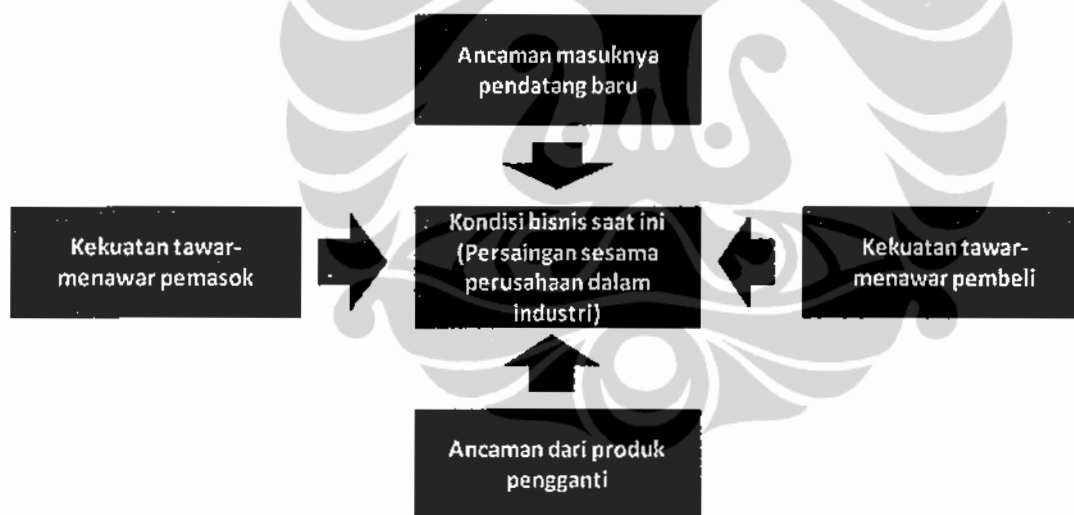
d. Faktor Teknologi

Dewasa ini perkembangan teknologi mengalami kemajuan yang pesat, baik di bidang bisnis maupun di bidang yang mendukung kegiatan bisnis. Sebenarnya, teknologi itu tidak hanya mencakup penemuan-penemuan yang baru saja, tetapi juga meliputi cara-cara pelaksanaan atau metode-metode baru dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Setiap kegiatan usaha yang diinginkan untuk berjalan terus-menerus harus selalu mengikuti perkembangan-perkembangan

teknologi yang dapat diterapkan pada produk atau jasa yang dihasilkan atau pada cara operasinya.

2.2.2 Lingkungan Industri

Aspek lingkungan industri akan lebih mengarah pada aspek persaingan di mana bisnis perusahaan berada. Akibatnya, faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi persaingan, seperti ancaman-ancaman dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan termasuk kondisi persaingan itu sendiri menjadi perlu untuk dianalisis. Model yang paling populer digunakan dalam melakukan analisis lingkungan industri adalah Model *Competitive Strategy* dari Michael Porter terdapat pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2 *Porter's Five Forces Model*

Sumber : Hill dan Jones, 2007, hlm. 4

a. Ancaman masuk pendatang baru

Masuknya perusahaan sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada, misalnya kapasitas menjadi bertambah, terjadinya perebutan pangsa pasar, serta perebutan sumber daya produksi yang terbatas. Kondisi seperti ini menimbulkan ancaman bagi perusahaan yang telah ada.

b. Persaingan sesama perusahaan dalam industri

Menurut Porter, tingkat persaingan itu dipengaruhi beberapa faktor seperti jumlah kompetitor, tingkat pertumbuhan industri, karakteristik produk, biaya tetap yang besar, kapasitas dan hambatan keluar.

c. Ancaman dari produk pengganti

Perusahaan-perusahaan yang berada dalam suatu industry tertentu akan bersaing pula dengan produk pengganti. Walaupun karakteristiknya berbeda, barang substitusi dapat memberikan fungsi atau jasa yang sama. Ancaman produk substitusi kuat bila produk substitusi tersebut mempunyai harga yang lebih murah atau kualitasnya sama, bahkan lebih tinggi dari produk-produk suatu industri.

d. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Para pembeli, dengan kekuatan yang mereka miliki, mampu mempengaruhi perusahaan untuk menurunkan harga produk, meningkatkan mutu dan servis, serta mengadu perusahaan dengan kompetitornya.

e. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Pemasok dapat mempengaruhi industri lewat kemampuan mereka menaikkan harga atau pengurangan kualitas produk atau servis.

Analisis lingkungan jauh dan lingkungan industri ini merupakan tahap yang dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Kekuatan dan kelemahan perusahaan diidentifikasi dengan menganalisis lingkungan internal.

2.2.3 Lingkungan Internal

Aspek-aspek lingkungan internal perusahaan yang hendaknya diamati untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat dilihat dari beberapa pendekatan fungsional berikut ini:

a. Pasar dan Pemasaran

Agar posisi produk di pasar sesuai dengan harapan, faktor-faktor yang perlu diperhatikan antara lain adalah pangsa pasar, pelayanan purna jual, kepemilikan, informasi tentang pasar, pengendalian distributor, kondisi satuan kerja pemasaran, kegiatan promosi, harga jual produk, komitmen manajemen puncak, loyalitas pelanggan dan kebijakan produk baru.

b. Keuangan dan Akuntansi

Dana dibutuhkan dalam operasional perusahaan. Oleh karena itu, faktor-faktor yang perlu diperhitungkan adalah kemampuan perusahaan memupuk modal jangka pendek dan jangka panjang, beban yang harus dipikul sebagai upaya memperoleh modal tambahan, hubungan baik dengan penanam modal dan pemegang saham, pengelolaan keuangan, struktur modal kerja, harga jual produk, pemantauan penyebab inefisiensi dan sistem akuntansi yang handal.

c. Kegiatan Produksi-Operasi

Kegiatan produksi-operasi perusahaan dapat dilihat dari keteguhan dalam prinsip efisiensi, efektivitas, dan produktivitas. Oleh karenanya, faktor-faktor yang perlu diperhatikan adalah hubungan baik dengan pemasok, sistem logistic yang andal, lokasi fasilitas yang tepat, pemanfaatan teknologi yang tepat, pembiayaan, pengendalian mutu.

d. Sumber Daya Manusia dan Sistem Informasi Manajemen

Manusia dan sistem informasi manajemen perusahaan merupakan sumber daya terpenting bagi perusahaan. Faktor yang perlu diperhatikan adalah langkah-langkah yang jelas mengenai manajemen SDM, keterampilan dan motivasi kerja, produktivitas dan sistem imbalan, aspek-aspek *software* dan *hardware*, efektivitas dalam sistem informasi manajemen dalam perusahaan.

Analisis pendekatan fungsional yang tajam pada internal perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan secara tajam pula sehingga peluang dan ancaman yang diperoleh dari analisis lingkungan eksternal dapat diperkirakan estimasi pencapaian dan penanggulangannya.

2.3 Formulasi Strategi

2.3.1 Misi, Visi dan *Value* Perusahaan

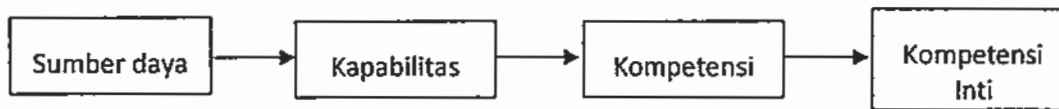
Wheelen dan Hunger (2008) menyebutkan bahwa formulasi strategi adalah penyusunan rencana jangka panjang perusahaan dalam rangka mengupayakan keefektifan perusahaan dalam meraih peluang dan mengatasi hambatan yang ada sesuai dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Formulasi strategi ini juga termasuk mendefinisikan visi, misi, *value* serta kompetensi inti dari perusahaan sebagai bahan dalam menentukan strategi yang terdapat dalam rencana jangka panjang perusahaan.

Mendefinisikan visi, misi, *value* serta kompetensi inti perusahaan juga dapat diartikan dengan mengkaji ulang kesesuaiannya dengan peluang dan hambatan yang dihadapi perusahaan karena mungkin saja setelah analisis internal dan eksternal dilakukan, ternyata visi, misi, *value* perusahaan sudah tidak relevan untuk terus diterapkan sehingga harus disesuaikan dengan keadaan yang harus dihadapi. Hal ini mungkin juga akan menuntut perubahan kompetensi inti perusahaan, dalam arti perusahaan harus menemukan kembali kompetensi intinya dalam upaya meraih peluang dan mengatasi hambatan yang ada.

2.3.2 Kompetensi Inti Perusahaan

Wheelen dan Hunger (2008) menyatakan bahwa kompetensi inti merupakan kumpulan kompetensi-kompetensi yang dimiliki bagian-bagian dalam perusahaan

yang terintegrasi sehingga menjadikan keunggulan bersaing perusahaan. Lahirnya kompetensi inti perusahaan adalah seperti yang terdapat pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3 Kompetensi Inti Perusahaan

Sumber : Wheelen dan Hunger, 2008, hlm. 106

Sumber daya perusahaan yang dimanfaatkan secara optimal akan menghasilkan kapabilitas spesifik dalam rutinitas proses bisnis dalam mengubah masukan menjadi keluaran. Ketika kapabilitas-kapabilitas tersebut dikombinasikan pemanfaatannya maka akan menghasilkan kompetensi perusahaan, namun belum dapat benar-benar disebut sebagai keunggulan bersaing perusahaan. Ketika kompetensi-kompetensi tersebut diintegrasikan akan menghasilkan kompetensi inti sebagai keunggulan bersaing perusahaan. Penentuan kompetensi inti ini tidak terlepas dari analisis internal perusahaan. Proses dari penentuan kompetensi inti yang mengandalkan analisis internal adalah pada saat penentuan kapabilitas. Dari analisis internal, perusahaan dapat mengidentifikasi kapabilitas-kapabilitas yang dimiliki oleh divisi-divisi di perusahaan. Dari gambar 2.3, terlihat bahwa kompetensi inti merupakan rangkaian proses, dan kapabilitas pun ada di dalam proses itu. Karena pengidentifikasian kapabilitas mengandalkan analisis internal, maka kompetensi inti pun akan dapat ditentukan setelah analisis internal perusahaan dilakukan dengan baik. Kompetensi inti akan membantu perusahaan dalam menentukan strategi-strategi dalam meraih peluang dan mengatasi hambatan yang ada.

2.4 Implementasi Strategi

Wheelen dan Hunger (2008) menyatakan bahwa implementasi strategi adalah proses mewujudkan strategi yang telah diformulasikan ke dalam aksi melalui serangkaian program dan prosedur serta perencanaan anggaran. Serangkaian program dan prosedur serta perencanaan anggaran tersebut harus dilakukan secara komprehensif di setiap divisi perusahaan dengan mengarah kepada visi dan misi perusahaan. Implementasi strategi secara komprehensif ini bukanlah hal yang mudah. Seperti yang telah disebutkan pada awal Bab II ini oleh Kaplan dan Norton (2004) menyatakan bahwa strategi dari suatu perusahaan atau organisasi harus menjelaskan bagaimana perusahaan akan menciptakan nilai bagi pemegang saham, konsumen, dan penduduk setempat. Nilai yang harus diciptakan itulah yang menjadi satu titik tujuan dari implementasi strategi yang dilakukan tiap bagian dalam perusahaan.

Perusahaan yang terdiri dari banyak orang akan melahirkan banyak pandangan dan cara-cara yang berbeda dalam upaya penciptaan nilai tersebut. Tujuannya memang sama, yaitu menciptakan nilai, tetapi pendidikan, pengalaman, sudut pandang yang berbeda dari tiap orang akan membawa pada strategi yang berbeda-beda dari tiap orang untuk penciptaan nilai tersebut. Semua mengembangkan strategi berdasarkan pandangannya masing-masing sehingga akhirnya tidak tercapai penciptaan nilai bagi pemegang saham, konsumen dan penduduk setempat. Contoh pada pandangan yang berbeda-beda adalah sebagai berikut:

- CFO → perspektif keuangan
- *Marketing/Sales* → perspektif konsumen
- *Operations* → kualitas, siklus waktu produksi
- HR → pengembangan sumber daya manusia
- CIO → teknologi informasi

Pandangan yang berbeda-beda membawa pada setidaknya terdapat beberapa elemen penting yang harus dicapai pada implementasi dan implementasi strategi:

- *Shareholders value*
- *Customer management*
- *Process management*
- *Quality*
- *Core capabilities*
- *Innovation*
- *Human resources*
- *Information technology*
- *Organizational design*
- *Learning*

Elemen-elemen penting inilah yang harus terdapat pada serangkaian program dan prosedur serta perencanaan anggaran yang harus dilakukan secara komprehensif di setiap divisi perusahaan dengan mengarah kepada visi dan misi perusahaan.

2.4.1 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator financial dan non-financial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat (Luis, 2007, hlm. 16). *Balanced Scorecard* memiliki 2 indikator, yaitu *lead* dan *lag* indikator. *Lead* indikator adalah indikator yang mengukur hasil non keuangan sebagai pedoman perusahaan untuk pengambilan keputusan. *Lag* indikator adalah indikator yang mengukur dampak akhir berdasarkan perencanaan yang sebelumnya dilakukan perusahaan dengan pelaksanaannya, di mana dampak akhir ini bersifat keuangan.

Kedua indikator ini diturunkan lagi menjadi 4 perspektif, 1 sebagai *lead* indikator dan 3 sebagai *lag* indikator. Keempat perspektif ini memiliki hubungan sebab akibat dalam menguraikan strategi perusahaan sehingga performa yang kurang baik pada

salah satu perspektif akan berdampak pada performa perspektif yang lain. Ke-4 perspektif tersebut adalah:

1. *Financial performance*

Perspektif ini merupakan *lag* indikator yang merupakan puncak dari pengukuran terhadap pencapaian strategi perusahaan.

2. *Customer perspective*

Lead indicator ini mengukur dampak yang dari *customer (satisfaction, loyalty)* terhadap pencapaian *financial performance* yang baik.

3. *Internal Business Process*

Internal business process menciptakan nilai yang nantinya akan dirasakan oleh customer. Ini juga merupakan *lead* indikator yang berusaha menciptakan efisiensi dalam bisnis internal perusahaan untuk menciptakan nilai bagi konsumen.

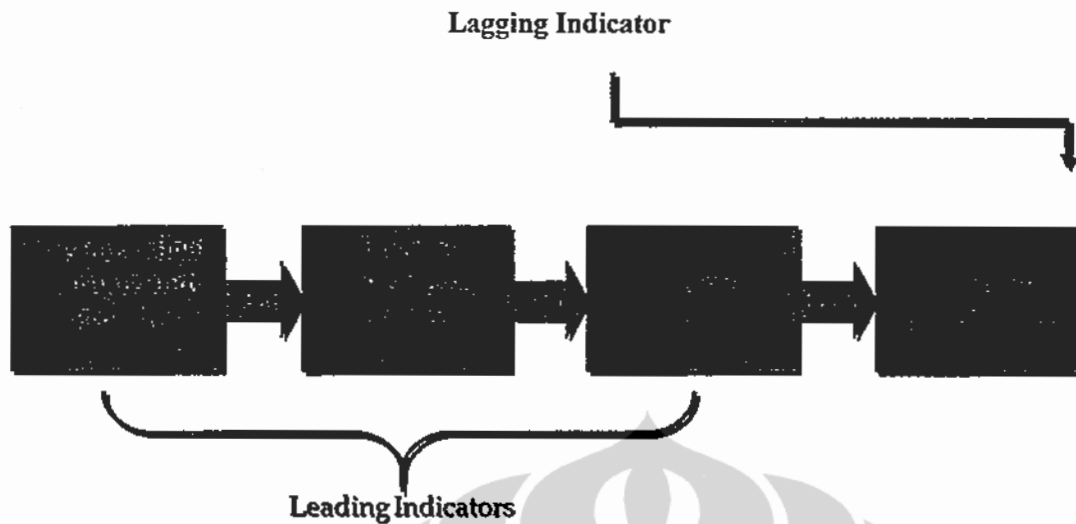
4. *Learning and Growth*

Lead indikator ini menguraikan pengaruh optimalisasi dari semua sumber daya perusahaan untuk mendukung implementasi strategi perusahaan.

Hubungan sebab akibat antar perspektif terlihat pada Gambar 2.4.

2.4.2 Peta Strategi

Peta Strategi merupakan pengembangan dari keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard (BSC)* yang menguraikan secara jelas hubungan sebab akibat yang terjadi pada keempat perspektif BSC tersebut. Penguraian yang terjadi adalah hubungan sebab akibat antara sasaran-sasaran strategis dalam masing-masing perspektif BSC sehingga terlihat jelas dari mana sumber untuk implementasi strategi perusahaan. Peta strategi memberikan keseragaman dan langkah yang konsisten dalam menguraikan strategi sehingga sasaran strategis dan pengukurannya dapat dicapai dan dilakukan dengan baik.



Gambar 2.4 *Leading dan Lagging Indicator* Perspektif Balanced Scorecard

Sumber : Hilton dan Maher, 2006, hlm. 821

Kaplan dan Norton (2004) menyebutkan bahwa peta strategi memiliki beberapa prinsip sebagai berikut:

- *Strategy balances contradictory forces*

Strategi perusahaan ditujukan untuk eksistensi perusahaan dalam jangka panjang sehingga dibutuhkan pengoptimalan *intangible asset* perusahaan sebagai bentuk investasi perusahaan untuk jangka panjang (eksistensi). Pertumbuhan dan eksistensi perusahaan untuk jangka panjang tidak dapat terlepas dari aktivitas-aktivitas serta keputusan-keputusan perusahaan yang sifatnya jangka pendek. Prinsip pertama pada peta strategi ini adalah bagaimana sasaran-sasaran yang akan dikembangkan pada setiap perspektif akan mempengaruhi sasaran jangka panjang untuk menghasilkan pertumbuhan pendapatan yang menguntungkan.

- *Strategy is based on a differential customer value proposition*

Kepuasan konsumen merupakan dasar untuk menciptakan *sustainable value*. Untuk mencapai kepuasan konsumen, perusahaan membutuhkan kejelasan mengenai segmentasi dan target market sehingga dapat fokus sasaran. Ketepatan sasaran tersebut dapat menciptakan nilai bagi konsumen yang menjadi arahnya.

- *Value is created through internal business processes*

Perspektif keuangan dan konsumen merupakan dampak di mana nilai yang diciptakan perusahaan dapat dirasakan pada kedua perspektif tersebut. Nilai yang dirasakan pada kedua perspektif ini, diciptakan oleh perusahaan pada perspektif *internal business processes* dan *learning and growth*. Pada *internal business processes*, perusahaan berusaha menciptakan proses bisnis yang efektif dan efisien dengan optimalisasi semua sumber daya perusahaan pada perspektif *learning and growth*. Perusahaan harus lebih lagi dalam memfokuskan pengoptimalannya pada beberapa *internal business processes* yang sifatnya kritical dan dapat menciptakan nilai yang dirasakan berbeda oleh konsumen dan operasionalisasi perusahaan serta dapat meningkatkan produktivitas.

Efisiensi dan efektifitas proses internal dapat ditujukan untuk empat kelompok:

1. *Operation management*; memproduksi dan pengiriman barang dan jasa kepada konsumen.
2. *Customer management*; membangun hubungan dengan konsumen
3. *Innovation*; mengembangkan produk baru, jasa, proses dan *relationships*
4. *Regulatory and social*; penyesuaian dan kepatuhan pada peraturan-peraturan dan harapan-harapan sosial serta membangun jaringan dan koneksi-koneksi yang kuat.

- *Strategy consists of simultaneous, complementary themes*

Setiap kelompok yang menjadi fokus pada proses internal menghasilkan manfaat pada periode waktu yang berbeda.

1. *Operation management*; manfaatnya dirasakan untuk jangka pendek, contohnya pada efisiensi biaya dan peningkatan kualitas
2. *Customer management*; manfaat yang dirasakan pada umumnya 6 – 12 bulan setelah *initial improvement*.
3. *Innovation*; menghabiskan waktu yang lebih panjang untuk mendapatkan manfaatnya
4. *Regulatory and social*; manfaat yang dirasakan paling lama, yaitu setelah perusahaan memiliki *positioning* yang kuat.

Walaupun manfaat yang akan dirasakan berbeda-beda waktunya, strategi harus menciptakan keseimbangan akan upaya-upaya untuk mendapatkan manfaat tersebut dan strateginya harus terus dikembangkan (*simultaneously*) dan saling melengkapi satu dengan yang lain walaupun manfaat yang dirasakan tidak dalam waktu yang sama

- *Strategic alignment determines the value of the intangible assets*

Intangible assets dapat dibagi menjadi tiga kategori:

1. *Human capital*: kemampuan pegawai, bakat atau keahlian, pengetahuan
2. *Information capital*: database, sistem informasi, jaringan, *technology infrastructure*
3. *Organization capital*: budaya, kepemimpinan, *employee alignment*, *teamwork*, *knowledge management*

Tidak ada satu pun *intangible asset* ini memiliki nilai yang terpisah satu sama lain (*independently*). Nilai dari *intangible asset* ini diperoleh dari kompetensinya dalam mendukung perusahaan untuk implementasi strategi. Masing-masing

intangible asset saling mendukung satu sama lain dalam implementasi strategi. Keberhasilan perusahaan dalam mengimplementasikan strateginya tidak dapat didukung oleh nilai dari satu *intangible asset* saja.

Ketika ketiga kategori ini saling melengkapi dalam memperkuat infrastruktur perusahaan, perusahaan dapat berdiri pada tingkat kesiapan yang tinggi serta dapat menghasilkan proses bisnis internal yang efektif dan efisien sehingga mampu menciptakan nilai bagi konsumen dan memperlihatkan perspektif keuangan yang baik sebagai tolak ukur keberhasilan perusahaan dalam mengimplementasikan strateginya.

2.4.3 Sasaran Strategis, *Key Performance Indicator* (KPI), dan Target

Penetapan sasaran strategis, KPI, dan target merupakan langkah realisasi dari penterjemahan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam aksi yang terukur. Kaplan dan Norton (2004) menyebutkan bahwa dari pandangan yang berbeda-beda dalam merumuskan strategi, akan menghasilkan elemen-elemen penting yang berbeda-beda sesuai dengan pandangannya masing-masing. Elemen-elemen tersebut seperti yang telah disebutkan sebelumnya adalah sebagai berikut:

- *Shareholders value*
- *Customer management*
- *Process management*
- *Quality*
- *Core capabilities*
- *Innovation*
- *Human resources*
- *Information technology*
- *Organizational design*
- *Learning*

Elemen-elemen penting ini adalah sasaran strategis yang harus dicapai oleh perusahaan. Kembali lagi kepada dasar pandangan-pandangan yang berbeda, masing-masing bagian dalam perusahaan akan berusaha mencapai sasaran-sasaran strategis tersebut dengan berbekal prinsip dan pandangannya masing-masing. Pemahaman mengenai suatu sasaran strategis akan berjalan sesuai dengan pandangan masing-masing divisi. Keempat perspektif *Balanced Scorecard* berusaha mengelompokkan sasaran-sasaran strategis tersebut untuk menyamakan pemahamannya dan sebagai awal gambaran mengenai hubungan sebab akibat yang akan secara detil diperlihatkan pada peta strategis. Dengan demikian, sasaran strategis adalah sasaran-sasaran yang harus dicapai saat implementasi strategi.

Karena sasaran strategis tersebut harus dicapai, maka perlu ada indikator yang dapat mengukur pencapaian sasaran strategis tersebut. Indikator yang mengukur pencapaian sasaran tersebut tentu harus dapat mengukur pencapaiannya secara kuantitatif. Dengan demikian, *Key Performance Indikator* (KPI) adalah satuan pengukuran yang dikenakan kepada sasaran strategis sehingga pencapaian sasaran strategis tersebut dapat terukur. Luis (2007, hlm. 87) menuliskan bahwa KPI adalah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja.

Menentukan KPI bagi sebagian orang bukanlah hal mudah (Luis, 2007, hlm. 99). Terlebih lagi bila dikerjakan oleh sebuah tim yang terdiri atas beberapa orang yang masing-masing mempunyai persepsi sendiri-sendiri. Untuk menghindari kerancuan, setidaknya ada beberapa hal yang dapat dicermati dalam menentukan KPI. KPI memiliki 4 tingkatan:

1. KPI Eksak adalah ukuran yang ideal untuk mengukur hasil pencapaian sasaran strategis yang diharapkan. Meskipun ideal, kadang KPI eksak sulit untuk dilakukan apalagi bila pengukurannya perlu dilakukan dalam frekuensi yang

tinggi karena pengukuran KPI Eksak ini membutuhkan proses, waktu dan biaya yang tidak sedikit.

2. KPI Proksi adalah indikator yang mengukur hasil tetapi tidak secara langsung, tetapi lewat sesuatu yang mewakili hasil tersebut. KPI ini memang tidak mengukur seakurat KPI Eksak, tetapi lebih memungkinkan untuk dilakukan pengukurannya karena proses, waktu dan biaya yang diperlukan tidak sekompleks KPI Eksak.
3. KPI Aktivitas adalah KPI yang mengukur jumlah, biaya, dan waktu dari kegiatan-kegiatan yang berdampak pada sasaran strategis yang bersangkutan. Sesuai namanya, aktivitas di sini berarti kegiatan, jadi pengukurannya berfokus pada proses kegiatan semata. KPI ini lebih mudah dilakukan daripada KPI Eksak dan KPI Proksi.
4. KPI Proyek merupakan KPI yang dari segi kualitas terendah dibanding KPI lainnya. Terendah di sini dikarenakan KPI ini bersifat tidak langsung, tidak mengukur kemajuan pencapaian KPI secara langsung, tetapi hanya mengukur progress kemajuan dari program-program inisiatif yang telah dicanangkan. KPI proyek ini mengukur apakah inisiatif yang dicanangkan terlaksana sesuai target dari aktivitasnya.

Karena KPI untuk mengukur tercapai atau tidaknya sasaran strategis, maka setiap KPI harus diberikan target dan agar pencapaiannya benar-benar terukur maka target tersebut harus ditetapkan dalam angka. Target tersebut akan menjadi petunjuk mengenai hasil yang harus dicapai dan target juga harus memotivasi pekerja dalam mencapainya. Definisi target adalah suatu ukuran yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Berkaitan dengan penerapan BSC, target dibuat untuk jangka waktu satu tahun atau disebut dengan perencanaan tahunan. Sementara pemantauan target itu dapat dilakukan dalam periode bulanan, triwulanan, semesteran atau tahunan.

2.5 Strategi Inisiatif

Strategi inisiatif adalah inisiatif-inisiatif yang bersifat strategis, yang disusun dan perlu dilaksanakan untuk mencapai target (Luis, 2007, hlm. 104). Pada dasarnya, setiap strategi inisiatif yang dicanangkan merupakan sebuah proyek atau program, karena ada periode pelaksanaannya, ada waktu awal dimulainya dan berakhirnya. Selain itu, strategi inisiatif juga perlu didukung oleh pelaksana yang kelak akan mengimplementasi strategi inisiatif tersebut, pelaksana ini bisa seorang individu maupun dalam bentuk tim. Selain itu, perlu juga ada penanggung jawab strategi inisiatif, rincian jadwal pelaksanaan, spesifikasi dan rincian anggaran. Mulyadi (2008, hlm. 231) menuliskan bahwa strategi inisiatif merupakan langkah-langkah strategik pilihan untuk mewujudkan sasaran strategis beserta taksiran sumber daya yang dikorbankan untuk dan diperoleh dari perwujudan sasaran tersebut.

2.6 Sistem Pengukuran Kinerja

Pada awalnya, BSC diciptakan oleh kesadaran bahwa ukuran kinerja keuangan tidak memadai untuk mengukur kinerja eksekutif. BSC dimanfaatkan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Oleh karena itu, akan dikemukakan beberapa teori mengenai sistem pengukuran kinerja setelah sebelumnya terdapat penjelasan mengenai BSC dan akan dilanjutkan dengan *Individual Scorecard* sebagai alat ukur kinerja.

Marihot (2002, hlm. 95) menuliskan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan feedback kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai

kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi kenaikan gaji, pendidikan dan latihan, dan lain-lain.

Pengukuran kinerja tidak sekedar menilai, tetapi lebih luas lagi, yaitu membantu pegawai untuk mencapai unjuk kerja yang diharapkan oleh organisasi dan berorientasi pada pengembangan pegawai/organisasi. Beberapa kegiatan yang merupakan langkah-langkah dalam pengukuran kinerja adalah:

1. Penentuan Sasaran

Penentuan sasaran harus jelas, spesifik, terukur, menantang, dan didasarkan pada waktu tertentu. Sasaran yang tidak jelas tidak dapat menunjukkan bagaimana mencapainya sehingga tidak akan memotivasi pegawai untuk mencapainya dan yang jelas akan mempersulit kegiatan penilaian. Perlu pula diperhatikan proses penentuan sasaran tersebut, yaitu diharapkan sasaran tugas individu dirumuskan bersama-sama antara atasan dan bawahan.

2. Penentuan Standar Unjuk Kerja

Unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Unjuk kerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Pentingnya penilaian unjuk kerja menghendaki penilaian tersebut harus benar-benar obyektif, artinya pelaksanaan penilaian harus mencerminkan pelaksanaan untuk kerja sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Sistem penilaian kinerja harus:

- a. Mempunyai standar
- b. Memiliki ukuran yang dapat dipercaya
- c. Mudah digunakan

3. Penentuan Metode dan Pelaksanaan Penilaian

Metode yang dimaksudkan di sini adalah pendekatan, cara atau alat ukur serta perlengkapan yang digunakan untuk melaksanakan penilaian kinerja, seperti formulir dan pelaksanaannya. Metode penilaian secara garis besar dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu metode penilaian yang berorientasi pada masa lalu dan metode penilaian yang berorientasi pada masa datang.

Metode penilaian yang berorientasi pada masa lalu diartikan sebagai penilaian perilaku kerja yang dilakukan pada masa lalu sebelum penilaian dilakukan. Melalui hasil penilaian tersebut dapat dilakukan usaha untuk mengubah perilaku kerja atau pengembangan pegawai. Alat ukur yang sering digunakan pada metode yang berorientasi pada masa lalu adalah penilaian yang didasarkan pada suatu skala, dari sangat memuaskan, memuaskan, cukup, kurang memuaskan dan sangat tidak memuaskan. Kemudian untuk memudahkan pengelompokan pegawai yang baik atau buruk, skala tersebut diberi bobot dari 1-5.

Metode penilaian yang berorientasi pada masa datang diartikan dengan penilaian akan potensi seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang. Metode ini sangat ditujukan untuk pengembangan pegawai untuk meningkatkan kinerjanya di masa datang, di pekerjaan-pekerjaan berikutnya. Alat ukur yang sering digunakan adalah penilaian secara psikologis melalui tes kecerdasan, tes kepribadian, wawancara. Alat ukur lainnya yang juga sering digunakan adalah *assessment centre* atau pusat penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar. *Assessment centre* biasanya dilakukan di suatu tempat yang terpisah dari tempat kerja dan membutuhkan waktu yang lama serta biaya yang besar.

4. Evaluasi Penilaian

Evaluasi penilaian merupakan pemberian umpan balik kepada pegawai mengenai aspek-aspek kinerja yang harus diubah dan dipertahankan serta berbagai tindakan yang harus diambil, baik oleh organisasi maupun pegawai dalam upaya perbaikan kinerja pada masa yang akan datang. Beberapa pedoman yang dapat dipakai dalam proses evaluasi penilaian kinerja adalah:

- a. Menekankan aspek-aspek positif dari kinerja pegawai
- b. Menyatakan kepada pegawai bahwa proses evaluasi adalah untuk memperbaiki kinerja dan bukan sebagai hukuman
- c. Melakukan evaluasi secara pribadi
- d. Melakukan penilaian secara formal, paling tidak sekali setahun dan lebih sering bagi pegawai yang memiliki kinerja yang buruk
- e. Memberikan masukan secara spesifik, tidak secara umum
- f. Menekankan masukan tentang kinerja, bukan ciri-ciri pribadi
- g. Tetap tenang dan tidak memberikan pendapat tentang orang yang dievaluasi
- h. Mengidentifikasi tindakan yang dapat diambil oleh pegawai untuk memperbaiki kinerja
- i. Menunjukkan kemauan untuk membantu pegawai dalam usahanya memperbaiki kinerja
- j. Mengakhiri proses evaluasi dengan menekankan aspek positif dari kinerja pegawai.

2.7 Alat Ukur Kinerja Implementasi Strategi

Simmons (2002, hlm. 7) menuliskan bahwa pengukuran kinerja penting karena dengan adanya pengukuran kinerja manajemen memperoleh kepastian bahwa goals perusahaan dapat dicapai. Pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai evaluasi dan sumber informasi bagi manajemen mengenai keberhasilan implementasi suatu strategi, sehingga manajemen dapat memutuskan pada kondisi yang bagaimana perusahaan harus melakukan penyesuaian terhadap perencanaan, aktivitas yang

sedang berjalan, dan pengendalian. Dengan demikian, maka perlu digunakan alat ukur kinerja yang secara jelas menunjukkan pencapaian kinerja pegawai terhadap implementasi atau implementasi strategi perusahaan.

2.7.1 *Cascading* ke Tingkat Departemen

Balanced Scorecard pada awalnya ditemukan untuk mengatasi keterbatasan yang dimiliki ukuran-ukuran keuangan dalam memperlihatkan pencapaian kinerja terhadap implementasi strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* memang cukup komprehensif karena dapat menyeimbangkan dalam hal kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek kinerja jangka panjang. Namun, dari hasil studi oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard* hanya diperuntukkan untuk mengukur kinerja eksekutif (Mulyadi, 2008, hlm. 25). Walaupun bersifat komprehensif, tapi *Balanced Scorecard* yang dibuat di tingkat korporat atau eksekutif, hanya akan dapat mengukur kinerja korporat atau eksekutif saja sehingga implementasi atau implementasi strategi hanya dapat terukur di tingkat korporat saja, padahal perusahaan terdiri dari beberapa departemen-departemen yang saling terkait dalam usaha menciptakan nilai. Oleh karena itu, perlu ada proses pengkomunikasian sasaran strategis jenjang perusahaan tertinggi ke setiap jenjang perusahaan yang lebih sampai dengan tingkat paling bawah, yaitu karyawan atau individu (Mulyadi, 2009, hlm. 25). Proses pengkomunikasian ini yang disebut *cascading*. Kaplan dan Norton (2006) menuliskan bahwa perusahaan harus menyeleraskan semua bisnis unitnya atau departemen dalam menciptakan sinergi untuk implementasi strategi perusahaan. Dengan kata lain, setiap departemen harus jelas kontribusinya dalam mendukung pencapaian sasaran strategis korporat. Setiap sasaran strategis yang ada pada BSC korporat harus ada departemen yang mendukungnya. Oleh karena itu, proses *cascading* BSC korporat menjadi BSC departemen harus dilakukan.

Langkah-langkah proses *cascading* (Luis, 2007, hlm. 60) adalah sebagai berikut:

1. Analisis visi dan misi departemen

Pada langkah awal proses *cascading*, perlu dilakukan analisis terhadap visi dan misi departemen dalam hal keselarasannya dengan visi dan misi perusahaan. Visi dan misi departemen harus sejalan dengan visi dan misi perusahaan, walaupun pada umumnya lebih spesifik dari visi dan misi perusahaan.

2. Mengidentifikasi kontribusi dan pengaruh divisi terhadap peta strategi perusahaan

Pada langkah ini, departemen mempelajari peta strategi perusahaan dengan seksama, kemudian mengidentifikasi hubungan antara sasaran strategis yang ada di peta strategi perusahaan dengan tugas pokok dan proses-proses inti dari fungsi departemen.

3. Mengidentifikasi "pelanggan" divisi

"Pelanggan" yang harus diidentifikasi mencakup pelanggan secara keseluruhan, yaitu pelanggan eksternal dan internal departemen yang bersangkutan. Proses identifikasi pelanggan ini harus mengacu kepada visi dan misi departemen untuk memahami siapa pelanggan utama departemen tersebut.

4. Mengidentifikasi tugas pokok (proses inti) divisi

Proses inti merupakan aktivitas atau tugas utama yang dijalankan oleh departemen tersebut, dan hasilnya member pengaruh secara langsung terhadap pemenuhan kebutuhan para pelanggannya. Setelah tugas pokok atau proses inti tersebut teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi *output* utama yang dihasilkan oleh setiap tugas pokok tersebut.

5. Mentabulasi output, pelanggan dan ekspektasi pelanggan

Setiap output dari hasil identifikasi pelanggan dihubungkan dengan pelanggan yang relevan dari daftar pelanggan yang telah teridentifikasi, lalu ditambahkan ekspektasi dari pelanggan tersebut atas output yang dihasilkan. Ketiga hal tersebut kemudian ditabulasi agar kaitan yang satu dengan yang lain dapat terlihat dengan jelas.

6. Menurunkan (*cascading*) sasaran perusahaan ke departemen
Langkah ini dilakukan dengan me-review langkah 1 dan mengidentifikasi sasaran strategis yang harus diturunkan ke departemen, lalu menentukan sasaran strategis tambahan yang diperlukan departemen sehingga akan menghasilkan sasaran-sasaran strategis yang harus dicapai oleh departemen tersebut.
7. Mengelompokkan sasaran-sasaran strategis pada keempat perspektif
Sasaran – sasaran strategis yang harus dicapai oleh departemen, dikelompokkan pada keempat perspektif dengan dasar sasaran-sasaran strategis mana yang berupa *outcome* (dampak) di departemen tersebut, dan sasaran-sasaran strategis yang berupa *driver* (sebab).
8. Menyusun peta strategis dengan menentukan arah hubungan sebab akibat antar sasaran strategis
Proses identifikasi garis hubungan sebab-akibat antar sasaran strategis yang telah disusun untuk membentuk peta strategi departemen. Penyusunan garis hubungan sebab-akibat sebaiknya fokus pada hubungan yang bersifat langsung.
9. Mengidentifikasi dan mendefinisikan KPI untuk setiap sasaran strategis
Setiap sasaran strategis harus ditentukan KPI untuk mengukur pencapaian sasaran strategis tersebut.
10. Menentukan target KPI dan strategi inisiatif untuk setiap sasaran strategis
Setiap KPI yang telah ditentukan kemudian diberi target agar dapat dipantau proses pencapaiannya. Setelah itu juga ditentukan strategi inisiatif untuk mencapai sasaran strategis.

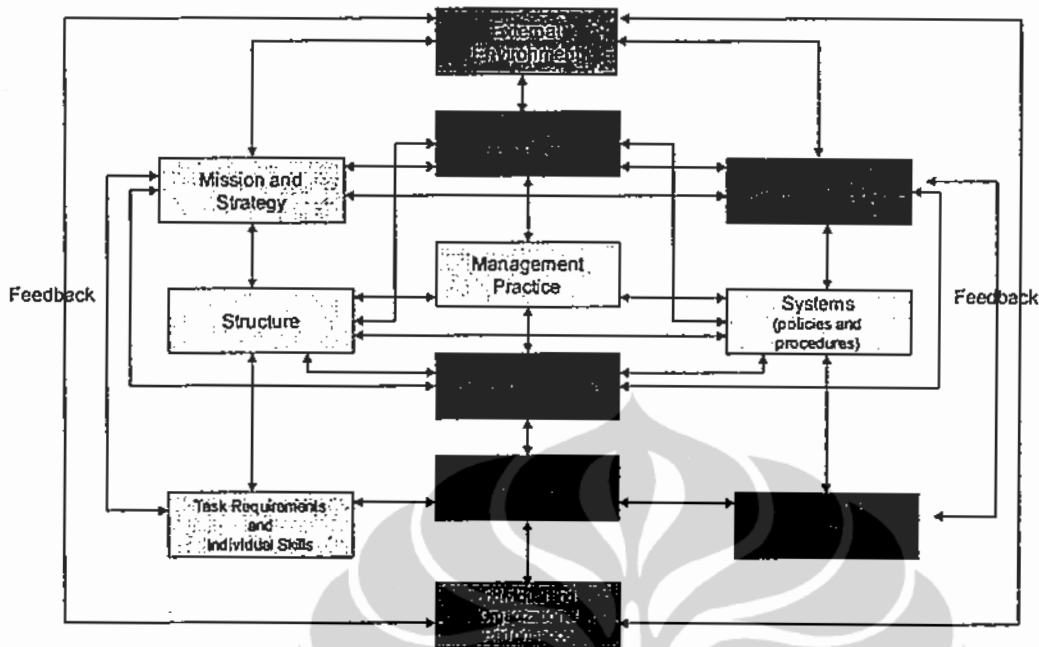
2.7.2 Cascading ke Tingkat Individu

Di dalam departemen-departemen itu sendiri terdapat individu-individu yang bekerja sehingga hal ini menunjukkan bahwa kinerja departemen yang saling terkait untuk menciptakan nilai tersebut, tergantung dari kinerja individu-individu di dalamnya.

Oleh karena itu, implementasi strategi di tingkat korporat saja belum cukup, strategi harus diimplementasikan sampai ke tingkat individu. Dengan kata lain, setiap individu harus mengerti tentang strategi yang akan diterapkan oleh perusahaan.

Menanamkan strategi kepada setiap individu dalam perusahaan tentu tidak mudah, karena perusahaan terdiri dari banyak individu yang memiliki tugas dan latar belakang yang berbeda. Hal yang dapat dilakukan adalah mewujudkan strategi tersebut ke dalam aksi yang terukur pada setiap individu. Setiap individu tentu memiliki uraian pekerjaan masing-masing, dan setiap uraian pekerjaan haruslah memiliki satuan pengukuran pencapaian uraian pekerjaan tersebut, sering disebut dengan *Key Performance Indicator (KPI)*. Untuk mewujudkan strategi ke dalam aksi yang terukur pada setiap individu, maka KPI tersebut yang harus jelas penelusurannya terhadap implementasi strategi. Kejelasan penelusuran KPI individu terhadap strategi perusahaan dapat diperoleh jika *Balanced Scorecard* diturunkan sampai ke tingkat individu. Peta strategi korporat harus diturunkan menjadi peta strategi departemen, kemudian KPI-KPI departemen diturunkan menjadi KPI individu. Akhirnya *Balanced Scorecard* menjadi *Individual Scorecard*. Hal ini sesuai dengan *Burke and Litwin Model* yang dikembangkan oleh Burke (2002, hlm. 199) pada Gambar 2.5.

The Burke and Litwin Model of Organization Performance and Change memperlihatkan elemen-elemen yang akan mempengaruhi hasil unjuk (performance) dari organisasi dan menunjukkan bagaimana hubungan antar elemen-elemen tersebut. Dari semua elemen-elemen tersebut, terlihat bahwa kinerja individu mempengaruhi kinerja organisasi atau perusahaan sehingga *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja eksekutif harus dapat diimplementasikan sampai ke tingkat individu dalam suatu perusahaan. Alat ukur kinerja individu ini haruslah dapat ditelusuri kontribusinya pada implementasi strategi. Alat ukur ini adalah *individual scorecard*.



Gambar 2.5 *The Burke and Litwin Model of Organization Performance and Change*

Sumber : W. Warner Burke, 2002, hlm. 199

Daniel Fitzek (2005, hlm. 1) dari Universitas St. Gallen menyatakan bahwa *individual scorecard is part of the new management and measurement system designed to align all actions with the business strategy of the company*. *Individual scorecard* dapat bicara dalam dua hal, yaitu kompetensi dan kontribusi. Dalam hubungannya dengan pengembangan organisasi, *individual scorecard* terfokus pada kompetensi. Dalam hubungannya dengan menerjemahkan strategi menjadi aksi, *individual scorecard* terfokus pada kontribusi.

Individual scorecard yang terfokus kepada kontribusi lahir akibat meningkatnya persaingan bisnis yang begitu dinamis sehingga menyebabkan timbulnya pemikiran tentang bagaimana menciptakan sistem bekerja yang lebih terstruktur, bekerja yang jelas penelusurannya dengan visi misi, tujuan dan strategi perusahaan. Uraian

pekerjaan (*job description*) yang berisi tugas-tugas pekerjaan yang harus dilakukan oleh setiap pemegang jabatan dirasakan kurang jelas kontribusinya dalam mendukung pencapaian visi misi, tujuan dan strategi perusahaan. Penyusunan uraian pekerjaan yang terus dilakukan sampai saat ini hanya terfokus kepada tugas-tugas pekerjaan pemegang jabatan tertentu secara spesifik tanpa dapat ditelusuri apakah tugas-tugas pekerjaannya tersebut dapat mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan. Berdasarkan hal ini, maka individual scorecard dikembangkan yaitu dengan melanjutkan proses *cascading Balanced scorecard* dan peta strategi korporat ke departemen seperti yang dikembangkan Kaplan dan Norton, sampai ke tingkat individu.

Tahap-tahap *cascading individual scorecard* menurut Daniel Fitzek (2005, hlm. 2) dari adalah sebagai berikut:

1. Menentukan kontribusi dari setiap pemegang jabatan
Tahap ini dilakukan dengan mengkaji ulang uraian pekerjaan (*job description*) dari pemegang jabatan.
2. Mengelompokkan posisi pemegang jabatan kepada empat perspektif
Pengelompokkan pemegang jabatan kepada empat perspektif untuk menentukan bahwa pemegang jabatan tersebut lebih bersifat *driver* (penyebab) atau *outcome* (dampak). Namun demikian, pengelompokkan ini tidak menghasilkan posisi pemegang jabatan yang mutlak sebagai *driver* (penyebab) ataupun sebaliknya. Hasil yang paling mungkin dicapai adalah suatu pemegang jabatan akan lebih banyak sebagai *driver* (penyebab) atau sebagai *outcome* (dampak).
3. Membagi sasaran-sasaran strategis departemen kepada setiap pemegang jabatan
Berdasarkan uraian pekerjaan dan posisi dalam empat perspektif suatu pemegang jabatan, dapat ditentukan sasaran-sasaran strategis yang menjadi tanggung jawab pemegang jabatan tersebut.

4. Membagi KPI dari setiap sasaran strategis kepada setiap pemegang jabatan
Pemegang jabatan yang sudah memperoleh sasaran strategis, tentu harus juga memiliki KPI sebagai satuan pengukuran hasil pencapaian sasaran strategisnya. Berdasarkan uraian pekerjaan pemegang jabatan, ditentukan pula KPI sebagai satuan pengukuran hasil pencapaian sasaran strategis.



BAB III

LATAR BELAKANG PERUSAHAAN

3.1 Sejarah Perusahaan

PT Magna Transforma Utama berdiri pada tanggal 8 Agustus 2008, disahkan oleh Notaris Dr. Misahardi Wilamarta, SH, MH, MKn, LLM dengan Akta Pendirian nomor 49 dengan alamat Menara Standard Chartered, Lantai 30, Jl. Prof. Dr. Satrio Kav. 164 Jakarta Selatan 12930 dan Pusat Penelitian dan Pengembangan yang bertempat di Menara Salemba, Lantai 3, Jalan Salemba Raya no. 5, Jakarta Pusat 10440. Bidang usaha PT Magna Transforma Utama adalah konsultasi bisnis dan manajemen dengan fokus pada *strategic performance management*.

3.2 Visi, Misi dan Nilai-Nilai Perusahaan

Visi :

To be admired strategic consulting group in Indonesia

Misi :

- *Build clients' loyalty by providing the state of the art solution to satisfy clients' needs and expectations*
- *Trust and personal responsibility in all relationships*
- *Good citizenship in community*

Nilai-nilai :

Productivity through people

Action oriented

Scientific based approach

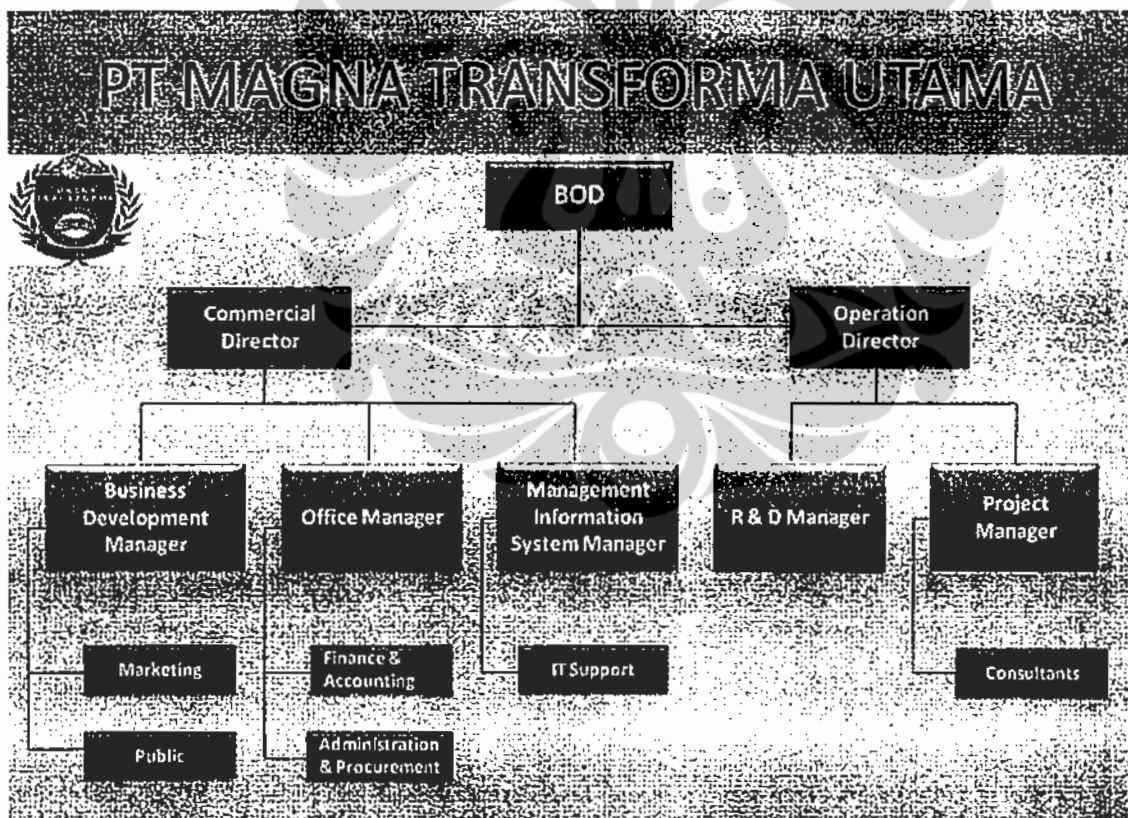
Care to customers and colleagues

Autonomy and entrepreneur

Learning continuously

3.3 Struktur Organisasi Perusahaan

PT Magna Transforma dipimpin oleh seorang *Commercial Director* dan seorang *Operation Director*. Direktur Komersial membawahi secara langsung tiga orang manajer, yaitu *Business Development Manager*, *Office Manager*, dan *MIS Manager* sedangkan *Operation Director* membawahi secara langsung *R & D Manager*, dan *Project Manager*. Sebagian besar manajer memiliki staf sesuai dengan fungsi kerjanya masing-masing. Struktur Organisasi Magna terdapat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT Magna Transforma Utama

Pada saat ini, untuk tiap-tiap fungsi kerja terdapat 1 orang yang bertanggung jawab dan melakukan fungsi tersebut, berjumlah 13 orang. Oleh karena itu, *Individual Scorecard* yang akan dihasilkan pada karya akhir ini juga akan berjumlah 13 *Individual Scorecard*. Karena penyusunan *individual scorecard* membutuhkan uraian pekerjaan dari masing-masing pemegang jabatan, maka berikut ini adalah uraian pekerjaan dari masing-masing pemegang jabatan yang akan memiliki *individual scorecard* sebagai alat ukur kinerja dalam implementasi strategi PT Magna Transforma Utama:

1. BOD

Fungsi utama:

Bertanggung jawab atas profitabilitas dan likuiditas perusahaan dengan mengontrol secara detil keuangan perusahaan untuk mempertahankan eksistensi perusahaan.

Uraian pekerjaan:

- a. Menganalisis laporan *cash flow* bulanan perusahaan.
- b. Memberikan alternatif-alternatif yang mungkin diterapkan terhadap permasalahan keuangan yang terjadi.

2. Commercial Director

Fungsi utama:

Bertanggung jawab atas *positioning* perusahaan dengan melakukan segmentasi dan *targeting* pasar yang tepat untuk meningkatkan pendapatan bagi perusahaan.

Bertanggung jawab atas efektifitas dan efisiensi operasional perusahaan dengan mengatur koordinasi dari semua individu untuk mendukung keberadaan perusahaan.

Uraian pekerjaan:

- a. Menganalisis tender-tender yang potensial dan sesuai dengan kapabilitas perusahaan dalam rangka meningkatkan profitabilitas perusahaan.

- b. Membuat perencanaan pekerjaan (*project plan*) yang terintegrasi dalam upaya menjaga kualitas dari pekerjaan .
- c. Melakukan presentasi produk perusahaan yang dibutuhkan oleh calon klien sebagai ujung/final dari pemasaran produk perusahaan.
- d. Menganalisis laporan keuangan dan operasional perusahaan dengan rutin setiap bulannya dalam rangka menjaga stabilitas keuangan perusahaan.

3. *Operation Director*

Fungsi utama:

Bertanggung jawab atas kualitas dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan (*project*) dengan mengatur koordinasi dari konsultan-konsultan *project* dan semua individu terkait untuk mendukung keberadaan perusahaan.

Bertanggung jawab atas efisiensi biaya pengerjaan *project* dengan tetap berfokus pada profitabilitas perusahaan untuk mendukung keberadaan perusahaan.

Uraian pekerjaan:

- a. Memberikan penjelasan materi produk kepada Direksi Klien untuk memberikan gambaran pemenuhan kebutuhan klien oleh perusahaan.
- b. *Quality control* pada finalisasi pekerjaan terkait waktu penyelesaian pekerjaan dan hasil pekerjaan itu sendiri, kesesuaiannya dengan kebutuhan klien.
- c. Memberikan solusi atas segala komplain yang terjadi terkait hasil pekerjaan sesuai wujud pemenuhan kebutuhan dan membina hubungan yang baik dengan klien.

4. *Business Development Manager*

Fungsi Utama:

Bertanggung jawab atas ketersediaan pekerjaan (*project*) dengan mencari sumber-sumber bisnis baru dan mengontrol pelaksanaan proyek mulai dari permulaan sampai

berakhirnya pekerjaan agar *project* dapat berjalan sesuai jadwal dan pada akhirnya dapat meningkatkan pendapatan bagi perusahaan.

Uraian pekerjaan:

- a. Secara aktif mencari informasi-informasi terdapatnya tender-tender yang potensial dan sesuai dengan kapabilitas perusahaan.
- b. Mendatangkan *project* bagi perusahaan dengan melakukan presentasi penawaran produk perusahaan.
- c. Memastikan kelengkapan dokumen-dokumen tender untuk mengupayakan perolehan tender.
- d. Melakukan negosiasi dan mengatur pertemuan calon klien dengan *Commercial Director* untuk mendapatkan waktu presentasi produk yang memang terdapat kebutuhannya di calon klien.

5. *Office Manager*

Fungsi Utama:

Bertanggung jawab atas efektifitas dan efisiensi operasional perusahaan dengan koordinasi, pengarahan dan pengawasan atas berjalannya operasional perusahaan untuk mendukung produktivitas seluruh karyawan.

Uraian pekerjaan:

- a. Memastikan produktivitas karyawan dengan memenuhi seluruh kebutuhan aspek kepegawaian.
- b. Mengendalikan arus kas perusahaan dengan aktif melakukan penagihan terhadap tagihan yang sudah melewati jatuh tempo dan mengatur pembayaran tagihan perusahaan.
- c. Memastikan produktivitas karyawan dengan mengontrol kehandalan dari setiap aset perusahaan.

- d. Mendukung pelaksanaan produksi, yaitu pengerjaan *project* dengan memenuhi segala kebutuhan administrasi pekerjaan (*project*).
- e. Mewujudkan *good corporate citizenship* dengan memenuhi segala ketentuan-ketentuan dari pemerintah.

6. *Management Information Sistem (MIS) Manager*

Fungsi utama:

Bertanggung jawab dalam melaksanakan pengembangan MIS dengan merancang, mengembangkan dan menyediakan layanan dan kebijakan umum bidang jaringan IT bagi perusahaan untuk mewujudkan proses operasional yang unggul

Uraian pekerjaan:

- a. Mengembangkan perangkat manajemen informasi sistem yang sesuai agar dapat berjalan efektif dan efisien dalam mendukung bisnis dan operasional perusahaan.
- b. Membuat prosedur/petunjuk dan mengembangkan kebijakan sebagai panduan dalam penerapan MIS di Magna untuk menciptakan operasional yang unggul.
- c. Mendukung pengembangan *software* sebagai pelengkap produk jasa konsultasi bisnis untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

7. *R & D Manager*

Fungsi utama:

Bertanggung jawab atas ketersediaan produk baru yang inovatif dengan melakukan penelitian-penelitian baru untuk memperkuat keunggulan bersaing perusahaan.

Uraian pekerjaan:

- a. Mengikuti perkembangan teori-teori baru yang dapat diterapkan untuk melengkapi produk perusahaan dan mengkomunikasikannya sehingga dapat melengkapi inovasi dari produk perusahaan.

- b. Melakukan *benchmarking* pada industri sejenis
- c. Melakukan penelitian – penelitian untuk memperkuat keunggulan bersaing produk perusahaan.

8. *Project Manager*

Fungsi utama:

Bertanggung jawab atas penyelesaian pekerjaan dengan memimpin semua tahap-tahap dalam pekerjaan serta membina hubungan yang baik dengan klien untuk menjaga kualitas dari pekerjaan.

Uraian pekerjaan:

- a. Membuat tahap-tahap perencanaan pekerjaan secara detil untuk setiap pekerjaan agar penyelesaian pekerjaan dapat terkontrol.
- b. Memberikan penjelasan materi pekerjaan kepada tingkat manajer di klien dalam bentuk *workshop* untuk memberikan gambaran mengenai pemenuhan kebutuhan yang akan dilakukan.
- c. Memastikan implementasi dari setiap pelaksanaan tahap-tahap yang terdapat dalam pekerjaan dengan memimpin setiap pelaksanaan tahap-tahap yang terdapat dalam pekerjaan.
- d. Memberikan keputusan untuk kendala yang terjadi dalam pekerjaan dengan tetap terfokus pada pemenuhan kebutuhan klien dan kapabilitas perusahaan.

9. *Marketing*

Bertanggung jawab atas ketersediaan pekerjaan dengan aktif melakukan penawaran kepada perusahaan-perusahaan atau organisasi publik dan swasta serta mengikuti tender-tender yang diselenggarakan oleh sektor publik maupun swasta untuk menghasilkan pendapatan bagi perusahaan.

Uraian pekerjaan:

- a. Memastikan kesiapan materi produk perusahaan untuk ditawarkan menyangkut kuantitas dan kualitas.
- b. Melakukan penawaran produk kepada perusahaan-perusahaan atau organisasi swasta maupun publik serta mengupayakan pertemuannya dengan Manajer dan *Commercial Director* Magna.
- c. Memastikan kelengkapan dokumen-dokumen untuk mengikuti tender dengan memenuhi setiap dokumen tender yang dibutuhkan.
- d. Mengikuti setiap tahapan-tahapan dalam tender yang diselenggarakan.

10. Public

Fungsi utama:

Bertanggung jawab atas ketersediaan pekerjaan dengan mengadakan *public* dan *in house training* sebagai upaya perusahaan dalam meraih pasar.

Uraian pekerjaan:

- a. Membuat perencanaan *public training* dalam satu tahun dan menyampaikannya kepada *Commercial* dan *Operation Director* untuk menentukan langkah-langkah strategis yang akan diambil.
- b. Berkoordinasi dengan R & D Manager untuk menentukan topik-topik yang menarik dalam *public training*.
- c. Menjamin terselenggara dan berjalannya *public training* dengan menjadi *event organizer* dalam setiap *public training*.
- d. Melakukan *follow up* pada setiap peserta *public training* yang telah dilaksanakan untuk mengikuti *public training* selanjutnya.
- e. Menumbuhkan kebutuhan pada setiap peserta *public training* yang telah dilaksanakan untuk menjadi klien Magna atau mengadakan *in house training consulting*.

11. Consultant

Fungsi utama:

Bertanggung jawab atas penyelesaian pekerjaan dengan melakukan setiap tahap-tahap pekerjaan dan mempertahankan koordinasi dengan *Project Manajer* dan konsultan lainnya untuk menjaga kualitas pekerjaan.

Uraian pekerjaan:

- a. Memberikan konsultasi pekerjaan kepada klien sesuai dengan pembagian pekerjaan.
- b. Memberikan solusi terhadap permasalahan teknis yang terjadi dengan tetap berfokus pada pemenuhan kebutuhan klien.
- c. Menjaga keselarasan waktu untuk setiap pekerjaan.
- d. Menyediakan materi-materi konsultasi sesuai dengan tahap pekerjaan dan kebutuhan klien.
- e. Koordinasi dengan *Project Manajer* untuk pengambilan keputusan di luar permasalahan teknis.

12. Finance & Accounting

Fungsi utama:

Bertanggung jawab untuk memastikan seluruh fungsi akuntansi terkait penyusunan laporan keuangan dan menyampaikannya secara tepat waktu, relevan, akurat, dan dapat diandalkan untuk dijadikan salah satu alat dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan.

Uraian pekerjaan:

- a. Memonitor, mengelola dan mengendalikan semua transaksi keuangan untuk mendukung kelancaran operasional perusahaan.
- b. Memastikan tersedianya laporan keuangan bulanan dan tahunan Magna secara akurat dan tepat waktu.

- c. Memeriksa jurnal bulanan agar semua transaksi keuangan dicatat secara benar dan dilaporkan sesuai dengan Prinsip Akuntansi Indonesia yang berlaku.
- d. Menyiapkan dan melaporkan pajak tepat waktu sebagai bagian dari pemenuhan misi perusahaan *be good citizenship*.

13. Administration & Procurement

Fungsi utama:

Bertanggung jawab dalam mengelola pelaksanaan kegiatan *procurement* dan administrasi kesekretariatan melalui koordinasi, pengarahan dan pengawasan demi terciptanya tertib administrasi, tertata dan terawatnya dokumen-dokumen perusahaan.

Uraian pekerjaan:

- a. Mengelola surat masuk/keluar, menjawab telpon, menerima tamu, menyusun jadwal perjalanan, membuat appointment, persiapan dan penyelenggaraan rapat untuk menunjang tujuan organisasi agar dapat dicapai dengan efisien.
- b. Melakukan pencatatan dan pengarsipan yang sistematis (menyusun berdasarkan nomer/perihal/instansi/tanggal).
- c. Melaksanakan pengadaan barang guna mendukung operasional perusahaan.
- d. Memelihara, menjaga dan menjamin ketersediaan dokumen berharga perusahaan.
- e. Melakukan *stock opname* secara rutin setiap bulan untuk menjamin ketersediaan perangkat kerja yang dibutuhkan.

14. IT Support

Fungsi utama:

Bertanggung jawab dalam kehandalan setiap perangkat IT perusahaan dengan mengontrol perangkat IT perusahaan agar dapat berfungsi dengan baik untuk mendukung proses operasional perusahaan yang unggul.

Uraian pekerjaan:

- a. Melayani setiap permintaan perusahaan terkait dengan ketersediaan perangkat IT.
- b. Memberikan solusi atas permasalahan IT yang terjadi untuk mendukung berjalannya operasional perusahaan.
- c. Mendukung penyelesaian pekerjaan sehubungan dengan kebutuhan IT dengan memenuhi setiap kebutuhan aplikasi.

3.4 Bauran Produk Perusahaan

PT Magna Transforma Utama adalah lembaga konsultan yang memfokuskan diri membantu organisasi dalam mengelola kinerja organisasi melalui implementasi strategi yang terukur dan terintegrasi. PT Magna Transforma Utama memberikan jasa konsultasi dengan menggunakan pemikiran yang inovatif dan alat-alat yang praktis dalam merumuskan perencanaan kegiatan dan memecahkan isu yang ada dalam organisasi. Area spesialisasi PT Magna Transforma Utama adalah:

1. Formulasi dan implementasi strategi organisasi
2. Pengukuran dan penyelarasan kinerja strategi organisasi
3. Pengembangan dan perubahan strategi organisasi

Produk-produk dari PT Magna Transforma Utama adalah sebagai berikut:

1. Konsultasi Strategi Organisasi

Pelayanan yang diberikan pada produk ini meliputi:

- Implementasi strategi dengan alat bantu manajemen strategis.

Magna membantu organisasi, baik perusahaan *public* maupun swasta untuk mendorong kinerja mereka melalui pemetaan strategi, pengukuran dalam bentuk KPI dan penurunan kepada seluruh departemen dan individu dalam organisasi yang saling selaras dengan strategi organisasi secara keseluruhan.

- Strategi pemasaran dan *modeling* bisnis.
Menentukan kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi dan menanggapi segmen pelanggan yang menarik dengan meningkatkan usulan nilai tambah produk dan organisasi melalui berbagai jaringan pemasaran yang ada.
- Strategi *merger* dan akuisisi.
Mengidentifikasi sinergi dan mengelola resiko perubahan dan penyatuan.

2. Strategi Operasional

Pelayanan PT Magna Transforma meliputi:

- Definisi model operasi, desain dan penyelarasan.
Memilih dan mengimplementasikan model operasi yang paling efisien dalam mengantarkan strategi bisnis organisasi.
- Perbaiki kinerja dan efisiensi operasional.
Mengurangi biaya, meningkatkan hasil, kualitas dan waktu ke pasar dengan menggunakan proses peningkatan yang sesuai serta metode, alat dan teknik manajemen proses bisnis.
- Peta keunggulan organisasi
Membantu dalam membangun peta implementasi organisasi yang unggul dan membuat kesepakatan agar operasional yang unggul dapat meningkatkan nilai organisasi sehingga organisasi dapat mengidentifikasi inisiatif yang benar-benar menciptakan nilai dan menghilangkan inisiatif bisnis yang tidak tepat.

3. Strategi Perubahan Organisasi dan Sumber Daya Manusia

Pelayanan PT Magna Transforma meliputi:

- Strategi organisasi HR yang memungkinkan perubahan dan transformasi organisasi.
- Implementasi sistem HR.
- Perubahan kepemimpinan dengan membangun budaya perusahaan.
- Pelaksanaan perubahan dengan membantu orang dan organisasi menghadapi perubahan-perubahan besar.
- Menumbuhkan budaya kinerja bermutu tinggi dengan mengenali kepentingan budaya organisasi sebagai kunci yang memungkinkan kinerja organisasi.
- Membangun desain organisasi dengan penyelerasan struktur dan jaringan organisasi untuk menyampaikan tujuan strategis.

Klien-klien yang selama ini ditangani oleh PT Magna Transforma Utama adalah:

- Badan Pembangunan Nasional (Bappenas)
- PT Bakrie Construction
- PT Radiant Nusa Investama
- PT Radiant Utama Technical Services
- Outbond Call Center Direktorat Jenderal Pajak
- PT Perkebunan Nusantara VIII
- PT Pembangkit Jawa Bali Services (PJBS)
- PT Asuransi Tripakarta
- PT Tigaraksa
- PT Perusahaan Perdagangan Indonesia
- Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta
- PT Hoffmen Internasional
- Sekolah Kristen IPEKA

Adapun pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan untuk klien-klien tersebut terdapat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1 Nama Klien dan Pekerjaan Magna

Nama Klien	Nama Pekerjaan
Badan Pembangunan Nasional (Bappenas)	Eksekusi Strategi sampai tingkat individu dengan Balanced Scorecard
	Analisis Jabatan
PT Bakrie Construction	Eksekusi Strategi sampai tingkat individu dengan Balanced Scorecard
	Analisis Jabatan
	Rekrutmen
	Survei Kepuasan Kerja Pegawai
PT Radiant Nusa Investama	Eksekusi Strategi sampai tingkat individu dengan Balanced Scorecard
PT Radiant Utama Technical Services	Eksekusi Strategi sampai tingkat departemen dengan Balanced Scorecard
Outbond Call Center Direktorat Jenderal Pajak	Pengukuran Kinerja Outbound Call Center
PT Perkebunan Nusantara VIII	Eksekusi Strategi sampai tingkat individu dengan Balanced Scorecard
PT Pembangkit Jawa Bali Services (PJBS)	Penyusunan Rencana Strategis (<i>Corporate Plan</i>)
PT Asuransi Tripakarta	Eksekusi Strategi sampai tingkat individu dengan Balanced Scorecard
PT Tigaraksa	<i>In House Training</i>
PT Perusahaan Perdagangan Indonesia	Penyusunan Sistem HR
Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta	Penyusunan Rencana Strategis (<i>Corporate Plan</i>)
PT Hoffmen Internasional	Penyusunan Rencana Strategis (<i>Corporate Plan</i>)
Sekolah Kristen IPEKA	Eksekusi Strategi sampai tingkat individu dengan Balanced Scorecard

3.5 Strategi Perusahaan

Dengan perubahan permintaan pasar yang cukup dinamis dan kehadiran pesaing yang juga cukup kompetitif, maka dalam perkembangannya Magna menggunakan *push* strategi, dengan Magna berusaha untuk mengikuti permintaan pasar dan "menjemput bola" dalam mempertahankan keberadaannya.

Salah satu upaya yang dilakukan untuk mengikuti permintaan pasar adalah dengan mengembangkan *Software Transformer* untuk otomatisasi dalam implementasi strategi perusahaan sampai tingkat individu dengan *Balanced Scorecard* sampai menjadi *Individual Scorecard*. Alasan pengembangan *software* ini adalah mengikuti

perkembangan bisnis sekarang ini yang sangat terpengaruh oleh perkembangan teknologi, khususnya otomatisasi dengan perangkat lunak (*software*). Perangkat lunak ini Magna namakan Transformer. Dengan Transformer ini, maka pengukuran dengan *Balanced Scorecard* untuk implementasi strategi perusahaan dapat dilakukan secara otomatisasi dalam hal input data pencapaian KPI sehingga lebih mudah dalam mengetahui sasaran strategisnya tercapai atau tidak. Berdasarkan pengalaman Magna, bahwa *Balanced Scorecard* memang mengukur secara objektif pencapaian strategi perusahaan, namun terkadang pengumpulan data untuk menghitung pencapaian KPI-KPI yang digunakan tersebut tidak mudah sehingga cukup banyak menambah pekerjaan dari perusahaan yang bersangkutan. Oleh karena itu Magna pun berusaha menemukan pendekatan-pendekatan atau cara-cara yang dapat mengatasi keterbatasan tersebut sehingga implementasi strategi dengan *Balanced Scorecard* benar-benar terasakan manfaatnya oleh perusahaan. Dengan penelitian dan pengembangan yang terus dilakukan dari waktu ke waktu di sela-sela kesibukan menangani pekerjaan, akhirnya terciptalah *Software Transformer*, walaupun masih bersifat *desktop based*, belum *web based*. Namun demikian, *Software Transformer* yang bersifat *desktop based* ini tetap dapat memudahkan perusahaan dalam mengontrol pemenuhan KPI untuk mengetahui pencapaian sasaran strategis. Magna masih terus mengembangkan *software* ini menjadi *web based*.

Upaya lain yang dilakukan seiring dengan perubahan permintaan pasar adalah dengan "menjemput bola" atau menumbuhkan kebutuhan perusahaan untuk implementasi *Balanced Scorecard* sampai tingkat individu sebagai wujud implementasi strategi perusahaan yang terukur sampai tingkat individu. Aktivitas yang dilakukan adalah dengan secara berkesinambungan mengadakan *Public Training*. Magna merasa bahwa *Public Training* ini merupakan hal yang cukup strategis dan juga menjadi salah satu pertimbangan sehingga menjadi fungsi kerja sendiri dalam struktur organisasi seperti *Finance & Accounting*, *Marketing* dan sebagainya.

Topik-topik *Public Training* yang diselenggarakan Magna pun mengikuti trend permintaan pasar. Berikut adalah *Public Training* yang akan diselenggarakan dalam waktu dekat:

"Make Your Business & Company Strategy Real by Understanding Financial Position & Fundamental Analysis"

Workshop ini dirancang untuk membantu para penanggung jawab perusahaan dalam melakukan perencanaan korporasi dan bisnis melalui pemahaman yang mendalam tentang analisis posisi strategis keuangan perusahaan dan analisis fundamental perusahaan. *Workshop* ini dirancang dengan mengintegrasikan konsep-konsep *Strategic Finance*, *Strategic Management* dan *Balanced Scorecard* dengan metodologi yang jelas serta dipandu oleh konsultan yang menguasai konsep-konsep tersebut secara akademis dan berpengalaman membantu banyak perusahaan membangun dan memilih strategi yang tepat di berbagai jenis industri. Dampak yang diharapkan adalah peserta dapat menguasai teknik-teknik dalam memformulasikan strategi dan mengaplikasikan secara nyata di dalam perusahaan masing-masing melalui studi kasus yang menarik dan atraktif.

"Business Strategy Execution Cycle with Essential Leadership & Performance Management"

Workshop ini dirancang untuk membantu para manajer dalam mengendalikan implementasi strategi di masing-masing departemennya sehingga strategi bisnis perusahaan yang telah disusun dapat tercapai dalam pola yang terkendali. *Workshop* ini dirancang dengan mengintegrasikan pendekatan *Performance Management* dan pendekatan *Leadership* untuk membantu meningkatkan kinerja individu, departemen, dan perusahaan. Peserta *workshop* ini akan dipandu secara *learning by doing* untuk mempunyai pengalaman secara *psychomotoric* dan *hands on experience* melalui tahap-tahap simulasi dalam *workshop*.

Tujuan utama dari *Public Training* ini adalah untuk memperkuat *brand image* Magna dan menumbuhkan kebutuhan perusahaan sehingga diharapkan dapat menjadi klien Magna. *Public Training* ini dapat terselenggara dengan dukungan database yang *up to date*.

"Controlling Your Business & Company With Cascading Business Strategy Into Measurable Activity Plan"

Workshop ini dirancang untuk membantu para penanggungjawab perusahaan dalam mengendalikan perusahaan melalui pengembangan strategi bisnis yang diturunkan menjadi *activity plan* departemen dan individu yang terukur dalam bentuk *Key Performance Indicator* (KPI). *Workshop* ini juga dirancang dengan mengintegrasikan berbagai konsep manajemen modern seperti *System Thinking*, *Total Quality Management* (TQM) dan *Balanced Scorecard* (BSC). Hasil yang diharapkan dari *workshop* ini adalah setiap peserta akan menghasilkan *draft* peta strategi perusahaannya beserta *activity plan* departemen dan individu yang dapat dijadikan bahan awal untuk implementasi di perusahaan masing-masing.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 *Review* Visi dan Misi Berdasarkan Deskripsi Lingkungan Eksternal

Seperti yang disebutkan pada pendahuluan, bahwa bisnis konsultan masih terus berkembang. Semakin banyaknya perusahaan konsultan dengan keunggulan masing-masing, ditambah konsultan asing yang terus berdatangan, membuat perang tarif tak terhindarkan. Menyikapi hal ini, pemerintah turut mengambil peran untuk mengatasi perang tarif yang diestimasikan dapat terjadi tersebut. Karena itu, Bappenas bersama Inkindo tengah menyusun pedoman imbalan atau *billing rate* bagi jasa konsultan Indonesia yang akan diberlakukan mulai kuartal II/2007. *Billing rate* ini memang hanya acuan, bukan pedoman tarif. Artinya, setiap perusahaan tetap diberi kebebasan menetapkan tarif jasanya. Dalam RAPBN 2007 disebutkan, dari belanja pemerintah sebesar Rp 138 triliun, nilai pengadaan jasa konsultan mencapai Rp 4,6 triliun, yang dapat diperebutkan konsultan nasional maupun asing. Tersedianya anggaran untuk konsultan pada APBN menjadi pendorong meningkatnya peluang bisnis konsultan (Soelaeman, 2007).

Tiga tahun sebelumnya, UU No. 25 tahun 2004 mengamanatkan penyusunan rencana pembangunan nasional jangka panjang, menengah dan tahunan. Rencana pembangunan nasional tersebut selanjutnya menjadi pedoman bagi penyusunan rencana strategis (renstra) bagi Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Berdasarkan UU ini, maka setiap Kementerian/Lembaga/SKPD harus memiliki rencana strategis yang berpedoman pada rencana pembangunan jangka panjang menengah (RPJM). Renstra tersebut disusun untuk mewujudkan pencapaian visi dan misi serta tujuan setiap organisasi pemerintahan dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing Kementerian/Lembaga/SKPD (Pendahuluan Rencana Strategis Bappenas 2005-2009, 2006:1). Kondisi ini tentu

membuka peluang bagi bisnis konsultan, karena pada umumnya Kementerian/Lembaga/SKPD akan membuka tender untuk pengerjaan rencana strategis ini. UU tersebut dibuat pada 2004. Namun sampai 2009, masih terdapat tender dari Kementerian/Lembaga/SKPD untuk penyusunan rencana strategi.

Tabel 4.1 berisi tender-tender penyusunan rencana strategis dan pekerjaan-pekerjaan lain yang berhubungan dengan aspek strategis organisasi, yang diselenggarakan oleh Kementerian/Lembaga/SKPD/BUMN pada tahun 2009:

Tabel 4.1 Tender-Tender yang Diselenggarakan Pemerintah Tahun 2009

Nama Instansi	Nama Pekerjaan
Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran Jakarta	Jasa Konsultasi Penyusunan Rencana Strategis Bisnis 2010 - 2014
PT Pembangkitan Jawa Bali Services	Jasa Konsultasi Penyusunan Rencana Strategis 2010 - 2014
PT Perikanan Nusantara	<i>Due Diligence</i> dan Valuasi Saham
Departemen Keuangan-Tim Reformasi Birokrasi Pusat	Jasa Konsultasi SDM dan Pendampingan Operasional Penyelenggaraan Diklat Berbasis Kompetensi dalam rangka Reformasi Birokrasi Depkeu
Kementerian Negara BUMN Th anggaran 2009	Jasa Konsultan Restrukturisasi BUMN Sektor Perdagangan
Departemen Perindustrian Ditjen Industri Logam Mesin Teksti & Aneka	Penyusunan Strategi & Langkah Pengembangan Jangka Menengah Industri Logam Th 2010-2014
Ombudsman RI	Penyusunan Sistem SDM
PT Perusahaan Perdagangan Indonesia	Penyusunan Sistem SDM
Departemen Perhubungan Badan Pendidikan dan Pelatihan	Penyusunan Pedoman Indikator Kinerja (KPI) Badan Diklat Perhubungan
Departemen Pekerjaan Umum Dirjen Sumber Daya Air Satker Sekretariat Dirjen Sumber Daya Air	Sistem Pengelolaan Karier dan Penilaian Kinerja pada Unit Pelaksana Teknis/ Balai di Lingkungan Direktorat Jenderal Sumber Daya Air
Dinas Pariwisata dan Kebudayaan	Penyusunan Rencana Strategis Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Propinsi DKI

Untuk tender penyusunan rencana strategis pada tahun 2009, PT Magna mendapatkan tiga tender dari Kementerian/Lembaga/SKPD dalam penyusunan

renstra, yaitu PT. Pembangkitan Jawa Bali Services (PJBS), Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta dan PT Perikanan Nusantara (Persero). Rencana strategis yang telah disusun tersebut tentu harus diimplementasikan agar visi dan misi dapat terealisasi. Dalam pengimplementasian rencana strategis yang telah disusun, Kementerian/Lembaga/SKPD juga tidak jarang membuka tender. Hal ini tentu menjadi peluang bagi bisnis konsultan. PT Magna memperoleh dua tender untuk peluang ini, yaitu implementasi renstra dengan *Balanced Scorecard* pada Bappenas dan PT Perkebunan Nasional (PTPN) VIII. Tersedianya kebutuhan untuk dipenuhi bisnis konsultan tidak hanya terdapat pada lembaga pemerintahan saja berdasarkan UU no. 25 tahun 2004, tetapi sektor swasta juga, walaupun jarang terdapat tender dari sektor swasta. Namun demikian, PT Magna pun memperoleh tender penyusunan renstra dan implementasinya dari sektor swasta yang secara detail nama-nama klien dan pekerjaan-pekerjaannya telah terdapat pada bab latar belakang perusahaan.

Selain pengaruh dari permintaan akan bisnis konsultan yang masih terus ada, teknologi juga menjadi faktor yang cukup mendukung perkembangan bisnis konsultan. Teknologi yang berkembang semakin melengkapi produk – produk *consulting* yang dihasilkan oleh perusahaan – perusahaan konsultan. Hal tersebut juga menjadi pendorong semakin banyaknya bisnis konsultan di Indonesia. Salah satu pengembangan produk berbasis teknologi guna melengkapi produk dari konsultan manajemen adalah QPR *Scorecard* yang digunakan untuk implementasi *Balanced Scorecard* dari GML Performance Consulting. Tidak jauh berbeda dengan GML Performance Consulting, PT Magna Transforma Utama yang bergerak dalam konsultasi *strategic performance management*, mengembangkan piranti lunak Transformer untuk implementasi *Balanced Scorecard*.

Untuk lebih jelas, deskripsi lingkungan eksternal akan dilakukan dengan 5 *Porter's Model* seperti yang terdapat pada Gambar 2.2.

1. **Ancaman masuknya pendatang baru**

Seperti yang telah dijelaskan pada bab pendahuluan, konsultan-konsultan baru diprediksi akan terus bermunculan dikarenakan kebutuhan pasar akan spesialis bidang tertentu terutama di jasa manajemen yang terus meningkat.

2. **Kekuatan tawar menawar pemasok**

Karena bisnis konsultan merupakan jasa, maka peran pemasok tidak begitu signifikan. Tidak seperti industri manufaktur maupun jasa yang mengandalkan bahan baku, bisnis konsultan tidak memiliki kebergantungan yang signifikan terhadap pemasok dalam menghasilkan produk untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Kebergantungan yang ada dapat terasa apabila Magna hendak melakukan pengembangan pangsa pasar dengan mengikuti tender konsultasi manajemen yang mengharuskan adanya tenaga ahli di bidang tertentu yang tidak terdapat di dalam sumber daya manusia Magna, maka keikutsertaan Magna akan tergantung pada pemenuhan tenaga ahli tersebut.

3. **Ancaman dari produk pengganti**

Produk utama dari Magna adalah implementasi strategi perusahaan dengan *Balanced Scorecard*. Dengan demikian, ancaman dari produk pengganti adalah adanya teori atau metode yang dapat mengungguli *Balanced Scorecard*. Magna terus mengembangkan implementasi strategi perusahaan dengan menurunkan *Balanced Scorecard* dari tingkat perusahaan sampai ke tingkat individu, menjadi *Individual Scorecard*.

4. **Kekuatan tawar menawar pembeli**

Pembeli memberikan pengaruh yang signifikan terhadap bisnis konsultan. Magna yang belum lama berdiri sehingga belum memiliki pengalaman perusahaan yang banyak, merasakan sekali pengaruh atau kebergantungan terhadap pembeli. Hal yang paling terasa adalah dalam memberikan harga untuk

produk konsultasi. Selain itu, Magna memiliki beberapa klien-klien yang memiliki sedikit perhatian terhadap pembayaran jasa konsultasi yang sudah jatuh tempo sehingga sering terdapat kendala dalam mengendalikan arus kas perusahaan. Nama Magna yang masih baru dan jumlah klien yang belum banyak sering menjadi menyebabkan Magna memiliki kebergantungan yang besar dengan pembeli.

5. Kondisi bisnis saat ini (Persaingan sesama perusahaan dalam industri)

Persaing utama Magna adalah konsultan manajemen yang juga menghasilkan produk implementasi strategi perusahaan dengan *Balanced Scorecard*, yaitu *GML Performance Consulting*. Selain itu, di produk konsultasi yang lain pun, dalam keikutsertaan di tender, Magna sering menemui pesaing yang sama seperti, Daya Makara UI. Kondisi persaingan sendiri terlihat lebih jelas dalam tender, dan cukup bervariasi. Magna pernah mendapatkan tender yang tidak terdapat nilai nominal dari pihak penyelenggara sehingga tidak ada batasan harga normal.

Berdasarkan deskripsi dari lingkungan eksternal yang dipengaruhi dari permintaan terhadap bisnis konsultan, peraturan dari pemerintah, dan perkembangan teknologi, juga yang akhirnya dilakukan analisisnya dengan 5 Porter's Model, PT Magna Transforma Utama menetapkan bahwa visi dan misi yang sudah ditetapkan di awal berdirinya perusahaan, masih relevan sampai tahun 2014. Visi dan misi Magna masih relevan untuk dijadikan dasar untuk formulasi strategi dan implementasi sampai ke tingkat individu.

4.2 Analisis SWOT

Hasil analisis mengenai lingkungan eksternal perusahaan masih terlalu luas dan belum dapat secara spesifik menjadi panduan bagi perusahaan untuk mengetahui keadaan perusahaan sebenarnya dan memformulasikan strategi serta sasaran-sasaran

strategis yang harus dicapai. Jika perusahaan sudah mengetahui secara luas keadaan lingkungan eksternal perusahaan saat ini maka langkah berikutnya adalah melakukan analisis SWOT. Analisis SWOT ini dapat melahirkan strategi-strategi inisiatif untuk mengoptimalkan kekuatan perusahaan dalam menggunakan peluang yang dimiliki dan mengatasi kelemahan serta hambatan yang ada.

Kekuatan (*Strength*) yang dimiliki oleh PT Magna Transforma Utama adalah:

- Pengalaman dan pengetahuan pada bisnis inti
Pengalaman dan pengetahuan tentang *Balanced Scorecard* yang dimiliki konsultan-konsultan di Magna cukup banyak. Walaupun Magna sendiri belum lama berdiri, namun konsultan-konsultan di Magna sebelumnya telah memiliki banyak pengalaman dalam implementasi *Balanced Scorecard* di perusahaan-perusahaan yang beragam jenis industrinya. Secara akademis, latar belakang pendidikan dan gelar yang dimiliki konsultan-konsultan di Magna pun beragam, dari S1, S2 dan S3. Latar belakang pendidikan yang beragam juga menjadikan konsultan saling melengkapi dalam memberikan konsultasi yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan klien.
- Klien
Sebagai konsultan manajemen yang baru, klien-klien yang dimilikinya termasuk klien-klien yang besar baik dari BUMN maupun perusahaan swasta. Beberapa klien besar Magna adalah Bappenas, Bakrie Construction, PT. PJBS, PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) VII, Perusahaan Perdagangan Indonesia (PPI), Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta. Klien-klien yang besar ini menjadikan kekuatan tersendiri dalam memberikan kepercayaan kepada calon klien baru.

- Jasa konsultasi lain dan Training

Dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman konsultan yang berbeda-beda, selain implementasi *Balanced Scorecard*, Magna dapat memberikan jasa konsultasi lain yang berhubungan dengan *Balanced Scorecard*. Proyek-proyek selain *Balanced Scorecard* pun termasuk proyek-proyek yang sifatnya penting di perusahaan seperti penyusunan rencana strategis untuk jangka 5 tahun, penyusunan sistem sumber daya manusia (*Human Resource System*), penelitian pengembangan kompetensi dan kepuasan pegawai.

Selain jasa konsultasi, Magna pun memiliki dua program *Training*, yaitu *Public Training* dan *In House Training* yang dapat menjadi media promosi yang cukup efektif dalam mendatangkan proyek-proyek konsultasi strategi perusahaan.

- Pengembangan Teknologi dan Database

Sesuai dengan bisnis inti Magna, yaitu implementasi strategi dengan *Balanced Scorecard*, maka dalam operasionalisasi implementasi dengan *Balanced Scorecard* tersebut, Magna mengembangkan *Software* implementasi BSC, yaitu *Transformer* dan *Dashboard Management* dari Microsoft Excel. Dengan *Software Transformer* dan *Dashboard Excel* ini, klien dapat dengan mudah mengontrol implementasi strateginya sampai ke tingkat individu.

Database yang dimiliki Magna pun cukup kuat sehingga *Public Training* yang diadakan, diminati dan diikuti *top management* dari perusahaan-perusahaan. Selain itu, *In House Training* pun cukup sering menjadikan perusahaan yang bersangkutan menjadi klien.

Namun demikian, sebagai perusahaan yang sedang berkembang, PT Magna Transforma Utama pun memiliki kelemahan. Kelemahan yang dimiliki adalah:

- Pengalaman Perusahaan

Sebagai perusahaan baru, tidak dapat dipungkiri bahwa pengalaman atas nama perusahaan belum banyak. Tidak jarang, peluang-peluang bisnis yang ada tidak berhasil diraih karena pemenuhan syarat pengalaman perusahaan yang belum dapat dipenuhi.

- Kekuatan Nama Perusahaan

Sebagai perusahaan baru, nama Magna belum terkenal. Hal ini sering juga menjadi kendala jika calon klien memang tergolong perusahaan yang cukup perhatian dengan nama perusahaan yang sudah terkenal.

- Keterbatasan sumber daya manusia

Sampai sekarang Magna memiliki 12 orang tenaga kerja tetap, dan 8 tenaga ahli tidak tetap. Dalam operasional sehari-hari perlu manajemen sumber daya manusia yang sangat teratur sehingga semua proyek dapat terpenuhi jatuh tempo pekerjaannya.

- Kuantitas klien

Walaupun klien-klien Magna cukup bernama, tetapi kuantitasnya belum banyak. Hal ini tentu berpengaruh terhadap pengaturan *cash inflow* dan *outflow* yang harus sangat diperhatikan.

Berdasarkan deskripsi dari lingkungan eksternal yang dipengaruhi dari permintaan terhadap bisnis konsultan, peraturan dari pemerintah, dan perkembangan teknologi, maka dapat ditentukan peluang yang tersedia bagi Magna dan juga ancaman yang harus diatasi oleh Magna dalam mempertahankan eksistensi perusahaan. Adapun peluang yang dapat diraih oleh Magna adalah:

- Bisnis Konsultan

Permintaan akan bisnis konsultan masih ada bahkan diperkirakan akan terus berkembang. Hal ini menjadi peluang bagi Magna untuk meningkatkan jumlah klien dan pendapatan bagi Magna.

- Pemerintah

Peraturan pemerintah tentang billing rate melalui Bapenas dan Inkindo serta UU No. 25 tahun 2004 turut menyumbang peluang bagi pertumbuhan bisnis konsultan. Dengan adanya anggaran khusus ini, maka BUMN sangat mungkin untuk mengalokasikan pekerjaan-pekerjaan seperti penyusunan rencana strategis dan implementasinya kepada konsultan.

- Teknologi

Perkembangan teknologi yang demikian pesat memberikan motivasi untuk melengkapi produk-produk konsultasi yang dihasilkan selama ini sehingga menghasilkan produk-produk konsultasi yang inovatif. Hal ini dapat menjadikan keunggulan bersaing tersendiri bagi Magna.

Ancaman yang dihadapi oleh Magna adalah sebagai berikut:

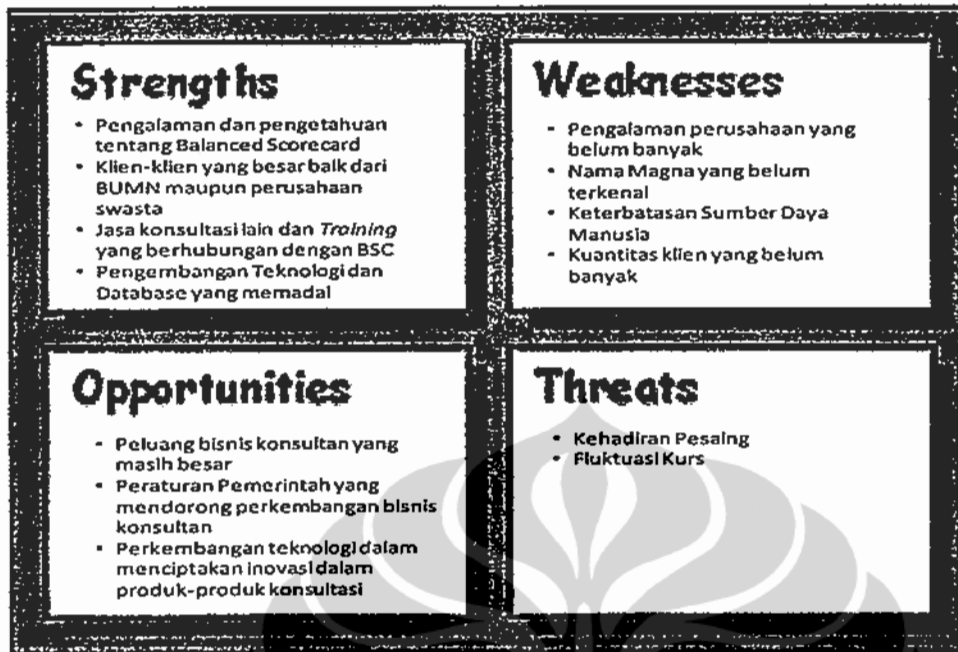
- Pesaing

Seperti bisnis pada umumnya, kehadiran pesaing selalu menjadi ancaman bagi keberlangsungan perusahaan. Pesaing di sini adalah perusahaan sejenis yang sudah lebih dahulu berdiri maupun konsultan manajemen baru. Pesaing selalu ditemui pada saat Magna mengikuti tender yang sebagian besar diselenggarakan BUMN.

- Fluktusasi Kurs

Ancaman ini merupakan hal yang pasti terjadi, namun untuk saat ini Magna menganggap fluktuasi kurs ini merupakan ancaman karena Magna pernah mengalami kerugian akibat fluktuasi kurs karena memiliki klien yang melakukan pembayaran dengan Dollar Australia. Memang ancaman ini tidak secara langsung berdampak pada eksistensi bisnis perusahaan, namun berdampak secara langsung pada keuangan perusahaan.

Hasil deskripsi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman terangkum dalam Gambar 4.1. Untuk menentukan strategi-strategi yang harus dilakukan, maka berdasarkan wawancara dengan Direktur Utama dan Direktur PT Magna Transforma Utama, daftar SWOT pada gambar 4.1 tersebut dimasukkan ke dalam TOWS Matriks (Wheelen dan Hunger, 2008). Matriks TOWS mengkombinasikan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman untuk menghasilkan strategi-strategi yang harus dilakukan oleh perusahaan. Hasil TOWS Matriks PT Magna Transforma Utama terdapat pada Gambar 4.2.



Gambar 4.1 SWOT PT Magna Transforma Utama

	<p>Strengths - S1</p> <ul style="list-style-type: none"> S1. Pengalaman dan pengetahuan tentang Balanced Scorecard S2. Klien-klien yang besar baik dari BUMN maupun perusahaan swasta S3. Jasa konsultasi lain dan <i>Training</i> yang berhubungan dengan BSC S4. Pengembangan teknologi dan Database yang memadai 	<p>Weaknesses - W1</p> <ul style="list-style-type: none"> W1. Pengalaman perusahaan yang belum banyak W2. Nama Magna yang belum terkenal W3. Keterbatasan Sumber Daya Manusia W4. Kuantitas klien yang belum banyak
<p>Opportunities - O1</p> <ul style="list-style-type: none"> O1. Peluang bisnis konsultan yang masih besar O2. Peraturan Pemerintah yang mendorong perkembangan bisnis konsultan O3. Perkembangan teknologi dalam menciptakan inovasi dalam produk-produk konsultasi 	<p>SO Strategies</p> <ul style="list-style-type: none"> S1-O1 Meningkatkan produk baru yang berhubungan dengan BSC S2-O1 Memperluas basis pasar di bisnis implementasi BSC S3-O1 Meningkatkan produk baru yang berhubungan dengan BSC S4-O3 Meningkatkan penggunaan teknologi untuk menciptakan inovasi produk 	<p>WO Strategies</p> <ul style="list-style-type: none"> O1-W1 Meningkatkan pengalaman baru O1-W2 Lebih memperkenalkan nama Magna O1-W4 Meningkatkan jumlah klien O2-W1 Meningkatkan hubungan dengan lembaga pemerintahan O3-W3 Menambah jumlah SDM yang efektif
<p>Threats - T1</p> <ul style="list-style-type: none"> T1. Kehadiran Pesaing T2. Fluktuasi Kurs 	<p>ST Strategies</p> <ul style="list-style-type: none"> S1-T1 Meningkatkan hubungan dengan klien S2-T1 Meningkatkan keterkaitan antara klien dan perusahaan baru S3-T2 Meningkatkan pendapatan dan penjualan untuk menutupi kerugian akibat fluktuasi kurs 	<p>WT Strategies</p> <ul style="list-style-type: none"> W1-T1 Meningkatkan kapasitas tenaga kerja W2-T1 Meningkatkan kemampuan perusahaan

Gambar 4.2 Matriks TOWS PT Magna Transforma Utama

Strategi SO, WO, ST dan WT merupakan tindakan-tindakan yang dapat dilakukan sebagai langkah-langkah strategis. Namun demikian, penentuan sasaran-sasaran strategis masih dirasakan kurang jika hanya mengandalkan Matriks TOWS. Sasaran-sasaran strategis yang harus dicapai akan dilengkapi dengan penelusuran kompetensi inti PT Magna Transforma Utama.

4.3 Kompetensi Inti dan Sasaran-Sasaran Strategi Perusahaan

Kompetensi inti merupakan kumpulan kompetensi-kompetensi yang dimiliki bagian-bagian dalam perusahaan yang terintegrasi sehingga menjadikan keunggulan bersaing perusahaan. Pengidentifikasian kompetensi ini diperoleh dari wawancara dengan Direktur Utama dan Direktur PT Magna Transforma Utama, sebagai sarana untuk melengkapi matriks TOWS dalam menentukan strategi-strategi yang akan diambil oleh Magna supaya visi tahun 2014 dapat tercapai.

Pengidentifikasian kompetensi inti dimulai dengan penelusuran sumber daya-sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam hal ini, Magna menentukan bahwa sumber daya yang dimiliki sama dengan kekuatan yang terdapat pada matriks TOWS (*strength*). Dengan demikian, sumber daya yang dimiliki Magna adalah:

- Pengalaman dan pengetahuan tentang *Balanced Scorecard*
- Klien-klien yang besar baik dari BUMN maupun perusahaan swasta
- Jasa konsultasi lain dan *Training* yang berhubungan dengan BSC
- Pengembangan Teknologi dan *Database* yang memadai

Dengan sumber daya yang dimiliki ini, maka kapabilitas Magna adalah sebagai berikut:

- Membantu perusahaan dalam implementasi strategi menjadi aksi yang terukur dengan *Balanced Scorecard*.
- Memperluas pelayanan pada klien, baik klien yang sudah ada maupun pada calon klien
- Memenuhi perubahan permintaan pasar mengenai otomatisasi implementasi *Balanced Scorecard*.
- Mengembangkan jasa-jasa konsultasi lain yang berhubungan dengan *Balanced Scorecard*.
- Mampu menciptakan loyalitas klien.

Dengan demikian, kompetensi inti yang dimiliki Magna adalah:

- Optimal dalam membantu klien mengimplementasikan strateginya menjadi aksi yang terukur sampai ke tingkat individu.

Hasil dari matriks TOWS dan kompetensi inti menghasilkan strategi-strategi yang harus dilakukan dalam mempertahankan keberadaan perusahaan. Hasil dari matriks TOWS adalah sebagai berikut:

- S1-O1 Meningkatkan produk baru yang berhubungan dengan BSC
- S2-O1 Memperluas pangsa pasar di bisnis inti implementasi BSC
- S3-O1 Meningkatkan produk baru yang berhubungan dengan BSC
- S4-O3 Meningkatkan penggunaan teknologi untuk menciptakan inovasi produk
- O1-W1 Meningkatkan pengalaman perusahaan
- O1-W2 Lebih memperkenalkan nama Magna
- O1-W4 Meningkatkan jumlah klien
- O2-W1 Meningkatkan hubungan dengan lembaga pemerintahan

- O3-W3 Menambah jumlah SDM yang efektif
- S3-T1 Memperkuat keunggulan bersaing
- S1-T1 Mengembangkan korelasi antara BSC dengan teori baru
- S3-T2 Meningkatkan pendapatan dari penjualan untuk menutupi kerugian akibat fluktuasi kurs
- W1-T1 Meningkatkan kegiatan penjualan
- W2-T1 Meningkatkan kegiatan promosi perusahaan

Dari hasil wawancara dengan Direktur Utama dan Direktur PT Magna Transforma Utama, strategi-strategi dari matriks TOWS dan kompetensi inti ini dirangkum dan ditambahkan lagi menjadi sasaran-sasaran strategis untuk mencapai visi dan misi Magna di tahun 2014. Sebelumnya, supaya visinya di tahun 2014 tercapai, Magna menentukan *outcome* (dampak) yang harus dicapai sebagai berikut:

- Meningkatnya pertumbuhan laba
- Meningkatnya pertumbuhan pendapatan
- Optimalisasi biaya dan *cash flow* perusahaan
- Semakin dikenalnya nama Magna
- Kepuasan dan loyalitas konsumen
- Pertumbuhan Bisnis

Agar *outcome-outcome* (dampak) ini dapat tercapai, maka sasaran-sasaran strategis dari matriks TOWS dan kompetensi inti dirasa belum cukup, perlu ditambahkan. Sasaran-sasaran strategis dari Matriks TOWS dan kompetensi inti lebih banyak mengarah kepada pengembangan bisnis, belum terlihat secara jelas peran dari

penelitian dan pengembangan, produksi, dan operasional. Dari hasil wawancara dan diskusi yang berkesinambungan, ditambahkan lagi sasaran-sasaran strategis yang bersifat penelitian dan pengembangan, produksi dan operasional. Hal ini sesuai juga dengan struktur organisasi Magna. Magna merasa perlu menentukan sasaran-sasaran strategis yang bersifat penelitian dan pengembangan serta operasional dan produksi karena pencapaian visi dan misi pun tidak dapat terlepas dari aspek-aspek tersebut. Produksi dalam hal ini berkaitan dengan produksi jasa konsultasi. Pada akhirnya, sasaran-sasaran strategis yang akan menjadi *driver* (penyebab) Sasaran-sasaran strategis tersebut adalah:

- *Business Development* (Pengembangan Bisnis)
 - Meningkatkan kesuksesan tender
 - Meningkatkan *project capability*
- R & D (Penelitian dan Pengembangan)
 - Membuat dan menyediakan produk baru
 - Mengembangkan metodologi
- *Project Management* (Produksi)
 - Memastikan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan
 - Meningkatkan kualitas implementasi *project*
- *Back Office & CRM* (Operasional)
 - Perbaiki proses internal yang berkesinambungan
 - Implementasi CSR
 - Memenuhi ketentuan pemerintah

Memenuhi ketentuan pemerintah dan implementasi CSR program merupakan bagian dari operasional Magna yang secara khusus dilakukan untuk membangun hubungan yang baik dengan para pemangku kepentingan guna mendukung

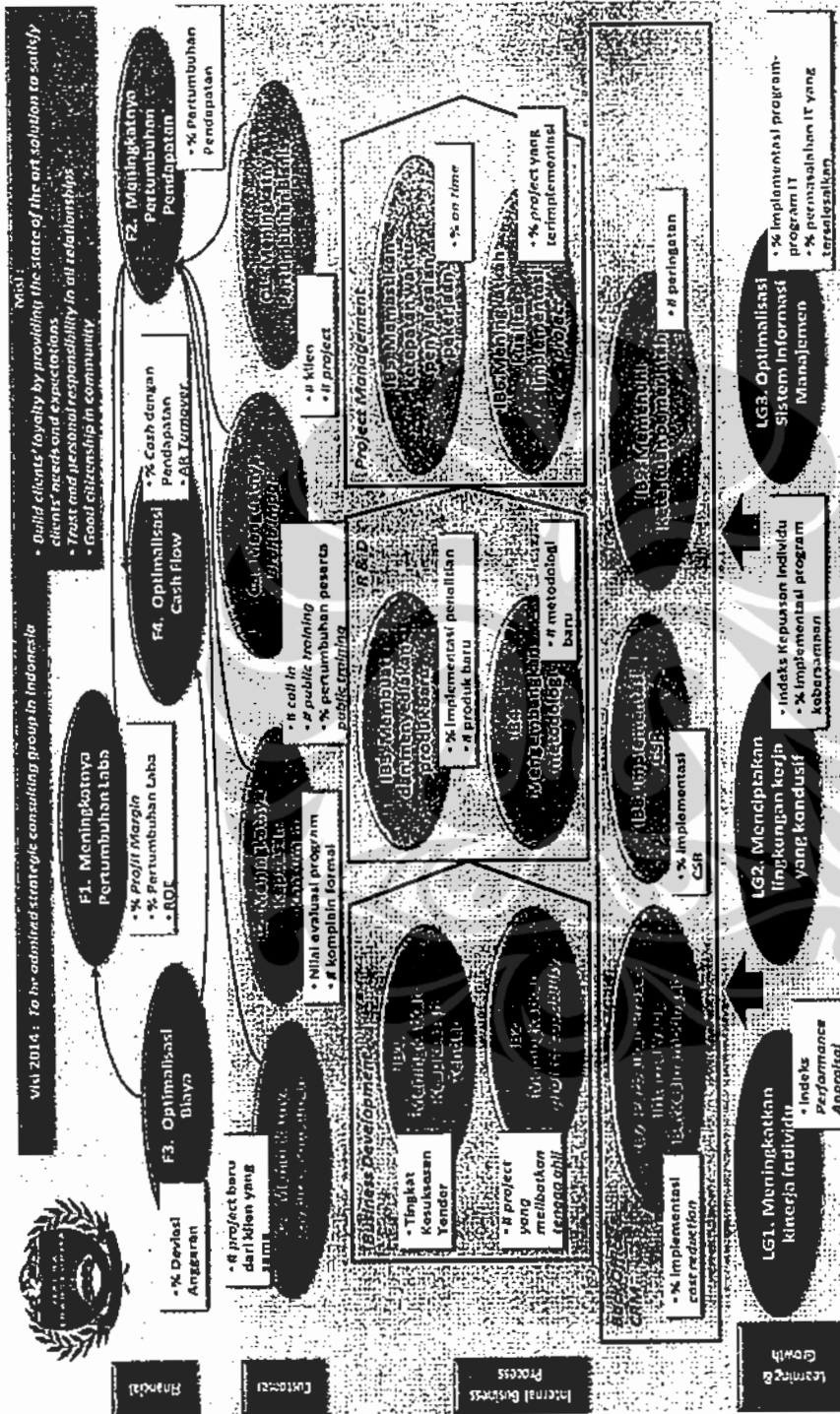
keberadaan perusahaan. Hal ini diperkuat dengan salah satu misi Magna yaitu “*be good citizenship in community*”.

Untuk menghasilkan proses internal bisnis yang efektif dan efisien, maka harus didukung oleh optimalisasi semua sumber daya perusahaan. Oleh karena itu, perlu ditentukan sasaran-sasaran strategis yang menunjukkan optimalisasi sumber daya perusahaan. Sasaran-sasaran strategis tersebut adalah:

- Meningkatkan kinerja individu
- Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif
- Optimalisasi sistem informasi manajemen

4.4 Peta Strategi Perusahaan

Peta strategi menguraikan secara jelas hubungan sebab akibat dalam mencapai tujuan utama perusahaan, dan pada hakikatnya merupakan jalan atau skenario yang akan ditempuh oleh perusahaan dalam mencapai visi dan misinya. Keseluruhan sasaran-sasaran strategis yang telah ditentukan, baik sasaran strategis yang bersifat dampak maupun sebab, dituangkan ke dalam peta strategi untuk memperjelas hubungan sebab akibatnya. Keempat perspektif seperti yang diberikan Kaplan dan Norton menjadi perspektif yang sama pada peta strategi Magna. Pada perspektif *internal business process*, sasaran strategis akan terbagi ke dalam empat tema strategis. Peta Strategi Magna untuk tingkat perusahaan terdapat pada Gambar 4.4.



Gambar 4.3 Peta Strategi Perusahaan PT Magna Transforma Utama

Peta strategi memberikan keseragaman langkah yang konsisten dalam menguraikan strategi sehingga sasaran strategis dapat dicapai. Pencapaian sasaran strategis harus mengikutsertakan kriteria pengukuran yang jelas, artinya tercapai atau tidaknya sasaran strategis harus dapat terukur secara kuantitatif. Oleh karena itu, setiap sasaran strategis harus terdapat kriteria pengukuran yang disebut *Key Performance Indicator* (KPI). Setiap KPI harus diberikan target setiap tahunnya sebagai kejelasan pencapaian sasaran strategis. Sasaran-sasaran strategis beserta KPI-KPI dan targetnya terdapat pada Tabel 4.2 sampai Tabel 4.5.

Tabel 4.2 KPI dan Target *Financial Perspective*, Peta Strategi Perusahaan

Perspektif	Sasaran Strategis		KPI		Target
					2010
<i>Financial</i>	F1	Meningkatnya Pertumbuhan Laba	F1.1	% <i>Profit Margin</i>	40%
			F1.2	% Pertumbuhan laba	40%
			F1.3	ROE	30%
	F2	Meningkatnya Pertumbuhan Pendapatan	F2.1	% Pertumbuhan Pendapatan	50%
	F3	Optimalisasi Biaya	F3.1	% Deviasi Anggaran	10%
	F4	Optimalisasi <i>Cash Flow</i>	F4.1	% Cash dengan Pendapatan	30%
F4.2			AR Turnover	10	

Tabel 4.3 KPI dan Target *Customer Perspective*, Peta Strategi Perusahaan

Perspektif	Sasaran Strategis		KPI		Target
					2010
<i>Customer</i>	C1	Meningkatnya Pertumbuhan Bisnis	C1.1	Jumlah Klien	15
			C1.2	Jumlah <i>Project</i>	18
	C2	Meningkatnya Kepuasan Konsumen	C2.1	Nilai evaluasi program	80
			C2.2	Jumlah komplain formal	10
	C3	Menguatnya <i>Brand Image</i>	C3.1	Jumlah <i>call-in</i>	40 per bulan
			C3.2	Jumlah <i>public training</i>	18
			C3.3	% Pertumbuhan peserta <i>public training</i>	15%
	C4	Meningkatnya Loyalitas Konsumen	C4.1	Jumlah <i>project</i> baru dari klien yang sama	8

Tabel 4.4 KPI dan Target *Internal Business Process Perspective*, Peta Strategi Perusahaan

Perspektif	Sasaran Strategis		KPI		Target
					2010
Internal Business Process	IB1	Meningkatkan Kesuksesan Tender	IB1.1	Tingkat Kesuksesan Tender	20%
	IB2	Meningkatkan <i>project capability</i>	IB2.1	Jumlah <i>project</i> yang melibatkan tenaga ahli	8
	IB3	Membuat dan Menyediakan Produk Baru	IB3.1	% Implementasi Penelitian	80%
			IB3.2	Jumlah produk baru	8
	IB4	Mengembangkan Metodologi	IB4.1	# Metodologi baru	4
	IB5	Memastikan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan	IB5.1	% on time	100%
	IB6	Meningkatkan kualitas implementasi <i>project</i>	IB6.1	% <i>project</i> yang terimplementasi	90%
	IB7	Perbaiki proses internal yang berkesinambungan	IB7.1	% implementasi <i>cost reduction</i>	100%
	IB8	Implementasi CSR	IB8.1	% implementasi CSR	100%
IB9	Memenuhi ketentuan pemerintah	IB9.1	# peringatan	0	

Tabel 4.5 KPI dan Target *Learning & Growth Perspective*, Peta Strategi Perusahaan

Perspektif	Sasaran Strategis		KPI		Target
					2010
Learning & Growth	LG1	Meningkatkan kinerja individu	LG1.1	Indeks <i>performance appraisal</i>	4
	LG2	Membangun lingkungan kerja yang kondusif	LG2.1	Indeks kepuasan individu	4
			LG2.2	% Implementasi program kebersamaan	90%
	LG3	Optimalisasi Sistem Informasi Manajemen	LG3.1	% Implementasi program-program IT	100%
			LG3.2	% Permasalahan IT yang terselesaikan	100%

Target-target untuk setiap KPI diperoleh dari wawancara dan diskusi dengan Direktur dan Manajer dari setiap fungsi kerja di PT Magna Transforma Utama.

4.5 *Cascading* ke Tingkat Fungsi Kerja

Seperti yang telah disebutkan pada bab 2, subbab 2.7.1, bahwa Kaplan dan Norton (2006) menuliskan bahwa perusahaan harus menyeleraskan semua bisnis unitnya atau departemen dalam menciptakan sinergi untuk implementasi strategi perusahaan. Bentuk penyelarasan bisnis unit atau departemen dalam menciptakan sinergi untuk implementasi strategi perusahaan terwujud dalam proses *cascading* ini. Magna memposisikan fungsi kerja sebagai departemen, seperti yang terdapat pada pernyataan Kaplan dan Norton sehingga *cascading* dilakukan dari perusahaan ke tingkat fungsi kerja. Fungsi kerja yang terdapat pada PT Magna Transforma seperti yang terdapat pada struktur organisasi Magna pada bab 3 adalah:

1. *Business Development*
2. *Back Office*
3. *Management Information System*
4. *R & D*
5. *Project Management*

Tahap *cascading* ini akan dilakukan sesuai langkah-langkah proses *cascading* menurut Luis (2007). Penerapan secara detil per langkah proses *cascading* hanya akan deskripsikan untuk satu fungsi kerja saja, yaitu *Business Development*. Semua fungsi kerja yang lain akan melalui langkah-langkah yang sama, namun perincian tidak akan dilakukan secara detil. Untuk fungsi kerja yang lain, akan langsung ditunjukkan hasil dari beberapa langkah yang akan tetap memperlihatkan jalan atau skenario terbentuknya peta strategi suatu fungsi kerja.

Hasil yang akan diperlihatkan adalah:

- Langkah 1 yaitu pernyataan misi fungsi kerja.
- Langkah 2 yaitu sasaran strategis perusahaan yang menjadi tanggung jawab fungsi kerja akan ditunjukkan langsung pada peta strategi fungsi kerja.

- Langkah 3, langkah 4 dan langkah 5 akan digabung yang langsung menghasilkan tabulasi *stakeholder*, ekspektasi *stakeholder*, dan output fungsi kerja.
- Langkah 6, langkah 7, langkah 8 dan langkah 9 akan digabung yang langsung menghasilkan peta strategi fungsi kerja.

Untuk langkah ke sepuluh, yaitu target dan inisiatif akan terdapat pada subbab tersendiri 4.6.

4.5.1 *Cascading* Fungsi Kerja *Business Development*

Langkah 1 Analisis visi dan misi departemen

Pada langkah awal proses *cascading*, perlu dilakukan analisis terhadap visi dan misi fungsi kerja dalam hal keselarasannya dengan visi dan misi perusahaan. Pada tahap ini, dari hasil diskusi dengan kedua Direktur Magna, karena departemen pada Magna masih berupa fungsi kerja, maka setiap fungsi kerja cukup menetapkan misi. Namun demikian, misi fungsi kerja harus sejalan dengan visi dan misi perusahaan, walaupun pada umumnya lebih spesifik.

Misi Fungsi Kerja *Business Development* adalah:

1. Mencari sumber-sumber bisnis baru yang potensial untuk meningkatkan pendapatan perusahaan
2. Memperkenalkan Magna kepada pasar.
3. Menciptakan kebutuhan kepada pasar untuk menggunakan jasa Magna.

Misi ini menjadi panduan utama dalam melakukan proses *cascading* dalam menyusun Peta Strategi Fungsi Kerja *Business Development*.

Langkah 2 Mengidentifikasi kontribusi dan pengaruh divisi terhadap peta strategi perusahaan (perusahaan)

Pada langkah ini, fungsi kerja mempelajari peta strategi perusahaan dengan seksama, kemudian mengidentifikasi hubungan antara sasaran strategis yang ada di peta strategi perusahaan dengan tugas pokok dan proses-proses inti dari fungsi kerja. Kemudian, fungsi kerja memilah sasaran strategis mana yang berkaitan dengan fungsi kerja *Business Development* dan sasaran strategis mana yang tidak relevan dengan Fungsi Kerja *Business Development*. Keterkaitan di sini sifatnya langsung, yaitu sasaran strategis di perusahaan atau milik perusahaan dapat didukung pencapaiannya secara langsung atas dasar kontribusi dan hasil kerja Fungsi Kerja *Business Development*.

Dari hasil diskusi dan wawancara dengan *Marketing dan Commercial Director*, karena *Business Development Manager* baru saja mengundurkan diri dan belum ada penggantinya, maka sasaran-sasaran strategis perusahaan yang relevan dengan Fungsi Kerja *Business Development* adalah :

- F1. Meningkatnya Pertumbuhan Laba
- F2. Meningkatnya Pertumbuhan Pendapatan
- F4. Optimalisasi Biaya
- C1. Meningkatnya Pertumbuhan Bisnis
- C2. Meningkatnya Kepuasan Konsumen
- C3. Meningkatnya *Brand Image*
- C4. Meningkatnya Loyalitas Konsumen
- IB1. Meningkatkan Kesuksesan Tender
- IB2. Meningkatkan *Project Capability*
- IB7. Perbaiki Proses Internal yang Berkesinambungan
- LG1. Meningkatkan Kompetensi Individu
- LG2. Meningkatkan Lingkungan Kerja yang Kondusif

Direktur Magna menetapkan bahwa IB7., LG1. dan LG2. merupakan sasaran strategis yang berkaitan dengan setiap fungsi kerja, dikarenakan Magna memang

belum memiliki fungsi kerja SDM yang pada umumnya memiliki relevansi paling kuat dengan ketiga sasaran strategis tersebut. Namun demikian, tetap ada fungsi kerja yang memiliki kontribusi paling besar pada sasaran strategis tersebut, yaitu Fungsi Kerja *Back Office*. Kontribusi paling besar yang dimaksud adalah sasaran strategis tersebut menjadi hasil atau *outcome* dari Fungsi Kerja *Back Office*.

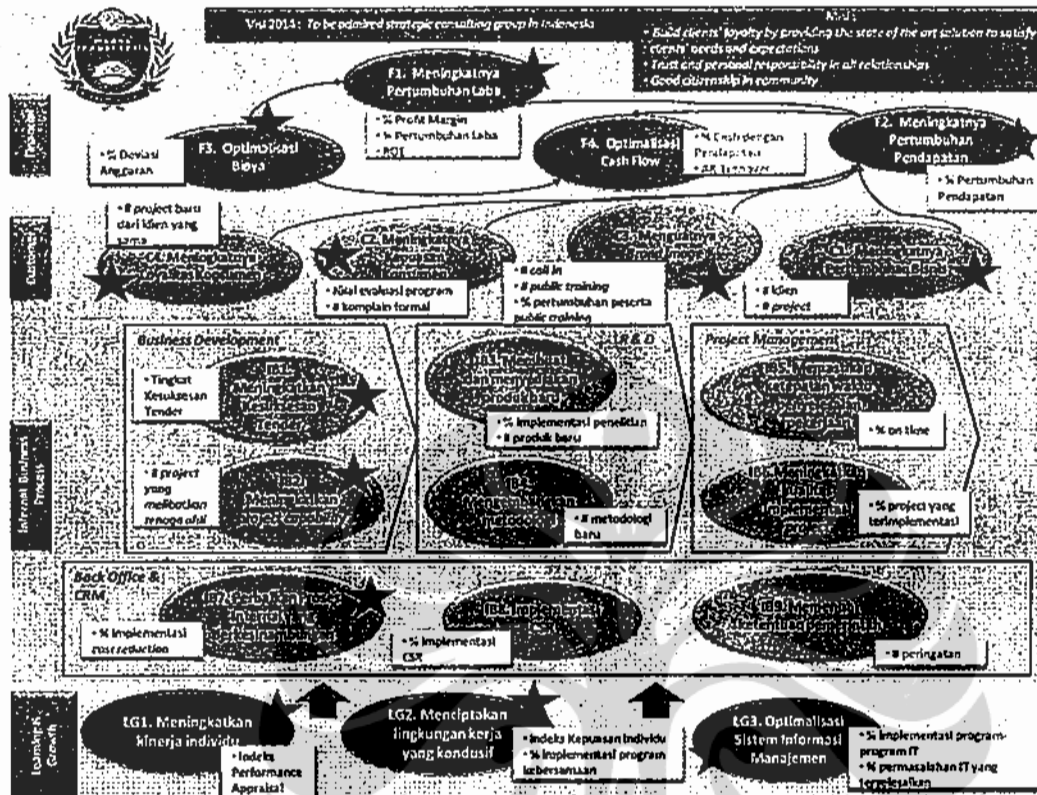
Agar terlihat jelas, maka setiap sasaran strategis yang relevan diberi simbol, dalam hal ini simbol yang digunakan adalah tanda bintang (☆). Sasaran-sasaran strategis yang diberi tanda bintang ini akan terdapat pada Peta Strategi Fungsi Kerja *Business Development*, dan akan ditambah dengan sasaran-sasaran strategis yang akan lahir dari langkah 3 dan seterusnya. Hasil dari langkah 2 ini terdapat pada Gambar 4.4.

Langkah 3 Mengidentifikasi “pelanggan” divisi

“Pelanggan” yang harus diidentifikasi mencakup pelanggan secara keseluruhan, yaitu pelanggan eksternal dan internal departemen yang bersangkutan. Proses identifikasi pelanggan ini harus mengacu kepada visi dan misi departemen untuk memahami siapa pelanggan utama departemen tersebut. Karena pelanggan di sini tidak berarti konsumen saja, maka Magna menggunakan *stakeholder internal dan stakeholder eksternal* pada langkah ini, bukan pelanggan.

Adapun *stakeholder internal* Fungsi Kerja *Business Development* adalah sebagai berikut:

- BOD
- *Project Management*
- *Back Office*
- R & D



Gambar 4.4 Identifikasi Kontribusi dan Pengaruh Divisi Terhadap Peta Strategi Perusahaan

Sedangkan *stakeholder eksternal* Fungsi Kerja *Business Development* adalah sebagai berikut:

- Klien
- Calon klien
- Pihak terkait untuk *public training*

Langkah 4 Mengidentifikasi tugas pokok (proses inti) divisi

Proses inti merupakan aktivitas atau tugas utama yang dijalankan oleh Fungsi Kerja *Business Development*, dan hasilnya memberi pengaruh secara langsung terhadap pemenuhan kebutuhan *stakeholder*. Setelah tugas pokok atau proses inti tersebut teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi *output* utama yang dihasilkan oleh setiap tugas pokok tersebut. Tugas utama adalah tanggung jawab utama keseluruhan bagian dari Fungsi Kerja *Business Development*. Tanggung jawab utama ini sudah terdapat pada Bab III, output yang dihasilkan dari setiap tanggung jawab utama Fungsi Kerja *Business Development* terdapat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Tanggung Jawab Utama Fungsi Kerja *Business Development* dan Outputnya

Tanggung Jawab Utama	Output
Bertanggung jawab atas ketersediaan pekerjaan (project) dengan mencari sumber-sumber bisnis baru dan mengontrol pelaksanaan proyek mulai dari permulaan sampai berakhirnya pekerjaan agar proyek dapat berjalan sesuai jadwal; dan pada akhirnya dapat meningkatkan pendapatan bagi perusahaan.	<i>Project</i>
	Pendapatan
Bertanggung jawab atas ketersediaan pekerjaan dengan aktif melakukan penawaran kepada perusahaan-perusahaan atau organisasi publik dan swasta serta mengikuti tender-tender yang diselenggarakan oleh sektor publik maupun swasta untuk menghasilkan pendapatan bagi perusahaan.	Tender
	Penawaran
	Presentasi produk
Bertanggung jawab atas ketersediaan pekerjaan dengan mengadakan public dan in house training sebagai upaya perusahaan dalam meraih pasar.	<i>Public Training</i>
	<i>In House Training</i>
	Klien

Langkah 5 Mentabulasi output, stakeholder dan ekspektasi stakeholder

Setiap output dari hasil identifikasi *stakeholder* dihubungkan dengan stakeholder yang relevan dari daftar stakeholder yang telah teridentifikasi, lalu ditambahkan ekspektasi dari stakeholder tersebut atas output yang dihasilkan. Ketiga hal tersebut kemudian ditabulasi agar kaitan yang satu dengan yang lain dapat terlihat dengan jelas. Langkah 5 ini tentu akan mengalami penyesuaian, dalam arti output yang terdapat pada langkah 4 belum tentu tidak akan mengalami perubahan. Namun demikian, walaupun akan terdapat perubahan, hal tersebut tidak menghilangkan, merubah makna atau maksud dari output tersebut.

Hasil tabulasi *stakeholder*, *expectation stakeholder*, dan *output* pada Fungsi Kerja *Business Development* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7 Tabulasi Stakeholder, ekspektasi stakeholder, output Fungsi Kerja *Business Development*

No.	Stakeholder	Expectation	Output
1.	Project Manager dan Consultants	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan project – project yang sesuai dengan kapabilitas dan memberikan nilai tambah 	<ul style="list-style-type: none"> Project
2.	Office Manager	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan rincian kebutuhan dokumen-dokumen kelengkapan tender tepat waktu 	<ul style="list-style-type: none"> Ketepatan waktu penyampaian kebutuhan dokumen tender
3.	R & D	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan data2 calon klien dan klien (untuk digali kebutuhannya berdasarkan industri calon klien dan klien) Memberikan kerangka acuan kerja dari setiap project 	<ul style="list-style-type: none"> Data dan informasi untuk menghasilkan produk dan metode baru
4.	Klien	<ul style="list-style-type: none"> Memenuhi segala ketentuan sampai dimulainya pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumen perusahaan, Materi presentasi pekerjaan
5.	Calon Klien	<ul style="list-style-type: none"> Menawarkan jasa konsultasi sebagai produk perusahaan Berkoordinasi dengan Business Development Manager dan Commercial Director dalam presentasi produk perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Penawaran Presentasi produk perusahaan
6	Pihak terkait untuk public training : <ul style="list-style-type: none"> peserta hotel 	<ul style="list-style-type: none"> Mendapatkan informasi yang lengkap mengenai public training Melakukan koordinasi dengan pihak hotel 	<ul style="list-style-type: none"> Informasi lengkap public training Koordinasi

Output pada tabel 4.6 telah melalui penyesuaian dengan stakeholder, untuk menghasilkan ekspektasi dari stakeholder. Output dan ekspektasi stakeholder inilah

yang menjadi dasar bagi Fungsi Kerja *Business Development* untuk menentukan sasaran-sasaran strategis lain yang harus terdapat pada Peta Strategi *Business Development*, selain sasaran-sasaran strategis dari Peta Strategi Perusahaan.

Langkah 6 Menurunkan (*cascading*) sasaran perusahaan ke fungsi kerja

Langkah ini dilakukan dengan me-review langkah 1 dan mengidentifikasi sasaran strategis yang harus diturunkan ke Fungsi Kerja *Business Development*, lalu menentukan sasaran strategis tambahan yang diperlukan sehingga akan menghasilkan sasaran-sasaran strategis yang harus dicapai.

Sasaran-sasaran strategis yang diturunkan dari Perusahaan sudah tertera pada langkah 2, berikut adalah sasaran-sasaran strategis yang lahir dari tabulasi ekspektasi stakeholder:

- Memberikan Data Tender yang Lengkap
- Menyediakan Topik-Topik untuk *Public Training*
- Memenuhi Kebutuhan Penyelenggaraan *Public Training*
- Menciptakan Kebutuhan Pada Calon Klien
- Memastikan Perolehan *Project*
- Membangun Komunikasi Pemasaran yang Terintegrasi

Dengan demikian, sasaran-sasaran strategis yang harus dicapai oleh Fungsi Kerja *Business Development* telah lengkap.

Langkah 7 Mengelompokkan sasaran-sasaran strategis pada keempat perspektif

Sasaran – sasaran strategis yang harus dicapai oleh departemen, dikelompokkan pada keempat perspektif dengan dasar sasaran-sasaran strategis mana yang berupa *outcome/lag indicator* (dampak) di Fungsi Kerja *Business Development*, dan sasaran-sasaran strategis yang berupa *driver/lead indicator* (sebab). Tabel 4.8 adalah hasil pengelompokkan sasaran-sasaran strategis Fungsi Kerja *Business Development*:

Tabel 4.8 Sasaran Strategis Fungsi Kerja *Business Development*

Kode SS	Sasaran Strategis
FB1.	Meningkatnya Pertumbuhan Laba
FB2.	Meningkatnya Pertumbuhan Pendapatan
FB3.	Optimalisasi Biaya
CB1.	Meningkatnya Pertumbuhan Bisnis
CB2.	Meningkatnya Kepuasan Konsumen
CB3.	Menguatnya <i>Brand Image</i>
CB4.	Meningkatnya Loyalitas Konsumen
IBB1.	Meningkatkan Kesuksesan Tender
IBB2.	Memberikan Data Tender yang Lengkap
IBB3.	Perbaiki Proses Internal yang Berkesinambungan
IBB4.	Menyediakan topik-topik untuk <i>public training</i>
IBB5.	Memenuhi kebutuhan penyelenggaraan <i>public training</i>
IBB6.	Menciptakan kebutuhan pada calon klien
IBB7.	Memastikan perolehan <i>project</i>
IBB8.	Meningkatkan <i>project capability</i>
IBB9.	Membangun Komunikasi Pemasaran yang Terintegrasi
LGB1.	Meningkatkan Kompetensi Individu
LGB2.	Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif

Langkah 8 Menyusun peta strategis dengan menentukan arah hubungan sebab akibat antar sasaran strategis

Proses identifikasi garis hubungan sebab-akibat antar sasaran strategis yang telah disusun untuk membentuk peta strategi departemen. Penyusunan garis hubungan sebab-akibat sebaiknya fokus pada hubungan yang bersifat langsung. Hubungan

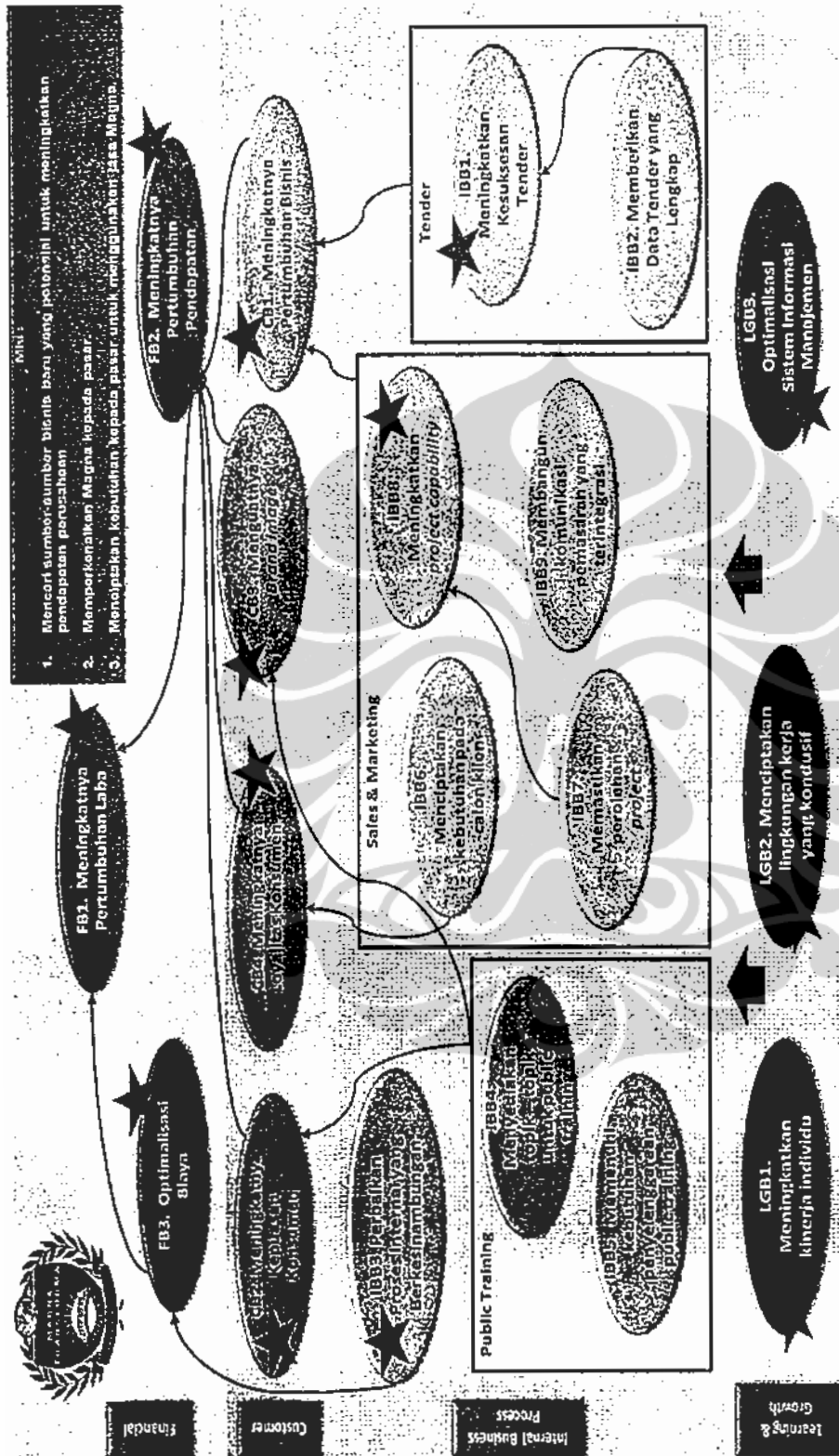
sebab akibat ini diperlukan untuk menjaga konsistensi dan keterkaitan logis antara sasaran strategis yang satu dengan sasaran strategis lainnya. Gambar 4.5 adalah Peta Strategi Fungsi Kerja *Business Development*, yang memiliki 3 tema strategi, yaitu tender, *public training* dan *sales & marketing*:

Langkah 9 Mengidentifikasi dan mendefinisikan KPI untuk setiap sasaran strategis

Setiap sasaran strategis harus ditentukan KPI untuk mengukur pencapaian sasaran strategis tersebut. Adapun KPI untuk tiap-tiap sasaran strategis terdapat pada Tabel 4.9.

Langkah 10 yaitu menentukan target KPI dan strategi inisiatif untuk setiap sasaran strategis akan menjadi subbab tersendiri. Ke-9 langkah ini akhirnya menghasilkan Peta Strategi Fungsi Kerja *Business Development*.

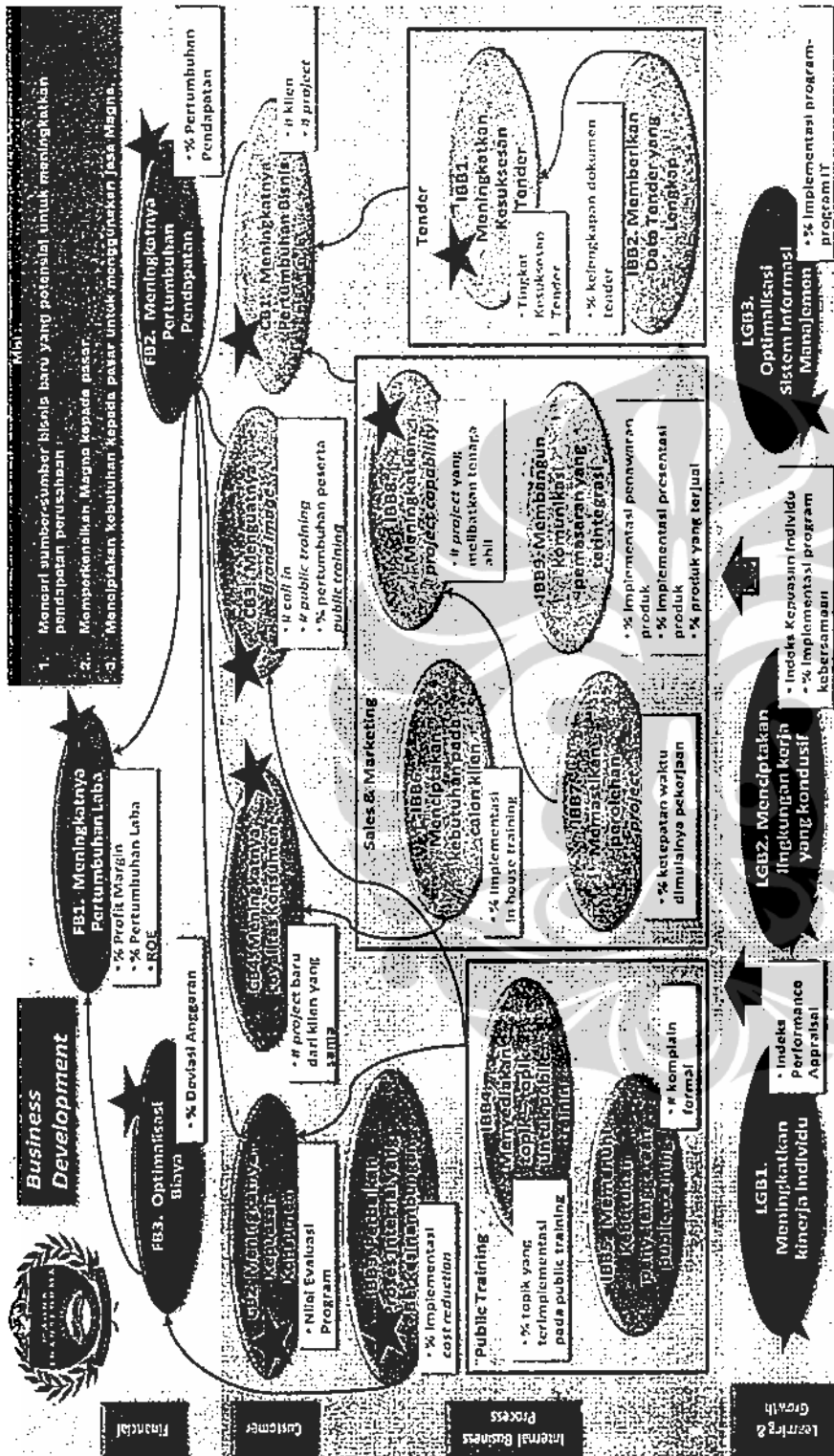
Pada akhirnya, semua fungsi kerja akan memiliki peta strategi yang lengkap dengan KPI-nya seperti Peta Strategi *Business Development* yang terdapat pada Gambar 4.6



Gambar 4.5 Peta Strategi Business Development

Tabel 4.9 KPI Sasaran Strategis *Business Development*

Kode SS	Sasaran Strategis	Kode KPI	KPI
FB1.	Meningkatnya Pertumbuhan Laba	FB1.1	% Profit Margin
		FB1.2	% Pertumbuhan Laba
		FB1.3	ROE
FB2.	Meningkatnya Pertumbuhan Pendapatan	FB2.1	% Pertumbuhan Pendapatan
FB3.	Optimalisasi Biaya	FB3.1	% Deviasi Anggaran
CB1.	Meningkatnya Pertumbuhan Bisnis	CB1.1	# Klien
		CB1.2	# Project
CB2.	Meningkatnya Kepuasan Konsumen	CB2.1	Nilai evaluasi program
CB3.	Menguatnya <i>Brand Image</i>	CB3.1	# <i>call in</i>
		CB3.2	# <i>public training</i>
		CB3.3	% Pertumbuhan peserta <i>public training</i>
CB4.	Meningkatnya Loyalitas Konsumen	CB4.1	# <i>Project</i> baru dari klien yang sama
IBB1.	Meningkatkan Kesuksesan Tender	IBB1.1	Tingkat Kesuksesan Tender
IBB2.	Memberikan Data Tender yang Lengkap	IBB2.1	% Kelengkapan Data Tender
IBB3.	Perbaiki Proses Internal yang Berkesinambungan	IBB3.1	% Implementasi <i>cost reduction</i>
IBB4.	Menyediakan topik-topik untuk <i>public training</i>	IBB4.1	% Topik yang terimplementasi untuk <i>public training</i>
IBB5.	Memenuhi kebutuhan penyelenggaraan <i>public training</i>	IBB5.1	# Komplain formal
IBB6.	Menciptakan kebutuhan pada calon klien	IBB6.1	% Implementasi <i>in house training</i>
IBB7.	Memastikan perolehan project	IBB7.1	% Ketepatan waktu dimulainya pekerjaan
IBB8.	Meningkatkan <i>project capability</i>	IBB8.1	# Project yang melibatkan tenaga ahli
IBB9.	Membangun Komunikasi Pemasaran yang Terintegrasi	IBB9.1	% implementasi penawaran produk
		IBB9.2	% implementasi presentasi produk
		IBB9.3	% produk yang terjual
LGB1.	Meningkatkan Kompetensi Individu	LGB1.1	Indeks Performance Appraisal
LGB2.	Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif	LGB2.1	Indeks Kepuasan Individu
		LGB2.2	% implementasi program kebersamaan
LGB3.	Optimalisasi Sistem Informasi Manajemen	LGB3.1	% implementasi program-program IT



Gambar 4.6 Peta Strategi Fungsi Kerja Business Development Final

4.5.2 Cascading Fungsi Kerja Back Office

Misi Fungsi Kerja *Back Office* adalah sebagai berikut:

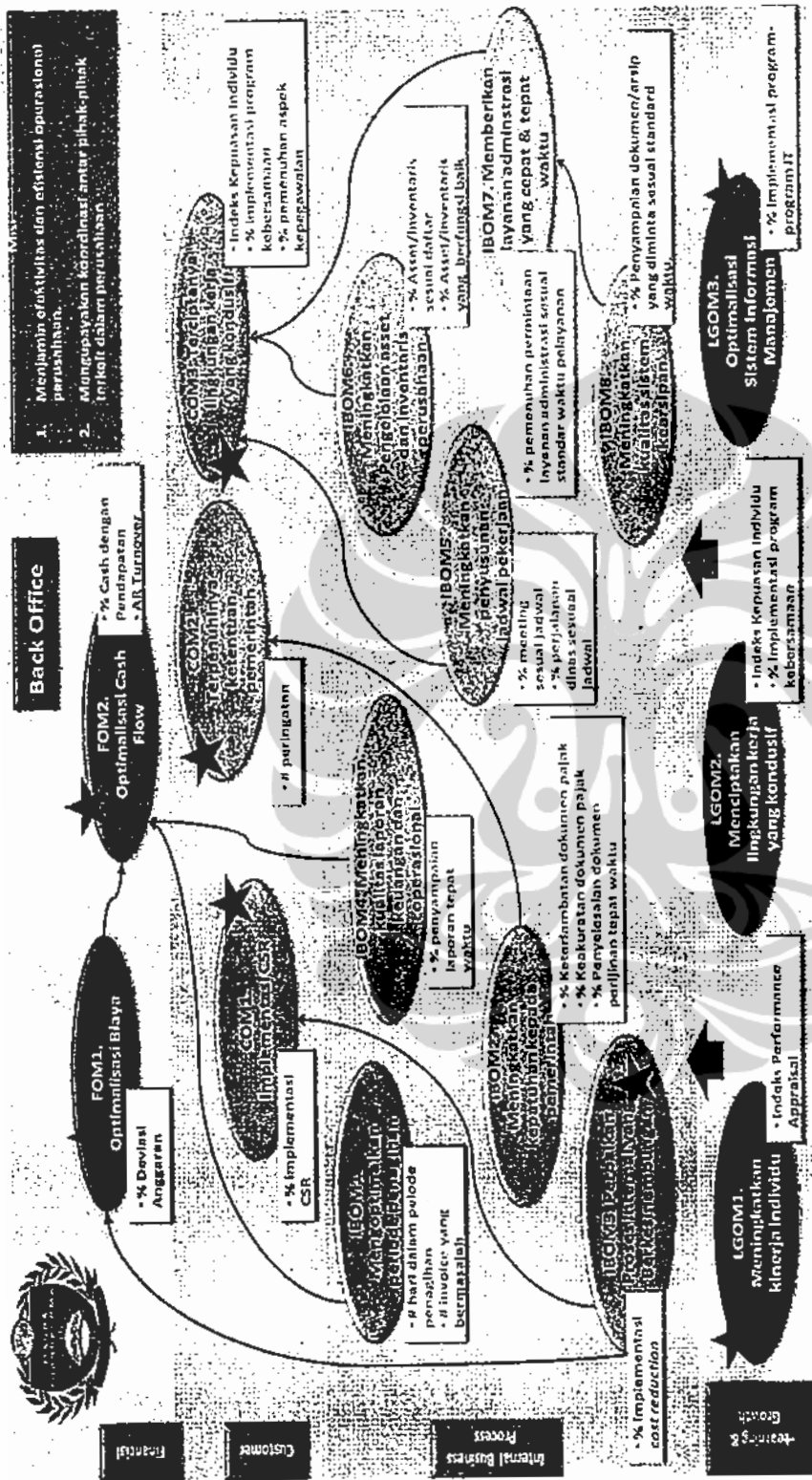
1. Menjamin efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan.
2. Mengupayakan koordinasi antar pihak-pihak terkait dalam perusahaan

Tabulasi *stakeholder*, *expectation stakeholder*, dan *output* Fungsi Kerja *Back Office* terdapat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 *Stakeholder Expectation dan Output Back Office*

No.	Stakeholder	Expectation	Output
1.	Commercial Director dan Operational Director	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapatkan Laporan Operasional dan Keuangan yang cepat dan akurat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan Keuangan dan Operasional
2.	Project Manager dan Consultants	<ul style="list-style-type: none"> • Support untuk administrasi project 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrak pekerjaan • Materi workshop
3.	Semua bagian internal Magna	<ul style="list-style-type: none"> • Memastikan ketersediaan perangkat kerja • Mengontrol pemenuhan kebutuhan internal Magna 	<ul style="list-style-type: none"> • Ketersediaan perangkat kerja • Biaya operasional
4.	Vendor	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan daftar spesifikasi yang dibutuhkan, permasalahan IT yang terjadi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kejelasan spesifikasi dan permasalahan.
5.	Pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> • Memastikan pembayaran pajak perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan Pajak
6.	Klien	<ul style="list-style-type: none"> • Memenuhi segala ketentuan administrasi project 	<ul style="list-style-type: none"> • Invoice Tagihan • Faktur Pajak

Peta Strategi Fungsi Kerja *Back Office* terdapat pada Gambar 4.7.



Gambar 4.7 Peta Strategi Fungsi Kerja Back Office

4.5.3 Cascading Fungsi Kerja Management Information System (MIS)

Misi Fungsi Kerja MIS adalah sebagai berikut:

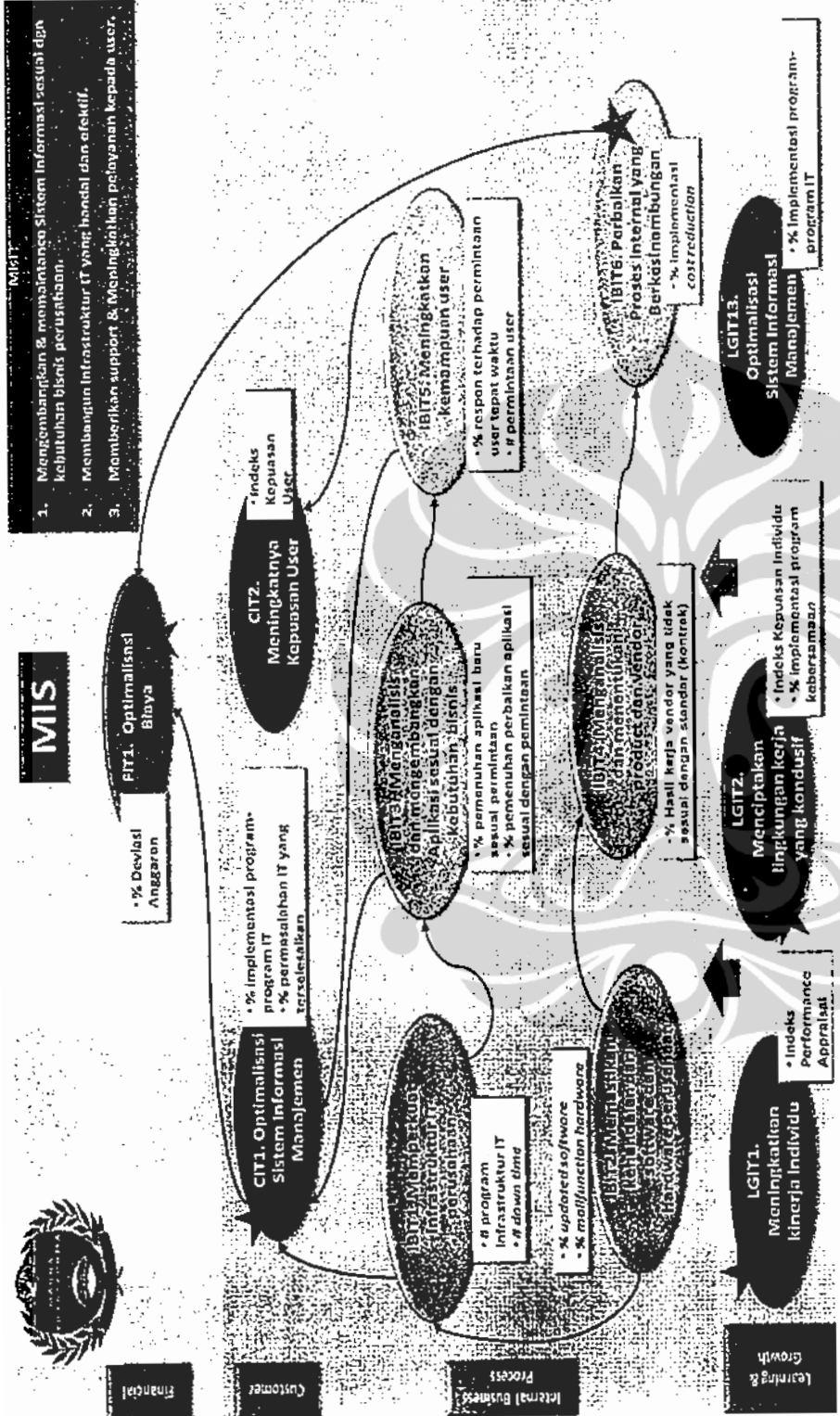
1. Mengembangkan & memelihara sistem informasi sesuai dgn kebutuhan bisnis perusahaan.
2. Membangun infrastruktur IT yang handal dan efektif.
3. Memberikan *support* & meningkatkan pelayanan kepada user.

Tabulasi *stakeholder*, *expectation stakeholder*, dan *output* Fungsi Kerja MIS terdapat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 *Stakeholder Expectation* dan *Output* Fungsi Kerja MIS

No.	Stakeholder	Expectation	Output
1.	Commercial Director	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapatkan Laporan MIS yang cepat dan akurat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan MIS
2.	Project Manager dan Consultants	<ul style="list-style-type: none"> • Support untuk automasi project 	<ul style="list-style-type: none"> • Software Transfomer, electronic form
3.	Seluruh pengguna komputer di internal Magna	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapatkan pelayanan yg baik dan cepat • Tidak ada kendala/ masalah komputer dan jaringan • Mendapatkan Aplikasi yg user friendly sesuai dengan kebutuhan kerja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solusi yang tepat • Respon terhadap permasalahan user secara cepat dan akurat. • Komputer yang digunakan tidak banyak masalah misalnya. Virus, tidak lambat dll. • Dokumen2 dan laporan2 dan informasi sesuai dengan kebutuhan user.
4.	Vendor	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan daftar spesifikasi yang dibutuhkan, permasalahan IT yang terjadi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kejelasan spesifikasi dan permasalahan

Peta Strategi Fungsi Kerja MIS terdapat pada Gambar 4.8.



Gambar 4.8 Peta Strategi Fungsi Kerja MIS

4.5.4 Cascading Fungsi Kerja *Research & Development (R&D)*

Misi Fungsi Kerja R & D adalah sebagai berikut:

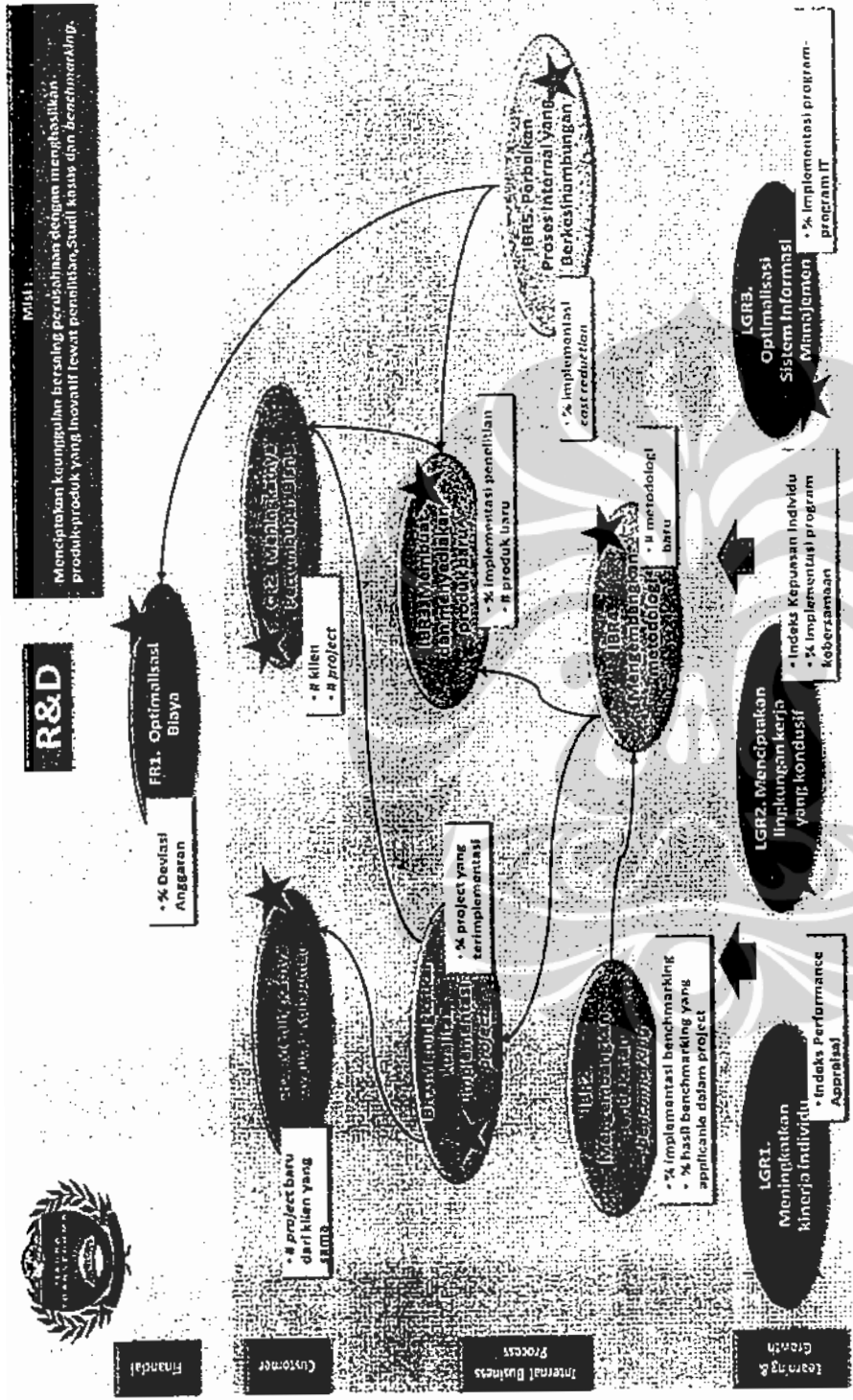
Menciptakan keunggulan bersaing perusahaan dengan menghasilkan produk-produk yang inovatif lewat penelitian, studi kasus dan *benchmarking*.

Tabulasi *stakeholder*, *expectation stakeholder*, dan *output* Fungsi Kerja R&D adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12 *Stakeholder Expectation* dan *Output* Fungsi Kerja R&D

No.	Stakeholder	Expectation	Output
1.	<i>Project Manager</i> dan <i>Consultants</i>	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan metode-metode dan teori-teori baru untuk meningkatkan kualitas project melalui penelitian, <i>benchmarking</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Metoda dan teori Hasil penelitian
2.	<i>Office Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan rincian kebutuhan penelitian 	<ul style="list-style-type: none"> Ketepatan waktu penyampaian kebutuhan penelitian
3.	<i>Business Development</i>	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan Informasi tentang permintaan pasar sebagai bahan penyesuaian dalam melakukan penawaran produk 	<ul style="list-style-type: none"> Hasil penelitian Hasil <i>benchmarking</i>

Peta Strategi Fungsi Kerja R & D terdapat pada Gambar 4.9.



Gambar 4.9 Peta Strategi Fungsi Kerja R & D

4.5.5 Cascading Fungsi Kerja *Project Management*

Misi Fungsi Kerja *Project Management* adalah sebagai berikut:

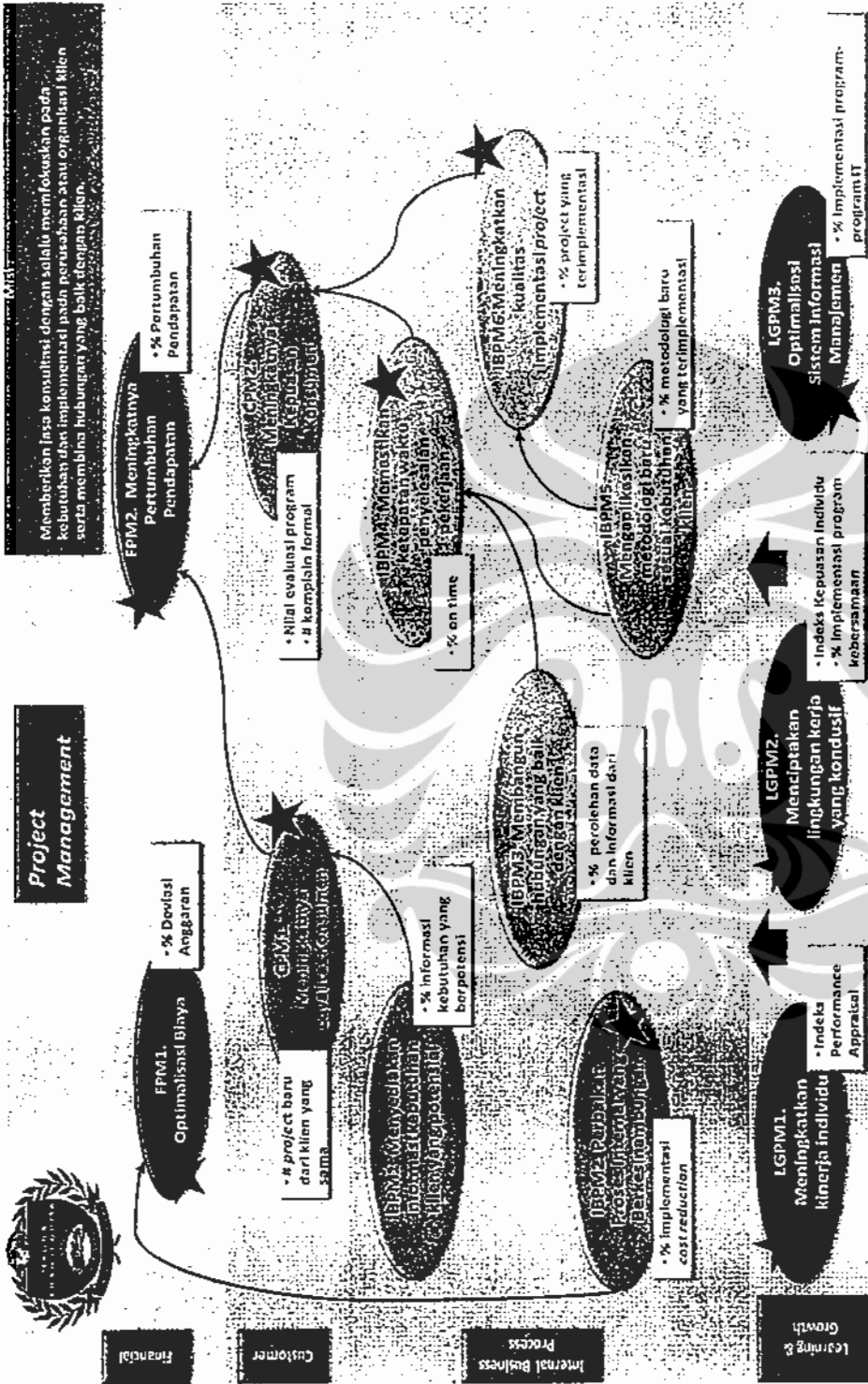
Memberikan jasa konsultasi dengan selalu memfokuskan pada kebutuhan dan implementasi pada perusahaan atau organisasi klien serta membina hubungan yang baik dengan klien.

Tabulasi *stakeholder*, ekspektasi *stakeholder*, dan output Fungsi Kerja *Project Management* terdapat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13 *Stakeholder Expectation dan Output Fungsi Kerja Project Management*

No.	Stakeholder	Expectation	Output
1.	Commercial Director dan Operation Director	<ul style="list-style-type: none"> Menjaga kualitas pekerjaan project (tepat waktu dan dapat diimplementasikan) 	<ul style="list-style-type: none"> Loyalitas Klien
2.	Business Development	<ul style="list-style-type: none"> Menjaga kualitas pekerjaan project (tepat waktu dan dapat diimplementasikan) 	<ul style="list-style-type: none"> Loyalitas Klien Project baru
3.	R & D	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan informasi seputar project yang sedang dikerjakan untuk digali kebutuhannya lebih lagi 	<ul style="list-style-type: none"> Informasi Project baru Metodologi baru
4.	Klien	<ul style="list-style-type: none"> Memenuhi setiap tahap yang terdapat dalam pelaksanaan pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan

Peta Strategi Fungsi Kerja *Project Management* terdapat pada Gambar 4.10.



Gambar 4.10 Peta Strategi Fungsi Kerja Project Management

4.6 Strategi Inisiatif dan *Vertical Alignment*

4.6.1 Strategi Inisiatif

Strategi Inisiatif merupakan langkah strategik untuk mewujudkan sasaran strategis, atau mencapai sasaran strategis (Mulyadi, 2007). Strategi inisiatif dirumuskan dengan membuat suatu pernyataan kualitatif yang berupa langkah besar yang akan dilaksanakan di masa depan untuk mewujudkan sasaran strategis. Oleh karena itu, strategi inisiatif bukanlah suatu tindakan atau aksi yang sudah biasa dilakukan, atau sudah termasuk ke dalam SOP. Pada waktu merumuskan strategi inisiatif, fokus ditujukan untuk memikirkan langkah besar yang diperlukan supaya sasaran strategis yang ditentukan pada saat cascading ke peta strategi fungsi kerja dapat tercapai. Penjabaran strategi inisiatif akan terdiri atas beberapa program (*activity plan*) dan periode waktunya serta anggaran.

Kaplan dan Norton (2006) menyatakan bahwa 60% perusahaan/organisasi tidak menyelaraskan strategi mereka dengan anggaran sehingga hal ini menjadi hambatan dalam implementasi strategi. Strategi yang sudah diformulasikan dengan perhitungan yang baik ternyata tidak dapat terealisasi akibat terbatasnya anggaran. Anggaran yang sudah pasti disusun oleh setiap perusahaan adalah anggaran untuk operasional perusahaan. Strategi yang sudah disusun perusahaan harus diwujudkan ke dalam strategi inisiatif dan rencana kegiatan, dan dalam pelaksanaannya pun perlu disediakan anggaran. Yang sering terjadi, anggaran untuk strategi inisiatif dan rencana kegiatan tidak dipisahkan dengan anggaran untuk operasional perusahaan, padahal strategi inisiatif dan rencana kegiatan dibuat agar pencapaian sasaran strategis dapat terwujud. Strategi inisiatif dan rencana kegiatan merupakan hal yang baru di luar operasional, sehingga anggarannya pun harus terpisah. Oleh karena itu, penyusunan strategi inisiatif dan rencana aktivitas harus menyertakan anggaran. PT Magna Transforma pun menyertakan anggaran dalam

penyusunan strategi inisiatif dan rencana kegiatannya. Namun demikian, tidak semua strategi inisiatif dan rencana kegiatan memiliki anggaran karena memang tidak semua rencana kegiatan tersebut memerlukan anggaran.

Kaplan dan Norton (2008) menganjurkan bahwa strategi inisiatif terdapat pada setiap sasaran strategis. Namun, pada PT Magna Transforma, karena sasaran-sasaran strategis terbagi menjadi sasaran strategis yang bersifat sebab (*driver/lead indicator*), dan sasaran strategis yang bersifat akibat/dampak (*outcome/lag indicator*), maka strategi inisiatif hanya akan terdapat pada setiap sasaran strategis yang bersifat sebab (*driver/lead indicator*). Hal ini dikarenakan strategi inisiatif yang diberikan pada sasaran strategis yang berupa dampak (*outcome/lag indicator*) sudah terdapat pada strategi inisiatif pada sasaran strategis yang berupa sebab (*driver/lead indicator*), bahkan beberapa sudah menjadi sasaran strategis tersendiri. Mulyadi (2007) menyatakan bahwa strategi inisiatif tidak terdapat pada sasaran strategis yang benar-benar merupakan hasil perwujudan dari berbagai sasaran strategis. Strategi inisiatif tidak terdapat pada sasaran-sasaran strategis milik perusahaan karena pencapaian sasaran strategi perusahaan merupakan perwujudan dari pencapaian sasaran-sasaran strategis fungsi kerja.

Di beberapa sasaran strategis fungsi kerja tidak semuanya memiliki strategi inisiatif, karena berdasarkan hasil wawancara dan diskusi dengan manajer dari tiap fungsi kerja, sasaran strategis yang tidak memiliki strategi inisiatif merupakan sasaran strategis yang memang tidak diperlukan adanya inisiatif baru supaya sasaran strategis tersebut tercapai. Pelaksanaan SOP saja sudah cukup untuk mencapai sasaran strategis.

4.6.2 Target

Target adalah ukuran kinerja di satu titik waktu tertentu di masa depan yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif (Mulyadi, 2007). Target diberikan untuk setiap KPI pada sasaran strategis. Untuk tingkat perusahaan, target KPI ditentukan oleh kedua Direkur Magna. Untuk tingkat fungsi kerja, target KPI ditentukan oleh manajer fungsi kerja yang bersangkutan.

Rencana kegiatan yang lahir dari strategi inisiatif pun ditentukan targetnya, namun tidak bersifat kuantitatif, dapat berupa output berwujud maupun tidak berwujud. Hal ini dikarenakan rencana kegiatan tidak semua dapat dikuantitatifkan, dan pengontrolan pencapaiannya pun bersifat internal dari masing-masing fungsi kerja. Magna pun melengkapi kolom strategi inisiatif dengan kolom PICA (*Problem Identification* dan *Corrective Action*) untuk memonitor pencapaian rencana kegiatan dan strategi inisiatif. *Monitoring* strategi inisiatif ini akan dilakukan internal fungsi kerja setiap bulannya.

Strategi inisiatif dan target untuk setiap KPI pada setiap fungsi kerja terdapat pada tabel-tabel berikut ini:

- Tabel 4.14 *Activity Plan 2010 Business Development*
- Tabel 4.15 *Activity Plan 2010 Back Office*
- Tabel 4.16 *Activity Plan 2010 MIS*
- Tabel 4.17 *Activity Plan 2010 R & D*
- Tabel 4.18 *Activity Plan 2010 Project Management*

Tabel 4.14
Activity Plan 2010
Business Development

Strategic Objective	KPI Measurement	Target	Strategic Initiative	Activity	Target of Activity	Deadline	PIC	Supporting Dept.	Budget				Current PICA Status				
									Description	Freq.	Qty.	Triakhir TRL	Total	Problem Identification	Corrective Action		
FB1. Meningkatkan Pertumbuhan Laba	FB1.1	% Profit Margin	40%														
	FB1.2	% Pertumbuhan Laba	40%														
	FB1.3	ROE	30%														
FB2. Meningkatkan Pertumbuhan Pendapatan	FB2.1	% Pertumbuhan Pendapatan	50%														
FB3. Optimalisasi Biaya	FB3.1	% Deviasi Anggaran	10%														
CB1. Meningkatkan Pertumbuhan Bisnis	CB1.1	# Klien	15														
	CB1.2	# Project	10														
CB2. Meningkatkan Kapasitas Konsumen	CB2.1	Nilai Evaluasi Program	80														
CB3. Mengkuatnya Brand Image	CB3.1	# call in	40 per bulan														
	CB3.2	# public training	10														
	CB3.3	% Pertumbuhan peserta public training	15%														
CB4. Meningkatkan Loyalitas Konsumen	CB4.1	# Project baru dari klien yang sama	0														
IBB1. Meningkatkan Kesuksesan Tender	IBB1.1	Tingkat Kesuksesan Tender	20%	Meningkatkan kualitas penawaran metodologi	1	Mempelajari KAK (Kerangka Acuan Kerja) Tender	Rancangan metodologi	1 minggu sebelum prakualifikasi	Bdev Mgr, Marketing	Back Office, Admin							
					2	Mencari landasan teori yang sesuai dengan pemenuhan KAK	Landasan Teori untuk menyusun metodologi yang sesuai	1 minggu sebelum penawaran	Bdev Mgr, Marketing	R & D, Project Manager							
					1	Mengalin hubungan dengan pihak lain yang dapat menambah jumlah tenaga ahli	Penambahan tenaga ahli	10 hari sebelum prakualifikasi	Bdev Mgr, Marketing								
IBB2. Memastikan Data Tender yang Lengkap	IBB2.1	% Kelengkapan Data Tender	100%														
IBB3. Perbaikan Proses Internal yang Berkesinambungan	IBB3.1	% Implementasi cost reduction	100%	Pengontrolan biaya operasional	1	Membuat Forecasting biaya operasional rutin setiap akhir bulan	Forecast biaya operasional	minggu keempat setiap bulan	Fungsi Kerja Business Development	Back Office							
					2	Membuat laporan penggunaan biaya operasional setiap 2 minggu	laporan aktualisasi biaya operasional	minggu pertama awal bulan	Fungsi Kerja Business Development	Back Office							
					1	Mencari alternatif hiburan klien yang lebih efisien	Alternatif-alternatif hiburan		Fungsi Kerja Business Development	Public, Back Office					20,000,000		
IBB4. Menyediakan topik-topik untuk public training	IBB4.1	% Topik yang terimplementasi untuk public training	80%														
IBB5. Memenuhi kebutuhan penyelenggaraan public training	IBB5.1	# Komplain formal	0														
IBB6. Menciptakan kebutuhan pada calon klien	IBB6.1	% Implementasi in house training	40%	Penawaran untuk penyelenggaraan in house training	1	Follow up peserta public training	# in house training yang akan diselenggarakan	1 minggu setelah penyelenggaraan awal public training	Bdev Mgr, Public								
					2	Mengatur waktu pelaksanaan in house training	Jadwal		Bdev Mgr, Public	Director							
IBB7. Memastikan perolehan project	IBB7.1	% Ketepatan waktu dimulainya pekerjaan	70%	Pendekatan terhadap calon klien	1	Menghubungi calon klien tersebut secara berkala	Kepastian kapan pekerjaan dimulai	1 bulan setelah keputusan (belum kontrak)	Bdev Mgr, Public, marketing								
					2	Mencari informasi tentang calon klien tersebut	Company profile, financial statement		Bdev Mgr, Public, marketing	R & D							
IBB8. Meningkatkan project capability	IBB8.1	# Project yang melibatkan tenaga ahli	5	Meningkatkan jumlah tenaga ahli	1	Mengalin hubungan dengan pihak lain yang dapat menambah jumlah tenaga ahli	Penambahan tenaga ahli	10 hari sebelum prakualifikasi	Bdev Mgr, Marketing								
IBB9. Membangun Komunikasi Pemasaran yang Terintegrasi	IBB9.1	% implementasi penawaran produk	70%	Membuat baseline penawaran produk yang lebih menarik	1	Mencari alternatif vendor (design grafis) yang lebih berkualitas	Alternatif vendor		Bdev Mgr, Public	Back Office, Business Development						30,000,000	
	IBB9.2	% implementasi presentasi produk	60%		2	Up date informasi-informasi pada materi yang akan diawarkan	Materi produk yang terupdate		Bdev Mgr, Public	Back Office, Business Development							
	IBB9.3	% produk yang terjual	60%														
LGB1. Meningkatkan Kompetensi Individu	LGB1.1	Indeks Performansi Appraiser	4	Mengusulkan pelatihan	1	Mencari pelatihan-pelatihan yang berhubungan dengan fungsi kerja	Daftar pelatihan										
					2	Mengajukan keabsahannya pelatihan	Memo usulan	1 minggu sebelum tanggal penyelenggaraan	Bdev Mgr	Back Office, Director	Training, Seminar, Intensive Course	4		3,000,000	12,000,000		
LGB2. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif	LGB2.1	Indeks Kepuasan Individu	4	Bersikap positif dalam setiap program yang diadakan perusahaan													
	LGB2.2	% Implementasi program kebersamaan	90%														
LGB3. Optimalisasi Sistem Informasi Manajemen	LGB3.1	% Implementasi program-program IT	100%	Mengimplementasikan semua program-program IT yang telah disediakan													

TOTAL \$7,000,000

Tabel 4.16
Activity Plan 2010
Back Office

Strategic Objective	KPI	Measurement	Target	Strategic Business Unit	Activity	Target of Activity	Deadline	PIC	Supporting Dept.	Description	Frequency		Budget		Current PCA Index		
											Periode	Qty.	Revised (Rp)	Total	Problem Identification	Corrective Action	
FOM1	Optimalisasi Biaya	FOM1.1	% Divisi Anggaran	10%													
FOM2	Optimalisasi Cash Flow	FOM2.1	% Cash dengan Pendapatan	30%													
FOM2		FOM2.2	AR Turnover	10													
COM1	Implementasi CSR	COM1.1	% Implementasi CSR	100%	Membangun jejaring untuk optimalisasi CSR	1. Memperbanyak alternatif CSR 2. Menjalin hubungan dengan pihak-pihak pendanaan sebagai faktor CSR	Alternatif CSR Desember	Back Office Mgr		CSR	1		30,000,000	30,000,000			
COM2	Terbentuknya Hubungan Baik Dengan Pemersabah	COM2.1	# pengisian	0													
COM3	Terdapatnya Lingkungan Kerja yang Kondusif	COM3.1	Indeks kepuasan individu	4	Mengedukasi program-program kebersamaan	1. Mengadakan outdoor activity	Outdoor berkegiatan 1 kali 1 tahun	1 Juli	Back Office Mgr	Berupa Angket kerja	Outbond	1	14	1,250,000	17,500,000		
		COM3.2	% Implementasi program kebersamaan	80%		2. Mengadakan makan bersama	Makan siang atau makan malam bersama 1 bulan sekali	setiap bulan pada hari Monday	Back Office Mgr	Berupa Angket kerja	Makan siang, makan malam	12	14	150,000	25,200,000		
		COM3.3	% pemenuhan aspek kepegawaian	80%	Meningkatkan komunikasi internal	1. Membuat pengumuman pembaruan fasilitas web come di setiap komputer kantor 2. Melakukan survey internet	memo sebulan Komunikasi dan Pengalihan	Januari Juli	Back Office Mgr	Director	Speaker, web come	5		1,000,000	5,000,000		
BOM1	Mengoptimalkan periode pemanghan	BOM1.1	# hari dalam periode pemanghan	30	Pengontrolan terhadap piutang	1. Membuat template pemanghan untuk mempermudah pengontrolan	Template / Form	Januari	Back Office Mgr, F & A	IT Support							
		BOM1.2	# invoice yang bermasalah	0	Menyusun prosedur baru untuk sampai jatuh tempo pembayaran	1. Mengingatkan klien di bagian pembayaran mendahului tanggal jatuh tempo invoice 2. Menanyakan kepada Divisi untuk menyetorlah adanya Down Payment pada awal penandatanganan kontrak	Cash inflow pada saat jatuh tempo memo sebulan	setiap tanggal jatuh tempo invoice setiap awal bulan proyek baru	Back Office Mgr, F & A Back Office Mgr								
BOM2	Meningkatkan Kapabilitas Kapas Pemerintah	BOM2.1	% Ketertarikan dokumen pajak	0%													
		BOM2.2	% Ketepatan dokumen pajak	100%													
		BOM2.3	% Penyelesaian dokumen perijinan tepat waktu	100%													
BOM3	Perbaikan Proses Internal yang Berkaitan dengan	BOM3.1	% Implementasi cost reduction	100%	Mempertajam semua tindakan dan prosedur pekerjaan	1. Mempertajam kontrak	Catatan besarnya biaya	3 hari setelah kontrak ada	Back Office Mgr	Operation Director, Project Manager							
						2. Membuat peraturan kelulusan dan operasional pekerjaan	Laporan Purchase Biaya	1 minggu setelah laporan ada	Back Office Mgr	Operation Director, Project Manager							
						1. Membuat Forecasting biaya operasional rutin setiap awal bulan	Forecast biaya operasional	minggu sebelum setiap bulan	Back Office Mgr	Commercial Director							
						2. Membuat laporan penggunaan biaya operasional setiap 2 minggu	Laporan aktualisasi biaya operasional	minggu pertama awal bulan	Back Office Mgr	Commercial Director							
BOM4	Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan dan Operasional	BOM4.1	% penyempurnaan laporan tepat waktu	100%	Membuat sistem internal akurasi	1. Menghaji ulang Angket kerja yang terdapat dalam perusahaan	Formulir Pengalihan kerja perusahaan	Desember 2009	F & A	Commercial Director							
						2. Mengumpulkan seluruh dokumen yang diperlukan	Kontrol kerja sampai dengan kelengkapan	Desember 2009	F & A								
						3. Mencari alternatif software yang dapat digunakan	Alternatif software	Januari	F & A	IT Support	Software Accounting	1		400,000	400,000		
BOM5	Meningkatkan Penyusunan Jadwal Pekerjaan	BOM5.1	% meeting sesuai jadwal	80%													
		BOM5.2	% perijinan dan sesuai jadwal	80%													
BOM6	Meningkatkan Pengelolaan Aset dan Inventaris Perusahaan	BOM6.1	% Asas-inventaris sesuai daftar	100%	Penggunaan Sistem Informasi	1. Mencari desain sistem informasi yang sesuai	Desain sistem informasi	Januari	Administrasi	MIS	Desain sistem informasi						
		BOM6.2	% Asas-inventaris yang terfungsikan baik	80%		2. Mengembangkan sistem informasi untuk pengalihan aset dan inventaris perusahaan	Sistem informasi	Februari	Administrasi	MIS	Sistem informasi	1		2,000,000	2,000,000		
BOM7	Membantu Pelayanan Administrasi yang Cepat & Tepat Waktu	BOM7.1	% pemenuhan permintaan layanan administrasi sesuai standar waktu	80%													
BOM8	Meningkatkan Kualitas Sistem Keaslian	BOM8.1	% Penyempurnaan dokumen-inventaris yang diinput sesuai standar waktu	80%	Menciptakan penyusunan ulang yang memudahkan pencarian	1. Mengumpulkan semua file dari setiap Angket kerja	Kontrol kerja, laporan pekerjaan, dokumen pembayaran	Desember 2009	Administrasi	Project Manager, Consultants							
						2. Mendata setiap perlengkapan kerja yang dibutuhkan untuk memajukan penyusunan ulang	Daftar kebutuhan perlengkapan kerja	Desember 2009	Administrasi	Project Manager, Consultants	Perengkapan kerja			1,000,000			
						3. Mencari alternatif software yang dapat digunakan untuk billing management	Alternatif software	Januari	Administrasi	MIS	Software-software alternatif			400,000			
LOOM1	Meningkatkan Kompetensi Individu	LOOM1.1	Indeks Performance Appraisal	4	Mengadakan pelatihan	1. Mencari pelatihan-pelatihan yang berhubungan dengan Angket kerja	Daftar pelatihan										
						2. Mengajukan hak-hak-pelatihan	Memo sebulan	1 minggu sebelum tanggal	Office Mgr	Director	Training Seminar, Internet Course	4		3,000,000	12,000,000		
LOOM2	Mendapatkan Lingkungan Kerja yang Kondusif	LOOM2.1	Indeks Kepuasan Individu	4	Berpartisipasi dalam setiap program yang diadakan perusahaan												
		LOOM2.2	% implementasi program kebersamaan	80%													
LOOM3	Optimalisasi Sistem Informasi Manajemen	LOOM3.1	% Implementasi program-program IT yang telah direncanakan	100%	Mengoptimalkan semua program-program IT yang telah direncanakan												

TOTAL 103,300,000

Tabel 4.18
Activity Plan 2010
MIS

Strategic Objective	KPI	Measurement	Target	Strategic Initiative	Activity	Target of Activity	Deadline	PIC	Supporting Dept	Budget				Current PCA Status				
										Description	Freq	Qty	Rupiah (Rp)	Total	Problem Identification	Corrective Action		
FIT1.	Optimalisasi Biaya	FOM1.1	% Deviasi Anggaran	10%														
CIT1.	Optimalisasi Sistem Informasi Manajemen	CIT1.1	% Implementasi program-program IT	100%														
		CIT1.2	% permasalahan IT yang terselesaikan	100%														
CIT2.	Meningkatkan Kapuasan User	CIT2.1	Indeks Kapuasan User	4														
IBIT1.	Memperbaiki Infrastruktur IT Perusahaan	IBIT1.1	# program Infrastruktur IT	5	Penggunaan provider yang berkualitas	1	Mempelajari kelemahan jaringan IT perusahaan	Mendapat info permasalahan jaringan IT Perusahaan	Januari	MIS	Semua fungsi kerja							
			# down time	0		2	Menentukan spesifikasi provider untuk mengatasi kelemahan jaringan IT perusahaan	List provider dengan spesifikasinya	Januari	MIS	Provider Internet	2	3,000,000	6,000,000				
						Membangun network internal	1	Mengaktifkan sharing folder di satu komputer sebagai server internal	Sharing Folder di satu komputer server internal	Januari	MIS, IT Support							
							2	Mengaktifkan printer dengan jaringan internal	Semua komputer terhubung dengan printer menggunakan jaringan	Januari	MIS, IT Support							
IBIT2.	Memastikan Kemandirian dari Software dan Hardware Perusahaan	IBIT2.1	% updated software	100%														
		IBIT2.2	% malfunction hardware	10%														
IBIT3.	Menganalisis dan mengembangkan aplikasi sesuai dengan kebutuhan Bisnis	IBIT3.1	% pemenuhan aplikasi baru sesuai permintaan	100%	Pengembangan aplikasi	1	Mereview kebutuhan aplikasi	Laporan review	Sesuai Tgl Permintaan									
			2	Merancang dan membangun Aplikasi		program aplikasi	Sesuai Tgl Permintaan											
		IBIT3.2	% pemenuhan perbaikan aplikasi sesuai dengan permintaan	100%		3	Uji coba Aplikasi (Try and Error)	laporan uji coba	Sesuai Tgl Permintaan									
			4	Membuat panduan		user guide	Sesuai Tgl Permintaan											
			5	Implementasi Aplikasi		Aplikasi berfungsi baik	Sesuai Tgl Permintaan											
			6	Memonitoring Aplikasi		Laporan Activity	1 btk setelah aplikasi diimplementasi											
IBIT4.	Menganalisis dan menentukan product dan vendor	IBIT4.1	% Hasil kerja vendor yang tidak sesuai dengan standar (kontrak)	0%	Membentuk kebijakan standar produk dan vendor	1	Mereview Kebutuhan standart	Laporan Review	Februari									
						2	Membuat draft kebijakan	Draft Kebijakan	Maret									
						3	Finalisasi kebijakan	Laporan Finalisasi	April									
						4	Implementasi kebijakan standart Produk	Kebijakan standart berjalan dgn baik	April									
						5	Memonitor Kebijakan Standart Produk	Laporan	Mei									
						1	Membuat Database Vendor	Data Vendor	Februari	Melaksanakan vendor management								
LIT5.	Meningkatkan Kemampuan User	IBIT5.1	% respon terhadap permintaan user tepat waktu	90%	Optimalisasi fungsi help desk	1	Sosialisasi keberadaan Help Desk Iptd Sekeloa User / Client	Surat edaran tentang Help Desk	Februari									
						2	Membuat panduan tentang solusi hardware	user guide	Feb - Mei									
IBIT7.	Perbaikan Proses Internal yang Berkesinambungan	IBIT7.1	% implementasi cost reduction	100%	Pengontrolan biaya operasional	1	Membuat Forecasting biaya operasional rutin setiap awal bulan	Forecast biaya operasional	minggu keempat setiap bulan	Fungsi Kerja MIS	Back Office							
						2	Membuat laporan penggunaan biaya operasional setiap 2 minggu	laporan aktualisasi biaya operasional	minggu pertama awal bulan	Fungsi Kerja MIS	Back Office							
LGIT1.	Meningkatkan Kompetensi Individu	LGIT1.1	Indeks Performance Appraisal	4	Menguatkan pelatihan	1	Mencari pelatihan-pelatihan yang berhubungan dengan fungsi kerja	Daftar pelatihan										
						2	Mengajukan kolaborasi pelatihan	Memo usulan	1 minggu sebelum tanggal penyelenggaraan	MIS	Office Manager, Director	Training, Seminar, Intensive Course	4	3,000,000	12,000,000			
LGIT2.	Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif	LGIT2.1	Indeks Kepuasan Individu	4	Berpartisipasi dalam setiap program yang diadakan perusahaan													
		LGIT2.2	% implementasi program kebersamaan	90%														
LGIT3.	Optimalisasi Sistem Informasi Manajemen	LGIT3.1	% implementasi program-program IT	100%	Mengimplementasikan semua program-program IT yang telah disediakan													

TOTAL 18,000,000

Tabel 4.17
Activity Plan 2010
R & D

Strategic Objective	KPI		Strategic Initiative	Activity	Target of Activity	Deadline	PIC	Supporting Dept.	Budget				Current PICA Status			
	Measurement	Target							Description	Freq.	Qty.	Rupiah (Rp)	Total	Problem Identification	Corrective Action	
FR1.	Optimalisasi Biaya	FR1.1	% Deviasi Anggaran	10%												
CR1.	Meningkatnya Loyalitas Konsumen	CR1.1	# Project baru dari klien yang sama	8												
CR2.	Meningkatnya Pertumbuhan Bisnis	CR2.1	# klien	15												
		CR2.2	# project	18												
IBR1.	Meningkatkan Kualitas Implementasi Project	IBR1.1	% project yang terimplementasi	90%												
IBR2.	Mengembangkan Pendekatan Benchmarking	IBR2.1	% implementasi benchmarking	80%	Meningkatkan supply Informasi untuk pengembangan benchmarking	1	Menjadi anggota perpustakaan universitas terkemuka	Penambahan buku, jurnal referensi	Januari	R & D Manager	Project Management, Business Development, Back Office	Biaya Keanggotaan	2	300,000	600,000	
		IBR2.2	% hasil benchmarking yang applicable dalam project	60%		2	Berlangganan jurnal-jurnal Internasional terbaru	Penambahan referensi untuk melakukan penelitian	Januari	R & D Manager	Project Management, Business Development, Back Office	Biaya Langganan	3	400,000	1,200,000	
IBR3.	Membuat dan Menyediakan Produk Baru	IBIT3.1	% implementasi penelitian	80%	Mengetahui kebutuhan pasar	1	Melakukan survey kebutuhan pasar	Data kebutuhan pasar yang sedang berkembang	Januari	R & D Manager	Project Management, Business Development, Back Office	Biaya masih belum dapat ditentukan karena sangat tergantung kepada jenis, dan jumlah penelitian yang akan dilakukan dalam 1 tahun ke depan (2010), namun biaya maksimal Rp 50.000.000,00				
		IBIT3.2	# produk baru	8		2	Mengolah hasil survey	Informasi tentang kebutuhan pasar	Maret	R & D Manager	Project Management, Business Development, Back Office					
						3	Presentasi kepada Commercial Director, Operation Director, Business Development, dan Project Manager.	Masukan dan keputusan untuk arah dalam pengembangan produk	April	R & D Manager	Project Management, Business Development, Back Office				50,000,000	
IBR4.	Mengembangkan Metodologi	IBR4.1	# metodologi baru	4	Meningkatkan supply informasi untuk pengembangan benchmarking	1	Menjadi anggota perpustakaan universitas terkemuka	Penambahan buku, jurnal referensi	Januari	R & D Manager	Project Management, Business Development, Back Office					
						2	Berlangganan jurnal-jurnal Internasional terbaru	Penambahan referensi untuk melakukan penelitian	Januari	R & D Manager	Project Management, Business Development, Back Office					
IBR5.	Perbaiki Proses Internal yang Berkesinambungan	IBR5.1	% implementasi cost reduction	100%	Pengontrolan biaya operasional	1	Membuat Forecasting biaya operasional rutin setiap awal bulan	Forecast biaya operasional	minggu keempat setiap bulan	R & D Manager	Project Management, Business Development, Back Office					
						2	Membuat laporan penggunaan biaya operasional setiap 2 minggu	laporan aktualisasi biaya operasional	minggu pertama awal bulan	R & D Manager	Project Management, Business Development, Back Office					
LGR1.	Meningkatkan Kompetensi Individu	LGR1.1	Indeks Performance Appraisal	4	Mengusulkan pelatihan	1	Mencari pelatihan-pelatihan yang berhubungan dengan fungsi kerja	Daftar pelatihan								
						2	Mengajukan keikutsertaan pelatihan	Memo usulan	1 minggu sebelum tanggal	R & D Manager	Office Manager, Director	Training, Seminar, Intensive Course	4	3,000,000	12,000,000	
LGR2.	Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif	LGR2.1	Indeks Kepuasan Individu	4	Berpartisipasi dalam setiap program yang diadakan perusahaan											
		LGR2.2	% implementasi program kebersamaan	90%												
LGR3.	Optimalisasi Sistem Informasi Manajemen	LGR3.1	% implementasi program-program IT	100%	Mengimplementasikan semua program-program IT yang telah disediakan											
TOTAL														63,800,000		

TOTAL 63,800,000

Tabel 4.18
Activity Plan 2010
PM

Strategic Objective	KPI	Measurement	Target	Strategic Initiative	Activity	Target of Activity	Deadline	PIC	Supporting Dept.	Description	Freq.	Qty.	Budget	Total	Problem Identification	Current PICA Status	Corrective Action
FPM1	Optimalisasi Biaya	FPM1.1	% Deviasi Anggaran	10%													
FPM2	Meningkatnya Pertumbuhan Pendapatan	FPM2.1	% Pertumbuhan Pendapatan														
CPM1	Meningkatnya Loyalitas Konsumen	CPM1.1	# Project baru dari klien yang sama	8													
CPM2	Meningkatnya Kepuasan Konsumen	CPM2.1	Nilai evaluasi program	80													
CPM2	Meningkatnya Kepuasan Konsumen	CPM2.2	# keluhan formal	0													
IBPM1	Mengedukakan Informasi mengenai kebutuhan klien yang potensial	IBPM1.1	# Informasi mengenai kebutuhan yang potensial	1	Henggal kebutuhan klien selubung dengan project yang sedang dikerjakan	Pendekatan dengan Key Person Klien	1	Project Manager	Business Development, R & D	Tahap terakhir mengidentifikasi kebutuhan klien di luar project	10	3	200,000	6,000,000			
IBPM3	Membangun Hubungan yang Baik dengan Klien	IBPM3.1	% perolehan data dan informasi dari klien	100%	Memberikan solusi yang terbaik sesuai dengan kebutuhan klien		1			Solusi untuk setiap permasalahan di setiap pengajaran project							
IBPM4	Mastikan Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan	IBPM4.1	% on time	100%	Membuat laporan dengan terakurasi dan akurat		2			Menyusun teori dengan kondisi pada perusahaan klien sesuai permasalahan yang terjadi							
IBPM5	Mengaplikasikan Metodologi Baru Sesuai Kebutuhan Klien	IBPM5.1	% metodologi baru yang diterapkan	100%	Pemilihan kebutuhan aplikasi di klien		1	Project Manager, Business Development		Tahap kedua pengajaran project secara detail							
IBPM6	Meningkatkan Kualitas Implementasi Project	IBPM6.1	% project yang diterapkan	90%	Melakukan implementasi sesuai dengan kebutuhan klien		2	Project Manager, MIS, Back Office		Tahap akhir pengajaran project secara detail terpuh							
LGPM1	Meningkatkan Kompetensi Individu	LGPM1.1	Indeks Performance Appraisal	4	Mengajukan pelatihan		1			Daftar pelatihan							
LGPM1	Meningkatkan Kompetensi Individu	LGPM1.1	Indeks Performance Appraisal	4	Mengajukan pelatihan		2			Memo usulan							
LGPM2	Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif	LGPM2.1	Indeks Kepuasan Individu	4	Berpartisipasi dalam setiap program yang diadakan perusahaan												
LGPM2	Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif	LGPM2.2	% Implementasi program kebersamaan	90%	Mengembangkan semua program-program IT yang telah diadakan												
LGPM3	Optimalisasi Sistem Informasi Manajemen	LGPM3.1	% Implementasi program-program IT	100%													
													TOTAL	18,000,000			

4.6.3 *Vertical Alignment*

Sasaran-sasaran strategis pada tingkat perusahaan dapat terwujud dari pencapaian sasaran-sasaran strategis di tiap fungsi kerja. Proses cascading merupakan langkah dalam mewujudkan pengkomunikasian strategi perusahaan. Di dalam proses cascading, setiap fungsi kerja mengemban sasaran strategis yang berasal dari perusahaan dengan lambang bintang. Dengan demikian, KPI-KPI perusahaan sudah dibagi kepada setiap fungsi kerja sehingga jelas bahwa setiap fungsi kerja memiliki keselarasan dalam mendukung pencapaian sasaran strategis perusahaan yang diukur melalui KPI.

Penulis dengan kedua Direktur Magna mencoba merumuskan suatu *Template Vertical Alignment*. *Template Vertical Alignment* ini merupakan wujud atau gambaran dari penyelarasan semua fungsi kerja dalam mendukung pencapaian sasaran strategis perusahaan.

Tanda (x) merupakan simbol bahwa fungsi kerja yang bersangkutan memiliki kontribusi dalam pencapaian sasaran strategis perusahaan. Sebagai contoh, untuk sasaran strategis F3., yaitu Optimalisasi Biaya, semua fungsi kerja terdapat tanda (x), ini berarti semua fungsi kerja memiliki kontribusi yang terkait langsung untuk memberikan optimalisasi biaya bagi perusahaan. Target KPI % deviasi anggaran sebesar 10% merupakan kumulatif dari hasil deviasi anggaran setiap fungsi kerja.

Vertical Alignment ini untuk memastikan bahwa setiap KPI di perusahaan ada pemegang kontribusinya sehingga pencapaian sasaran strategis dapat ditelusuri. Dengan adanya *Vertical Alignment* ini, maka dapat terjalin keselarasan setiap fungsi kerja dalam implementasi strategi perusahaan.

Perspektif	Sasaran Strategis		KPI		Target 2010	Fungsi Kerja				
						Business Development	Back Office	MIS	R&D	Project Management
Finacial	F1	Meningkatnya Pertumbuhan Laba	F1.1	% Profit Margin	40%	X				
			F1.2	% Pertumbuhan laba	40%	X				
			F1.3	ROE	30%	X				
	F2	Meningkatnya Pertumbuhan Pendapatan	F2.1	% Pertumbuhan Pendapatan	50%	X				
	F3	Optimalisasi Biaya	F3.1	% Deviasi Anggaran	10%	X	X	X	X	X
	F4	Optimalisasi Cash Flow	F4.1	% Cash dengan Pendapatan	30%		X			
			F4.2	AR Turnover	10		X			
	Customer	C1	Meningkatnya Pertumbuhan Bisnis	C1.1	Jumlah Klien	15	X			X
C1.2				Jumlah Project	18	X			X	
C2		Meningkatnya Kepuasan Konsumen	C2.1	Nilai evaluasi program	80	X				
			C2.2	Jumlah komplain formal	10					
C3		Menguatnya Brand Image	C3.1	Jumlah call-in	40 per bulan	X			X	
			C3.2	Jumlah public training	18	X			X	
			C3.3	% Pertumbuhan peserta public training	15%	X			X	
C4		Meningkatnya Loyalitas Konsumen	C4.1	Jumlah project baru dari klien yang sama	8	X			X	
Internal Business Process	IB1	Meningkatkan Kesuksesan Tender	IB1.1	Tingkat Kesuksesan Tender	20%	X				
	IB2	Meningkatkan project capability	IB2.1	Jumlah project yang melibatkan tenaga ahli	8	X				
	IB3	Membuat dan Menyediakan Produk Baru	IB3.1	% Implementasi Penelitian	80%				X	
			IB3.2	Jumlah produk baru	8				X	
	IB4	Mengembangkan Metodologi	IB4.1	# Metodologi baru	4				X	
	IB5	Memastikan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan	IB5.1	% on time	100%				X	
	IB6	Meningkatkan kualitas implementasi project	IB6.1	% project yang terimplementasi	90%				X	
	IB7	Perbaikan proses internal yang berkesinambungan	IB7.1	% Implementasi cost reduction	100%	X	X	X	X	
	IB8	Implementasi CSR	IB8.1	% Implementasi CSR	100%		X			
IB9	Membangun hubungan yang baik dengan pemerintah	IB9.1	# perigatan	0		X				
Learning & Growth	LG1	Meningkatkan kompetensi individu	LG1.1	Indeks performance appraisal	4	X	X	X	X	
			LG2.1	Indeks kepuasan individu	4	X	X	X	X	
	LG2	Membangun lingkungan kerja yang kondusif	LG2.2	% Implementasi program kebersamaan	90%	X	X	X	X	
			LG3.1	% Implementasi program-program IT	100%	X	X	X	X	
	LG3	Optimalisasi Sistem Informasi Manajemen	LG3.2	% Permasalahan IT yang terselesaikan	100%			X		

Gambar 4.11 Vertical Alignment PT Magna Transforma

4.7 *Cascading* ke Tingkat Individu

Proses *cascading* sampai ke tingkat individu timbul didasari oleh Burke and Litwin Model (Burke, 2002) yang menunjukkan bahwa kinerja individu mempengaruhi kinerja organisasi atau perusahaan sehingga *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja eksekutif harus dapat diimplementasikan sampai ke tingkat individu dalam suatu perusahaan. Tahap-tahap *cascading* dilakukan sesuai Tahap-tahap *cascading individual scorecard* menurut Fitzek (2005) adalah sebagai berikut:

Langkah 1. Menentukan kontribusi dari setiap pemegang jabatan

Tahap ini dilakukan dengan mengkaji ulang uraian pekerjaan (*job description*) dari pemegang jabatan. Uraian pekerjaan dan tanggung jawab dari setiap pemegang jabatan telah terdapat pada Bab III, dan berdasarkan dari hasil diskusi dan wawancara dengan *Commercial Director* dan *Office Manager* Magna, maka uraian pekerjaan yang telah terdapat pada Bab III adalah uraian pekerjaan yang terbaru dan dapat digunakan sebagai sumber penyusunan *Individual Scorecard*. Jabatan yang terdapat pada PT Magna Transforma berjumlah 13 jabatan sehingga *Individual Scorecard* pun akan berjumlah 13.

Langkah 2. Mengelompokkan posisi pemegang jabatan kepada empat perspektif

Pengelompokkan pemegang jabatan kepada empat perspektif untuk menentukan bahwa pemegang jabatan tersebut lebih bersifat *driver* (penyebab) atau *outcome* (dampak). Namun demikian, pengelompokkan ini tidak menghasilkan posisi pemegang jabatan yang mutlak sebagai *driver* (penyebab) ataupun sebaliknya. Hasil yang paling mungkin dicapai adalah suatu pemegang jabatan akan lebih banyak sebagai *driver* (penyebab) atau sebagai *outcome* (dampak).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur Magna, maka pemegang jabatan yang perspektifnya murni bersifat *outcome* (dampak) adalah BOD, yang fungsinya lebih banyak terfokus pada perspektif *financial* perusahaan, serta *Commercial Director* dan *Operation Director*. Oleh karena pemegang jabatan ini perspektifnya murni bersifat *outcome* (dampak), maka merekalah yang akan mengemban sasaran strategis-sasaran strategis yang ada pada peta strategi perusahaan Magna. Hal ini dikarenakan pencapaian sasaran strategis peta strategi perusahaan Magna merupakan dampak dari pencapaian strategis fungsi kerja.

Pemegang jabatan yang perspektifnya bersifat *driver* dan *outcome* adalah Manajer di setiap fungsi kerja. Mereka adalah *Business Development Manager*, *Office Manager*, *R&D Manager*, dan *Project Manager*. Para Manajer di setiap fungsi kerja Magna akan menerima sasaran strategis dan KPI dari peta strategi fungsi kerja. Begitu pun pemegang jabatan yang perspektifnya lebih bersifat *driver*. Mereka adalah *Marketing*, *Public*, *Finance & Accounting*, *Administration*, *Consultants* dan *IT Support*.

Seperti pada proses cascading peta strategi fungsi kerja, langkah 3 dan langkah 4 ini akan dideskripsikan secara detail untuk satu pemegang jabatan, yaitu *Office Manager*. Pemegang jabatan yang lain akan langsung diperlihatkan wujud *Individual Scorecard*-nya.

Langkah 3, Membagi sasaran-sasaran strategis departemen kepada setiap pemegang jabatan

Berdasarkan uraian pekerjaan dan posisi dalam empat perspektif suatu pemegang jabatan, dapat ditentukan sasaran-sasaran strategis yang menjadi tanggung jawab pemegang jabatan tersebut.

Office Manager Magna Transforma memiliki tanggung jawab dan uraian pekerjaan sebagai berikut:

- **Tanggung Jawab Utama**

Bertanggung jawab atas efektifitas dan efisiensi operasional perusahaan dengan koordinasi, pengarahan dan pengawasan atas berjalannya operasional perusahaan untuk mendukung produktivitas seluruh karyawan.

- **Uraian Pekerjaan**

1. Memastikan produktivitas karyawan dengan memenuhi seluruh kebutuhan aspek kepegawaian.
2. Mengendalikan arus kas perusahaan dengan aktif melakukan penagihan terhadap tagihan yang sudah jatuh tempo dan mengatur pembayaran tagihan perusahaan.
3. Memastikan produktivitas karyawan dengan memenuhi seluruh kebutuhan aspek kepegawaian dengan mengontrol kehandalan dari setiap aset perusahaan.
4. Mendukung pelaksanaan produksi, yaitu pengerjaan project dengan memenuhi segala kebutuhan administrasi pekerjaan (*project*).
5. Mewujudkan *good corporate citizenship* dengan memenuhi segala ketentuan-ketentuan dari pemerintah.

Berdasarkan tanggung jawab utama dan uraian pekerjaannya, maka *Office Manager* Magna memiliki sasaran-sasaran strategis dari peta strategi fungsi kerjanya adalah sebagai berikut:

1. Optimalisasi Biaya
2. Optimalisasi *Cash Flow*
3. Implementasi CSR
4. Terpenuhinya ketentuan pemerintah
5. Terciptanya kerja yang kondusif

6. Mengoptimalkan periode penagihan
7. Meningkatkan kinerja individu
8. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif
9. Optimalisasi sistem informasi manajemen

Penentuan sasaran strategis ini untuk tingkat manajer dilakukan diskusi dan wawancara dengan Direktur dan Manajer yang bersangkutan. Dikarenakan keterbatasan waktu, maka untuk penentuan sasaran strategis bagi *Office Manager* dilakukan dengan diskusi terlebih dahulu dengan *Office Manager*, baru mendapat persetujuan dari *Commercial Director* sebagai atasan langsung dari *Office Manager*, begitu pun dengan penentuan KPInya.

Langkah 4, Membagi KPI dari setiap sasaran strategis kepada setiap pemegang jabatan

Pemegang jabatan yang sudah memperoleh sasaran strategis, tentu harus juga memiliki KPI sebagai satuan pengukuran hasil pencapaian sasaran strategisnya. Berdasarkan uraian pekerjaan pemegang jabatan, ditentukan pula KPI sebagai satuan pengukuran hasil pencapaian sasaran strategis. Setiap sasaran strategis dapat memiliki lebih dari 1 KPI. Namun demikian, sasaran strategis yang dimiliki pemegang jabatan tidak selalu diikuti oleh seluruh KPI yang terdapat pada sasaran strategis tersebut. Penentuan KPI ditentukan berdasarkan uraian pekerjaan dari pemegang jabatan tersebut, targetnya pun mengikuti.

KPI dan target dari *Office Manager* Magna dari sasaran-sasaran strategisnya terdapat pada Tabel 4.19.

Tabel 4.19 Sasaran Strategis, KPI dan Target *Office Manager Magna*

Sasaran Strategis	KPI	Target
Optimalisasi Biaya	% Deviasi Anggaran	10%
Optimalisasi Cash Flow	% Cash dengan Pendapatan	30%
	AR Turnover	10
Implementasi CSR	% Implementasi CSR	100%
Terpenuhinya ketentuan pemerintah	# peringatan	0
Terciptanya kerja yang kondusif	Indeks kepuasan individu	4
	% implementasi program kebersamaan	90%
	% pemenuhan aspek kepegawaian	80%
Mengoptimalkan periode penagihan	# invoice yang bermasalah	0
Meningkatkan kinerja individu	Indeks performance appraisal	4
Optimalisasi sistem informasi manajemen	% implementasi program-program IT	100%

Gambar 4.12 adalah *Individual Scorecard Office Manager Magna*. Polarisasi menunjukkan arah yang harus dituju untuk pemenuhan target KPI. Bobot untuk tiap KPI pun ditentukan oleh atasan dari setiap pemegang jabatan. Bobot tersebut ditentukan berdasarkan peran pemegang jabatan dan besarnya kontribusi dari pemegang jabatan tersebut terhadap pemenuhan target KPI yang dimaksud. Gambar 4.13 sampai dengan Gambar 4.24 adalah *Individual Scorecard* pemegang jabatan lainnya.

Performance Management
Target Setting & Evaluation



Pemegang Jabatan Office Manager

Fungsi Kerja Back Office

Periode 2010

Atasan Langsung Commercial Director

Tanggung Jawab Utama	
Bertanggung jawab atas efektifitas dan efisiensi operasional perusahaan dengan koordinasi, pengarahan dan pengawasan atas berjalannya operasional perusahaan untuk mendukung produktivitas seluruh karyawan.	
Uraian Pekerjaan	
1	Memastikan produktivitas karyawan dengan memenuhi seluruh kebutuhan aspek kepegawaian.
2	Mengendalikan arus kas perusahaan dengan aktif melakukan penagihan terhadap tagihan yang sudah melewati jatuh tempo dan mengatur pembayaran tagihan perusahaan.
3	Memastikan produktivitas karyawan dengan mengontrol kehandatan dari setiap aset perusahaan.
4	Mendukung pelaksanaan produksi, yaitu pengerjaan project dengan memenuhi segala kebutuhan administrasi pekerjaan (project).
5	Mewujudkan good corporate citizenship dengan memenuhi segala ketentuan-ketentuan dari pemerintah

Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	Realisasi	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
1	Optimalisasi Biaya	% Deviasi Anggaran	max	10%	10%			
2	Optimalisasi Cash Flow	% Cash dengan pendapatan	max	30%	10%			
		AR Turnover	max	10	10%			
3	Implementasi CSR	% implementasi CSR	max	100%	5%			
4	Terperuhnya ketentuan pemerintah	# peringatan	min	0	10%			
5	Terciptanya kerja yang kondusif	Indeks Kepuasan Individu	max	4	10%			
		% Implementasi program kebersamaan	max	90%	10%			
		% Pemenuhan aspek kepegawaian	max	80%	10%			
6	Mengoptimalkan periode penagihan	# invoice yang bermasalah	min	0	10%			
7	Meningkatkan kinerja individu	Indeks Performance Appraisal	max	4	10%			
8	Optimalisasi Sistem Informasi Manajemen	% Implementasi program-program IT	max	100%	5%			

Tugas Tambahan

Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	KPI	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
1	(Task 1)							
2	(Task 2)							
3	(Task 3)							
4	(Task 4)							
5	(Task 5)							
6	(Task 6)							
7	(Task 7)							

Ditandatangani & Disetujui Oleh:

Karyawan	Atasan
Tanggal	Date

Diketahui Oleh:

Date

Gambar 4.12 Individual Scorecard Office Manager

Performance Management
Target Setting & Evaluation



Pemegang Jabatan Commercial Director

Fungsi Kerja Corporate

Periode 2010

Alasan Langsung BOD

Tanggung Jawab Utama

Bertanggung jawab atas positioning perusahaan dengan melakukan segmentasi dan targeting pasar yang tepat untuk meningkatkan pendapatan bagi perusahaan. Bertanggung jawab atas efektifitas dan efisiensi operasional perusahaan dengan mengatur koordinasi dari semua individu untuk mendukung keberadaan perusahaan.

Uraian Pekerjaan

1. Menganalisis tender-tender yang potensial dan sesuai dengan kapabilitas perusahaan dalam rangka meningkatkan profitabilitas perusahaan.
2. Membuat perencanaan pekerjaan (project plan) yang terintegrasi dalam upaya menjaga kualitas dari pekerjaan.
3. Melakukan presentasi produk perusahaan yang dibutuhkan oleh calon klien sebagai ujung/awal dari pemasaran produk perusahaan.
4. Menganalisis laporan keuangan dan operasional perusahaan dengan rutin setiap bulannya dalam rangka menjaga stabilitas keuangan perusahaan.

Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	Realisasi	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
1. Meningkatnya Pertumbuhan Laba	% Profit Margin	maksimal	40%	10%				
	% Pertumbuhan Laba	maksimal	40%	10%				
	ROE	maksimal	30%	10%				
2. Meningkatnya Pertumbuhan Pendapatan	% Pertumbuhan Pendapatan	maksimal	50%	10%				
	# Klien	maksimal	15	5%				
3. Meningkatnya Pertumbuhan Bisnis	# Project	maksimal	18	5%				
	# Call In	maksimal	40 per bulan	5%				
4. Menguatnya Brand Image	# Public Training	maksimal	18	5%				
	% Pertumbuhan Peserta Public Training	maksimal	15%	5%				
5. Meningkatkan Kesuksesan Tender	Tingkat Kesuksesan Tender	maksimal	20%	5%				
6. Meningkatkan Project Capability	# Project yang Melibatkan Tenaga Ahli	maksimal	8	5%				
7. Perbaiki Proses Internal yang Berkesinambungan	% Implementasi Cost Reduction	maksimal	100%	10%				
8. Memenuhi Ketentuan Pemerintah	# Peringatan	minimal	0	5%				
9. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif	Indek Kepuasan Individu	maksimal	4	5%				
	% Implementasi Program Kebersamaan	maksimal	100%	5%				

Tugas Tambahan

Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	KPI	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
1. (Task 1)								
2. (Task 2)								
3. (Task 3)								
4. (Task 4)								
5. (Task 5)								
6. (Task 6)								
7. (Task 7)								

Didiskusikan dan Disetujui Oleh

Karyawan: _____

Atasan: _____

Tanggal: _____

Diketahui Oleh

Date: _____

Gambar 4.13 Individual Scorecard Commercial Director

Performance Management
Target Setting & Evaluation



Pemegang Jabatan **Operation Director**

Fungsi Kerja **Corporate**
Periode **2010**
Atasan Langsung **BOD**

Tanggung Jawab Utama
Bertanggung jawab atas kualitas dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan (project) dengan mengatur koordinasi dari konsultan-konsultan project dan semua individu terkait untuk mendukung keberadaan perusahaan. Bertanggung jawab atas efisiensi biaya pengerjaan project dengan tetap berfokus pada profitabilitas perusahaan untuk mendukung keberadaan perusahaan.

Uraian Pekerjaan

1 Memberikan penjelasan materi produk kepada Direksi Klien untuk memberikan gambaran pemenuhan kebutuhan klien oleh perusahaan.

2 Quality control pada finalisasi pekerjaan terkait waktu penyelesaian pekerjaan dan hasil pekerjaan itu sendiri, kesesuaiannya dengan kebutuhan klien.

3 Memberikan solusi atas segala komplain yang terjadi terkait hasil pekerjaan sesuai wujud pemenuhan kebutuhan dan membina hubungan yang baik dengan klien.

Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	Realisasi	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
1	Optimalisasi Biaya	% Deviasi Anggaran	minimal	10%	10%			
2	Optimalisasi Cash Flow	% Cash dengan Pendapatan	stabil	30%	15%			
		AR Turnover	maksimal	10	15%			
3	Meningkatnya Kepuasan Konsumen	Nilai Evaluasi Program	maksimal	80	5%			
		# Komplain Formal	minimal	10	5%			
4	Membuat dan Menyediakan Produk Baru	% Implementasi Penelitian	maksimal	80%	5%			
		# Produk Baru	maksimal	8	5%			
5	Mengembangkan Metodologi	# Metodologi Baru	maksimal	4	5%			
6	Memastikan Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan	% On Time	maksimal	100%	20%			
7	Meningkatkan Kualitas Implementasi Project	% Project yang Terimplementasi	maksimal	90%	10%			
8	Meningkatkan Kinerja Individu	Indeks Performance Appraisal	maksimal	4	5%			

Tugas Tambahan

Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	KPI	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
1	(Task 1)							
2	(Task 2)							
3	(Task 3)							
4	(Task 4)							
5	(Task 5)							
6	(Task 6)							
7	(Task 7)							

Disetujui & Disetujui Oleh

Karyawan _____ Atasan _____


Tanggal: _____

Diketahui Oleh _____

Date: _____

Gambar 4.14 Individual Scorecard Operation Director

Performance Management
Target Setting & Evaluation



Fungsi Kerja: Business Development

Periode: 2010

Atasan Langsung: Commercial Director

Pemegang Jabatan: Business Development Manager

Tanggung Jawab Utama

Bertanggung jawab atas ketersediaan pekerjaan (project) dengan mencari sumber-sumber bisnis baru dan mengontrol pelaksanaan proyek mulai dari permulaan sampai berakhirnya pekerjaan agar proyek dapat berjalan sesuai jadwal; dan pada akhirnya dapat meningkatkan pendapatan bagi perusahaan.

Uraian Pekerjaan

- 1 Secara aktif mencari Informasi-Informasi terdapatnya tender-tender yang potensial dan sesuai dengan kapabilitas perusahaan.
- 2 Mendatangkan project bagi perusahaan dengan melakukan presentasi penawaran produk perusahaan.
- 3 Memastikan kelengkapan dokumen-dokumen tender untuk mengupayakan perolehan tender.
- 4 Melakukan negosiasi dan mengatur pertemuan calon klien dengan Commercial Director untuk mendapatkan waktu presentasi produk yang memang terdapat kebutuhannya di calon klien.

Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	Realisasi	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
1 Meningkatkan Pertumbuhan Laba	% Profit Margin	maksimal	40%	10%				
	% Pertumbuhan Laba	maksimal	40%	10%				
	ROE	maksimal	30%	10%				
2 Meningkatkan Pertumbuhan Pendapatan	% Pertumbuhan Pendapatan	maksimal	50%	10%				
3 Optimalisasi Biaya	% Deviasi Anggaran	minimal	10%	10%				
4 Meningkatkan Pertumbuhan Bisnis	# Klien	maksimal	15	10%				
	# Project	maksimal	18	10%				
5 Meningkatkan Kepuasan Konsumen	Nilai Evaluasi Program	maksimal	80	5%				
6 Memastikan Perolehan Project	% Ketepatan Waktu dimulainya Pekerjaan	maksimal	70%	5%				
7 Meningkatkan Kinerja Individu	Indeks Performance Appraisal	maksimal	4	5%				
	Indek Kepuasan Individu	maksimal	4	5%				
	% Implementasi Program Kebersamaan	maksimal	100%	5%				
8 Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif	% Implementasi program-program IT	maksimal	100%	5%				
9 Optimalisasi Sistem Informasi Manajemen	% Implementasi program-program IT	maksimal	100%	5%				

Tugas Tambahan

Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	KPI	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
1 (Task 1)								
2 (Task 2)								
3 (Task 3)								
4 (Task 4)								
5 (Task 5)								
6 (Task 6)								
7 (Task 7)								

Didiskusikan & Disetujui Oleh

Karyawan

Diketahui Oleh


Atasan

Tanggal: _____

Date: _____

Gambar 4.15 Individual Scorecard Business Development Manager

Performance Management
Target Setting & Evaluation



Fungsi Kerja MIS

Periode 2010

Atasan Langsung Commercial Director

Pemegang Jabatan MIS Manager

Tanggung Jawab Utama	Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	Realisasi	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
Bertanggung jawab dalam melaksanakan pengembangan MIS dengan merancang, mengembangkan dan menyediakan layanan dan kebijakan umum bidang jaringan IT bagi perusahaan untuk mewujudkan proses operasional yang unggul.	1. Optimalisasi Biaya	% Deviasi Anggaran	minimal	10%	10%				
	2. Optimalisasi Sistem Informasi Manajemen	% Implementasi Program-Program IT	maksimal	100%	15%				
		% Permasalahan IT yang Terselamatkan	maksimal	100%	15%				
	3. Meningkatkan Kepuasan User	Indeks Kepuasan User	maksimal	4	10%				
	4. Meningkatkan Kemampuan User	% Respon Terhadap Permintaan User tepat waktu	maksimal	90%	10%				
		# Permintaan User	maksimal	1 dari 1 user dalam 1 hari	5%				
	5. Menganalisis dan Mengembangkan Aplikasi Sesuai dengan Kebutuhan Bisnis	% Pemenuhan Aplikasi Baru Sesuai dengan Permintaan	maksimal	100%	10%				
	6. Perbaikan Proses Internal yang Berkesinambungan	% Implementasi Cost Reduction	maksimal	100%	10%				
	7. Meningkatkan Kinerja Individu	Indeks Performance Appraisal	maksimal	4	5%				
	8. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif	Indeks Kepuasan Individu	maksimal	4	5%				
		% Implementasi Program Kebersamaan	maksimal	90%	5%				

Tugas Tambahan

Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	KPI	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
1. (Task 1)								
2. (Task 2)								
3. (Task 3)								
4. (Task 4)								
5. (Task 5)								
6. (Task 6)								
7. (Task 7)								

Didiskusikan & Disetujui Oleh

Karyawan

Diketahui Oleh

Atasan

Tanggal: _____

Date: _____

Gambar 4.16 Individual Scorecard MIS Manager

Performance Management
Target Setting & Evaluation



Pemegang Jabatan R&D Manager

Fungsi Kerja R & D

Periode 2010

Atasan Langsung Operation Director

Tanggung Jawab Utama

Bertanggung jawab atas ketersediaan produk baru yang inovatif dengan melakukan penelitian-penelitian baru untuk memperkuat keunggulan bersaing perusahaan.

Uraian Pekerjaan

1 Mengikuti perkembangan teori-teori baru yang dapat diterapkan untuk melengkapi produk perusahaan dan mengkomunikasikannya sehingga dapat melengkapi inovasi dari produk perusahaan.

2 Meningkatkan pengembangan produk dengan melakukan benchmarking pada industri sejenis guna mendapatkan informasi dan arah pengembangan produk.

3 Melakukan penelitian – penelitian untuk memperkuat keunggulan bersaing produk perusahaan.

	Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	Realisasi	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
1	Optimalisasi Biaya	% Deviasi Anggaran	minimal	10%	5%				
2	Meningkatnya Loyalitas Konsumen	# Project Baru dari Klien yang Sama	maksimal	8	5%				
3	Meningkatnya Pertumbuhan Bisnis	# Klien	maksimal	15	5%				
		# Project	maksimal	18	5%				
4	Meningkatkan Kualitas Implementasi Project	% Project yang Terimplementasi	maksimal	90%	5%				
5	Mengembangkan Pendekatan Benchmarking	% Implementasi Benchmarking	maksimal	80%	10%				
		% Hasil Benchmarking yang Applicable dalam project	maksimal	60%	10%				
6	Membuat dan Menyediakan Produk Baru	% Implementasi Penelitian	maksimal	80%	10%				
		# Produk Baru	maksimal	8	15%				
7	Mengembangkan Metodologi	# Metodologi Baru	maksimal	4	5%				
8	Perbaikan Proses Internal yang Berkesinambungan	% Implementasi Cost Reduction	maksimal	100%	5%				
9	Meningkatkan Kinerja Individu	Indeks Performance Appraisal	maksimal	4	5%				
10	Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif	Indeks Kepuasan Individu	maksimal	4	5%				
		% Implementasi Program Kebersamaan	maksimal	90%	5%				
11	Optimalisasi Sistem Informasi Manajemen	% Implementasi Program-Program IT	maksimal	100%	5%				

Tugas Tambahan

	Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	KPI	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
1	(Task 1)								
2	(Task 2)								
3	(Task 3)								
4	(Task 4)								
5	(Task 5)								
6	(Task 6)								
7	(Task 7)								

Ditandatangani dan Disetujui Oleh:

Ditandatangani dan Disetujui Oleh:

Tanggal: _____

Diketahui Oleh:

Date: _____

Gambar 4.17 Individual Scorecard R & D Manager

Performance Management
Target Setting & Evaluation



Pemegang Jabatan **Project Manager**

Fungsi Kerja **Project Management**

Periode **2010**

Atasan Langsung **Operation Director**

Tanggung Jawab Utama
Bertanggung jawab atas penyelesaian pekerjaan dengan memimpin semua tahap-tahap dalam pekerjaan serta membina hubungan yang baik dengan klien untuk menjaga kualitas dari pekerjaan.

Uraian Pekerjaan

- Membuat tahap-tahap perencanaan pekerjaan secara detail untuk setiap pekerjaan agar penyelesaian pekerjaan dapat terkontrol.
- Memberikan penjelasan materi pekerjaan kepada tingkat manajer di klien dalam bentuk workshop untuk memberikan gambaran mengenai pemenuhan kebutuhan yang akan dilakukan.
- Memastikan eksekusi dari setiap pelaksanaan tahap tahap yang terdapat dalam pekerjaan dengan memimpin setiap kegiatan konsultasi dengan klien.
- Memberikan keputusan untuk kendala yang terjadi dalam pekerjaan dengan tetap terfokus pada pemenuhan kebutuhan klien dan kapabilitas perusahaan.

Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	Realisasi	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
1	Optimalisasi Biaya	% Deviasi Anggaran	maksimal	10%	5%			
2	Meningkatnya Pertumbuhan Pendapatan	% Pertumbuhan Pendapatan	maksimal	50%	5%			
3	Meningkatnya Loyalitas Konsumen	# Project Baru dari Klien yang Sama	maksimal	8	10%			
4	Meningkatnya Kepuasan Konsumen	Nilai Evaluasi Program	maksimal	80	10%			
		# Komplain Formal	maksimal	0	10%			
5	Menyediakan Informasi Kebutuhan Klien yang Potensial	# Informasi Kebutuhan yang Berpotensi	maksimal	1	10%			
6	Membangun Hubungan yang Baik dengan Klien	% Perolehan Data dan Informasi dari Klien	maksimal	100%	15%			
7	Perbaiki Proses Internal yang Berkesinambungan	% Implementasi Cost Reduction	maksimal	100%	5%			
8	Meningkatkan Kinerja Individu	Indeks Performance Appraisal	maksimal	4	10%			
9	Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif	Indeks Kepuasan Individu	maksimal	4	10%			
		% Implementasi Program Kebersamaan	maksimal	4	5%			
10	Optimalisasi Sistem Informasi Manajemen	% Implementasi Program-Program IT	maksimal	100%	5%			

Tugas Tambahan

Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	KPI	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
1	(Task 1)							
2	(Task 2)							
3	(Task 3)							
4	(Task 4)							
5	(Task 5)							
6	(Task 6)							
7	(Task 7)							

Didiskusikan & Disetujui Oleh

Karyawan: _____ Atasan: _____

Tanggal: _____

Diketahui oleh

Date: _____

Gambar 4.18 Individual Scorecard Project Manager

Performance Management
Target Setting & Evaluation



Pemegang Jabatan Marketing

Fungsi Kerja Business Development

Periode 2010

Atasan Langsung Business Development Manager

Tanggung Jawab Utama

Bertanggung jawab atas ketersediaan pekerjaan dengan aktif melakukan penawaran kepada perusahaan-perusahaan atau organisasi publik dan swasta serta mengikuti tender-tender yang diselenggarakan oleh sektor publik maupun swasta untuk menghasilkan pendapatan bagi perusahaan.

Uraian Pekerjaan

- Memastikan kesiapan materi produk perusahaan yang akan ditawarkan menyangkut kuantitas dan kualitas.
- Melakukan penawaran produk kepada perusahaan-perusahaan atau organisasi swasta maupun publik serta mengupayakan pertemuannya dengan Manajer dan Commercial Director Magna.
- Memastikan kelengkapan dokumen-dokumen untuk mengikuti tender dengan memenuhi setiap dokumen tender yang dibutuhkan.
- Mengikuti setiap tahapan-tahapan dalam tender yang diselenggarakan.

Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	Realisasi	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
1 Meningkatkan Pertumbuhan Bisnis	# Klien	maksimal	15	10%				
	# Project	maksimal	18	10%				
2 Meningkatkan Kesuksesan Tender	Tingkat Kesuksesan Tender	maksimal	20%	10%				
3 Memberikan Data Tender yang Lengkap	% Kelengkapan Dokumen Tender	maksimal	100%	10%				
4 Menciptakan Kebutuhan Pada Calon Klien	% Implementasi In House Training	maksimal	40%	10%				
5 Memastikan Perolehan Project	% Ketepatan Waktu Dimulainya Pekerjaan	maksimal	70%	5%				
6 Meningkatkan Project Capability	# Project yang Melibatkan Tenaga Ahli	maksimal	8	5%				
7 Membangun Komunikasi Pemasaran yang Terintegrasi	% Implementasi Penawaran Produk	maksimal	70%	15%				
	% Implementasi Presentasi Produk	maksimal	60%	15%				
	% Produk yang Terjual	maksimal	60%	10%				

Tugas Tambahan

Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	KPI	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
1 (Task 1)								
2 (Task 2)								
3 (Task 3)								
4 (Task 4)								
5 (Task 5)								
6 (Task 6)								
7 (Task 7)								

Didiskusikan & Disetujui Oleh

Karyawan _____ Atasan _____


Tanggal: _____

Diketahui Oleh

Date: _____

Gambar 4.19 Individual Scorecard Marketing

Performance Management
Target Setting & Evaluation



Fungsi Kerja **Business Development**

Periode **2010**

Atasan Langsung **Business Development Manager**

Penegang Jabatan **Public**

	Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	Realisasi	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
1	Meningkatnya Kepuasan Konsumen	Nilai Evaluasi Program	maksimal	80	10%				
2	Menguatnya Brand Image	# Call In	maksimal	40 per bulan	15%				
		# Public Training	maksimal	18	15%				
		% Pertumbuhan peserta public training	maksimal	15%	20%				
3	Menyediakan Topik-Topik untuk Public Training	% Topik yang terimplementasi pada public training	maksimal	80%	20%				
4	Memenuhi Kebutuhan Penyelenggaraan public training	# Komplain Formal	maksimal	0	20%				

Tugas Tambahan

	Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	KPI	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
1	(Task 1)								
2	(Task 2)								
3	(Task 3)								
4	(Task 4)								
5	(Task 5)								
6	(Task 6)								
7	(Task 7)								

Tanggung Jawab Utama

Bertanggung jawab atas ketersediaan pekerjaan dengan mengadakan public dan in house training sebagai upaya perusahaan dalam meraih pasar.

Uraian Pekerjaan

- Membuat perencanaan public training dalam satu tahun dan menyampaikannya kepada Commercial dan Operation Director untuk menentukan langkah-langkah strategis yang akan diambil.
- Berkoordinasi dengan R & D Manager untuk menentukan topik-topik yang menarik dalam public training.
- Menjamin terselenggara dan berjalannya public training dengan menjadi event organizer dalam setiap public training.
- Melakukan follow up pada setiap peserta public training yang telah dilaksanakan untuk mengikuti public training selanjutnya.
- Menyebutkan kebutuhan pada setiap peserta public training yang telah dilaksanakan untuk menjadi klien Magna atau mengadakan in house training / consulting.

Didiskusikan & Disetujui Oleh

--	--

Karyawan _____ Atasan _____

Tanggal: _____


Diketahui Oleh

--	--

Date: _____

Gambar 4.20 Individual Scorecard Public

Performance Management
Target Setting & Evaluation



Fungsi Kerja **Project Management**

Pemegang Jabatan **Consultant**

Periode **2010**

Atasan Langsung **Project Manager**

Tanggung Jawab Utama

Bertanggung jawab atas penyelesaian pekerjaan dengan melakukan setiap tahap-tahap pekerjaan dan mempertahankan koordinasi dengan Project Manager dan konsultan lainnya untuk menjaga kualitas pekerjaan.

Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	Realisasi	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
1 Meningkatkan Kepuasan Konsumen	# Komplain Formal	minimal	0	10%				
2 Menyediakan Informasi Kebutuhan Klien yang Potensial	# Informasi kebutuhan yang berpotensi	maksimal	1	5%				
3 Membangun Hubungan yang baik dengan Klien	% perolehan data dan informasi dari klien	maksimal	100%	15%				
4 Memastikan Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan	% on time	maksimal	100%	30%				
5 Mengaplikasikan Metodologi baru sesuai kebutuhan klien	% Metodologi baru yang terimplementasi	maksimal	100%	15%				
6 Meningkatkan kualitas implementasi project	% Project yang terimplementasi	maksimal	90%	15%				
7 Optimalisasi Sistem Informasi Manajemen	% Implementasi program-program IT	maksimal	100%	10%				


Tugas Tambahan

Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	KPI	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
1 (Task 1)								
2 (Task 2)								
3 (Task 3)								
4 (Task 4)								
5 (Task 5)								
6 (Task 6)								
7 (Task 7)								

Didiskusikan & Disetujui Oleh		Diketahui Oleh	
Karyawan	Atasan	Date:	Date:

Gambar 4.21 Individual Scorecard Consultant

Performance Management
Target Setting & Evaluation



Fungsi Kerja **Back Office**

Periode **2010**

Atasan Langsung **Office Manager**

Pemegang Jabatan **Finance & Accounting**

Tanggung Jawab Utama

Bertanggung jawab untuk memastikan seluruh fungsi akuntansi terkait penyusunan laporan keuangan dan menyampaikannya secara tepat waktu, relevan, akurat, dan dapat diandalkan untuk dijadikan salah satu alat dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan.

Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	Realisasi	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
1	Optimalisasi Cash Flow	% Cash dengan Pendapatan	maksimal	30%	10%			
		AR Turnover	maksimal	10	10%			
2	Mengoptimalkan Periode Penagihan	# Hari dalam Periode Penagihan	maksimal	30	15%			
		# Invoice yang bermasalah	minimal	0	15%			
3	Meningkatkan Kepatuhan kepada Pemerintah	% Keterlambatan dokumen pajak	minimal	0%	10%			
		% Keakuratan dokumen pajak	maksimal	100%	10%			
		% Penyelesaian dokumen perijinan tepat waktu	maksimal	100%	10%			
4	Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan dan Operasional	% Penyampaian laporan tepat waktu	maksimal	100%	20%			

Uraian Pekerjaan

1 Memonitor, mengelola dan mengendalikan semua transaksi keuangan untuk mendukung kelancaran operasional perusahaan.

2 Memastikan tersedianya laporan keuangan bulanan dan tahunan Magna secara akurat dan tepat waktu.

3 Memeriksa jurnal bulanan agar semua transaksi keuangan dicatat secara benar dan dilaporkan sesuai dengan Prinsip Akuntansi Indonesia yang berlaku.

4 Menyiapkan dan melaporkan pajak tepat waktu sebagai bagian dari pemenuhan misi perusahaan be *good citizenship*.

Tugas Tambahan

Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	KPI	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
1	(Task 1)							
2	(Task 2)							
3	(Task 3)							
4	(Task 4)							
5	(Task 5)							
6	(Task 6)							
7	(Task 7)							

Didiskusikan & Disetujui Oleh

Karyawan _____ Atasan _____


Tanggal: _____

Diketahui Oleh

Date: _____

Gambar 4.23 Individual Scorecard Finance & Accounting

Performance Management
Target Setting & Evaluation



Pemegang Jabatan Administration & Procurement

Fungsi Kerja Back Office

Periode 2010

Atasan Langsung Office Manager

Tanggung Jawab Utama

Bertanggung jawab dalam mengelola pelaksanaan kegiatan procurement dan administrasi kesekretariatan melalui koordinasi, pengarahan dan pengawasan demi terciptanya tertib administrasi, tertata dan terawatnya dokumen-dokumen perusahaan.

Uraian Pekerjaan

- 1 Mengelola surat masuk/keluar, menjawab telpon, menerima tamu, menyusun jadwal perjalanan, membuat appointment, persiapan dan penyelenggaraan rapat untuk menunjang tujuan organisasi agar dapat dicapai dengan efisien.
- 2 Melakukan pencatatan dan pengarsipan yang sistematis (menyusun berdasarkan nomer/perihal/instansi/tanggal).
- 3 Melaksanakan pengadaan barang guna mendukung operasional perusahaan.
- 4 Memelihara, menjaga dan menjamin ketersediaan dokumen berharga perusahaan.
- 5 Melakukan stock opname secara rutin setiap bulan untuk menjamin ketersediaan perangkat kerja yang dibutuhkan

Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	Realisasi	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
1	Terciptanya Lingkungan Kerja yang Kondusif	% Pemenuhan aspek kepegawaian	maksimal	80%	15%			
2	Meningkatkan Penyusunan Jadwal Pekerjaan	% Meeting sesuai jadwal	maksimal	80%	10%			
		% Perjalanan Dinas sesuai jadwal	maksimal	80%	10%			
3	Meningkatkan Pengelolaan asset dan inventaris perusahaan	% Asset/inventaris sesuai daftar	maksimal	100%	15%			
		Asset/inventaris yang berfungsi baik	maksimal	90%	15%			
4	Memberikan layanan administrasi yang cepat & tepat waktu	% Pemenuhan permintaan layanan administrasi sesuai standar waktu pelayanan	maksimal	90%	20%			
5	Meningkatkan Kualitas sistem kearsipan	% Penyampalan dokumen/arsip yang diminta sesuai standar waktu	maksimal	90%	15%			

Tugas Tambahan

Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	KPI	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
1	(Task 1)							
2	(Task 2)							
3	(Task 3)							
4	(Task 4)							
5	(Task 5)							
6	(Task 6)							
7	(Task 7)							

Didiskusikan & Disetujui Oleh

Karyawan
Atasan


Tanggal: _____

Diketahui Oleh

Date: _____

Gambar 4.24 Individual Scorecard Administration & Procurement

Performance Management
Target Setting & Evaluation



Fungsi Kerja MIS

Pemegang Jabatan IT Support

Periode 2010

Atasan Langsung MIS Manager

Tanggung Jawab Utama	Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	Realisasi	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
Bertanggung jawab dalam kehandalan setiap perangkat IT perusahaan dengan mengontrol perangkat IT perusahaan agar dapat berfungsi dengan baik untuk mendukung proses operasional perusahaan yang unggul.	1 Memperkuat Infrastruktur IT Perusahaan	# program infrastruktur IT	maksimal	5	15%				
		# down time	minimal	0	15%				
	2 Memastikan kehandalan dari software dan hardware perusahaan	% updated software	maksimal	100%	15%				
		% malfunction hardware	minimal	10%	15%				
	3 Menganalisis dan mengembangkan aplikasi sesuai dengan kebutuhan bisnis	% pemenuhan aplikasi baru sesuai permintaan	maksimal	100%	5%				
		% pemenuhan perbaikan aplikasi sesuai dengan permintaan	maksimal	100%	5%				
	4 Menganalisis dan menentukan product dan vendor	% hasil kerja yang tidak sesuai dengan standar (kontrak)	minimal	0%	10%				
		% respon terhadap permintaan user tepat waktu	maksimal	90%	10%				
1 Melayani setiap permintaan perusahaan terkait dengan ketersediaan perangkat IT.	5 Meningkatkan kemampuan user	# permintaan user	minimal	1 dari 1 user dalam 1 hari	10%				

Tugas Tambahan

Sasaran Strategis	KPI	Polarisasi	Target	Bobot	KPI	Pencapaian Index	Hasil	Keterangan
1 (Task 1)								
2 (Task 2)								
3 (Task 3)								
4 (Task 4)								
5 (Task 5)								
6 (Task 6)								
7 (Task 7)								

Diskusikan & Disetujui Oleh

Diketahui Oleh

Karyawan

Atasan

Tanggal

Date

Gambar 4.25 Individual Scorecard IT Support

4.8 Implementasi *Individual Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja Implementasi Strategi

Individual Scorecard menunjukkan secara jelas target yang harus dipenuhi pada setiap KPI oleh pemegang jabatan, di mana KPI adalah indikator yang dapat menunjukkan apakah sasaran-sasaran strategis dapat tercapai. Seperti yang telah disebutkan pada Bab I, penetapan KPI individu dari sasaran-sasaran strategis perspektif *Balanced Scorecard* mengatasi keterbatasan penetapan KPI individu berdasarkan uraian pekerjaan yang sulit ditelusuri kontribusinya dalam mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan. Pencapaian sasaran strategis merupakan langkah dan upaya untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Dengan demikian, memenuhi target yang terdapat dari setiap KPI dapat menunjukkan hasil pencapaian pada sasaran strategis oleh setiap pemegang jabatan PT Magna Transforma.

4.8.1 Pemenuhan Implementasi *Individual Scorecard*

Implementasi *Individual Scorecard* harus didukung dengan kesiapan dari sumber daya perusahaan. Adapun kesiapan yang dimaksud mengacu pada hal berikut:

1. Sumber daya manusia

Implementasi *Individual Scorecard* harus didukung oleh kesiapan dari sumber daya manusia pada perusahaan tersebut. Kesiapan yang dimaksud adalah kesiediaan dari setiap pemegang jabatan, terlebih kepada para pengambil keputusan, untuk dapat berpikir dan bertindak dengan benar-benar objektif. *Individual Scorecard* secara jelas menunjukkan pencapaian seorang pemegang jabatan terhadap sasaran strategisnya dari KPI yang dimilikinya. Kolom realisasi menunjukkan hal tersebut. Dengan menggunakan indeks skala likert, maka angka pada kolom realisasi tersebut akan diterjemahkan menjadi indikator berwarna merah, kuning, dan hijau. Indikator merah menunjukkan sasaran strategis tidak tercapai, indikator kuning menunjukkan sasaran strategis tercapai namun tidak optimal, indikator hijau menunjukkan sasaran

strategis tercapai. Jika para pengambil keputusan tidak dapat berpikir dan bertindak secara objektif, maka apapun indikator warna yang dihasilkan tidak akan berarti.

Persyaratan lain adalah harus adanya seseorang dalam perusahaan yang memegang pengontrolan input data pencapaian KPI. Hal ini diperlukan untuk menjaga keakuratan dan ketepatan waktu baik pada input data pencapaian dan menghasilkan laporan pencapaian sasaran strategis perusahaan. Seseorang yang dimaksud di sini dapat berasal dari internal perusahaan maupun orang yang direkrut perusahaan untuk secara khusus memegang jabatan dengan tanggung jawab utama sebagai administrator KPI ini. Ada kelebihan dan kekurangan dari setiap pilihan ini. Jika menggunakan orang dalam yang sudah ada, maka bagi orang yang ditunjuk tidak perlu melakukan penyesuaian yang banyak, tetapi kelemahannya adalah pekerjaannya bertambah, padahal yang bersangkutan juga tetap memiliki pekerjaan harian yang juga harus tetap dilakukan. Jika merekrut orang luar, maka harus dilakukan penyesuaian yang cukup banyak, dan orang yang direkrut tersebut harus merupakan seseorang dengan kepribadian yang benar-benar objektif.

2. Infrastruktur IT

Implementasi *Individual Scorecard* sebagai alat ukur kinerja dalam implementasi strategi juga harus didukung oleh infrastruktur IT perusahaan. Ketersediaan perangkat keras PC Komputer secara mutlak dibutuhkan. Bukan hanya itu saja, untuk menghasilkan pengontrolan yang efektif, ketersediaan perangkat lunak dalam implementasi *Individual Scorecard* pun diperlukan. Perangkat lunak ini yang akan mengolah data hasil pencapaian target KPI menjadi indikator merah, kuning, hijau pada setiap sasaran strategis sehingga pencapaian sasaran strategis dapat terkontrol dengan efektif.

Dengan *me-link* isi kotak formula dengan isi kolom rencana, aktual dan hasil maka hasil pencapaian KPI dapat secara otomatis dihasilkan sehingga para manajer atau siapa pun yang ditunjuk di tingkat fungsi kerja atau departemen tidak disibukkan dengan menghitung pencapaian KPI. Otomatisasi yang dimaksud dengan *electronic form* ini adalah dengan memasukkan data aktual, maka kolom hasil akan secara otomatis memunculkan angka pencapaian KPI yang diinginkan. Jumlah *electronic form* ini tergantung dari kebutuhan internal perusahaan.

3. Sistem Remunerasi dan Penghargaan

Setiap perusahaan tentu memiliki sistem remunerasi yang disesuaikan dengan proses bisnis perusahaan dan kapabilitas perusahaan itu sendiri. Demikian pun dengan Magna, sistem remunerasi Magna tidak berbeda dengan perusahaan-perusahaan pada umumnya. Sistem bonus pun tersedia sesuai kontribusi dari tiap individu untuk setiap *project*. Besarnya kontribusi dari setiap individu ditentukan pada saat *project* telah selesai dikerjakan, semua individu yang terlibat berkumpul dan bersama-sama menentukan besarnya kontribusi pada pengerjaan *project* tersebut.

Implementasi *Individual Scorecard* ini tentu membawa pengaruh terhadap sistem remunerasi yang sudah diterapkan. Besar atau tidak pengaruh tersebut bergantung kepada kebijakan pengambil keputusan di Magna, setidaknya perlu ada sistem bonus di luar *project* terhadap pencapaian sasaran strategis individu yang termonitor dari pencapaian target KPI. Pengontrolan *Individual Scorecard* dapat dilaksanakan secara bulanan, kuartalan, semesteran, tahunan bergantung kepada kebutuhan Magna. *Software Transformer* dapat menunjukkan pencapaian sasaran strategis setiap bulannya. Namun demikian, masing-masing pilihan memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Untuk memotivasi setiap individu dalam mencapai target KPI, sistem bonus untuk pencapaian sasaran strategis dapat dilakukan. Namun

penentuan periode pemberian bonusnya pun harus diperhitungkan sesuai dengan kemampuan keuangan Magna.

4. *Review Meeting* Hasil Pencapaian Sasaran Strategis Secara Rutin

Review Meeting hasil pencapaian sasaran strategis harus dilakukan secara rutin sebagai bentuk pengontrolan. Jika *review meeting* ini tidak dilakukan, maka hasil pencapaian sasaran strategis menjadi tidak berarti, indikator warna merah, kuning, hijau yang digunakan sebagai rambu-rambu menjadi tidak berguna. Bentuk pengontrolan lebih lanjut pada *review meeting* ini adalah dengan melakukan diskusi untuk sasaran strategis yang masih belum tercapai. *Individual Scorecard* menunjukkan kontribusi setiap pemegang jabatan Magna dalam mencapai sasaran strategi. Pengontrolan ini juga dipermudah dengan penggunaan *Software Transformer* yang dapat menelusuri siapa pemegang jabatan yang memberikan kontribusi dalam pencapaian suatu sasaran strategis. Salah satu bentuk *review* yang dapat dilakukan adalah dengan memanggil pemegang jabatan yang bersangkutan untuk memberikan penjelasan mengapa target KPI-nya tidak tercapai sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa sasaran strategisnya tidak tercapai. Seperti yang telah disebutkan pada syarat implementasi pada butir 1, pihak pengambil keputusan harus mempertahankan objektivitasnya dalam mendengarkan penjelasan yang diberikan oleh pemegang jabatan tersebut.

4.8.2 Hambatan dalam Implementasi *Individual Scorecard*

Selain harus terpenuhinya kesiapan dari sumber daya perusahaan, efektifitas implementasi *Individual Scorecard* dapat terhalang dengan adanya hambatan-hambatan pada internal perusahaan. Hambatan-hambatan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

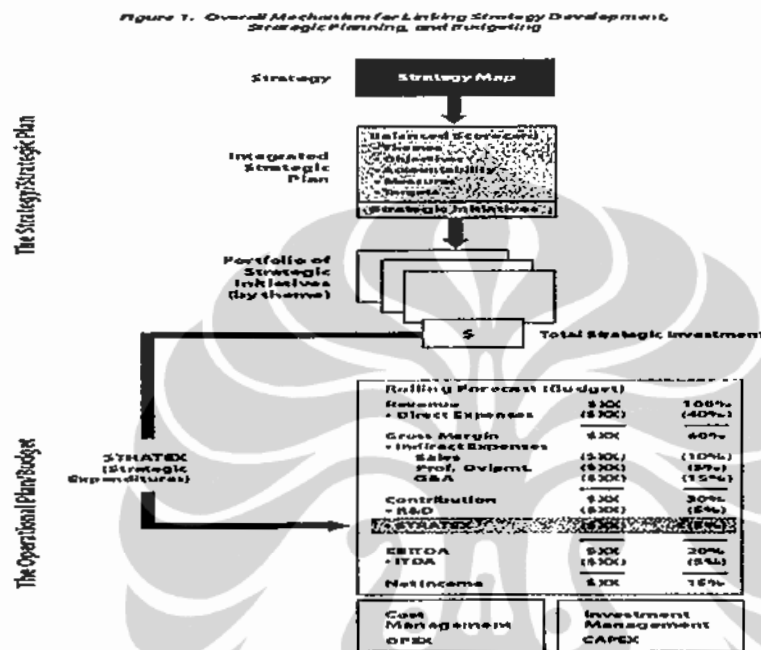
1. Ketidakstabilan organisasi perusahaan

Perusahaan yang terlalu sering merestrukturisasi organisasinya akan menghambat implementasi *Individual Scorecard*. Memang restrukturisasi organisasi belum tentu akan merubah peta strategi perusahaan perusahaan, tapi dengan restrukturisasi organisasi dapat menyebabkan perubahan peta strategi fungsi kerja atau departemen. Dengan peta strategi fungsi kerja atau departemen yang terlalu sering berubah, maka ini akan menjadi hambatan dalam menurunkannya ke tingkat individu, terlebih lagi jika restrukturisasi tersebut menghasilkan suatu fungsi kerja atau departemen baru. *Individual Scorecard* dihasilkan dengan kombinasi dari hasil analisis jabatan. Suatu fungsi kerja yang baru tentu harus dilakukan analisis jabatan untuk menghasilkan tanggung jawab utama dan uraian pekerjaan para pemegang jabatan di dalamnya, dan analisis jabatan ini bukan proses yang dapat dilakukan dalam satu atau dua hari. Dengan demikian, organisasi perusahaan yang terlalu sering berubah akan menjadi hambatan dalam implementasi *Individual Scorecard*.

2. Keterbatasan anggaran strategis

Pada subbab 4.6.1 tentang strategi inisiatif, karya akhir ini telah menyebutkan hasil penelitian dari Kaplan dan Norton (2008) mengenai 60% perusahaan/organisasi yang tidak menyelaraskan strategi mereka dengan anggaran sehingga menjadi hambatan dalam implementasi strategi. Strategi yang sudah diformulasikan dengan perhitungan yang baik ternyata tidak dapat terealisasikan akibat terbatasnya anggaran. Yang sering terjadi, anggaran untuk strategi inisiatif dan rencana kegiatan tidak dipisahkan dengan anggaran untuk operasional perusahaan, padahal strategi inisiatif dan rencana kegiatan dibuat agar pencapaian sasaran strategis dapat terwujud. Strategi inisiatif dan rencana kegiatan merupakan hal yang baru di luar operasional, sehingga anggarannya pun harus terpisah. Faktor yang menyebabkan tidak adanya pemisahan antara anggaran operasional dan anggaran strategis adalah kurangnya pemahaman mengenai perbedaan antara strategis dengan operasional sehingga anggaran untuk strategi inisiatif yang sudah disusun dianggap anggaran

operasional. Kaplan dan Norton (2008) menunjukkan satu akun baru, yaitu *strategic expenditure (stratex)* untuk strategi inisiatif tersebut di mana akun baru tersebut dan letaknya dalam laporan keuangan terdapat pada Gambar 4.26 berikut:



Gambar 4.26 *Strategic Expenditure* dalam Laporan Keuangan

Sumber : Kaplan dan Norton, 2008, hlm. 118



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan dari karya akhir ini adalah sebagai berikut :

1. Permintaan pasar akan jasa konsultan yang masih terus berkembang membuat PT Magna Transforma perlu lebih fokus dalam eksekusi strateginya dalam rangka mempertahankan eksistensi Magna sebagai perusahaan konsultan manajemen. Magna menyadari bahwa strategi tidak dapat dilakukan tanpa peran dari setiap individu. Strategi tidak hanya menjadi perhatian di tingkat para pengambil keputusan, melainkan harus terimplementasi sampai ke tingkat individu. Berdasarkan hal ini, maka Magna perlu menurunkan peta strategi sampai ke individu.
2. Proses eksekusi strategi sampai ke tingkat individu dilakukan berdasarkan penentuan sasaran strategis di tingkat korporat, yang terlihat jalan atau scenario pencapaiannya pada peta strategi korporat. Penentuan sasaran strategis tersebut dilakukan berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal, penentuan kompetensi inti dan langkah-langkah strategis melalui Matriks TOWS. Langkah-langkah strategis yang telah diperoleh kemudian dirangkum dan diidentifikasi menjadi sasaran-sasaran strategis yang harus dicapai oleh Magna sehingga dengan demikian dihasilkan peta strategi korporat yang memperlihatkan sasaran strategis yang harus dicapai beserta arah yang harus ditempuh dalam upaya pencapaiannya.

3. Pencapaian sasaran strategis perusahaan tidak terlepas dari peran setiap fungsi kerja yang terdapat di Magna. Dengan kata lain, sasaran-sasaran strategis di tingkat perusahaan tercapai dari peran setiap fungsi kerja Magna. Mewujudkan peran dari setiap fungsi kerja dilakukan dengan menurunkan peta strategi perusahaan menjadi peta strategi fungsi kerja melalui proses *cascading*. Setiap fungsi kerja terdiri dari beberapa individu dengan jabatan yang berbeda-beda. Sasaran-sasaran strategis yang terdapat pada peta strategi fungsi kerja dapat tercapai karena kontribusi dari setiap individu sebagai pemegang jabatan dalam suatu fungsi kerja. Oleh karena itu, sasaran-sasaran strategis pada peta strategi fungsi kerja perlu diturunkan sampai ke tingkat individu sebagai bentuk pemberian kontribusi kepada setiap individu dalam melakukan strategi Magna untuk mewujudkan visi dan misi Magna. *Cascading* sasaran strategis fungsi kerja ke tingkat individu berdasarkan tanggung jawab utama dan uraian pekerjaan seorang pemegang jabatan menghasilkan *Individual Scorecard* yang secara jelas memperlihatkan target yang harus dipenuhi pada setiap KPI oleh pemegang jabatan. Dengan demikian, implementasi strategi sampai ke tingkat individu bisa dilakukan dengan *Individual Scorecard*.

5.2 Saran

Saran terhadap PT Magna Transforma dalam implementasi *Individual Scorecard*:

1. Menunjuk seseorang dalam internal perusahaan untuk menjadi administrator KPI Pusat. Administrator KPI Pusat adalah *person in-charge* di Magna yang ditunjuk sebagai penanggung jawab untuk meng-*update* atau merevisi model peta strategi, KPI, target dan strategi inisiatif dalam *Software Transformer* yang akan digunakan untuk merealisasikan *Individual Scorecard* sebagai alat ukur kinerja dalam implementasi strategi.

2. Mempertahankan stabilitas struktur organisasi perusahaan sebagai dasar penurunan peta strategi perusahaan sampai ke tingkat individu. Struktur organisasi perusahaan yang tidak stabil akan berdampak pada keharusan untuk mengkaji ulang peta strategi setiap fungsi kerja dan juga *Individual Scorecard*. Pengkajian ulang memang harus dilakukan, namun jika hal itu terjadi terlalu sering karena struktur organisasi yang berubah terlalu cepat, implementasi strategi pun akan terhambat sedangkan waktu akan terus berjalan. Selain implementasi strategi terhambat, operasional perusahaan pun akan terganggu karena proses formulasi strategi menghabiskan waktu yang terlalu banyak.
3. Pemisahan anggaran strategis yang diperoleh dari penyusunan strategi inisiatif dan rencana kegiatannya. Anggaran strategis yang tidak dipisahkan dari anggaran operasional akan menghambat terealisasinya strategi inisiatif yang harus dilakukan untuk mendukung pencapaian sasaran strategis. Walaupun ada kemungkinan bahwa tidak semua anggaran dari setiap strategi inisiatif dan rencana kegiatan dikabulkan oleh pengambil keputusan di Magna, tetapi pemisahan anggaran strategis dengan operasional tetap harus dilakukan. Pemisahan ini diwujudkan dengan membuat satu nama akun baru yaitu *strategic expenditure (stratex)*.
4. Menciptakan sistem penghargaan terhadap pencapaian sasaran strategis kepada karyawan. Sistem penghargaan dimaksudkan untuk memberikan motivasi kepada setiap karyawan dalam mendukung pencapaian sasaran strategis perusahaan melalui pemenuhan strategi inisiatif dan target KPI sesuai jabatannya masing-masing. Sistem penghargaan ini dapat berupa bonus tahunan, promosi jabatan, penerapannya disesuaikan dengan kebutuhan Magna. Jika sistem penghargaan yang akan diberlakukan adalah sistem bonus, bonus tahunan cukup sesuai untuk diterapkan di Magna.



DAFTAR REFERENSI

- Burke, W.W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*. California: Sage Publications
- Bossidy, L., Ram, C., & Charles, B. (2002). *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. New York: Crown Business.
- Carpenter, M., & Sanders, G. (2007). *Strategic Management : A Dynamic Perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
- Efendi, M.T. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo
- Fitzek, D. (2005, January 15). *UNISG Individual Scorecard*. Retrieved 11:55 am October 08, 2009, from [www.item.unisg.ch:
<http://www.item.unisg.ch/org/item/wm.nsf/c2d5250e0954edd3c12568e40027f306/a59e969adfd04325c1256c5e0059a30b!OpenDocument>](http://www.item.unisg.ch:306/a59e969adfd04325c1256c5e0059a30b!OpenDocument)
- Hill, C.W.L., & Gareth, R.J. (2007). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Boston: Houghton Mifflin
- Hilton, R.W., Michael, W., M. & Frank, H.,S. (2006). *Cost Management*. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kaplan, R.S., & David, P.N. (2006). *Alignment: Using Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School
- Kaplan, R.S., & David, P.N. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School
- Kaplan, R.S., & David, P.N. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School