

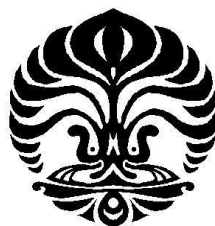
UNIVERSITAS INDONESIA

**USULAN PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* PADA TINGKAT
DIVISI DAN DEPARTEMEN UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIFITAS
IMPLEMENTASI STRATEGI PERUSAHAAN**

TESIS

**ALEXANDER YUDHO ADIANTO
1006829681**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA
JUNI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**USULAN PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* PADA TINGKAT
DIVISI DAN DEPARTEMEN UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIFITAS
IMPLEMENTASI STRATEGI PERUSAHAAN**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi**

**ALEXANDER YUDHO ADIANTO
1006829681**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA
JUNI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Alexander Yudho Adianto

NPM : 1006829681

Tanda tangan :



Tanggal : 13 Juli 2012


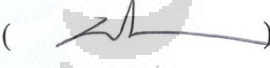

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Alexander Yudho Adianto
NPM : 1006829681
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul Tesis : Usulan Penerapan *Balanced Scorecard* pada Tingkat Divisi dan Departemen untuk Meningkatkan Efektivitas Implementasi Strategi Perusahaan

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. Timotius ()
Penguji : Dr. Ancella A. Hermawan ()
Penguji : Rafika Yuniasih, MSM ()

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 20 Juni 2012

Mengetahui,
Ketua Program



Prof. Dr. Lindawati Gani, CMA
NIP. 196205041987012001

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, karya akhir ini dapat saya selesaikan. Karya akhir ini ditulis dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Tanpa bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, sangat berat menyelesaikan karya akhir ini kendati saya telah berusaha mengerjakan karya akhir ini setiap hari, termasuk pada saat wiken . Oleh karena itu, perkenankanlah saya mengucapkan terima kasih yang dalam kepada :

1. Prof. Dr. Lindawati Gani, CMA sebagai ketua program MAKSI-PPAK.
2. Orang tua penulis, Yohanes Subagyo dan Elizabeth Indarini atas dukungan moril yang tak berkesudahan.
3. Bapak Dr.Timotius selaku dosen pembimbing yang untuk waktu serta panduan dan bimbingan yang sangat luar biasa, bahkan untuk mengomentari topi yang saya pakai.
4. Ibu. Dr. Ancella A. Hermawan serta Ibu. Rafika Yuniasih, MSM atas masukannya yang sangat berharga bagi karya akhir saya ini.
5. Ibu Margaretha Matasak selaku *HR manager* dari PT. Grahanusa Mediatama dan segenap manajemen yang berkenan memfasilitasi penyusunan karya akhir saya.
6. Semua teman kelas AKM-10-1P terutama Christa, dua sejoli Zikri dan Rangga, Mella, Mbak Sari, dan Susan yang telah berkenan membagi semangat dan sarannya pada penulis ketika penulis sudah hampir putus asa memikirkan judul.
7. Satpam, mbak debo, mas bambang, mbak ira, serta semua pihak yang tidak dapat saya sebut satu per satu.

Saya yakin Tuhan Yang Maha Esa sudi membalas kebaikan anda semua. Akhir kata semoga karya akhir ini dapat bermanfaat bagi semua orang.

Jakarta, 13 Juli 2012

Penulis

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

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

Nama : Alexander Yudho Adianto

NPM : 080029681

Program Studi : Magister Akuntansi

Departemen : 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 :

“Usulan Penerapan *Balanced Scorecard* pada tingkat divisi dan departemen untuk meningkatkan efektifitas implementasi strategi perusahaan”

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 : 13 Juli 2012

Yang menyatakan



(Alexander Yudho Adianto)

ABSTRAK

Nama : Alexander Yudho Adianto
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul : Usulan Penerapan *Balanced Scorecard* pada tingkat divisi dan departemen untuk meningkatkan efektifitas implementasi strategi perusahaan

Tujuan karya akhir ini adalah mengidentifikasi kapabilitas perusahaan, mengkaji visi dan misi, serta merancang *balanced scorecard* di PT.Grahanusa Mediatama untuk meningkatkan efektifitas implementasi strategi perusahaan tidak hanya dari ukuran finansial. *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategis mengkomunikasikan dan mengawasi eksekusi strategi melalui proses *cascading* sampai dengan level departemen dan *alignment*. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa strategi perusahaan kurang selaras dan kurang dikomunikasikan. *Balanced scorecard* disertai *cascading* dan *alignment* membantu perusahaan meningkatkan implementasi strategis dalam hal komunikasi dan sinergi. Diharapkan karya akhir ini dapat menjadi referensi perusahaan dan pihak lain dalam mendalami *balanced scorecard* khususnya dari sisi praktek *cascading* dan *alignment* strategi.

Kata kunci : *Balanced Scorecard, Strategic Alignment, Cascading, Alignment, Sistem Manajemen Strategis*

ABSTRACT

Name : Alexander Yudho Adiarto
Study Program : Master of Accounting
Title : Proposed implementation of Balanced Scorecard on division and department level of organization to increase the effectivity of strategy implementation.

This thesis is to identify and evaluate company capabilities, vision and mission, and design PT.Grahanusa Mediatama's scorecard to improve strategy implementation, accomodating non-financial measures. Balanced scorecard as a Strategic Management System communicate and monitor strategy execution through cascading and alignment processes. The cascading processes will be made through departmental level. This study reveals that company strategy lacks communication thus execution. Cascading and alignment process of balanced scorecard could significantly improve communication and synergy across unit. The expectation is that this study could contribute a reference to those building the balanced scorecard or studying further about strategic cascading and alignment processes.

Keywords : Balanced Scorecard, Strategic Alignment, Cascading, Alignment, Strategic Management System

DAFTAR ISI

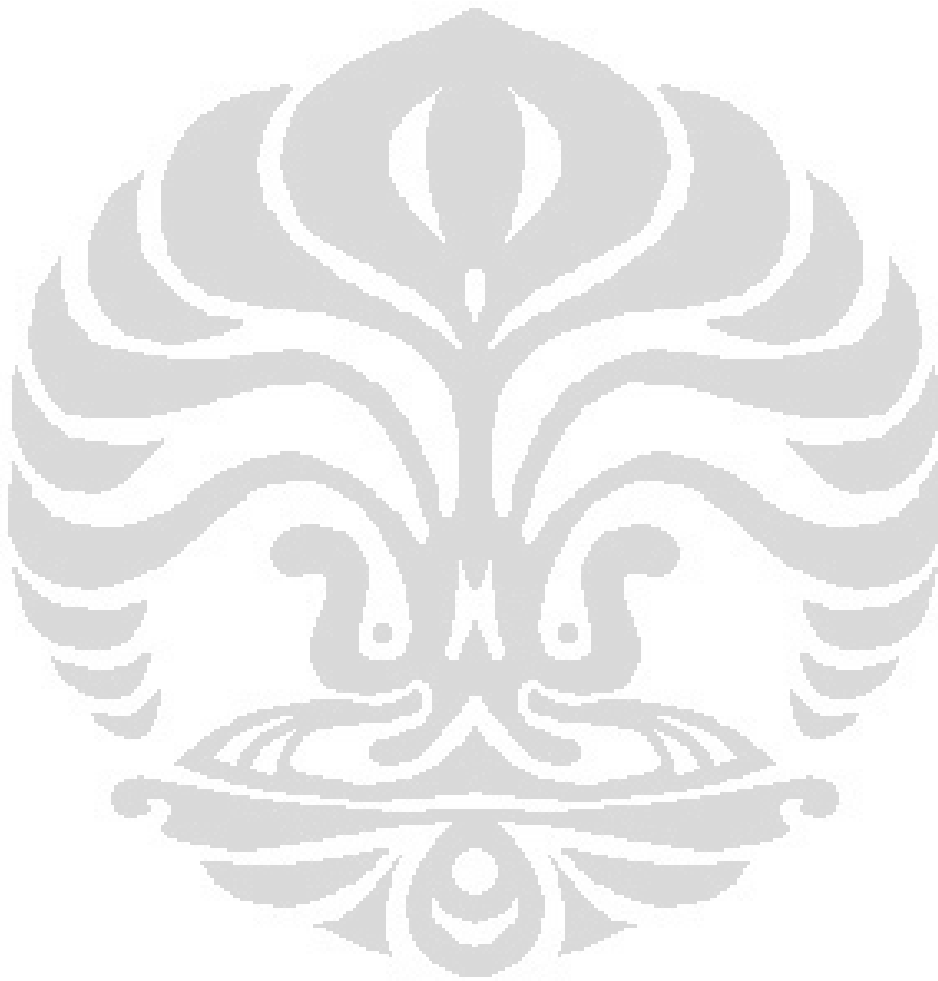
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xii
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Permasalahan penelitian	3
1.3 Tujuan penelitian	4
1.4 Metode penelitian	4
1.5 Sistematika penulisan	5
2. LANDASAN TEORI	7
2.1 Impementasi strategi	7
2.1.1 Analisis lingkungan eksternal	8
2.1.2 Analisis lingkungan internal	10
2.1.3 Analisis SWOT dan pengembangannya	11
2.2 Konsep dasar <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.2.1 Perspektif keuangan	17
2.2.2 Perspektif konsumen	19
2.2.3 Perspektif proses bisnis internal	21
2.2.4 Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	22
2.3 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sistem Manajemen Strategi	25
2.3.1 Konsep <i>Strategy Map</i> dan <i>Key Performance Indicator</i>	29
2.3.2 Konsep <i>Cascading</i> dan <i>Strategic Alignment</i>	32
2.4 Faktor-faktor pendukung implementasi <i>Balanced Scorecard</i>	39
2.5 Faktor-faktor kegagalan implementasi <i>Balanced Scorecard</i>	40
2.6 Tahap-tahap perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	41
3. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	48
3.1 Gambaran umum industri media di Indonesia	48
3.2 Sejarah singkat perusahaan	49
3.3 Visi dan Misi perusahaan	50
3.4 Struktur organisasi	52
3.5 Lingkup usaha	53
3.6 Produk perusahaan	53
3.7 Strategi perusahaan beserta potensi pasar dan pengembangannya	58
4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN	60
4.1 Analisis <i>Remote Environment (STEEP Analysis)</i>	60
4.2 Analisis <i>Industry Environment (Porter's Five Forces Model)</i>	63
4.3 Analisis rantai nilai (<i>Porter's Value Chain Model</i>)	67

4.4	Analisis <i>SWOT</i>	69
4.4.1	Matriks TOWS untuk PT.Grahanusa Mediatama	74
4.5	Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	75
4.5.1	Membangun <i>executive sponsorship</i>	75
4.5.2	Pembentukan tim	77
4.5.3	Analisis Visi perusahaan	78
4.5.4	<i>Core Competence, Capabilities, Strategic objectives</i>	80
4.5.5	<i>Critical Success Factor</i> perusahaan	82
4.5.6	Cakupan unit perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	83
4.5.7	Perumusan perspektif dan <i>strategic objective</i> perusahaan	83
4.5.8	<i>Strategy Map, Balanced Scorecard, Internal Alignment</i>	85
4.5.8.1	<i>Strategy Map dan Balanced Scorecard</i> tingkatan unit bisnis	86
4.5.8.2	<i>Strategy Map dan Balanced Scorecard</i> tingkat divisi : <i>Editorial Division</i>	105
4.5.8.3	<i>Strategy Map dan Balanced Scorecard</i> tingkat divisi : <i>Digital Division</i>	111
4.5.8.4	<i>Strategy Map dan Balanced Scorecard</i> tingkat divisi : <i>Business Division</i>	118
4.5.8.5	Analisis <i>Horizontal Alignment</i> divisi	126
4.5.8.6	<i>Strategy Map dan Balanced Scorecard</i> departemen : <i>Production Department</i>	128
4.5.8.7	<i>Strategy Map dan Balanced Scorecard</i> departemen : <i>Human Resources</i>	133
4.5.8.8	<i>Strategy Map dan Balanced Scorecard</i> departemen : <i>AP&AR section</i>	139
4.5.8.9	<i>Strategy Map dan Balanced Scorecard</i> departemen : <i>Editorial Compartment</i>	144
4.5.8.10	<i>Strategy Map dan Balanced Scorecard</i> departemen : <i>Content Digital</i>	149
4.5.8.11	<i>Strategy Map dan Balanced Scorecard</i> departemen : <i>Information Technology</i>	154
4.5.8.12	<i>Strategy Map dan Balanced Scorecard</i> departemen : <i>Marketing Communication</i>	159
4.5.8.13	<i>Strategy Map dan Balanced Scorecard</i> departemen : <i>Advertising</i>	165
4.5.8.14	<i>Strategy Map dan Balanced Scorecard</i> departemen : <i>By-product</i>	170
4.5.8.15	Analisis <i>Horizontal Alignment</i> departemen	175
4.6	Menghubungkan sistem <i>reward</i> dengan <i>balanced scorecard</i>	177
4.7	Keunggulan <i>balanced scorecard</i>	178
5.	KESIMPULAN DAN SARAN	180
5.1.	Kesimpulan	180
5.2.	Keterbatasan	181
5.3.	Saran	181
	DAFTAR PUSTAKA	182
	LAMPIRAN	188

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	<i>Porter's Value Chain Analysis</i>	11
Gambar 2.2.	<i>SWOT Analysis</i>	12
Gambar 2.3.	<i>Balanced scorecard framework</i>	16
Gambar 2.4.	Pengukuran inti dalam perspektif konsumen	20
Gambar 2.5.	<i>Generic Value Chain Model</i> perspektif bisnis internal	22
Gambar 2.6.	Ukuran-ukuran utama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	24
Gambar 2.7.	<i>Company Strategy Map template</i>	29
Gambar 3.1.	Struktur organisasi PT. Grahanusa Mediatama	52
Gambar 3.2.	Area peredaran produk	58
Gambar 3.1.	Denah pengunjung portal online.....	59
Gambar 4.1.	<i>STEEP Analysis Diagram</i>	60
Gambar 4.2.	<i>Porter's five forces model</i> untuk media bisnis dan investasi	64
Gambar 4.3.	<i>SWOT Analysis</i> PT. Grahanusa Mediatama	71
Gambar 4.4.	<i>Strategy Map</i> tingkat <i>business unit</i>	98
Gambar 4.5.	<i>Strategy Map</i> tingkat <i>editorial division</i>	107
Gambar 4.6.	<i>Strategy Map</i> tingkat <i>digital division</i>	114
Gambar 4.7.	<i>Strategy Map</i> tingkat <i>business division</i>	121
Gambar 4.8.	<i>Strategy Map</i> tingkat <i>production department</i>	130
Gambar 4.9.	<i>Strategy Map</i> tingkat <i>human resources department</i>	136
Gambar 4.10.	<i>Strategy Map</i> tingkat <i>AP&AR section</i>	141
Gambar 4.11.	<i>Strategy Map</i> tingkat <i>editorial compartment</i>	146
Gambar 4.12.	<i>Strategy Map</i> tingkat <i>content digital department</i>	151

Gambar 4.13.	<i>Strategy Map</i> tingkat <i>information technology department</i>	156
Gambar 4.14.	<i>Strategy Map</i> tingkat <i>marketing communication dept</i>	159
Gambar 4.15.	<i>Strategy Map</i> tingkat <i>advertising department</i>	167
Gambar 4.16.	<i>Strategy Map</i> tingkat <i>by-product department</i>	172



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	<i>TOWS Analysis</i>	14
Tabel 2.2.	Tema strategis dalam perspektif keuangan	19
Tabel 4.1.	Matriks TOWS PT. Grahanusa Mediatama	73
Tabel 4.2.	Peran dan tanggung jawab tim implementasi <i>balanced scorecard</i>	76
Tabel 4.3.	Faktor pendukung dan penghambat strategi perusahaan	80
Tabel 4.4.	<i>Critical Success Factor</i> perusahaan	82
Tabel 4.5.	<i>Balanced scorecard</i> tingkat <i>business unit</i>	99
Tabel 4.6.	<i>Balanced scorecard</i> tingkat <i>editorial division</i>	108
Tabel 4.7.	<i>Balanced scorecard</i> tingkat <i>digital division</i>	115
Tabel 4.8.	<i>Balanced scorecard</i> tingkat <i>business division</i>	122
Tabel 4.9.	<i>Joint measurement</i> tingkat divisi.....	126
Tabel 4.10.	<i>Balanced scorecard</i> tingkat <i>production department</i>	131
Tabel 4.11.	<i>Balanced scorecard</i> tingkat <i>human resources department</i>	137
Tabel 4.12.	<i>Balanced scorecard</i> tingkat <i>AP&AR section</i>	142
Tabel 4.13.	<i>Balanced scorecard</i> tingkat <i>editorial compartment</i>	147
Tabel 4.14.	<i>Balanced scorecard</i> tingkat <i>content digital department</i>	152
Tabel 4.15.	<i>Balanced scorecard</i> tingkat <i>information technology department</i>	157
Tabel 4.16.	<i>Balanced scorecard</i> tingkat <i>marketing communication dept</i>	160
Tabel 4.17.	<i>Balanced scorecard</i> tingkat <i>advertising department</i>	168
Tabel 4.18.	<i>Balanced scorecard</i> tingkat <i>by-product department</i>	173
Tabel 4.19.	<i>Joint measurement</i> tingkat departemen	175

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu faktor kunci yang dapat mempengaruhi kesuksesan implementasi strategi adalah komunikasi yang efektif di dalam suatu organisasi sehingga tercipta pemahaman yang jelas di seluruh jajaran stakeholder dan pimpinan organisasi. *Balanced scorecard* mampu mengakomodir kebutuhan ini dengan menciptakan mekanisme keterkaitan antara tujuan strategis dan operasional serta mengikutsertakan seluruh karyawan dalam diskusi mengenai strategi. (Atkinson, 2006)

Ukuran keberhasilan strategis tidak hanya diukur dari faktor finansial (lag factor). Untuk membangun sistem kendali yang baik dalam mewujudkan implementasi strategi, juga membutuhkan peran serta dari faktor non-finansial (lead factor). (Atkinson, 2006) Optimalisasi pada pencapaian *lead factor* mampu membuat perusahaan menjadi lebih berkelanjutan. Pembinaan kompetensi karyawan, serta proses pembelajaran terus-menerus yang tergambar dalam perspektif *learning and development* merupakan akar penciptaan inovasi dan kompetensi yang menjadi lokomotif kehidupan perusahaan. Menggunakan kerangka kerja *balanced scorecard*, perusahaan dituntut untuk meninjau kembali dan menyusun ulang struktur strateginya untuk menghasilkan profitabilitas dan keberlanjutan usaha yang lebih baik.

Dalam konsep *balanced scorecard*, perumusan strategi yang baik adalah yang lengkap dan jelas. Visi, misi, nilai perusahaan yang terkandung di dalamnya, serta pencapaian yang diinginkan harus didefinisikan secara gamblang di awal. Setelah itu, *balanced scorecard* akan membantu perusahaan untuk mentranslasikannya secara efektif ke dalam sasaran strategis yang diinginkan sampai pada level operasional.

Penerapan *balanced scorecard* memerlukan suatu proses yang tidak jarang mengharuskan perubahan yang substansial terkait budaya dan manajemen perusahaan. Pemahaman, komitmen, dan dukungan dari top manajemen menjadi

syarat mutlak bagi penerapan *balanced scorecard*, untuk kemudian selanjutnya dapat turun ke level dibawahnya.

Saat ini *balanced scorecard* telah menjelma menjadi sistem manajemen strategi dan kinerja organisasi yang digunakan secara meluas di berbagai organisasi swasta maupun pemerintah. Diluar itu, ternyata muncul banyak hal terkait kesulitan dalam implementasi *balanced scorecard* antara lain ketidaksiapan manajemen dalam mempelajari dan menerapkan keseluruhan proses. Akibatnya sering terjadi resistensi terhadap penerapan *balanced scorecard*. Masalah semakin besar ketika *top level* manajemen belum sepenuhnya mengerti manfaat dan kegunaan jangka panjang dari penerapan *balanced scorecard* itu sendiri. Akibatnya, banyak perusahaan pengguna tidak dapat melakukan penerapan secara berkesinambungan karena pada akhirnya *balanced scorecard* dianggap tidak memberikan perkembangan yang berarti pada bisnis mereka.

Balanced scorecard tidak serta merta menjadi alat implementasi strategi yang ajaib, organisasi dan manajemen tetap harus berusaha untuk melakukan transformasi atas dirinya sendiri melalui komitmen dan proses yang membutuhkan waktu. *Balanced scorecard* tidak menghilangkan kewajiban organisasi untuk terus memajukan diri, tetapi mampu menjadi kendaraan yang mempermudah organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Atkinson, 2006) Agar implementasi *balanced scorecard* dapat diterima dan dijalankan, maka harus direncanakan proses *buy-in* yang baik. Hal ini membutuhkan pemahaman, kepercayaan, dan komunikasi dua arah yang dibangun terus menerus. (Chen, 2009)

PT. Grahanusa Mediatama merupakan sebuah perusahaan penerbit media cetak investasi dan bisnis serta portal finansial terkemuka di Indonesia. Merupakan unit usaha dari salah satu grup media terbesar di Indonesia, perusahaan ingin menerapkan suatu sistem manajemen strategi yang dapat membantu mereka dalam melakukan eksekusi strategi. Pengimplementasian *balanced scorecard* diharapkan dapat meningkatkan kualitas strategi dan operasi perusahaan.

Framework balanced scorecard sebagai suatu sistem manajemen strategi yang lengkap telah dijabarkan oleh Kaplan dan Norton (2008). Kelima prinsip ini adalah *The Strategy Focused Organization principles*, terdiri dari :

1. *Mobilize change through executive leadership.*
2. *Translate strategy into operational terms.*
3. *Align the organization to the strategy.*
4. *Motivate to make strategy a continual process.*
5. *Govern to make strategy a continual process.*

Kelima prinsip tersebut sekaligus memperjelas bahwa perancangan implementasi *balanced scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategi harus dimulai dari analisis strategi untuk meyakinkan manajemen akan tujuan serta visi dan misi perusahaan, kemudian translasi strategi ke dalam ukuran operasional melalui proses *cascading down* dan perumusan *measurement, alignment* strategi, dan diakhiri dengan proses pemberian insentif yang terkait pencapaian dan pembentukan budaya strategi.

Perumusan visi dan misi perusahaan serta strategi perusahaan secara umum perlu dievaluasi dan dikaitkan kembali dengan analisis terhadap lingkungan strategi untuk memberikan gambaran terhadap tingkat keberhasilan strategi dan dalam upaya untuk mendukung pembentukan komitmen dari top manajemen. Translasi strategi melibatkan implementasi *balanced scorecard* dan *cascading down to lower level* sedangkan *alignment* strategi merupakan keterkaitan antara sejumlah komponen seperti proses bisnis dan sistem yang mendukungnya. Dalam perancangan *balanced scorecard* juga harus diperhatikan keterkaitan antara tujuan satu dengan yang lainnya, barulah proses translasi strategi akan membawa dampak maksimal karena pencapaian di bagian operasional juga akan berpengaruh secara optimal terhadap pencapaian di atasnya.

1.2 Permasalahan Penelitian

Selama ini PT. Grahanusa Mediatama belum mempunyai sistem manajemen strategis yang formal, oleh karena itu perusahaan ingin menerapkan konsep *balanced scorecard* agar eksekusi strategi perusahaan dapat berjalan sesuai

dengan target. Pada saat ini, perusahaan perlu melakukan kajian ulang terhadap faktor strategis yang telah dimiliki perusahaan saat ini seperti visi dan misi, kompetensi serta kapabilitas perusahaan yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Hal ini bertujuan agar *balanced scorecard* yang dirancang selaras dengan tujuan strategis perusahaan.

Adapun pemahaman yang belum menyeluruh menjadi masalah utama dalam perancangan *balanced scorecard*. Hal ini harus ditindaklanjuti oleh manajemen dengan meningkatkan pemahaman dan sosialisasi internal. Untuk itu, pada tahap awal, manajemen perlu memahami secara lebih mendalam mengenai kondisi terkini dari perusahaan. Identifikasi yang jelas mengenai kondisi secara internal, baik kelebihan dan kelemahan, visi misi, serta strategi akan mampu menjadi materi yang kuat dalam melakukan penanaman pemahaman yang kuat serta menjadi landasan yang kokoh bagi perancangan *balanced scorecard* selanjutnya.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan-tujuan sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi kapabilitas perusahaan baik kelemahan maupun kekuatan.
2. Mengkaji visi dan misi yang dimiliki perusahaan.
3. Mengkaji strategi yang telah dimiliki perusahaan.
4. Melakukan desain dan perancangan *balanced scorecard* bagi perusahaan.
5. Melakukan penurunan strategi sampai pada tingkatan manajemen yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta penyesuaian strateginya.

1.4 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan penulis dalam penyusunan karya akhir ini adalah :

1. Studi literatur

Studi kepustakaan akan dilakukan oleh penulis untuk memperoleh landasan teori mengenai perancangan dan implementasi *balanced scorecard* yang baik juga jawaban untuk tindak lanjut masalah yang telah didefinisikan pada permasalahan penelitian.

2. Studi media elektronik

Serupa dengan studi pustaka, namun ditambah dengan metode studi banding terhadap kasus-kasus yang telah ada di dunia nyata. Salah satunya adalah perusahaan-perusahaan yang telah diakui sebagai *balanced scorecard hall of fame* oleh *founding fathers* dari *balanced scorecard* itu sendiri. Atas penelusuran atas metode yang mereka gunakan, akan diaplikasikan pada saat perancangan *balanced scorecard* di perusahaan penelitian ini.

3. Observasi

Observasi atau pengamatan dilakukan dalam rangka mengidentifikasi budaya yang sudah terbentuk pada perusahaan, hal yang diamati antara lain komunikasi strategi, hubungan antara atasan dan bawahan, serta kerjasama antar bagian. Hal ini dilakukan untuk dasar membentuk penyelarasan strategi.

4. Wawancara

Wawancara dilakukan pada pimpinan divisi dan departemen yang ada di perusahaan, dan juga kepada *key person* yakni mereka yang mengetahui strategi serta yang akan dipercaya oleh perusahaan untuk memimpin proses perubahan manajemen dalam rangka penerapan *balanced scorecard* nantinya.

1.5 Sistematika penulisan

Sistematika penulisan yang akan digunakan dalam penulisan karya akhir ini adalah sebagai berikut :

Bab 1 : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang penelitian, permasalahan penelitian, tujuan penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab 2 : LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang penjabaran dan penjelasan dasar-dasar penelitian yang berasal dari teori yang diperoleh melalui literatur yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti serta pembuatan kerangka berpikir yang dilandasi teori yang telah diperoleh. Dalam tinjauan teoritis tersebut berisi tentang konsep dasar *balanced scorecard* serta

Universitas Indonesia

perspektifnya dan juga penjelasan lebih lanjut terhadap proses strategis yang ada pada saat perancangan termasuk *cascading* dan *alignment* dan juga proses perancangan *balanced scorecard* beserta turunannya itu sendiri.

Bab 3 : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini membahas hal-hal yang berkaitan dengan profil perusahaan PT.Grahanusa Mediatama, struktur organisasi, gambaran umum perusahaan, visi dan misi, serta strategi perusahaan yang akan diturunkan oleh perusahaan.

Bab 4 : ANALISA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, titik berat akan berada pada perancangan *balanced scorecard* dari awal mula. Hal ini termasuk prasyarat kritis yang harus disiapkan dan dilakukan agar penerapan *balanced scorecard* dapat berjalan dengan mulus termasuk pembentukan komitmen dari sisi top manajemen dan karyawan. Perancangan *balanced scorecard* akan dimulai dari tingkatan unit bisnis dan akan diturunkan ke tingkatan yang lebih bawah sampai dengan tingkatan yang paling efektif menurut manajemen perusahaan dipertimbangkan dari sisi manfaat dan sumber daya yang tersedia.

Bab 5 : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi mengenai kesimpulan dari penjabaran yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya serta saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan dan kemajuan perusahaan dikemudian hari khususnya dalam rangka mempelajari penerapan *balanced scorecard* yang konsisten dan berkesinambungan pada khususnya dan bagi semua pihak yang ingin menerapkan *balanced scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategi.

BAB 2 LANDASAN TEORI

2.1 Implementasi Strategi

Setiap organisasi yang didirikan untuk tujuan mendapatkan *profit* pastilah dihadapkan pada suatu persaingan bisnis. Maka sudah sewajarnya, jika organisasi / perusahaan tersebut harus menyusun strategi untuk tetap dapat *survive* dalam persaingan yang ada. (Ireland et al., 2011) mendefinisikan strategi sebagai serangkaian komitmen dan tindakan saling berhubungan dan terintegrasi yang dirancang untuk mendayagunakan kompetensi inti guna meraih keunggulan kompetitif.

Untuk merancang strategi yang baik, maka perusahaan harus mendasarkan pada dua faktor lingkungan yang utama yakni :

1. Lingkungan Eksternal

Merupakan lingkungan bisnis yang berada diluar lingkup perusahaan yang sebagian diantaranya berada diluar kendali perusahaan. (Ireland et al., 2011) menyebutkan beberapa analisis kunci yang dilakukan oleh perusahaan pada lingkungan eksternal termasuk *opportunities, threats, competition, dan competitor*.

Secara umum, lingkungan eksternal dapat dibagi lagi menjadi tiga kategori:

- *General / Remote Environment*

Merupakan suatu faktor lingkungan eksternal yang berada diluar kendali perusahaan namun dapat mempengaruhi secara tidak langsung keputusan strategis suatu perusahaan. Suatu hal yang penting bagi perusahaan untuk senantiasa waspada dan mengumpulkan informasi-informasi yang lengkap terkait segmen-segmen yang ada pada *remote environment* ini. Terdapat tujuh segmen penyusun *remote environment* yang didefinisikan oleh (Ireland et al., 2011) yakni *sociocultural, global, technological, political / legal, demographic, economic, dan ecological* yang kemudian lebih umum disederhanakan menjadi lima segmen saja yakni *social, technological, economic, ecological, dan political* yang lebih dikenal dengan analisis *STEEP*.

- *Industry Environment*

(Ireland et al., 2011) mendefinisikan faktor lingkungan eksternal industri sebagai sekumpulan faktor yang secara langsung dapat mempengaruhi keputusan strategis suatu perusahaan. Faktor lingkungan industri tersusun dari lima faktor yang dikenal juga sebagai *Porter's Five Forces Model*. Jika dibandingkan dengan *remote environment*, maka dampak yang dihasilkan pada lingkungan ini akan mempunyai sifat yang lebih langsung terhadap perusahaan, namun perusahaan sebagai salah satu aktor dalam *competing firm* yang membentuk lingkungan ini dapat mempengaruhi faktor-faktor yang ada secara tidak langsung.

- *Operating Environment*

Merupakan lingkungan eksternal yang paling dekat dengan perusahaan. Tersusun dari para *stakeholder* yang berhubungan dengan perusahaan sehingga masih dapat dikendalikan oleh perusahaan. Termasuk di dalam *operating environment* menurut Pearce dan Robinson (1997) adalah pesaing, kreditor, konsumen, karyawan, dan *supplier / vendor*.

2. Lingkungan Internal

Konsep yang ada pada analisis lingkungan internal adalah memahami segala sesuatu yang telah dimiliki oleh perusahaan termasuk di dalamnya adalah sumber daya, kemampuan (*capabilities*), serta kompetensi sehingga pada akhirnya dapat digunakan secara efektif untuk memberikan nilai tambah pada setiap operasi bisnis perusahaan sehingga mendapatkan keunggulan kompetitif yang diharapkan. Analisis yang dilakukan oleh perusahaan untuk segmen ini biasanya dengan menggunakan analisis *Porter's value chain*.

Setelah perusahaan berhasil merancang strateginya, maka langkah penting selanjutnya adalah bagaimana memastikan agar strategi tersebut dapat diimplementasikan dengan baik di dalam perusahaan.

2.1.1. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis *STEEP* adalah sebuah kerangka kerja yang digunakan untuk mengidentifikasi dampak serta pengaruh dari lingkungan eksternal umum (*remote*

environment) terhadap perencanaan strategis perusahaan untuk memastikan agar strategi yang dirumuskan tetap dapat kompetitif.

Analisis STEEP terdiri dari lima komponen kunci, yakni :

1. *Social (S)*

Unsur sosial dari lingkungan eksternal memperhitungkan aspek-aspek yang menggambarkan masyarakat secara keseluruhan. Beberapa elemen kunci yang patut dipertimbangkan dalam segmen ini antara lain :

- Demografis
- Gaya hidup
- Kepercayaan dan agama
- Pendidikan
- Distribusi umur populasi

Perubahan dalam segmen lingkungan sosial dapat menyebabkan kekacauan pada strategi yang telah ditetapkan. Analisis harus berhati-hati dalam memantau trend yang berkembang di masyarakat untuk sampai pada kesimpulan yang benar.

2. *Technological (T)*

Industri yang mengandalkan kemajuan teknologi untuk menghasilkan produk baru dan layanan akan sangat terpengaruh oleh perubahan yang cepat dalam lingkungan. Analisis harus memantau dan mengukur dampak perubahan dalam lingkungan teknologi terhadap strategi perusahaan.

3. *Economic (E)*

Lingkungan ekonomi mengandung aspek yang terkait dengan kemampuan individu untuk mendapatkan suatu barang atau jasa pada suatu kondisi ekonomi tertentu. Analisis harus menilai bagaimana konsumen akan bereaksi ketika ada perubahan kondisi ekonomi.

4. *Ecological (E)*

Lingkungan ekologi mempertimbangkan keadaan lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan pada masa kini. Segmen ini sangat penting untuk diperhatikan

Universitas Indonesia

terutama apabila perusahaan menggunakan sumber daya alam secara langsung untuk memastikan keberlanjutan operasi perusahaan.

5. *Political (P)*

Segmen ini mempertimbangkan kondisi politik dan hukum di negara tempat perusahaan beroperasi, pengaruhnya baik positif maupun negatif terhadap strategi yang telah dirumuskan oleh perusahaan.

Berikut ini adalah tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam melakukan analisis STEEP :

1. Memahami unsur lingkungan yang akan dianalisis.
2. Mengidentifikasi keterkaitan antara trend masing-masing segemen yang ada.
3. Menghubungkan antara tren yang ada dengan isu bisnis yang terjadi di perusahaan.
4. Menentukan arah perkembangan isu untuk mendukung strategi.
5. Menentukan apakah hasil analisis yang telah dilakukan pada masing-masing segmen mempunyai pengaruh yang signifikan untuk dapat mempengaruhi perencanaan strategi perusahaan yang tengah berlangsung.

Sedangkan untuk menganalisis lingkungan eksternal industri (*industry environment*), menggunakan *Porter's Five Forces Model* yang terdiri dari :

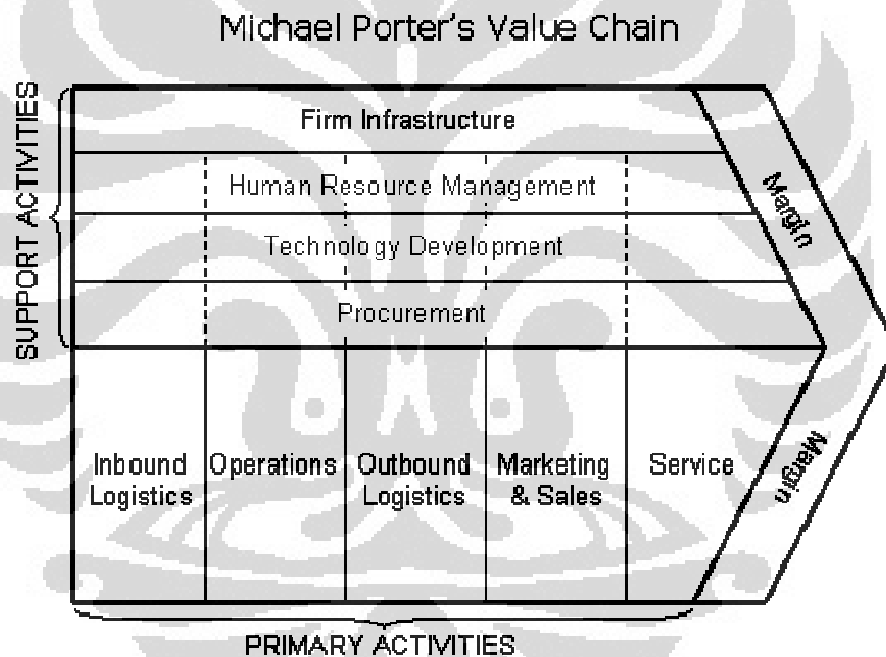
1. Ancaman pendatang baru. (*Threat of New Entrants*)
2. Kekuatan tawar dari pembeli. (*Bargaining power of buyer*)
3. Kekuatan tawar dari pemasok. (*Bargaining power of supplier*)
4. Ancaman barang substitusi. (*Threat of substitutes*)
5. Intensitas persaingan industri sejenis. (*Rivalry among existing firms*)

2.1.2. Analisis Lingkungan Internal

Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi kemampuan (*capabilities*) perusahaan baik kekuatan (*strength*) maupun kelemahan (*weakness*) yang dimiliki oleh perusahaan agar tetap dapat bersaing dan kompetitif. Dalam melakukan analisis internal dapat menggunakan *tools Porter's value chain analysis*.

(Porter, 1985) menggunakan cara pandang yang sistematis dari sudut pandang operasi perusahaan dalam melayani konsumen. Rantai nilai mengelompokkan seluruh operasi bisnis perusahaan dalam beberapa kategori untuk memudahkan manajemen dalam mengamati timbulnya biaya operasi.

Gambar 2.1 menunjukkan pembagian operasi perusahaan berdasarkan rantai nilai Porter. Kategori dasar dikelompokkan menjadi dua kelompok umum, yaitu kegiatan utama dan kegiatan pendukung. Kegiatan utama terdiri dari produksi fisik, pemasaran, layanan purna jual. Sedangkan kegiatan pendukung terkait dengan penyediaan infrastruktur atau masukan yang memungkinkan kegiatan-kegiatan utama dapat berjalan dengan baik, terdiri dari administrasi, pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan teknologi, dan pembelian.



Gambar 2.1 Porter's Value Chain Analysis

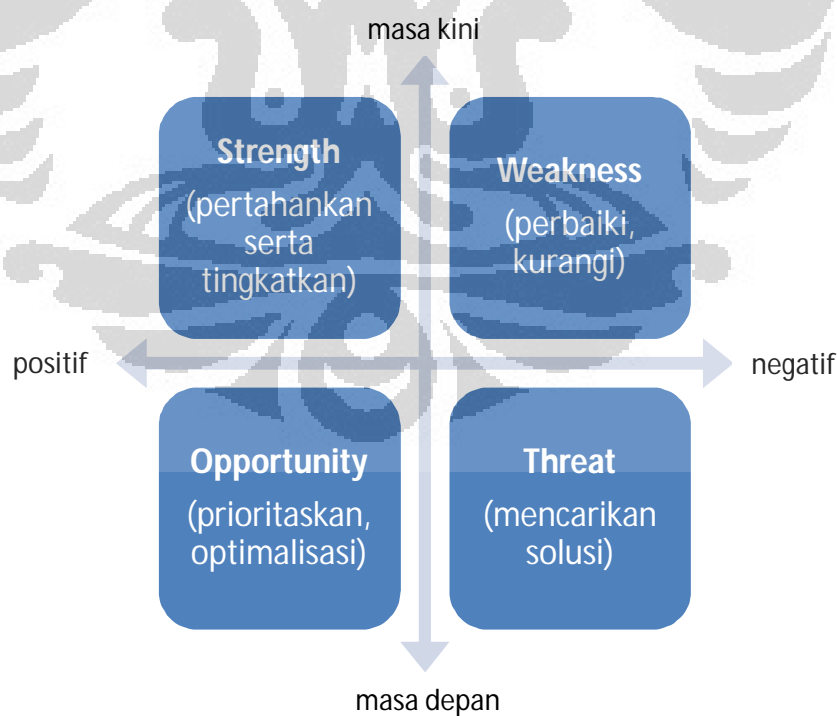
Sumber : Henry, Anthony E. (2011). *Understanding Strategic Management*. Oxford: Oxford University Press hal 109.

2.1.3. Analisis SWOT dan pengembangannya

Analisis *SWOT* adalah instrumen perencanaan strategis klasik dengan menggunakan kerangka kerja kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang eksternal (*opportunity*), dan ancaman eksternal (*threat*) (Start dan Hovland, 2002)

Melihat dari karakteristiknya, *SWOT* merupakan salah satu kerangka kerja analisis yang cukup *powerful* dan banyak digunakan karena dapat mengkombinasikan antara lingkungan internal (*strength, weakness*) dengan lingkungan eksternal (*opportunity, threat*).

Dari segi faktor internal, *strength* berarti kekuatan dan kelebihan perusahaan yang dapat memajukan kegiatan bisnis perusahaan, misalnya : *brand image*, efektifitas dan efisiensi produksi, produk yang inovatif, dan sebagainya. *Weakness* kelemahan atau kekurangan perusahaan, misalnya : status sebagai pemain baru, kurangnya pengalaman, dan sebagainya. Dari segi faktor eksternal, *opportunities* merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk meningkatkan feasibilitas usahanya, misalnya : pasar yang besar, naiknya daya beli masyarakat, dan sebagainya. *Threats* merupakan hal-hal yang dapat mengganggu atau mengancam operasional bisnis perusahaan, misalnya : pembatasan dari pemerintah, adanya barang substitusi yang lebih murah, dan sebagainya. Gambar 2.2 menjabarkan keempat variabel internal dan eksternal diatas serta tindak lanjut yang berhubungan.



Gambar 2.2 SWOT Analysis

Sumber : Start, Daniel., & Hovland, Ingie. (2002). *A Handbook for Researchers*. New Wave, telah diolah kembali.

Universitas Indonesia

Menurut Wehrich (1982), matriks *TOWS* merupakan sarana analisis yang bersifat situasional, yakni dengan membuat sudut pandang baru terhadap variabel yang ada pada analisis *SWOT* dengan berfokus pada *capabilities* perusahaan yang dimiliki yakni kekuatan tanpa melupakan kelemahan yang dimiliki. Tujuannya adalah memaksimalkan keduanya untuk menghadapi keadaan eksternal.

Dengan demikian, analisis *TOWS* sebenarnya merupakan pengembangan dari analisis *SWOT* yang telah dijabarkan sebelumnya. Analisis *TOWS* merupakan sarana yang sangat efektif dalam mengkombinasikan :

1. Kekuatan (*strength*) internal dengan ancaman dan kesempatan yang bersifat eksternal.
2. Kelemahan (*weaknesses*) internal dengan ancaman dan kesempatan yang bersifat eksternal.

Dari hasil kombinasi di atas, maka pada matriks *TOWS* dapat diperoleh empat tipe pengembangan strategi yakni *SO*, *WO*, *ST*, dan *WT*. Kunci keberhasilan analisis ini adalah dengan mempertemukan faktor kunci internal dan eksternal untuk membentuk 1 strategi.

1. Strategi *SO* (*Strength Opportunity*) adalah strategi yang dibuat dengan menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang.
2. Strategi *WO* (*Weakness Opportunity*) adalah strategi yang dibuat untuk memperbaiki kelemahan internal dan menggunakan kesempatan eksternal. *WO* juga menunjukkan kesempatan yang ada dalam jangkauan yang bisa diraih oleh perusahaan jika berhasil memperbaiki kelemahan internal.
3. Strategi *ST* (*Strength Threat*) dibuat untuk mengantisipasi ancaman eksternal dengan mendayagunakan kekuatan internal yang telah dimiliki dan diidentifikasi.
4. Strategi *WT* (*Weakness Threat*) apabila ternyata perusahaan tidak mampu mengidentifikasi kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga perusahaan harus menghadapi ancaman yang ada dengan kelemahan. Apabila perusahaan menghadapi situasi semacam ini, biasanya strateginya berupa merger, restrukturisasi, maupun likuidasi.

Lebih lanjut, analisis *TOWS* dilakukan dengan membuat sebuah matriks yang mempunyai struktur seperti terdapat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1 TOWS Analysis

	<i>Strength (kekuatan)</i>	<i>Weakness (kelemahan)</i>
<i>Opportunities (kesempatan)</i>	Strategi <i>SO</i>	Strategi <i>WO</i>
<i>Threat (ancaman)</i>	Strategi <i>ST</i>	Strategi <i>WT</i>

Sumber : Wehrich, Heinz.. (1982). The TOWS matrix – A tool for situational analysis, *Long Range Planning* 15 (2), telah diolah kembali.

2.2 Konsep Dasar *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja dalam kegiatan strategis dapat dikatakan sebagai suatu kesatuan yang sulit untuk dipisahkan. Dilatarbelakangi oleh banyak hal, namun ungkapan terkenal dari Peter Drucker “*What gets measured, gets done*” sepertinya dapat menggambarkan secara umum mengapa pengukuran kinerja mutlak diperlukan dalam kegiatan strategis perusahaan.

Dalam merencanakan strategi, perusahaan perlu merumuskan indikator pengukuran kinerja. Indikator-indikator ini digunakan agar perusahaan tetap dapat sampai pada tujuan yang ditentukan dengan cepat dan aman sebagai hasil dari strategi yang sudah ditetapkan. Hal ini dapat dianalogikan seperti sebuah pelayaran dengan tujuan tertentu. Walaupun arah tujuan sudah ditetapkan, tanpa adanya indikator yang memadai, maka kapal bisa saja tiba-tiba terjebak dalam badai atau menabrak karang. Namun dengan adanya indikator yang cukup, kapal bisa lebih terhindar dari bahaya dan mencapai tujuan dengan selamat.

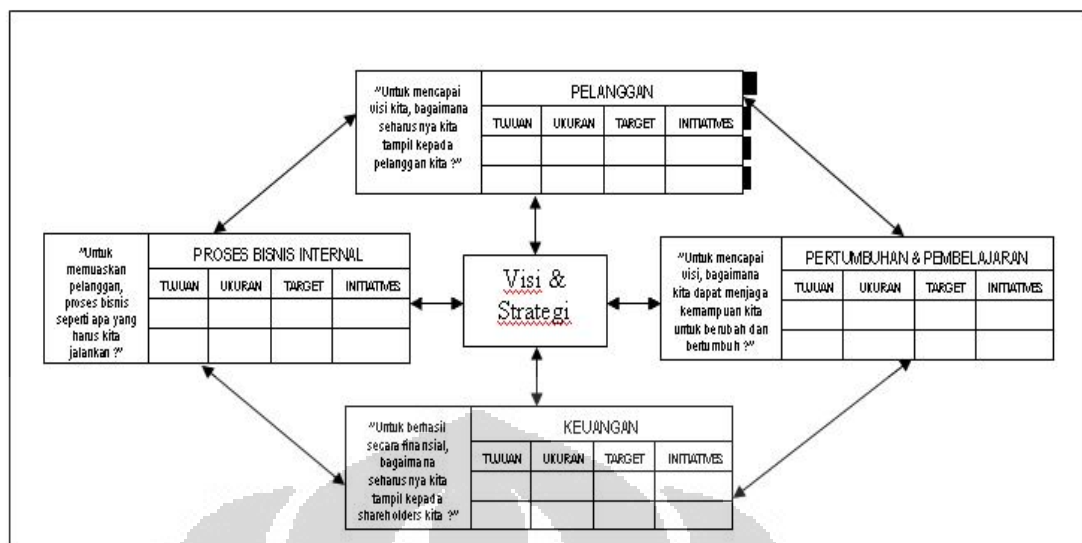
Pada metode tradisional, perusahaan melakukan pengukurannya hanya dengan dasar laporan keuangan. Hal ini tidak salah, namun tidak efektif. Ini disebabkan karena indikator-indikator yang terdapat pada laporan keuangan hanyalah bersifat *lag indicator*. *Lag indicator* merupakan istilah lain dari indikator hasil (*outcome measures*), indikator yang menggambarkan kinerja masa lalu.

Untuk dapat menentukan strategi yang tepat, sebaiknya perusahaan tidak berpedoman hanya pada *lag indicator*. Perusahaan membutuhkan indikator lain

yang disebut sebagai *lead indicator*. *Lead indicator* adalah adalah suatu indikator yang menentukan dan menggambarkan pencapaian di masa depan (*performance drivers*), disebut juga dengan indikator sebab yang di dalamnya mencakup *intangible asset* dan *intellectual asset*. (Improvement Skills Consulting, 2010). Dengan demikian perusahaan menjadi lebih berfokus pada peningkatan *lead indicator*. Pencapaian yang baik akan dikonfirmasi secara otomatis melalui *lag indicator*.

Balanced scorecard diciptakan oleh Professor Robert S Kaplan dan Dr David P Norton. Pertama kali diperkenalkan pada tahun 1990 melalui artikel berjudul "*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*" Pengertian dasar *balanced scorecard* mengintisarikan bahwa kerangka kerja ini merupakan penggabungan antara ukuran keuangan yang terdapat pada laporan keuangan tradisional serta hasil kepuasan konsumen dengan ukuran operasional perusahaan yang tergambar dalam proses bisnis internal, serta aktivitas pembelajaran dan pengembangan yang dilakukan oleh organisasi.

Ukuran operasional inilah yang akan menjadi penentu atau pendorong pencapaian kinerja keuangan di masa depan. (Kaplan dan Norton, 1996, p. 8) *Lead indicator* bukanlah berupa ukuran finansial, disinilah *balanced scorecard* menunjukkan kekhasannya, dengan menekankan pentingnya pengukuran yang bersifat non-finansial, namun dengan tetap mempertahankan ukuran finansial, keduanya sebagai bagian dari suatu informasi untuk seluruh level karyawan dalam perusahaan. *Balanced scorecard* mentranslasikan visi dan strategi ke dalam bentuk operasional yang lebih dimengerti oleh karyawan. Visi dan strategi tersebut kemudian dijabarkan ke dalam empat perspektif utama yakni perspektif keuangan dan perspektif konsumen sebagai *lag indicator*, dan perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebagai *lead indicator*. (Kaplan dan Norton, 1996, p. 10)



Gambar 2.3 Balanced scorecard framework

Sumber : Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, halaman 9.

Karakteristik berimbang dari *balanced scorecard* digambarkan melalui perpaduan yang seimbang antara pengukuran finansial dan non-finansial, serta antara pengukuran eksternal yang ditujukan bagi pemegang saham dan konsumen serta pengukuran internal melalui proses bisnis internal, inovasi, serta pertumbuhan dan pembelajaran organisasi. Juga seimbang antara pengukuran *lag indicator* yang dihasilkan lewat kinerja masa lalu dengan *lead indicator* sebagai penentu pencapaian di masa yang akan datang.

Lebih dari sekedar sarana pengukuran, *balanced scorecard* juga merupakan bagian dari Sistem Manajemen Perusahaan, yang berguna untuk mengelola strategi jangka panjang perusahaan. (Kaplan dan Norton, 1996, p.10). Sesuai dengan rancang bangun Kaplan dan Norton, maka *balanced scorecard* terdiri dari empat perspektif utama, yakni (Kaplan dan Norton, 1996, p.9) :

1. Perspektif keuangan

Ditujukan untuk menjawab pertanyaan kunci "Untuk berhasil secara finansial, bagaimana seharusnya kita tampil kepada *shareholder* kita ?"

2. Perspektif pelanggan

Ditujukan untuk menjawab pertanyaan kunci "Untuk mencapai visi kita, bagaimana seharusnya kita tampil kepada pelanggan kita ?"

3. Perspektif proses bisnis internal

Ditujukan untuk menjawab pertanyaan kunci “Untuk memuaskan pelanggan, proses bisnis seperti apa yang harus kita jalankan ?”

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Ditujukan untuk menjawab pertanyaan kunci “Untuk mencapai visi, bagaimana kita dapat menjaga kemampuan kita untuk berubah dan tumbuh ?”

2.2.1 Perspektif Keuangan

Perspektif atau tujuan keuangan merupakan *lag indicator* utama. Sebagai indikator pengukuran yang diwariskan dari pengukuran tradisional, maka ukuran keuangan merupakan hasil akhir (*bottom line*). Penggunaan *balanced scorecard* dapat memfasilitasi agar tujuan keuangan dapat digunakan untuk mengukur secara akurat keberhasilan penerapan strategi perusahaan dalam mencapai visinya.

Ukuran finansial yang dijadikan tujuan akhir biasanya seputar peningkatan pendapatan, efisiensi biaya dan produksi, peningkatan daya guna aset, serta meminimalisasi resiko. Tema tujuan keuangan yang dianut oleh perusahaan dapat berbeda antara satu dengan yang lainnya. Menurut Kaplan dan Norton (1996), tujuan akhir keuangan perusahaan dipengaruhi oleh siklus hidup perusahaan itu sendiri yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori :

1. ***Growth***

Merupakan tema tujuan finansial perusahaan yang baru berada pada tahap awal tumbuh kembang. Perusahaan pada tahap ini masih dalam tahap memulai usaha sehingga arus kasnya masih sangat mungkin bernilai negatif karena penyerapan dana untuk investasi. Ukuran finansial biasanya terfokus pada persentase pertumbuhan pendapatan dan / atau pertumbuhan penjualan.

2. ***Sustain***

Merupakan tema tujuan finansial perusahaan pada umumnya dimana pada kondisi ini perusahaan sudah cukup matang. Perusahaan pada tahap ini masih mungkin untuk mengadakan investasi baru, namun kinerja pendapatan pada investasi awalnya sudah dalam kondisi cukup kuat untuk menghasilkan *returns*. Ukuran finansial biasanya terfokus pada keuntungan seperti laba operasi dan *gross margin*.

3. *Harvest*

Merupakan tema tujuan finansial perusahaan pada umumnya dimana pada kondisi ini perusahaan sudah sangat matang. Perusahaan pada tahap ini tidak lagi melakukan investasi baru, melainkan mengoptimalkan arus kas masuk dari investasi yang telah dibuat. Ukuran finansial biasanya terfokus pada *operating cash flow* dan pengurangan *working capital*.

Selain tema tujuan finansial, Kaplan dan Norton juga mendefinisikan tiga tema strategi utama yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam merumuskan perspektif finansialnya masing-masing. Tema-tema tersebut terdiri dari : (Kaplan dan Norton, 1996, p.51)

1. *Revenue Growth and Mix*

Merupakan strategi umum yang menekankan pada peningkatan pendapatan dan perluasan pangsa pasar.

2. *Cost Reduction/Productivity Improvement*

Merupakan strategi yang menekankan pada efisiensi biaya dan/atau peningkatan produktivitas seperti *increase revenue productivity*, *reduce unit cost*, *improve channel mix*, dan *reduce operating expenses*.

3. *Asset Utilization*

Merupakan strategi yang menekankan pada peningkatan daya guna aset seperti *return on capital employed*, *return on investment*, dan *economic value added*.

Hubungan antara tema tujuan finansial serta tema strategi yang akan diambil oleh perusahaan akan menentukan komposisi pengukuran yang digunakan dalam perspektif finansial. Untuk melihat ukuran-ukuran finansial yang dapat dipakai pada perspektif finansial setelah menyesuaikan dengan tujuan dan tema strategi yang diambil oleh perusahaan dapat dilihat lebih lanjut pada tabel 2.2.

Tabel 2.2 Ukuran kinerja dalam perspektif keuangan

Sumber : Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, halaman 52.

		<i>Strategic Themes</i>		
		<i>Revenue Growth & Mix</i>	<i>Cost Reduction/ Production Improvement</i>	<i>Asset Utilization</i>
<i>Business Unit Strategy</i>	<i>Growth</i>	<i>Sales growth rate by segment; % revenue from new product; services; and customers</i>	<i>Revenue / employee</i>	<i>Investment (% of sales); R&D (% of sales)</i>
	<i>Sustain</i>	<i>Share of targeted customers & account; cross-selling; % revenue from new applications; customer & product line profitability</i>	<i>Cost versus competitors; cost reduction rates; indirect expenses (% of sales)</i>	<i>Working capital ratios (cash to cash cycle); ROCE by key asset categories; asset utilization rates</i>
	<i>Harvest</i>	<i>Customer and product line profitability; percentage unprofitable customers</i>	<i>Unit costs (per unit of output, per transaction)</i>	<i>Payback; throughput</i>

Di dalam perspektif keuangan, terdapat dua cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk dapat unggul dari pesaing, yakni : (Kaplan dan Norton, 2004, p.36)

1. *Productivity Strategy*

- a. Memperbaiki struktur biaya yang terdiri dari pengurangan pengeluaran kas dan menghilangkan cacat-cacat produksi.
- b. Memaksimalkan utilisasi aset yang ada.

2. *Revenue Growth Strategy*

- a. Memperluas jaringan yaitu dengan menambah sumber pendapatan lainnya.
- b. Meningkatkan *customer value* dengan cara peningkatan pelayanan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan.

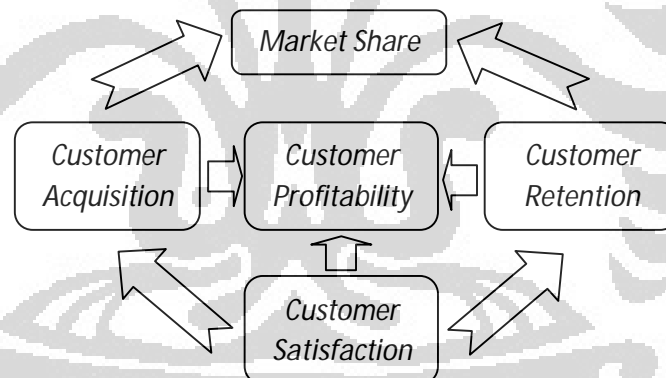
2.2.2 **Perspektif Konsumen**

Pada perspektif ini, perusahaan mengidentifikasi konsumen dan segmen pasar yang ingin disasar. Seiring perkembangan zaman, maka perusahaan semakin sadar bahwa untuk mencapai sasaran finansialnya, perusahaan harus memberikan nilai lebih pada konsumennya. Perusahaan yang ingin mencapai kinerja keuangan yang

superior dalam jangka panjang, wajib menciptakan produk dan jasa yang disukai oleh konsumen. Sebagai salah satu *lag indicator*, pencapaian perusahaan pada perspektif konsumen diukur dengan *customer value outcome measures* yang terdiri dari *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction*, and *customer profitability*. Strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam perspektif konsumen menurut Niven (2007) dapat digolongkan menjadi tiga, yakni :

1. Keunggulan operasional yang berfokus pada harga yang rendah, kenyamanan, dan seringkali tanpa adanya suatu merk.
2. *Product leadership* yang dicirikan dari penampilan produk.
3. Hubungan dekat dengan konsumen yang memfokuskan untuk memberi solusi bagi kebutuhan konsumen.

Gambar 2.4 akan memberikan penjelasan mengenai ukuran yang biasa dipakai dalam perspektif pelanggan yakni *market share*, *customer acquisition*, *customer profitability*, *customer retention*, serta *customer satisfaction*.



Market Share	<i>Reflects the proportion of business in a given market, that business sells.</i>
Customer Acquisition	<i>The rate at which a business unit attracts / wins new customer.</i>
Customer Retention	<i>The rate at which a business unit retains ongoing customer relationship.</i>
Customer Satisfaction	<i>The satisfaction level of customer within the value proposition.</i>
Customer Profitability	<i>Net profit of a customer after expenses to support that customer.</i>

Gambar 2.4 Pengukuran inti dalam perspektif konsumen

Sumber : Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, halaman 68.

Di dalam perspektif konsumen terdapat tiga cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk lebih unggul dari perusahaan pesaing yaitu : (Kaplan dan Norton, 2001, p.86)

1. *Product Leadership*

Perusahaan yang menggunakan strategi *product leadership* mendorong untuk memproduksi produk berkualitas serta memiliki teknologi tinggi. Contoh : Sony dan Intel.

2. *Customer Intimacy*

Perusahaan yang menggunakan strategi *customer intimacy* memfokuskan diri untuk membangun hubungan yang baik dengan konsumennya. Hal ini dilakukan dengan menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen serta pelayanan yang baik. Contoh : Home Depo.

3. *Operational Excellence*

Perusahaan yang menggunakan strategi ini berarti melakukan multi strategi dengan mengkolaborasikan produk yang berkualitas, harga yang terjangkau, serta didukung dengan pelayanan yang baik. Contoh : Dell, Mc Donalds.

2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal berisikan proses-proses kunci yang amat penting dalam memenuhi ekspektasi pelanggan dan pemegang saham. Setiap perusahaan mempunyai rangkaian proses bisnis yang berbeda satu sama lain dalam rangka menghasilkan produk dan memberikan nilai tambah bagi konsumennya.

Untuk mengidentifikasi proses-proses kunci dalam proses bisnis dalam rangka mempersiapkan perspektif proses bisnis internal pada *balanced scorecard*, perusahaan dapat menggunakan *generic value chain model* yang sudah banyak digunakan. Model ini dapat membantu perusahaan untuk menetapkan dasar bagi perspektif ini.

Generic value chain model tersusun dari tiga model dasar, yakni (Kaplan dan Norton, 1996, p.96) :

1. *Innovation*

Mengidentifikasi kebutuhan konsumen sebagai landasan bagi penciptaan produk / jasa.

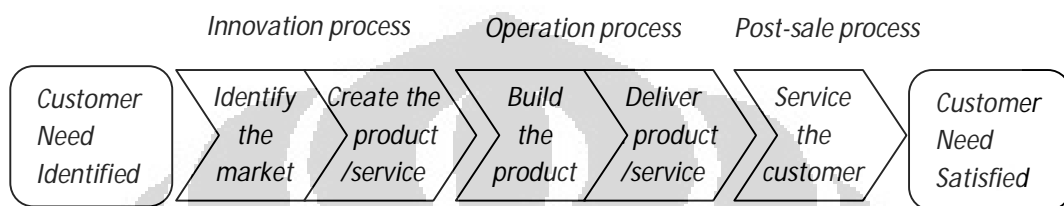
2. *Operations*

Produk / jasa yang telah dirancang sebelumnya diproduksi dan dijual.

3. *Post-sale Service*

Terkait dengan layanan purna jual setelah produk atau jasa sampai ke tangan konsumen.

Gambar 2.5 menjelaskan bagaimana ketiga kategori rantai nilai dari proses bisnis perusahaan dalam pemenuhan kebutuhan pelanggan.



Gambar 2.5 *Generic Value Chain Model* dalam perspektif bisnis internal

Sumber : Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, halaman 96.

Ketiga ketegori proses utama bisnis perusahaan ini memungkinkan perusahaan untuk (Kaplan dan Norton, 1996, p.26) :

1. Menciptakan preposisi nilai yang secara efektif dapat menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan pada segmen pasar yang disasar.
2. Memenuhi ekspektasi para pemegang saham dengan penghasilan tingkat pengembalian investasi yang tinggi.

Di dalam perspektif proses bisnis internal terdapat empat faktor yang dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan yakni *operation management processes* dan *customer management processes* yang membantu menciptakan atribut produk atau layanan menarik ke dalam pasar, serta *innovation processes* dan *regulatory processes* yang membantu menciptakan hubungan dan citra yang baik ke konsumen.

2.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Ketiga perspektif teratas yakni finansial, pelanggan, serta proses bisnis internal akan memandu perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang tinggi pada area bisnis kunci. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah

menjadi pondasi dan penentu keberhasilan bagi perusahaan untuk dapat berkinerja tinggi melalui aktivitas pembelajaran dan pertumbuhan yang berkesinambungan di dalam perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996, p.127), terdapat tiga kategori prinsip untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dapat mendukung aktivitas yang berkesinambungan, yakni :

1. *Employee Capabilities*

Kompetensi serta keahlian dari karyawan yang disertai ide-ide yang senantiasa digunakan untuk meningkatkan proses bisnis dan kinerja akan amat mendukung strategi perusahaan.

2. *Information System Capabilities*

Tersedianya sistem informasi yang memadai di dalam perusahaan untuk mendukung kegiatan usaha.

3. *Motivation, Empowerment, and Alignment*

Ketika infrastruktur telah memadai, untuk menjaganya tetap bergulir secara berkesinambungan, maka perusahaan perlu senantiasa menjaga motivasi, *empowerment*, serta *alignment* pekerjaan dari seluruh level karyawan.

Pengukuran terhadap pembelajaran dan pertumbuhan karyawan di dalam perusahaan dapat dibedakan menjadi tiga yang disebut dengan *Core Employee Measurement Group*, yakni (Kaplan dan Norton, 1996, p.129) :

1. *Employee satisfaction*

Terkait dengan moral karyawan di tempat kerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

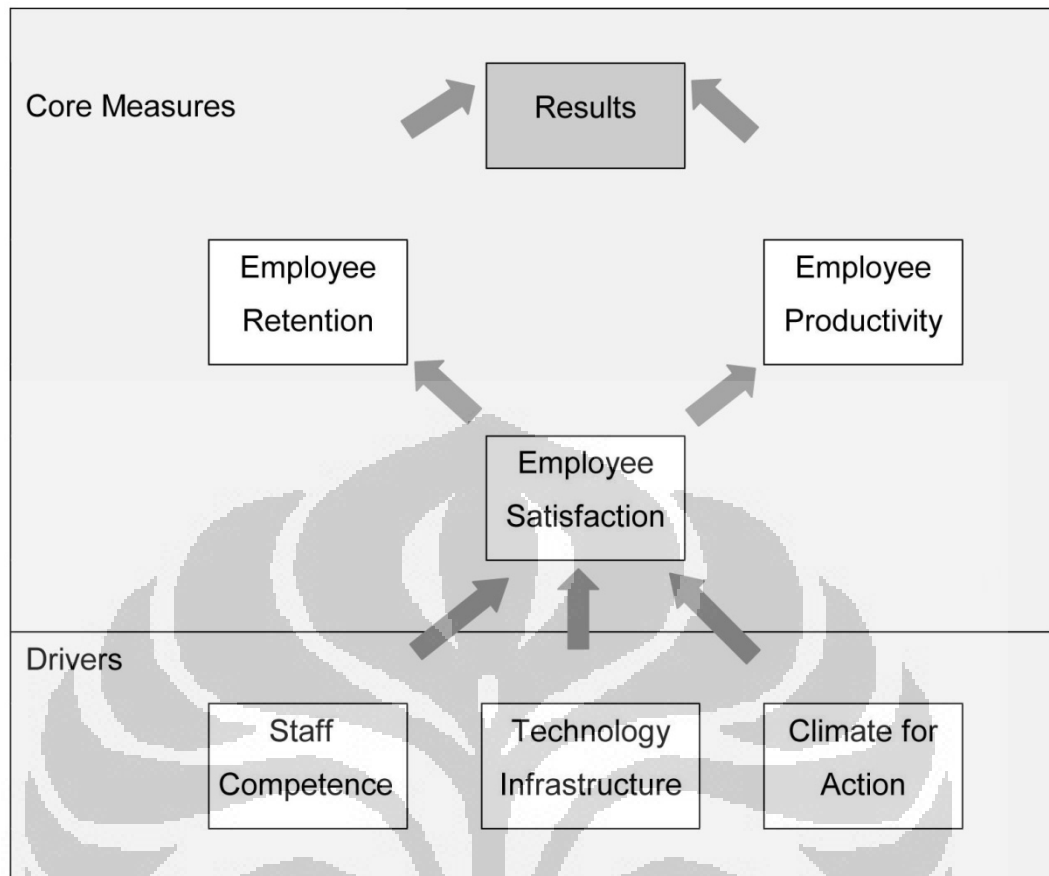
2. *Employee retention*

Terkait dengan kemampuan perusahaan mempertahankan karyawannya untuk tujuan investasi jangka panjang.

3. *Employee productivity*

Terkait dengan produktivitas yang dapat dihasilkan kepada perusahaan per satu orang karyawan yang bekerja.

Pada gambar 2.6 akan digambarkan mengenai ukuran-ukuran apa saja yang biasa digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta keterkaitannya.



Gambar 2.6 Ukuran-ukuran utama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
 Sumber : Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, halaman 129.

Setelah menemukan pengukuran yang tepat, maka perusahaan harus menggali potensi perusahaan yang dapat digunakan untuk mencapai target pengukuran yang telah ditetapkan tersebut. Hal ini disebut sebagai *enablers*. Menurut Kaplan dan Norton, *enablers* dapat terdiri dari faktor-faktor sebagai berikut yakni *staff competencies* atau *reskilling the work force*, *technology infrastructure* atau *information systems capabilities* dan *climate for action* atau *motivation, empowerment and alignment*.

Di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, terdapat tiga faktor yang dibutuhkan untuk pembelajaran, yakni : (Kaplan dan Norton, 1996, p.131)

1. *Strategic competencies*

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi di dalamnya pelatihan karyawan dan perilaku budaya di dalam organisasi dalam rangka memperbaiki

pola tingkah laku individu sehingga dapat memperbaiki iklim budaya di perusahaan.

2. *Strategic technologies*

Sistem yang selalu memberikan informasi yang akurat, relevan, dan tepat waktu sangat diperlukan dalam pengambilan keputusan perusahaan.

3. *Climate for action*

Perubahan harus terus dilakukan dengan senantiasa melakukan *excellent operation, product leadership*, maupun *customer intimacy* untuk memperoleh nilai tambah bagi perusahaan.

2.3 *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategi

Menurut Kaplan dan Norton (2007), ada empat proses kunci yang dilakukan dalam rangka mengimplementasikan *balanced scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategis, yakni :

1. *Translating the vision.*

Merupakan suatu proses dimana setiap pimpinan dan karyawan menyadari apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana agar dapat berkontribusi terhadap strategi. Hal ini dicapai dengan analisis terhadap lingkungan strategis dan visi perusahaan yang kemudian diterjemahkan ke dalam empat perspektif yang tersusun dari *strategic objective* dan *measurement* yang digunakan untuk memandu pencapaiannya.

2. *Communicating and linking.*

Hal ini tercapai ketika *balanced scorecard* disebarkan di seluruh struktur organisasi sehingga strategi menjadi alat pemandu bagi setiap karyawan. Ketika *scorecard* tingkatan yang lebih tinggi diturunkan ke level yang lebih rendah maka akan semakin banyak individu yang mengerti akan strategi perusahaan. Pencapaian strategi yang didasarkan pada *measurement* yang ada pun dapat dihubungkan dengan perhitungan *reward* yang menambah motivasi bagi karyawan untuk terus bekerja selaras dengan strategi.

3. *Business Planning.*

Perancangan *balanced scorecard* membutuhkan *strategic initiative* yang dilakukan perusahaan sebagai usahanya dalam mencapai sasaran yang telah

ditetapkan. Dalam menyiapkan inisiatif, maka bagian *budgeting* yang biasanya tidak ikut serta dalam pembahasan strategi akan ikut ambil bagian untuk mengalokasikan sumber daya bagi pelaksanaan inisiatif. Hal ini menyebabkan proses *business planning*, khususnya *budgeting* menjadi lebih jelas hubungannya dalam hal tujuan yang ingin dicapai.

4. *Feedback and learning.*

Balanced scorecard memungkinkan pimpinan untuk mendapatkan informasi baru melalui analisa hubungan sebab-akibat. Hal ini, ditambah *feedback* yang ada terkait dengan produk atau jasa perusahaan membekali pimpinan dengan lebih banyak informasi mengenai eksekusi, apakah strategi dapat dicapai, dan kalau tidak, mengapa?

Konsep perusahaan atau organisasi yang menerapkan Sistem Manajemen Strategi yang berbasis *balanced scorecard* diistilahkan oleh Kaplan dan Norton (2001) sebagai *Strategy Focused Organization (SFO)*. *SFO* merupakan suatu konsep manajemen baru strategi menjadi bagian tak terpisahkan dari setiap lini manajemen. Strategi dalam *SFO* diterjemahkan dari visi dan berlanjut sampai dengan level individu. Lebih lanjut Kaplan dan Norton (2001, p.7) menjabarkan komponen manajemen *Strategy Focused Organization* ke dalam tiga dimensi yakni :

1. *Strategy*

SFO menjadikan pembahasan strategi sebagai agenda pokok perusahaan. Dengan digunakannya *balanced scorecard* maka akan dapat memudahkan manajemen untuk mengkomunikasikan strategi ke seluruh lini dengan efektif.

2. *Focused*

SFO menggunakan semua sumber daya secara fokus untuk mencapai strategi, *balanced scorecard* memungkinkan untuk memberikan panduan untuk hal ini dengan cara memastikan bahwa setiap penggunaan sumber daya telah selaras dengan strategi perusahaan.

3. *Organization*

SFO secara organisasi berarti merubah *mindset* dan cara kerja setiap karyawan menjadi berbasis strategi, sinergi lintas fungsi menjadi amat penting. *Balanced*

scorecard memungkinkan organisasi untuk membuat jalinan secara lintas fungsi dan memperkuat sinergi yang diperlukan.

Agar perusahaan dapat menjadi suatu *SFO* yang baik, maka ada lima prinsip dasar yang harus dipegang teguh dan dilaksanakan oleh manajemen dalam rangka transformasinya. Prinsip-prinsip tersebut dirumuskan sebagai berikut (Kaplan dan Norton, 2001; Rinella, P., 2009) :

1. *Mobilize Change through Executive Leadership*

Implementasi *balanced scorecard* merupakan suatu proyek perubahan. Oleh karena itu faktor yang paling penting dalam menentukan kesuksesannya adalah tingkat *ownership* dan partisipasi aktif dari pimpinan perusahaan. Suatu proses perubahan bisa berjalan dengan baik jika setiap individu mempunyai peran, terlebih para pimpinan yang bertindak sebagai *change agent* harus pro aktif memahami pentingnya perubahan. Kemudian pimpinan perusahaan harus mau dan mampu menggerakkan orang-orang agar dapat menerima perubahan tersebut dan aktif di dalamnya.

Berikut ini adalah hal-hal penting yang wajib dilakukan pada fase ini :

- Membentuk suatu tim untuk manajemen perubahan (*change management*), tim ini berfungsi untuk menekankan pentingnya perubahan ke dalam semua lini manajemen.
- Membentuk tim implementasi yang berfungsi untuk membantu penerapan perubahan pada masing-masing unit bisnis.
- Mengembangkan visi dan strategi yang jelas dan sistematis.

2. *Translate the Strategy to Operational Terms*

Untuk melibatkan strategi dalam suatu sistem manajemen, maka strategi harus mudah dipahami. Untuk itu, strategi harus diterjemahkan ke dalam bentuk operasional. Disinilah peran penting *strategy map* dan *balanced scorecard*. *Strategy map* sebagai salah satu komponen dalam *balanced scorecard* merupakan suatu diagram yang menjelaskan mengenai bagaimana suatu organisasi dapat menciptakan nilai, yakni dengan menghubungkan antara tujuan-tujuan strategis dalam hubungan sebab-akibat satu sama lain.

3. *Align the Organization to the Strategy*

Strategi yang sudah dapat didefinisikan dengan jelas perlu diselaraskan dengan tujuan keseluruhan unit organisasi. Hal ini tidak mudah, karena setiap unit dalam perusahaan mempunyai karakteristik yang berbeda. Untuk dapat menjalankan fase ini dengan baik, yang paling utama dibutuhkan komitmen dari masing-masing pimpinan unit serta komunikasi dan koordinasi yang baik antar unit sehingga proses *alignment* dapat diterima dan dijalankan dengan baik oleh masing-masing unit.

4. *Make Strategy Everyone's Everyday Job*

Untuk menjamin keberhasilan implementasi strategi, maka sebaiknya seluruh karyawan diberikan bagian peranan dalam pembahasan strategi. Hal ini penting, karena pada konsep organisasi SFO, strategi didelegasikan sampai pada level terbawah, dengan maksud supaya segala hal yang dilakukan oleh aktor di dalam organisasi mulai dari level terbawah selaras dengan garis besar strategi perusahaan.

Untuk dapat menjalankan fase ini dengan baik, ada tiga hal penting yang disarankan, yakni :

- Menjalin komunikasi yang baik dengan segala level karyawan agar tercipta *awareness* terhadap pentingnya strategi di mata karyawan.
- Membuat *scorecard* sampai pada level individu, hal ini untuk membiasakan karyawan agar mereka mempunyai tujuan yang harus dicapai dan strategi yang harus dijalankan.

5. *Make Strategy a Continual Process*

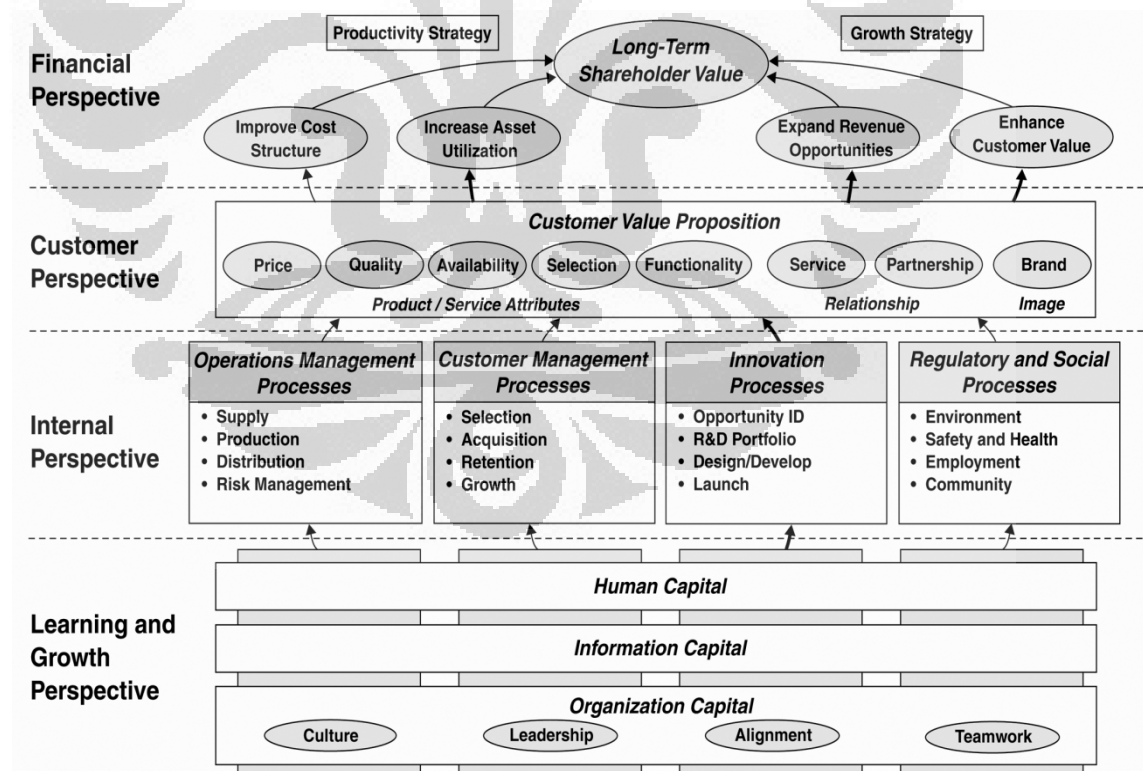
Pada organisasi SFO, pembahasan strategi harus menjadi agenda yang rutin untuk dilakukan. Adapun pembahasan rutin strategi tidak lain diselenggarakan guna menjaga agar kegiatan organisasi selalu berada di jalur yang sama dengan strategi termasuk dalam hal *alignment* atau penyelarasan. Berikut ini adalah beberapa hal yang sebaiknya dilakukan oleh organisasi / perusahaan dalam menjalankan fase ini :

- Menyelaraskan antara strategi organisasi dengan sumber dana yang dimiliki oleh perusahaan.

- Menyelenggarakan rapat secara rutin minimal seminggu sekali untuk membahas strategi, tidak hanya membahas penyimpangan strategi saja tetapi juga tindakan korektifnya.
- Melakukan evaluasi rutin terhadap kendala yang terjadi di lapangan pada saat pengimplementasian strategi, hal ini kemudian dijadikan sarana pembelajaran serta melakukan adaptasi terhadap strategi.

2.3.1 Konsep dasar *Strategy Map* dan *Key Performance Indicator*

Strategy map menggambarkan hubungan kausalitas yang terbentuk pada empat perspektif pada *balanced scorecard*. Skema ini menggambarkan bagaimana *intangible asset* pada akhirnya bisa mendukung perolehan *tangible asset* yang tergambar pada perspektif finansial. (Mulyadi, 2009, p.207) Hal ini senada dengan pernyataan yang diungkapkan Kaplan dan Norton (2004). Gambar 2.7 mencontohkan *Strategy map* yang dapat dikembangkan di berbagai perusahaan (Kaplan dan Norton, 2004, p.11) :



Gambar 2.7 Company Strategy Map Template

Sumber : Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2004). *Strategy Maps : Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston : Harvard Business School Press, halaman 11.

Universitas Indonesia

Strategy map adalah suatu *tools* dasar bagi implementasi *balanced scorecard*. *Tools* ini akan sangat membantu perusahaan dalam perancangan awal *balanced scorecard* dengan cara menghubungkan penciptaan nilai bagi pemegang saham, manajemen konsumen, manajemen proses, manajemen kualitas, *core competence*, inovasi, manajemen sumber daya manusia, manajemen teknologi informasi, *organization design*, serta aspek lainnya yang tergambar dan disajikan dalam satu skema *strategy map*. Selain berfungsi untuk membantu perusahaan dalam menerjemahkan strategi ke dalam ukuran operasional, skema ini juga dapat memudahkan pimpinan dalam mengkomunikasikan strategi ke semua level karyawan dalam bentuk yang lebih mudah dimengerti.

Kaplan dan Norton (2004) menyebutkan prinsip-prinsip utama dalam *strategy map* adalah sebagai berikut :

1. *Strategy Must Balance Contradictory Forces*

Perspektif finansial merupakan tujuan akhir dari perusahaan. Strategi yang berada pada tingkatan perspektif lain dirumuskan sedemikian rupa sehingga pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian profit. Namun demikian keseimbangan pencapaian strategi baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang.

2. *Strategy is based on a Differentiated Value Proposition*

Kepuasan konsumen merupakan kunci dari pencapaian keuntungan perusahaan. Strategi perusahaan harus dapat menghasilkan preposisi nilai bagi konsumen yang dituju, dengan demikian penguasaan *market share* perusahaan bisa bertambah.

3. *Value is Created through Internal Business Process*

Proses bisnis internal yang efektif dan selaras dengan strategi membantu perusahaan untuk dapat menghasilkan nilai tambah. Proses bisnis internal merupakan faktor kritis yang perlu dikuasai oleh perusahaan guna menciptakan nilai tambah secara berkelanjutan kepada para konsumennya.

4. *Strategy Consist of Simultaneous, Complementary Themes*

Setiap aktivitas di dalam proses bisnis internal membutuhkan waktu yang berbeda-beda dalam mencapai target yang diinginkan, contohnya :

- Dengan perbaikan pada proses operasional, maka akan terjadi perbaikan dalam jangka pendek melalui penghematan biaya dan peningkatan kualitas.
- Keuntungan dari membangun hubungan dengan konsumen akan terlihat hasilnya dalam jangka panjang.

Strategi harus seimbang dan harus menggabungkan setiap tingkatan proses yang ada sehingga perusahaan akan mendapatkan hasilnya dari setiap tingkatan waktu atau berdasarkan proses yang ada sehingga didapatkan pertumbuhan yang semakin meningkat.

5. *Strategic Alignment Determines the Value of Intangible Assets*

Faktor-faktor non finansial dewasa ini menjadi bagian yang penting dalam menciptakan nilai bagi perusahaan. Hal ini dilakukan dengan perancangan pengelolaan yang baik dalam human capital yang terdiri dari keahlian karyawan, talenta, dan pengetahuan, *information capital* yang terdiri dari budaya perusahaan, kepemimpinan, *employee alignment*, kerjasama, dan pengetahuan manajemen.

Setelah merancang dan menyusun *strategy map*, maka kita dapat menyusun *balanced scorecard* yang terdiri dari *measurement* atau *key performance indicator* (*kpi*) serta *strategic initiative* yang diperlukan untuk mendukung pencapaian pada *kpi* tertentu.

Prinsip-prinsip yang diikuti pada saat menentukan *key performance indicator* adalah (Simons, 2000) :

1. Selaras dengan strategi.

Ukuran yang ditetapkan dapat menggambarkan secara langsung hal-hal penting yang ingin dicapai. Mulai dari visi dan misi yang mendasari strategi yang kemudian dibuat pengukurannya untuk menggambarkan pencapaian strategi perusahaan.

2. Dapat diukur secara efektif.

Ukuran sebaiknya bersifat obyektif yakni dapat diukur, tidak dapat dipengaruhi penilaian pihak ketiga; lengkap yakni menggambarkan semua hal

relevan yang menggambarkan pencapaian hal yang terkait; serta responsif yakni masih berada di dalam kendali perusahaan, dapat diubah atau diperbaiki.

3. *Accessibility*.

Data yang digunakan sebagai pengukuran mudah diperoleh, karena kpi tersebut sering diperbaharui.

4. Mudah dipahami

Fungsi dari *balanced scorecard* adalah untuk mentranslasikan strategi. Dengan demikian *balanced scorecard* akan diturunkan dari tingkatan paling tinggi sampai dengan tingkat departemen atau bahkan individu bergantung pada situasi perusahaan yang bersangkutan. Oleh karena itu, bahasa pengukuran akan lebih baik jika mudah dipahami oleh banyak orang, hindari istilah-istilah yang terlalu teknis.

5. *Counterbalanced*.

Suatu kpi harus menggambarkan komposisi yang sesuai antara *lead indicator* (cara mencapai) dengan *lag indicator* (tujuan akhir).

2.3.2 Konsep *Cascading* dan *Strategic Alignment*

Cascading balanced scorecard merupakan sebuah proses replikasi *strategy map* beserta *strategic objective* dan *measurement* pada level manajemen yang lebih rendah. Hal ini terjadi untuk mengkomunikasikan strategi ke bagian operasional menyesuaikan dengan lingkup tugasnya masing-masing. Melalui proses *cascading*, didapatkan hasil untuk setiap divisi dan departemen yang ada di perusahaan mempunyai *strategy map* dan *balanced scorecard*-nya masing-masing sebagai turunan dari *strategy map* dan *balanced scorecard* tingkatan korporat atau unit bisnis yang menggambarkan strategi perusahaan dari top manajemen (*top-down*).

Menurut Kaoutar Elhari (2010), pembelajaran mengenai *strategic alignment* sebetulnya sudah dimulai sejak tahun 1993 oleh Henderson dan Venkatraman yang bertujuan untuk mengkoordinasikan strategi perusahaan dengan strategi sistem informasi yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi sistem informasi yang mendukung bisnis perusahaan.

Dalam bidang manajemen, *strategic alignment* yang dikemukakan oleh Regev (2004) yakni sebuah keterkaitan antara sekumpulan komponen misalnya proses bisnis dengan sistem yang mendukungnya, sedangkan *alignment* digunakan sebagai suatu proses untuk memastikan keterkaitan strategi, berupa hubungan sebab akibat dari tingkatan dasar sampai dengan tingkatan teratas. Hal ini dimaksudkan agar *balanced scorecard* mempunyai dampak yang optimal bagi pencapaian strategi perusahaan.

Kaplan dan Norton (2006) menyebutkan bahwa *alignment* mempunyai empat komponen, yakni :

1. *Strategic Fit*

Strategic fit, suatu konsep yang diperkenalkan oleh Michael Porter menggambarkan suatu konsistensi dari aktivitas-aktivitas yang mengimplementasikan berbagai komponen yang berbeda dari strategi. *Strategic fit* muncul ketika sekumpulan dari *internal performance drivers* telah konsisten dan sejalan dengan sasaran konsumen yang diinginkan serta sasaran finansial yang telah ditetapkan. Metode yang dapat digunakan untuk mencapai *strategic fit* adalah dengan membuat *strategy map*. *Strategy map* yang telah diperkenalkan sebelumnya telah memberikan suatu mekanisme untuk secara eksplisit mengidentifikasi dan mengukur keselarasan internal dari proses, aktor, dan teknologi terhadap *customer value proposition* serta *shareholder objectives* yang ingin dicapai.

2. *Organization Alignment*

Organization alignment berbicara mengenai bagaimana berbagai komponen dari organisasi saling menyamakan aktivitas mereka dalam rangka menciptakan integrasi dan sinergi. *Strategy map* dan *balanced scorecard* menyediakan para pimpinan dengan mekanisme yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan strategi pada setiap jenjang dan untuk mengkomunikasikannya dari satu tingkat ke tingkat yang lain. *Organization alignment* juga mengukur tujuan mana dari organisasi yang memerlukan kerjasama lintas departemen.

Menurut Kaplan dan Norton (2008), terdapat tiga langkah utama dalam melakukan *alignment* pada organisasi yang dijelaskan sebagai berikut :

1. *Align Business Process* (Bagaimana kita menyelaraskan unit bisnis untuk dapat menghasilkan sinergi?)

Tujuan :

Mendelegasikan dan menyisipkan strategi perusahaan ke dalam setiap strategi yang dimiliki oleh unit bisnis.

Metode / alat yang dapat dipergunakan :

Menurunkan *strategy map* dari tingkat korporat ke tingkatan yang lebih rendah, dalam hal ini unit bisnis ; melakukan *vertical* dan *horizontal alignment*.

2. *Align Support Units* (Bagaimana kita menyelaraskan unit pendukung kepada unit bisnis dan strategi perusahaan)

Tujuan :

Memastikan agar setiap unit pendukung mempunyai strategi yang dapat meningkatkan kinerja dari strategi yang dimiliki oleh unit bisnis perusahaan.

Metode / alat yang dapat dipergunakan :

Service level agreements , *strategy map* dan *balanced scorecard* yang diturunkan ke unit pendukung.

3. *Align Employees* (Bagaimana kita memotivasi karyawan untuk membantu kita mengeksekusi strategi yang telah ditetapkan?)

Tujuan :

Agar seluruh karyawan mengerti akan strategi yang ada dan termotivasi untuk membantu mensukseskan eksekusi strategi.

Metode / alat yang dapat dipergunakan :

Program sosialisasi formal terkait strategi ; keterkaitan yang jelas antara tujuan karyawan dengan tujuan strategi ; program insentif dan penghargaan ; program pengembangan kompetensi.

3. *Human Capital Alignment*

Formulasi strategi berasal dari atas, namun pelaksanaannya harus melibatkan bagian operasional. Apabila bagian operasional atau karyawan tidak dapat

mengerti strategi yang ada, maka besar kemungkinan perusahaan akan gagal dalam menerapkan strategi. *Alignment* pada sumber daya manusia tercapai apabila tujuan dari masing-masing karyawan beserta training dan insentifnya sejalan dengan strategi bisnis perusahaan.

Agar proses *alignment* sumber daya manusia dapat berjalan, diperlukan komitmen dan motivasi dari para karyawan. Ada dua jenis motivasi yang terdapat pada karyawan, yakni (Kaplan dan Norton, 2006, p.263) :

1. *Intrinsic Motivation*

Yakni motivasi yang muncul dari dalam diri karyawan sebagai wujud aktualisasi diri, melakukan dengan bangga, dan melakukan dengan senang hati.

2. *Extrinsic Motivation*

Yakni motivasi yang terbangun karena adanya sistem penghargaan dan juga batasan konsekuensi, misalnya motivasi untuk mendapatkan promosi dan/atau motivasi karena takut malu karena tidak mampu memenuhi target.

Ada tiga hal pokok yang perlu dilakukan pada proses *alignment* sumber daya manusia untuk memperoleh komunikasi dan membangun motivasi yang baik :

1. Melakukan proses komunikasi dan edukasi terhadap karyawan untuk membangun *intrinsic motivation*.
 2. Memperkuat *intrinsic motivation* dengan membangun sistem insentif dan penghargaan untuk membentuk *extrinsic motivation*.
 3. Mengembangkan kompetensi karyawan dengan metode pelatihan dan pengembangan pribadi.
4. *Alignment of planning and control systems*

Untuk eksekusi strategi yang efektif, perusahaan perlu melakukan penyesuaian pada organisasi, karyawan, dan juga sistem manajemen yang ada. *Planning and control system alignment* muncul ketika sistem manajemen untuk perencanaan, operasi, dan pengendalian sudah dapat terhubung dengan strategi. Kaplan dan Norton (2006) membagi lingkup penyesuaian ke dalam empat bagian :

1. Proses perencanaan

Sebelum mendefinisikan dan menggambarkan strategi, perusahaan perlu merencanakan dan memetakan sumber daya yang akan dipergunakan dalam mengeksekusi strateginya. Berdasarkan praktek terbaik, perencanaan dibagi menjadi tiga, yakni :

a. Perencanaan inisiatif

Strategic initiatives adalah suatu proyek yang berisi sekumpulan kegiatan non rutin dengan jangka waktu tertentu yang dibuat untuk membangun kemampuan strategis, peningkatan proses, atau suatu perubahan tertentu. Hal-hal ini dimaksudkan untuk memperkecil *gap* yang terjadi antara target dan pencapaian secara aktual.

Inisiatif-inisiatif yang sudah ada kemudian dipilah dan diselaraskan. Hanya inisiatif yang dapat mendorong pencapaian kinerja strategis saja yang kemudian akan dijalankan oleh manajemen.

b. Perencanaan SDM dan IT yang terintegrasi

Dalam mencapai penyelarasan strategi yang optimal, pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan sistem informasi (SI) juga harus diselaraskan dengan strategi organisasi (Kaplan dan Norton, 2006, p.279). Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam melakukan penyelarasan SDM dan SI adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi aset tak berwujud yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan strategi bisnis internal pada *strategy map* yang telah dibuat.
2. Berikan penilaian mengenai kesiapan aset-aset tak berwujud ini.
3. Berikan parameter yang dapat digunakan untuk mengukur perkembangan kesiapan sumber daya yang dimaksud.

c. Budget linkage

Penggunaan *balanced scorecard* memungkinkan manajemen untuk melakukan alokasi sumber daya strategis, seperti pada saat perencanaan inisiatif. Hal ini menyebabkan proses *budgeting* juga dapat berkontribusi terhadap tujuan strategis dan kinerja operasional perusahaan.

2. Proses manajemen operasi

Tahapan selanjutnya adalah penyesuaian dalam kegiatan operasi yang terbagi menjadi tiga kegiatan utama, yakni (Kaplan dan Norton, 2006, p.281) :

1. *Process improvement*

Pendekatan *process improvement* dapat dilakukan dengan banyak pendekatan, antara lain seperti *TQM*, *EFQM*, *six sigma*, serta *customer management*. Penggunaan *balanced scorecard* memberikan manajemen kesempatan untuk meraih manfaat yang lebih dari pendekatan *process improvement* yang telah dilakukan oleh perusahaan dengan menyelaraskannya dengan strategi perusahaan. Dengan pendekatan sebab-akibat yang ada pada *balanced scorecard*, manajemen akan dengan mudah melihat proses bisnis apa saja yang berhubungan dengan strategi dan dengan demikian menjadi prioritas untuk ditingkatkan dengan pendekatan *process improvement* yang dipilih oleh perusahaan.

2. *Initiative management*

Kegiatan ini ditujukan untuk mengelola *strategic initiative* yang telah ditentukan sebelumnya. Proses yang terjadi antara lain mengawasi pelaksanaan inisiatif, menilai relevansinya terkait strategi, dan memastikannya selesai tepat waktu.

3. *Best practice sharing*

Kegiatan ini merupakan suatu bentuk dari *sharing* pengetahuan, dimana suatu divisi atau bagian yang mempunyai pencapaian target kinerja yang baik dapat menjadi percontohan bagi divisi atau bagian lainnya.

3. Proses pembelajaran dan pengendalian

Proses pembelajaran dan pengendalian merupakan bagian akhir dalam proses penyesuaian namun menjadi bagian yang paling penting. Di tahap ini, pencapaian target yang telah diusahakan dievaluasi secara periodik untuk dipelajari mengenai kendala apa saja yang timbul jika target tidak

tercapai serta perlu atau tidaknya merubah strategi. Untuk memaksimalkan tahapan ini, manajemen dapat mengadakan hal-hal sebagai berikut, yakni :

1. *Balanced Scorecard Reporting Systems*

Apabila sumber daya perusahaan memungkinkan, maka dapat dibuat suatu sistem informasi *balanced scorecard*. Hal ini penting, khususnya bagi perusahaan skala besar yang akan memiliki lusinan *balanced scorecard*. Adanya sistem informasi ini dapat sangat memudahkan dalam evaluasi strategi.

2. *Strategy Review Meetings*

Dengan menerapkan *balanced scorecard*, maka perusahaan telah mengambil konsekuensi untuk menjadikan strategi sebagai fokus utama dalam manajemen. Strategi wajib dibicarakan dalam setiap pembicaraan manajemen, pencapaian baik positif maupun negatif, evaluasi, dan koreksi harus berjalan secara periodik dan terus-menerus. Untuk membangun kebiasaan ini, maka top manajemen harus membangun budaya yang saling mendukung dan menghindari hukuman bagi pencapaian kinerja yang belum berhasil memenuhi target.

2.3.2.1 *Vertical Alignment*

Alignment vertikal memungkinkan setiap bagian atau departemen untuk berkontribusi terhadap tujuan strategis pada tingkatan yang lebih tinggi dan pada saat yang sama menjalankan strateginya sendiri dalam rangka menciptakan nilai tambah pada lingkungan kompetisi (Kaplan dan Norton, 2008).

Alignment vertikal menitikberatkan pada keselarasan strategi yang bersifat *top-down* yakni strategi pada tingkatan yang lebih tinggi didelegasikan ke tingkatan manajemen yang lebih rendah dan juga *bottom-up* dimana pencapaian target di bagian bawah akan berdampak pada pencapaian strategi di atasnya. Dengan demikian *strategic objective* dan *measurement* yang ada saling berhubungan. Proses penyalarsan vertikal dapat dilakukan bersamaan dengan proses translasi ke tingkatan yang lebih rendah.

2.3.2.2 *Horizontal Alignment*

Alignment horizontal dapat dilakukan dengan bagian-bagian manajemen lain yang sejajar tingkatannya misalnya antar unit bisnis, antar divisi, serta antar departemen. Penyelarasan ini dilakukan dengan tujuan agar masing-masing bagian dalam tingkatan yang sama dapat melakukan sinergi guna mencapai strategi yang ditetapkan serta meminimalisir benturan kepentingan yang mungkin terjadi. *Alignment* horizontal pada tingkatan unit bisnis memungkinkan perusahaan untuk membangun sinergi melalui hal-hal berikut ini (Kaplan dan Norton, 2008) :

1. Mendelegasikan *customer value proposition* yang terintegrasi ke seluruh unit bisnis.
2. Memperkuat merek perusahaan dalam setiap pengalaman beli konsumen.
3. Mencapai skala ekonomis dengan *production sharing*, teknologi, distribusi, atau fungsi staf korporat dan sumber daya penjualan.
4. *Sharing* pengetahuan dan *best practices* di seluruh lini perusahaan.
5. Meningkatkan kemampuan karyawan melalui pelaksanaan pelatihan dan manajemen pengembangan karir.

2.4 Faktor-faktor pendukung implementasi *Balanced Scorecard*

Dalam implementasi *balanced scorecard*, tidak ada aturan baku yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam rangka implementasinya. Penerapan *balanced scorecard* disesuaikan masing-masing karakteristik dari perusahaan. Melalui studi empiris yang dilakukan oleh Tanios Debby (2009) mengemukakan beberapa faktor yang dapat dijadikan panduan-panduan bagi perusahaan dalam implementasi *balanced scorecard* yakni :

1. Menyediakan waktu untuk mengembangkan komunikasi yang interaktif, visi, dan strategi bisnis, sebagai pengembangan pengukuran kinerja.
2. Berfokus pada membangun strategi yang sejalan dengan fungsional dan operasional dengan memulai dari komponen strategi perusahaan dan menerjemahkannya ke dalam ukuran operasional, proyek, aktivitas, dan tugas.
3. Perencanaan untuk pengembangan secara bertahap melalui penjabaran, pengaturan, dan mempertahankan sistem *balanced scorecard* setelah dibangun

secara strategis dan bukan hanya suatu sistem informasi atau pengukuran namun lebih kepada suatu sistem manajemen strategi.

2.5 Faktor-faktor kegagalan implementasi *Balanced Scorecard*

Atas dasar tingginya biaya dan untuk dapat menerapkan serta memperoleh manfaat *balanced scorecard* secara baik, maka perusahaan implementor juga harus meninjau secara hati-hati faktor-faktor penting apa saja yang dapat menyebabkan kegagalan dalam penerapannya. Thomas Sumarsan (2010) mengemukakan enam faktor yang dapat menyebabkan perusahaan gagal dalam menerapkan *balanced scorecard*, yakni :

1. Tidak mendefinisikan secara benar dalam *balanced scorecard* khususnya untuk perspektif non keuangan. Padahal perspektif ini merupakan indikator utama yang memberikan kepuasan bagi *stakeholder* di masa yang akan datang.
2. Definisi pengukuran matriks terhadap perspektif non keuangan sangat minim menyebabkan pengukuran yang sulit. Biasanya metrik finansial lebih mudah didefinisikan karena berhubungan dengan angka, sedangkan untuk non finansial tidak mempunyai standar yang baku.
3. Adanya negosiasi dalam penentuan sasaran perbaikan dan tidak berdasarkan pada kebutuhan para pihak yang berkepentingan dan kemampuan proses perbaikan. Istilah negosiasi ini dalam prakteknya diistilahkan dengan “penghijauan” angka, artinya supaya kinerja terlihat bagus, maka sasaran yang diturunkan.
4. Tidak adanya sistem yang terintegrasi dari tingkat manajemen puncak kepada bawahan sehingga tidak diketahui perbaikan kegiatan yang sebenarnya terjadi.
5. Tidak adanya metode dan sistem perbaikan yang baku pada penerapan *balanced scorecard*.
6. Kurang mampu membuat hubungan kuantitatif antara perspektif keuangan dengan perspektif non keuangan.

2.6 Tahap-tahap perancangan *Balanced Scorecard*

Dalam merancang dan membangun *balanced scorecard*, belum ada aturan yang benar-benar baku, hal ini disebabkan karena karakter dari setiap organisasi implementor *balanced scorecard* yang berbeda satu sama lain. Sepanjang masih mengikuti prinsip dan kaidah *Strategy Focused Organization*, maka langkah tersebut dapat digunakan. Kendati demikian, beberapa peneliti baik dari luar negeri maupun dalam negeri (Rohm, 2003; Yuwono, et al., 2004) yang telah mencoba merumuskan langkah-langkah yang cukup sistematis dalam penyusunan. Hasil dari keduanya dapat digabung dan dirangkum sebagai berikut :

1. Membangun *awareness* mengenai pentingnya perubahan manajemen (*securing executive sponsorship*).

Karena pada dasarnya penerapan *balanced scorecard* terkait dengan perubahan konsep manajemen, maka fondasi wajib yang dibutuhkan dalam membangun kesuksesan penerapan *balanced scorecard* sejak awal adalah dukungan dari manajemen puncak atau *executive sponsorship* walaupun hal ini tidak mudah. Berdasarkan teori yang dijelaskan oleh Niven, dalam mengkomunikasikan penerapan *balanced scorecard* dan mendapatkan komitmen dari top manajemen maka perlu memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut :

1. *Look for a good fit*

Dalam usaha memperoleh restu dari top manajemen mengenai *balanced scorecard*, bila mungkin carilah seseorang dari kalangan top manajemen yang memang sudah memiliki pandangan mengenai pentingnya penyelenggaraan proses, tidak melulu pada hasil. Pihak yang demikian akan lebih cepat menerima nilai-nilai yang ditawarkan oleh *balanced scorecard*. Jika hal ini terjadi, seiring berjalannya waktu, pihak ini dapat kita mohonkan bantuannya untuk membantu dalam meyakinkan pihak top manajemen yang lain.

2. *Demonstrate results*

Untuk menjual *balanced scorecard* kepada puncak pimpinan, yang tak kalah pentingnya adalah memberi beberapa contoh bukti. Bukti yang dimaksud dapat berupa testimonial yang diberikan oleh puncak pimpinan di perusahaan lain yang telah mengimplementasikan *balanced scorecard*.

Hal yang paling efektif apabila memungkinkan adalah apabila kita dapat mengungkapkan kesan positif penerapan *balanced scorecard* dari pihak puncak pimpinan dari perusahaan yang menjadi pesaing perusahaan kita.

3. *Survey says*

Data yang diperoleh dari *survey* yang sudah pernah dilakukan terhadap perusahaan-perusahaan *best practice* pengguna *balanced scorecard* adalah bahwa peran para pimpinan puncak amat penting untuk mensukseskan *balanced scorecard*. Hal ini dapat digunakan untuk menyeimbangkan nilai yang ditawarkan. Bahwa *balanced scorecard* mampu mempermudah manajemen strategi namun tentunya masih memerlukan peran besar dari pimpinan. Hal ini untuk mengakomodasi aturan dasar sosial bahwa setiap manusia ingin merasa dibutuhkan, hal yang sama juga berlaku untuk pimpinan sebuah perusahaan.

4. *Is danger lurking ?*

Ada tujuh hal yang dapat menandakan bahwa suatu organisasi membutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja. Mengacu pada teori Niven (2002), ketujuh tanda tersebut adalah :

1. Pencapaian kinerja organisasi masih dapat diterima dalam semua sisi kecuali dalam hal profit.
2. Produk dari organisasi atau perusahaan tidak dibeli oleh konsumen walaupun harganya kompetitif.
3. Laporan yang dihasilkan dalam rangka pengukuran kinerja hampir tidak digunakan sama sekali atau tidak ada manfaatnya bagi pengambilan keputusan.
4. Kebanyakan manajer bingung mengenai parameter pengukuran kinerja yang ada.
5. Harga saham buruk meskipun kinerja keuangan dapat dikatakan baik.
6. Ukuran kinerja yang tidak pernah diganti sejak zaman dahulu kala.
7. Perusahaan atau organisasi baru saja mengubah strategi besarnya.

Ketujuh tanda-tanda tadi kemudian kita gunakan untuk menilai keadaan perusahaan sekarang, hasilnya lalu dikomunikasikan kepada puncak pimpinan.

5. *Educate.*

Agar nantinya dapat memperoleh dukungan penuh dari puncak pimpinan, maka informasi yang disampaikan hendaknya tidak setengah-setengah. Puncak pimpinan harus dapat mengerti secara holistik konsep sistem *balanced scorecard*. Untuk mencapai hal ini, tentu saja tidak dapat dengan hanya satu atau dua kali pertemuan. Namun harus berproses, konsistensi evaluasi dan *refreshment* dalam sosialisasi dan evaluasi perlu dibangun. Gunakan bahasa dan istilah yang umum dalam melakukan sosialisasi. Untuk lama waktu, akan berbeda untuk tiap-tiap organisasi. Ada yang dalam hitungan bulan dan bahkan tahun tergantung budaya organisasi dan keterbukaan dari pimpinan. Tidak diragukan lagi bahwa pemahaman puncak pimpinan terhadap konsep harus dicapai terlebih dahulu sebelum melanjutkan ke tahap selanjutnya.

2. **Menilai fondasi perusahaan serta membentuk tim implementasi.**

Sebelum melangkah lebih jauh, manajemen harus membentuk tim inti yang bertanggung jawab terhadap penerapan *balanced scorecard* secara keseluruhan. Tim yang dibentuk dengan beranggotakan lintas fungsi ini bertugas untuk melakukan klarifikasi terhadap visi dan misi organisasi, termasuk di dalamnya mengidentifikasi kebutuhan dan faktor-faktor yang mendukung organisasi dalam usaha penerapan *balanced scorecard*.

3. **Mengidentifikasi *core competence & capabilities* serta menentukan tujuan strategis.**

Tahap ini menggambarkan bagaimana perusahaan memahami kekuatan yang telah dimilikinya dan atas hal itu memposisikan dirinya dalam persaingan dan memilih strategi dasarnya. Untuk itu perlu dilakukan analisa industri dengan memakai *Porter's Five Forces Model*. Model ini berguna untuk menganalisa bahwa keuntungan perusahaan dipengaruhi oleh lima kekuatan yang saling berinteraksi dalam industri. Model lain yang perlu digunakan untuk melangkapi analisa industri diatas yakni *SWOT* dan *TOWS* yang mengidentifikasi pengaruh lingkungan internal dan eksternal.

Setelah mendapatkan gambaran yang cukup mengenai kekuatan yang dimiliki serta posisi persaingan yang mungkin diambil. Selanjutnya, perusahaan harus

memilih haluan. Pada tahap ini, perlu dilakukan identifikasi terhadap model strategi yang digunakan oleh perusahaan. Berikut ini terdapat beberapa tipe strategi dasar yang dapat dirumuskan sebagai acuan dasar tujuan strategis perusahaan (Mulyadi, 2009) :

a. *Grand Strategy*

Tipe strategi ini umumnya dipakai pada perusahaan skala besar yang merupakan jenis strategi yang bersifat sangat umum namun menggunakan integrasi yang menyeluruh dan koordinasi tingkat tinggi pada semua unit bisnis untuk dapat menjalankannya. *Grand strategy* secara umum terbagi menjadi tiga, yakni :

- *Growth* (bertumbuh)
- *Stability* (bertahan)
- *Retrenchment* (divestasi atau mundur)

b. *Porter's Generic Strategy*

Generic strategy merupakan usaha untuk mewujudkan keunggulan perusahaan melalui efisiensi biaya ataupun diferensiasi dengan fokus pasar baik luas maupun tersegmen. Strategi ini terdiri dari lima jenis yakni *cost leadership, differentiation, focused cost leadership, focused differentiation, serta integrated strategy*.

c. *Value-based Strategy*

Merupakan strategi yang berfokus pada penciptaan nilai pada setiap proses bisnis perusahaan yang dapat berwujud, antara lain :

1. Penyerahan produk atau jasa yang memberikan *value* terbaik untuk memenuhi kebutuhan tertentu pelanggan.
2. Penciptaan sistem strategis untuk secara berkelanjutan melakukan peningkatan terhadap *value* unit.

4. Mengidentifikasi faktor penentu kesuksesan (*critical success factor*)

Setelah menentukan tema strategi, maka perusahaan perlu mengidentifikasi hal-hal apa saja yang perlu dimiliki agar strategi yang telah ditetapkan tersebut dapat tercapai. Faktor penentu kesuksesan ini (*critical success factor*) dapat diidentifikasi melalui berbagai cara, antara lain melalui analisis lebih lanjut

terhadap hasil *SWOT* dan *TOWS*, atau dapat pula dengan melakukan *benchmarking* pada perusahaan industri sejenis.

Contoh-contoh *critical success factor* adalah :

- Tidak adanya produk cacat.
- Tenaga kerja yang terlatih.
- Fleksibilitas untuk mengadopsi perubahan kondisi pasar.
- Memuaskan pelanggan.
- Kerjasama dengan pemasok yang berkualitas tinggi.

5. Menentukan cakupan unit

Pembatasan ruang lingkup dalam implementasi *balanced scorecard* amat dibutuhkan untuk efisiensi biaya penerapan dan mitigasi resiko. Bagi perusahaan yang relatif kecil, disarankan untuk menciptakan *balanced scorecard* yang mempunyai cakupan lebih menyeluruh secara organisasi. Sedangkan pada perusahaan berskala besar atau perusahaan induk, pada tahap awal disarankan agar penerapan *balanced scorecard* menggunakan sistem *pilot project* yang dilangsungkan pada salah satu unit bisnis yang dimiliki.

6. Merumuskan perspektif.

Setelah melakukan klarifikasi pada visi dan misi dan konsep serta strategi bisnis dirumuskan, perusahaan perlu memilih perspektif yang akan digunakan untuk membangun *balanced scorecard*. Adapun empat perspektif standar yang ada pada konsep *balanced scorecard* adalah keuangan, konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini disimpulkan dari rata-rata perspektif yang digunakan di kebanyakan perusahaan melalui survey yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton. Dengan demikian, dimungkinkan untuk menambah perspektif lain apabila diperlukan. Pemilihan perspektif baru harus dilakukan secara seksama dengan menggunakan logika bisnis serta mempertimbangkan hubungan timbal balik yang jelas dengan perspektif yang lain. Pada keadaan tertentu, juga dimungkinkan untuk hanya menggunakan kurang dari empat perspektif yang ada. Namun demikian, penggunaan empat perspektif standar lebih dianjurkan untuk meminimalisasi kerumitan yang mungkin terjadi.

7. Mengembangkan tolok ukur, identifikasi sebab akibat dan membuat keseimbangan.

Untuk dapat melakukan pengukuran kinerja, maka harus ditetapkan ukuran-ukuran yang sesuai untuk setiap tujuan strategis. Dalam setiap perspektif, dinyatakan tujuan-tujuan strategis yang ingin dicapai, yang kemudian untuk setiap tujuan-tujuan strategis tersebut ditetapkan paling sedikit satu pengukuran kinerja. Pada langkah ini, kita akan mengembangkan parameter ukuran kinerja yang relevan pada setiap perspektif. Hal ini dapat dimulai dengan melakukan *brainstorming* kemudian menspesifikasi dan menyusun prioritas untuk tolok ukur yang terlihat lebih relevan, yang mudah dikontrol, dan memadai bagi ukuran kinerja tertentu. Sebuah paket tolok ukur kinerja yang ditetapkan adalah berupa sasaran strategis yang ingin dicapai serta parameter keberhasilannya.

Setelah menentukan tolok ukur pengukuran kinerja yang ingin dicapai, maka manajemen perlu melihat keterkaitannya atau hubungan sebab akibatnya antara satu tolok ukur dengan yang lain pada setiap perspektif yang ada. Dengan kata lain, antara satu dengan yang lainnya harus berhubungan. Hal ini dapat dicapai dengan mengaplikasikan *strategy map*.

8. Mengembangkan *top-level scorecard*.

Sifat strategi adalah ditranslasikan dari atas ke bawah, oleh karena itu penerapan *balanced scorecard* juga sama yakni dari tahapan teratas terlebih dahulu. Dengan menjalankan langkah-langkah sebelumnya, maka kita sudah mengetahui tujuan dan ukuran strategis yang ada pada tingkat perusahaan, dengan demikian tolok ukur kinerja yang telah ditetapkan pada tingkat ini dapat dikembangkan menjadi *scorecard* untuk tingkat puncak yang pada langkah selanjutnya akan diturunkan ke level di bawahnya.

9. Merinci *scorecard* dan tolok ukur oleh unit organisasi.

Proses selanjutnya jika *scorecard* level puncak telah ditetapkan adalah penurunan atau *cascading* untuk membuat *scorecard* pada level dibawahnya. Hal ini bertujuan untuk mentranslasikan strategi ke level bawah sehingga pada akhirnya dapat mencapai tahap operasional. *Cascading* adalah proses penyusunan *scorecard* di setiap jenjang organisasi oleh manager atau pimpinan

jenjang organisasi yang bersangkutan dengan menggunakan *scorecard* jenjang organisasi di atasnya sebagai basis (Niven, 2002).

Proses perincian *scorecard* paling baik adalah sampai dengan tahap individu, namun mengingat sumber daya yang dikeluarkan cukup besar untuk melakukan *cascading* sampai tingkatan ini maka konsep *balanced scorecard* sebetulnya menyatakan bahwa minimal proses *cascading* yang wajib dilakukan adalah sampai pada tingkatan bagian atau departemen. Hal ini dapat disesuaikan dengan kemampuan perusahaan.

10. Menyusun *action plan* dan inisiatif

Setelah tolok ukur dapat ditentukan dengan lengkap, maka langkah berikutnya perusahaan harus menetapkan target pada tolok ukurnya. Target merupakan suatu tingkat kinerja yang diinginkan. Untuk setiap ukuran harus ditetapkan target yang ingin dicapai. Penetapan target ini bisa berdasarkan pengalaman masa lalu ataupun hasil *benchmarking* terhadap organisasi-organisasi yang unggul di bidangnya. Target biasanya ditetapkan untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun. Setelah target ditentukan, maka selanjutnya ditetapkan program-program yang akan dilakukan untuk mencapai target tersebut dan kerangka waktu pengerjaannya.

11. Implementasi

Proses implementasi *balanced scorecard* melibatkan pelaksanaan proses yang telah disebutkan sebelumnya. Dimulai dari pembangunan *scorecard* level puncak, kemudian *scorecard* yang sudah ditetapkan pada level puncak diturunkan secara bertahap, pada masa ini tim yang terbentuk mengkomunikasikan inisiatif strategis dan ukuran yang dibutuhkan untuk setiap perspektif kepada pimpinan dari masing-masing unit organisasi. Dengan demikian terjadi pertukaran informasi dari tim pusat kepada pimpinan unit dan sebaliknya. Pada saat pencapaian mulai terisi, data-data yang ada dapat digunakan untuk evaluasi dan peningkatan. Dari analisa dan evaluasi ini dapat diputuskan bagaimana merevisi strategi dan inisiatifnya apabila diperlukan. Hal ini berjalan secara berulang dan berkesinambungan terus menerus.

BAB 3

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Gambaran umum Industri Media di Indonesia

Industri media atau informasi merupakan industri yang selalu berkembang sejalan dengan tumbuh kembangnya kuantitas dan kualitas kehidupan manusia. Informasi merupakan salah satu urat nadi perekonomian. Oleh karena itu, perkembangan industri media pada suatu negara berkaitan erat dengan perkembangan perekonomian negara yang bersangkutan. Semakin maju perkembangan perekonomian maka semakin besar pula peranan media. Perekonomian Indonesia sedang bertumbuh dengan laju yang cukup baik. Hal ini tentu saja memberikan kesempatan besar bagi industri media dalam negeri untuk terus berkembang. (Fitria Andayani, 2011, p.1) Hal ini disebabkan oleh meningkatnya konsumsi dalam negeri. Hal ini tentunya menyebabkan kebutuhan akan distribusi informasi yang semakin cepat dengan akses yang mudah akan semakin meningkat.

Saat ini, tren yang berkembang di industri media adalah transformasi ke arah media digital. Hal ini tidak lain disebabkan oleh pesatnya penetrasi internet yang mulai berkembang sejak awal tahun 1990. Di Indonesia, perkembangan media cetak masih belum mencapai titik jenuh. Selain karena infrastruktur jaringan internet di Indonesia yang masih bertumbuh, hal ini disebabkan karena karakter informasi di dalam media cetak yang bersifat sangat dalam dan detil sehingga keberadaannya akan tetap diperlukan sebagai materi referensi. (Dody Rochadi, 2009, p.1). Meski demikian, perusahaan juga tetap tidak boleh terlena sedikitpun sebab kehadiran internet menyebabkan banyak informasi dapat diperoleh secara cepat dan gratis. Industri media juga wajib beradaptasi dengan perkembangan zaman dan terus berinovasi kreatif di bidang industri *digital media*. Dengan menjaga kreatifitas dan inovasi, maka perusahaan media akan dapat memanfaatkan keuntungan bisnis baru dalam bidang *digital media*.

Penetrasi internet di Indonesia berada pada angka 25,2%, masih jauh dari negara lain yang sudah mencapai 60%. (Fitria Andayani, 2011, p.1) Hal ini sebetulnya merupakan sebuah kesempatan bagi perusahaan media di Indonesia untuk mengembangkan produk digitalnya baik berupa portal berita digital ataupun

layanan informasi digital lainnya tanpa perlu meninggalkan produk utamanya sebagai media cetak. Dengan demikian perusahaan media dapat bertumbuh lebih kuat dengan menghasilkan produk media yang bersifat *multi-platform* secara matang di awal era transformasi informasi yang sedang berkembang.

3.2 Sejarah Singkat Perusahaan

PT.Grahanusa Mediatama didirikan pada tahun 1996 , merupakan unit bisnis dari Kompas Gramedia. Dengan bisnis utama bergerak di bidang industri media yakni penerbitan media cetak, perusahaan mempunyai basis operasi bisnis di Kawasan Kebayoran Lama, Jakarta Selatan. Di kantor pusat ini, perusahaan mengolah informasi yang telah berhasil dihimpun oleh reporter di lapangan terkait bisnis dan investasi ke dalam bentuk *lay-out* yang sistematis untuk kemudian dikirimkan ke percetakan untuk diproduksi dalam bentuk eksemplar.

Pada awal masa berdirinya, perusahaan hanya mampu menghasilkan satu jenis produk yakni tabloid mingguan bisnis dan investasi. Seiring perkembangan bisnis di industri ini yang menuntut informasi yang lebih beragam dan cepat, maka perusahaan mulai merilis produk koran hariannya yang bernama Harian Kontan. Tidak saja berisikan informasi berkualitas yang lengkap dan akurat yang dibutuhkan pembaca pada umumnya dan investor pada khususnya, koran harian ini juga dilengkapi dengan suplemen gaya hidup, teknologi, serta humaniora yang membuat pembacanya jauh dari rasa bosan ketika membacanya. Ditambah dengan harganya yang murah, menjadikan Harian Kontan menjadi salah satu produk harian bisnis dan investasi yang paling dicari sampai saat ini. Selain produk utamanya berupa harian dan mingguan, perusahaan juga mengeluarkan edisi khusus (edsus) yang terbit 1 bulan sekali yang menampilkan informasi seperti layaknya mingguan namun dengan suplemen yang lebih lengkap dan beragam.

Adanya pergeseran *trend* informasi ke arah *digital media* juga telah disadari oleh manajemen perusahaan sehingga sejak tahun 2008. Dengan dukungan teknologi multimedia canggih, perusahaan mulai memfokuskan diri pada pengembangan produk digital yang menjadikan *digital advertising* sebagai salah satu sumber utama pemasukan, adapun produknya berupa portal berita maya Kontan Online yang beralamat di <http://www.kontan.co.id>

3.3 Visi dan Misi Perusahaan

Dari dokumen internal mengenai profil perusahaan terlampir bagian *vision*, *mission*, dan *destination statement* maka dapat diperoleh informasi mengenai visi PT.Grahanusa Mediatama yaitu :

“Kontan menjadi media ekonomi terbesar dan terpercaya di Indonesia”

Dan untuk mewujudkan visi tersebut maka perusahaan menetapkan 4 misi, yaitu :

1. Menjadi referensi utama pembaca media ekonomi.
2. Menjadi pilihan pertama untuk beriklan di media ekonomi.
3. Mencapai keuntungan yang optimal.
4. Tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi.

Dalam mengemban tugas mencapai visi dan misinya, seluruh karyawan beserta manajemen perusahaan berpedoman pada budaya perusahaan yang dikenal dengan nama 5C , yakni :

1. *Caring*

Artinya peduli terhadap sesama. Nilai ini tampak pada sikap proaktif, berpikir positif, tanggap, empatik, siap membantu dengan tulus, mengapresiasi secara adil, memberi kesempatan yang sama tanpa membedakan golongan, ras, suku, gender dan agama, serta bersedia menyesuaikan diri.

2. *Credible*

Artinya dapat dipercaya dan diandalkan. Nilai ini muncul dari kesatuan pikiran, kata, dan tindakan. Wujudnya tampak dari sikap jujur, adil, menepati janji, komitmen, disiplin, konsisten, memiliki etika bisnis yang baik, bertanggung-jawab, taat, loyal, setia, dan menjaga nama baik perusahaan.

3. *Competent*

Artinya cakap (*capable*) dan terampil (*skillful*) di bidangnya. Nilai profesionalisme ini muncul dari sikap kerja yang efisien, efektif, tuntas, tegas, dan bijaksana, mengikuti perkembangan teknologi, *continuous learning*, berani menjadi perintis, penggerak dan fasilitator perubahan demi kemajuan.

4. *Competitive*

Artinya terdorong untuk menjadi yang terunggul. Nilai ini dituntut oleh situasi dan kondisi persaingan usaha. Wujudnya adalah keinginan untuk selalu maju, berkembang, tidak mudah puas, inisiatif, kreatif, inovatif, berani bersaing, dengan kecepatannya lebih mengungguli yang lain.

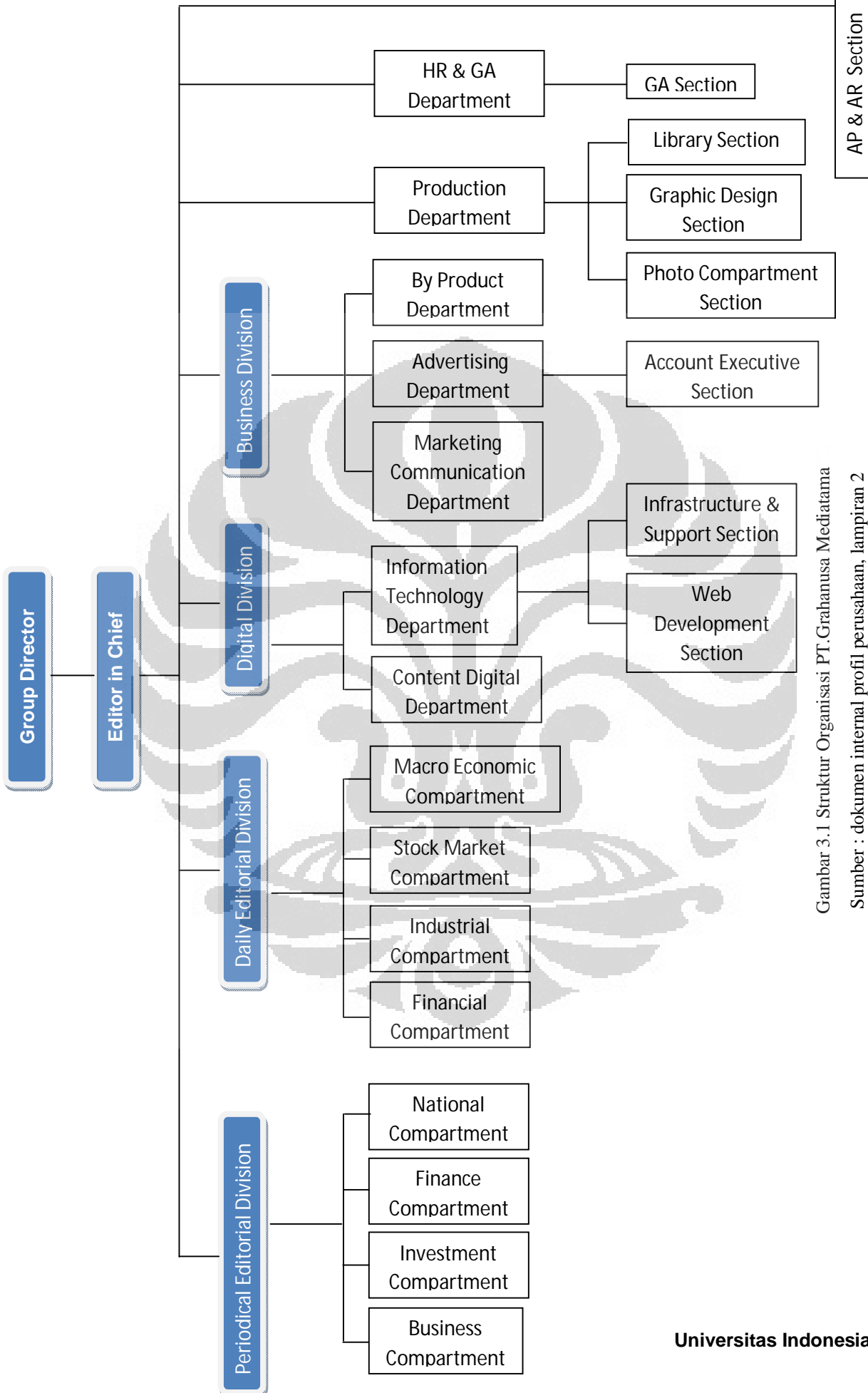
5. *Customer Delight*

Artinya memberikan yang terbaik bagi pelanggan. Nilai ini muncul apabila dengan senang hati menyediakan waktu, pikiran, dan tenaga demi terpenuhinya kebutuhan pelanggan, bahkan diatas harapan pelanggan (*beyond customer expectation*). Wujudnya adalah segala usaha dilakukan sebelum diminta oleh pelanggan (*anticipative*), melayani langsung secara personal, maupun mengatasi keluhan mereka secara professional.

3.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi perusahaan berbentuk hirarki, bawahan melaporkan hasil kerjanya kepada atasan yang terhubung langsung secara fungsional. Melihat struktur organisasi yang ada, maka seorang karyawan bisa melihat dengan jelas kepada siapa ia bertanggung jawab, sehingga dengan demikian diharapkan dapat mempermudah manajemen dalam pengendalian dan pengelolaan SDM internal perusahaan.

Perusahaan dipimpin oleh seorang *Group director*. *Group director* adalah seorang pimpinan tertinggi dalam setiap unit bisnis Kompas Gramedia yang tergabung dalam Dewan Direksi dan melaporkan hasil pekerjaannya langsung kepada CEO. Selayaknya seorang direktur utama, maka tugas utama seorang *Group director* adalah memimpin, mengkoordinasi, mengintegrasikan, serta menyelaraskan keseluruhan proses bisnis di dalam perusahaan.



Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT. Grahanusa Mediatama
 Sumber : dokumen internal profil perusahaan, lampiran 2

3.5 Lingkup usaha

Core-business PT.Grahanusa Mediatama adalah perusahaan yang bergerak di dalam industri media cetak sejak awal berdirinya dan mempunyai spesialisasi di bidang ekonomi khususnya dalam bidang bisnis dan investasi. Saat ini perusahaan telah mempunyai empat produk utama, dengan tiga diantaranya berupa media cetak yakni Harian Kontan, Tabloid mingguan Kontan, Edisi Khusus Kontan dan satunya berupa portal berita online yakni <http://www.kontan.co.id>

Selain mayoritas konten yang dihimpun dari reporter sendiri, Kontan juga menggunakan beberapa sumber lain untuk informasi real-time seperti reuters dan lain-lain. Semua proses *lay-out* dan ilustrasi dilakukan mandiri oleh perusahaan dengan menggunakan aplikasi *woodwing*. Setiap harinya hasil *lay-out* yang sudah *final* dikirim ke percetakan milik Kompas Gramedia yang terletak di kawasan Palmerah Selatan untuk dicetak.

3.6 Produk Perusahaan

Sejak masa berdirinya di tahun 1996 sampai sekarang, PT.Grahanusa Mediatama terus mengembangkan bisnisnya dengan berfokus pada industri media cetak bidang ekonomi. Pada masa awal berdirinya, PT.Grahanusa Mediatama hanya mempunyai satu jenis produk berupa tabloid bisnis dan investasi yang hanya terbit mingguan. Saat ini, perusahaan mempunyai total produk sebanyak empat jenis, tiga diantaranya berupa media cetak dan satu berupa portal finansial yang merupakan gabungan antara portal berita, serta berbagai macam analisis keuangan real time maupun proyeksi.

3.6.1 Harian Bisnis dan Investasi

Harian Bisnis dan Investasi ini merupakan produk cetak termuda yang diluncurkan oleh perusahaan. Pertama kali diterbitkan pada tanggal 27 September 2007. Produk yang terbit hari senin sampai sabtu ini membawa misi untuk menyampaikan informasi aktual dan terkini terkait ekonomi, bisnis, serta investasi kepada seluruh lapisan masyarakat. Bentuk dan isi produk ini mirip dengan versi mingguan namun dibuat lebih ringkas dan mengutamakan keaktualan informasi. Sebagai harian yang tergolong baru, produk ini harus memberikan *value* yang

Universitas Indonesia

lebih kepada pembaca untuk dapat bersaing dengan media ekonomi serupa yang telah ada. Melihat potensi tiras dan pesaing yang tidak terlalu banyak, maka PT.Grahanusa Mediatama tidak pernah berhenti dalam meningkatkan *value* pembaca yang didapat dari produknya, seperti memasukkan proyeksi kenaikan atau penurunan harga saham yang tidak dimiliki kompetitor serta data-data finansial yang lengkap dan segmen berita gaya hidup sehingga selain dapat mengetahui perkembangan perekonomian terkini baik sektor mikro dan makro, pembaca juga dibimbing untuk menentukan keputusan investasi yang tepat sambil mendapatkan informasi mengenai gaya hidup terkini. Selain itu, untuk menambah daya tarik pembaca, PT.Grahanusa Mediatama juga memberikan harga yang relatif lebih murah ketimbang kompetitor pada produk sejenis.

3.6.2 Mingguan Bisnis dan Investasi

Mingguan Bisnis dan Investasi merupakan produk cetak yang pertama kali diluncurkan oleh perusahaan. Mingguan pertama kali terbit pada tanggal 27 September 1996. Produk yang terbit seminggu sekali ini bentuk dan isinya merupakan basis untuk pengembangan produk cetak lainnya yakni edisi khusus bulanan dan harian. Produk ini tersusun dari dua puluh segmen, antara lain :

1. Tajuk

Merupakan artikel pembuka yang ditulis dengan mengangkat topik terkini yang sedang hangat di masyarakat. Tujuan dari segmen ini adalah untuk membuka *awareness* pembaca terutama mengenai kondisi sosial yang sedang terjadi. Adapun penulis artikel untuk segmen ini adalah para editor dari bagian redaksi perusahaan sendiri baik itu *compartment editor* maupun *managing editor* dapat menuangkan pikirannya di segmen ini.

2. Laporan utama

Merupakan isi utama (*headnews*) dari tiap edisinya. Isi dari laporan utama ini yang kemudian tergambar dalam ilustrasi sampul tabloid. Topik yang dibahas adalah masalah-masalah serta emerging issue yang sedang “panas” terutama di sektor perekonomian yang terkait dengan investasi dan bisnis. Laporan utama ini biasanya terdiri dari beberapa judul berita yang membahas dari sudut pandang yang berbeda, tujuannya agar memberikan gambaran yang lebih

komprehensif dan luas kepada pembaca. Kualitas suatu media ekonomi terpancar dari segmen ini.

3. Investasi

Pada segmen ini, dikhususkan untuk berita dan artikel yang berguna sebagai panduan untuk berinvestasi baik melalui surat berharga saham dan obligasi (*stock to watch*), juga *forex (forex to watch)*, dan instrumen lainnya.

4. Bisnis

Pada segmen ini, tabloid menawarkan artikel-artikel yang membahas perkembangan terkini dalam dunia bisnis khususnya skala menengah dan besar, baik dari segi prospek, bisnis baru, dan trend. Target pembaca segmen ini adalah para pengusaha yang ingin melebarkan sayap atau membangun bisnis baru.

5. Profil

Di bagian ini, dimuat artikel sharing pengalaman khususnya dari pengusaha atau wirausahawan yang biasanya juga harus memulai dari bawah dahulu. Tujuannya adalah untuk merangsang semangat wirausaha pembacanya.

6. Kiat Agribisnis

Bagian ini merupakan salah satu ciri khas dari tabloid bisnis dan investasi ini yakni artikel mengenai agribisnis. Rubrik ini bukanlah sisipan dan pada setiap edisi biasanya selalu terdapat minimal satu judul yang membahas mengenai bisnis budidaya buah atau tanaman ekonomis lainnya.

7. Kocek

Rubrik ini membahas mengenai tips dan trik pemanfaatan dan pengelolaan dana pribadi yang dimiliki oleh pembaca (*personal finance management*).

8. Usaha

Pada bagian ini, dimuat artikel khususnya informasi, prospek, dan *contact person* mengenai bisnis atau usaha kecil dan menengah hangat yang biasanya menjadi favorit bagi para karyawan atau pemula dalam memulai bisnis.

9. Manajemen

Di dalam rubrik ini dibahas mengenai tips dan trik dalam manajemen yang dapat digunakan dalam bisnis, mulai dari manajemen diri, perilaku, sampai marketing dan penjualan.

10. Marketing

Rubrik ini membahas mengenai bagaimana strategi perusahaan-perusahaan yang ada dalam meningkatkan penjualan mereka.

11. CEO

Rubrik ini berisi tentang hasil wawancara terhadap narasumber berupa CEO perusahaan-perusahaan yang memiliki reputasi baik di Indonesia. Pembahasan yang dilakukan berkisar mengenai strategi yang diambil dalam menghadapi resiko dan pesaing pada umumnya.

12. Dialog

Rubrik ini juga berisi mengenai wawancara dengan narasumber yang terkait dengan lembaga investasi. Pembahasan dilakukan seputar isu-isu investasi yang penting diketahui oleh para investor seperti adanya investasi bodong, dan lain sebagainya.

13. Konsultasi Pajak

Spesifik berisi mengenai konsultasi pajak, perusahaan bekerjasama dengan beberapa konsultan pajak untuk menjawab beberapa pertanyaan seputar pajak yang masuk ke meja redaksi.

14. Tokoh

Rubrik ini mengulas figur beberapa tokoh publik, yang lebih menceritakan kiat-kiat dalam hidup yang tidak terkait dengan investasi dan bisnis, misalnya seperti ikhtiar dalam berhenti merokok oleh bobby gafur umar.

15. Keuangan

Segmen ini berisi mengenai berita keuangan yang membahas kredit dan modal dalam skala nasional.

16. Analisis dan Surat

Rubrik ini membahas dua hal yakni surat pembaca dan analisis ekonomi singkat yang dilakukan oleh peneliti dari LIPI.

17. Kedai

Merupakan rubrik khusus yang berisi liputan mengenai gaya hidup wisata kuliner.

18. Nasional

Rubrik ini membahas perekonomian negara Indonesia secara makro, baik keadaan saat ini maupun kondisi di masa yang akan datang.

19. Komunitas

Rubrik ini tidak selalu muncul dalam setiap edisi. Rubrik ini membahas mengenai eksistensi komunitas-komunitas tertentu yang berhubungan dengan investasi dan bisnis.

20. Inspiring Feature (Business, Leader, Figure)

Segmen ini berisi tulisan inspiratif yang topiknya berganti-ganti dalam setiap episodenya antara bisnis, kepemimpinan, dan figur.

3.6.3 Edisi Khusus

Produk ini berbentuk seperti mingguan bisnis dan investasi yang sudah ada sebelumnya, namun dengan jumlah halaman yang lebih banyak dan suplemen yang lebih lengkap. Edisi khusus biasanya mempunyai pembahasan topik tertentu yang khusus pada setiap edisi. Kontan edisi khusus ini terbit perdana pada tanggal 27 Desember 2004 dan untuk selanjutnya terbit pada setiap hari Kamis minggu kedua setiap bulan.

3.5.4 Portal Online

Portal finansial Kontan (Kontan Online) yang beralamat di <http://www.kontan.co.id> pertama kali muncul pada tahun 2008, dengan format *e-paper*. Pada masa itu, dapat dikatakan bahwa Kontan adalah pelopor *e-paper* pertama di Indonesia.

Kemudian, pada tahun 2010 Kontan Online berkembang menjadi portal finansial pertama di Indonesia yang berisi konten meliputi :

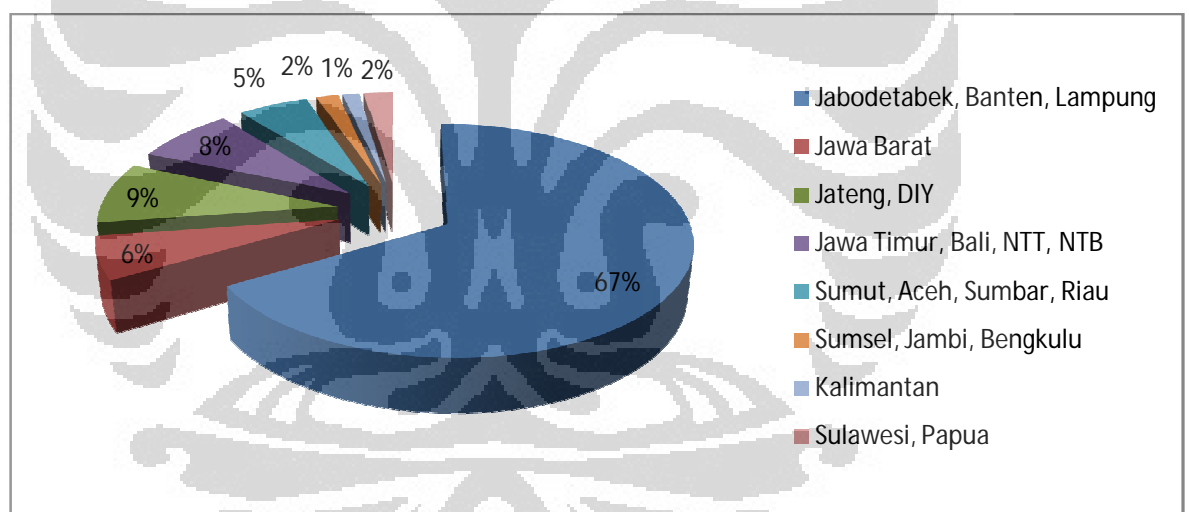
1. *News* : berita-berita terbaru seputar pasar modal, perbankan, bisnis, peluang usaha, dan ekonomi makro.
2. *Data* : data transaksi & indeks saham, data indikator ekonomi makro, data kinerja industri, kinerja keuangan emiten saham, dll.

3. *Financial Tools* : cek harga saham, aplikasi simulasi saham, cek *return* reksadana dan *unitlink*, bunga deposito, aplikasi *risk profile meter*, aplikasi finansial diagnosis.

Adanya pengembangan yang intensif dan terus-menerus dari sisi konten dan fitur membuat Kontan Online diakui sebagai portal finansial terbesar di Indonesia pada tahun 2011.

3.7 Strategi perusahaan beserta potensi pasar dan pengembangannya

Dari kedua jenis produk utama yang dihasilkan, jenis media cetak masih mandominasi perolehan perusahaan. Gambar 3.2 menunjukkan area peredaran produk cetak Kontan yang telah tersebar di seluruh Indonesia namun dengan penyerapan produk yang masih terpusat di area Jabodetabek, Banten, dan Bandar Lampung.



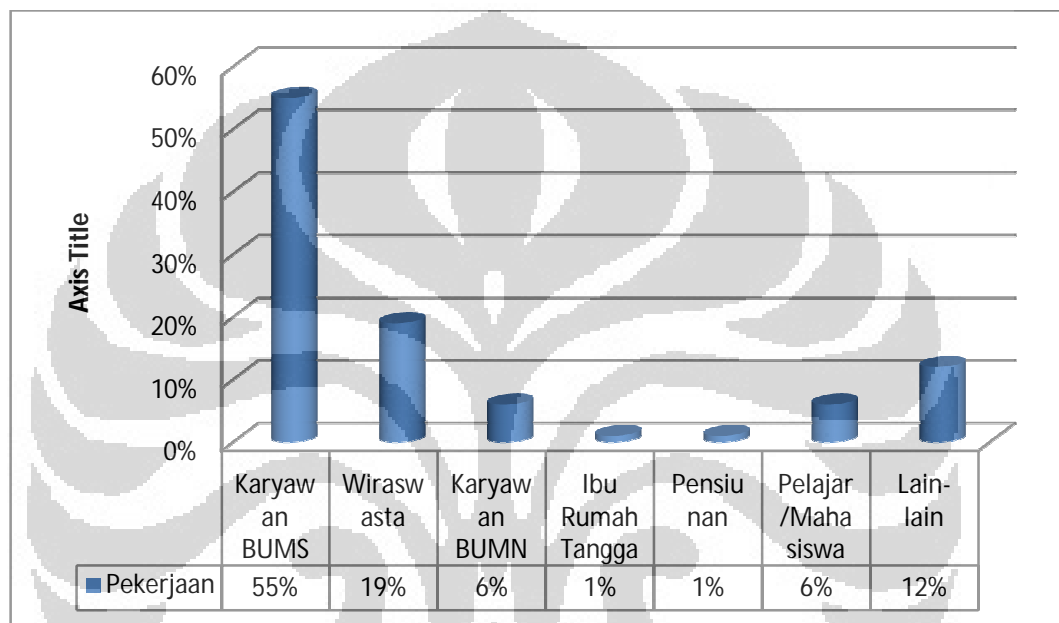
Gambar 3.2 Area Peredaran Kontan

Sumber : dokumen internal profil perusahaan bagian produk, lampiran 5

Berdasarkan sebaran pasar diatas, dapat disimpulkan penyerapan produk cukup baik di kota besar. Hal ini dikarenakan banyaknya lapangan pekerjaan yang di kota-kota besar sehingga memerlukan arus informasi yang lebih besar. Berdasarkan jenis kelamin, sebagian besar pembaca Kontan cetak masih didominasi oleh pembaca pria dengan persentase 75,7% untuk harian dan 77,1% untuk mingguan. Untuk pengembangan lebih lanjut di segmen media cetak,

Universitas Indonesia

Kontan berencana untuk meningkatkan penetrasi pasarnya di kota-kota besar. Adapun model bisnis yang telah dipersiapkan untuk menyongsong era baru informasi digital dengan *platform* portal finansial, sebaran pembacanya untuk saat ini adalah 91% pengunjung pria dan 9% pengunjung wanita. Data sebaran pembaca Kontan Online berdasarkan profil pekerjaan ditampilkan pada gambar 3.3. Pendapatan melalui portal finansial adalah dengan mengandalkan iklan yang dipasang di halaman *website* (*banner*).



Gambar 3.3 Denah pengunjung Kontan Online berdasarkan pekerjaan
Sumber : dokumen internal profil perusahaan bagian produk, lampiran 6

Pada saat ini, pengembangan bisnis perusahaan akan berfokus kepada pelayanan iklan yang lebih dimaksimalkan khususnya di produk cetak. Hal ini didasarkan pada prospek industri media cetak di Indonesia yang masih baik. Perusahaan bisnis, Nielsen menilai bahwa bisnis media cetak di Indonesia ke depan akan semakin baik, karena komposisi iklan di koran semakin meningkat menjadi 35% , sedangkan komposisi iklan melalui televisi turun dari 70% pada 2006 menjadi 62% pada tahun ini. (Martin Sihombing, 2011, p.1). Untuk segmen produk elektronik Kontan Online, perusahaan akan terus mengembangkan *platform* terkini sehingga dapat menghasilkan banyak *widget* yang *applicable* ke berbagai jenis perangkat bergerak yang banyak digunakan sekarang ini seperti perangkat berbasis Android, Blackberry, maupun iPad.

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis *Remote Environment* (STEEP Analysis)

Tahap pertama yang dilakukan dalam analisis lingkungan eksternal adalah melakukan analisis *STEEP* untuk mengidentifikasi pengaruh lingkungan luar yang tidak dapat dikendalikan oleh organisasi. Gambar 4.1 menunjukkan rupa diagram yang tersusun dari 5 elemen utama lingkungan penyusun *contextual environment* diluar kendali perusahaan. *Contextual environment* baik langsung maupun tidak langsung akan berperan dalam mempengaruhi lingkungan eksternal lain yang berada dalam kendali perusahaan (*transactional environment*) dan pada akhirnya lingkungan internal perusahaan itu sendiri (*organizational environment*).



Gambar 4.1 STEEP Analysis Diagram

Sumber : Garratt, Bob. (1992). PEST Analysis. *LiveWIRE*, telah diolah kembali.

Tujuan analisis ini adalah untuk mengkaji strategi yang dimiliki oleh perusahaan dan menghasilkan pengukuran *balanced scorecard* yang berkarakter *SMART* (*specific, measurable, attainable, relevant, time bound*). Langkah selanjutnya dalam mengidentifikasi keadaan lingkungan eksternal terkait yakni dengan mengamati lingkungan secara umum dalam keseharian, dipadukan dengan studi literatur. Hasilnya dapat dijabarkan sebagai berikut :

Lingkungan eksternal sosiologis (*sociological*) yang dapat mempengaruhi strategi perusahaan

- Adanya pergeseran gaya hidup menuju era informasi digital, serba instan.
- Masyarakat masih terbiasa dengan media cetak.

Kesimpulan :

- Timbul ancaman terbuka yang datang dari berkembangnya media online, namun demikian budaya masyarakat Indonesia yang cukup lambat menerima sesuatu yang baru dapat menjadi pertimbangan yang bersifat positif bagi perusahaan. Strategi perusahaan saat ini masih melibatkan optimalisasi oplah dengan inovasi di sektor konten dan distribusi serta iklan. Hal ini sekaligus memastikan bahwa strategi perusahaan yang telah dibuat sebelumnya masih layak untuk dijalankan.

Lingkungan eksternal teknologi (*technological*) yang dapat mempengaruhi strategi perusahaan

- Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat seperti web 2.0 , jejaring sosial, serta aplikasi *open source* yang modern.
- Perkembangan teknologi perangkat bergerak yang sangat pesat dan semakin murah.
- Pertumbuhan pengguna internet yang bertumbuh pesat dari waktu ke waktu.
- Semakin banyak pihak-pihak yang menjalankan bisnis melalui dunia maya.
- Pertukaran informasi via internet semakin cepat, mudah, dan murah.
- Infrastruktur komunikasi di Indonesia yang masih cukup buruk.

Kesimpulan :

- Perkembangan teknologi tidak lepas dari perkembangan internet dan perangkat bergerak yang begitu pesat. Hal ini mengandung arti bahwa di masa yang akan datang, arus informasi akan berada di dunia maya. Strategi perusahaan sekarang ini dalam mengembangkan konten portal online harus diarahkan ke arah monetisasi, yakni bagaimana merancang agar setiap pengunjung yang datang ke portal menghasilkan pendapatan bagi perusahaan.

Lingkungan eksternal ekonomis (*economic*) yang dapat mempengaruhi strategi perusahaan

- Dampak globalisasi dan krisis uni eropa.
- Kebijakan pasar bebas.
- Meningkatnya jumlah impor.
- Adanya kenaikan BBM.

Kesimpulan :

- Peristiwa ekonomi yang terjadi secara global seperti krisis uni-eropa dan pasar bebas belum signifikan dalam mempengaruhi ekonomi dan daya beli masyarakat Indonesia, namun harga bahan bakar minyak yang selalu naik turut mempunyai andil dalam mengurangi daya beli masyarakat Indonesia. Strategi perusahaan saat ini yang melakukan banyak pengembangan serta inovasi di banyak bagian harus dijaga jangan sampai melebihi perkiraan biaya yang seharusnya sehingga jangan sampai menaikkan harga jual produk.

Lingkungan eksternal lingkungan (*environmental*) yang dapat mempengaruhi strategi perusahaan

- Adanya *global warming*.
- Kertas penyumbang terbesar kerusakan ekosistem hutan.
- Teknologi cetak dan daur ulang yang ramah lingkungan.

Kesimpulan :

- Isu yang paling kuat dan terjadi secara global di seluruh dunia adalah terjadinya *global warming* dan perubahan iklim yang mengkhawatirkan, kertas sebagai bahan mentah utama industri media cetak sering disinggung sebagai salah satu penyebab kerusakan alam yang menyebabkan pemanasan global. Memang, isu ini belum terlalu kuat dampaknya di Indonesia namun tetap perlu dijadikan perhatian, terutama bagi perusahaan yang berbisnis di bidang media cetak. Strateginya tentu harus dengan menyiapkan transformasi bisnis ke arah media non cetak. Strategi perusahaan saat ini dapat dikatakan sudah mengakomodir kebutuhan ini.

Lingkungan eksternal terkait situasi politik (*political*) yang dapat mempengaruhi strategi perusahaan

- Akan berlangsungnya pilkada DKI Jakarta.

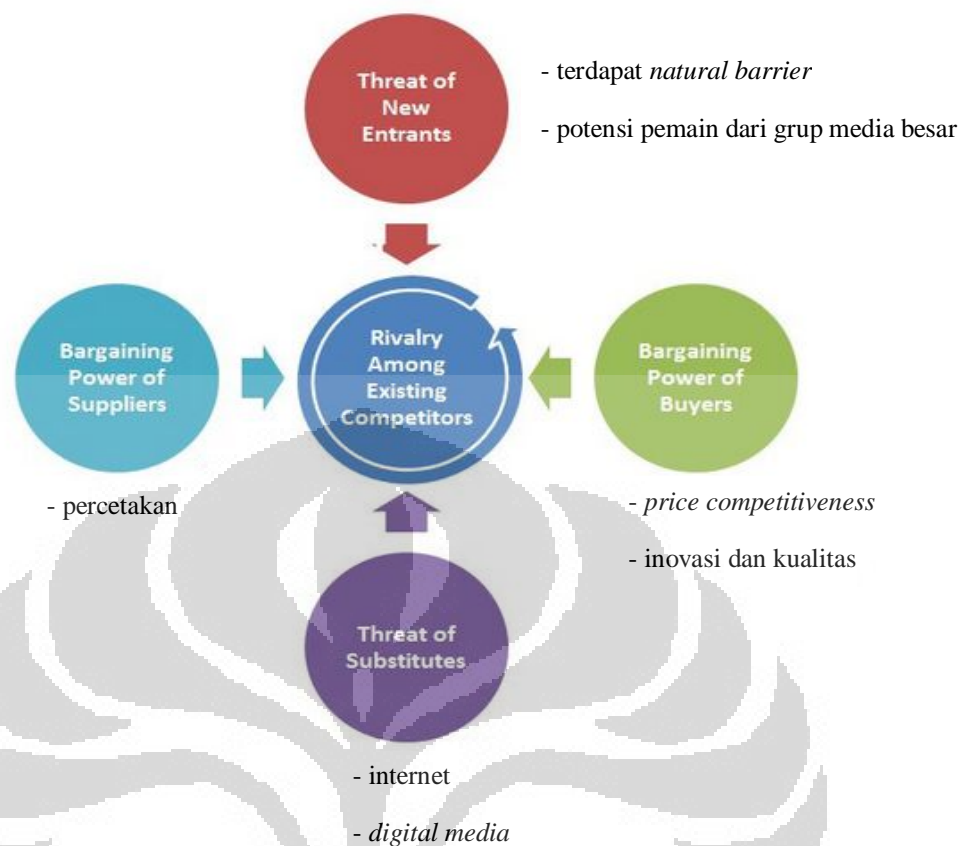
Kesimpulan :

- Peristiwa atau situasi politik merupakan kondisi yang bersifat situasional, adapun situasi politik yang paling dirasa berpengaruh dari kebanyakan industri media cetak adalah pada saat masa kampanye atau pemilihan umum. Pada saat seperti ini, permintaan iklan khususnya dari tim pemenangan atau tim sukses akan naik secara signifikan. Strategi inovasi konten yang telah dimiliki oleh perusahaan dinilai telah sesuai dengan kondisi ini, dengan semakin banyaknya oplah dan meningkatnya rating suatu media maka daya tarik bagi pemasang iklan akan semakin tinggi.

Dengan sebaran dinamika lingkungan dari *contextual environment*. Dapat disimpulkan bahwa walaupun tren digitalisasi informasi telah berkembang di Indonesia, masih terdapat faktor ekonomi dan sosial yang menyebabkan bisnis media cetak masih mempunyai prospek yang cukup baik untuk berlanjut di Indonesia. Walaupun perangkat bergerak yang mampu mengakses internet semakin murah, masih cukup banyak masyarakat yang belum mampu untuk membeli perangkat tersebut. Sementara budaya masyarakat yang sudah terbiasa membaca koran tentu tidak dapat berubah secara tiba-tiba. Faktor politik seperti adanya kampanye juga masih berpotensi memperkuat posisi bisnis media cetak untuk masa sekarang. Diluar itu, sejalan dengan perkembangan teknologi, dapat dipastikan bahwa industri media lambat laun akan termakan waktu. Hal ini diperkuat dengan isu lingkungan yang semakin menguat. Untuk itu, walaupun tidak dalam waktu dekat, perusahaan wajib melakukan transformasi model bisnis.

4.2 Analisis *Industry Environment* (*Porter's Five Forces Model*)

Di dalam analisis industri Porter, terdapat lima faktor utama yang mempengaruhi posisi suatu perusahaan dalam persaingan :



Gambar 4.2 Porter's Five Forces Model untuk Media Bisnis dan Investasi
 Sumber : Rhodes, Mark. (2011, February 20). The Borders Tale : What Goes Around Comes Around. *Free Management Library*, telah diolah kembali.

Threat of New Entrants

Berdasarkan kondisi bisnis sekarang ini, relatif tidak ada *artificial barrier* yang dibuat seperti misalnya regulasi pemerintah yang berarti bagi pendatang baru untuk dapat masuk ke dalam industri ini. Yang ada hanyalah *natural barrier* yakni apakah suatu pihak mempunyai sumber daya yang cukup baik dari segi struktur organisasi maupun keungan untuk dapat masuk. Kalau dua faktor tersebut dapat dipenuhi, maka relatif mudah bagi pemain baru untuk masuk ke dalam segmen ini.

Pertimbangan selanjutnya adalah kondisi pasar. Berdasarkan penelitian dan studi literatur serta pengamatan umum melalui surat kabar dan internet maka dapat diketahui bahwa ceruk pasar untuk media ekonomi dan bisnis lebih kecil jika dibandingkan dengan media umum, hal ini juga mengurangi daya tarik segmen

ini. Untuk itu, ancaman dari pemain baru relatif tidak terlalu signifikan dalam hal ini. Potensi munculnya pemain baru terbatas hanya pada grup media besar yang sudah mapan di Indonesia.

Bargaining Power of Suppliers

Pemasok kertas dan percetakan Kontan adalah perusahaan yang berasal dari satu grup yang sama yakni Kompas Gramedia. Maka, dapat disimpulkan bahwa faktor tawar-menawar dari pemasok tidak signifikan karena bekerja untuk grup yang sama. Posisi ini menguntungkan perusahaan, karena dengan demikian perusahaan dapat mengusahakan biaya bahan dan percetakan yang cukup ekonomis.

Threat of substitutes

Ancaman barang pengganti untuk industri ini sama dengan hasil analisa lingkungan teknologi pada analisis *STEEP* sebelumnya, yakni pada segmen lingkungan teknologi. Mengatasi hal ini yakni dengan strategi pro-aktif pengembangan yang intensif terhadap kualitas portal online sehingga nantinya dapat dimonetisasi dengan lebih optimal melalui maksimalisasi pemasangan iklan.

Bargaining Power of Buyers

Konsumen selalu mempunyai posisi tawar yang lebih tinggi apabila terjadi kondisi non monopolistik. Selain adanya alternatif pilihan produk sejenis dengan harga yang bervariasi, konsumen juga masih dapat memilih barang substitusi yang lebih murah dan dalam beberapa kondisi lebih aktual dibanding media cetak. Hal ini menyebabkan perusahaan selain harus menawarkan harga yang kompetitif, namun juga harus menawarkan inovasi, diantaranya untuk informasi yang membutuhkan kejelasan dan detail yang masih belum dapat diakomodasi secara sempurna oleh portal digital. Adanya portal *online* yang telah digarap oleh perusahaan juga dapat dijadikan untuk sarana *cross-selling* dan *cross-promotion*, sehingga masing-masing produk dapat saling mempromosikan. Konten yang dimuat di dalam keduanya juga sebaiknya tidak sama dan bersifat saling melengkapi.

Rivalry Among Existing Competitors

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan melalui surat kabar dan internet, setidaknya ada tiga nama koran bisnis yang cukup terkenal di Indonesia yakni Bisnis Indonesia, Investor Daily Indonesia, serta Kontan. Sebagai koran harian, Bisnis Indonesia adalah yang tertua. Melalui informasi di situs resminya, dapat diketahui bahwa Harian Bisnis Indonesia mulai terbit sejak 14 Desember 1985 (Bisnis Indonesia, 2011). Sedangkan Investor Daily Indonesia mulai terbit sejak tanggal 26 Juni 2001 (Mitra Indonesia, 2011), sementara harian Kontan merupakan harian termuda yang terbit pertama kali pada tanggal 26 Februari 2007.

Produk yang sudah berdiri lebih lama mempunyai keuntungan dari *sisi brand awareness* dan *top of mind*. Hal ini menyebabkan pada tingkat harga yang sama atau jika berada dalam satu kelas, maka produk yang sudah dikenal terlebih dulu akan mempunyai tendensi untuk lebih dipilih dan dipercaya oleh pembaca. *Sisi brand awareness* dan *top of mind* sebenarnya dapat dibentuk dengan peningkatan kualitas terus menerus, namun proses pematangan merek ini tentu saja membutuhkan waktu yang tidak singkat. Untuk itu, disamping inovasi produk, perusahaan juga seharusnya mempunyai strategi untuk menekan harga jual produk dengan melakukan efisiensi proses bisnis untuk menekan harga jual.

Saat ini, strategi perusahaan lebih berfokus pada pengembangan besar-besaran. Melalui hasil wawancara yang dilakukan terhadap pimpinan divisi digital PT. Grahanusa Mediatama, Bapak Cipta Wahyana, mengenai arahan pengembangan portal finansial Kontan Online, diperoleh informasi bahwa divisi sedang melakukan penambahan tenaga kerja guna meningkatkan pengembangan teknologi portal. Pengembangan dan penambahan tenaga kerja juga muncul dari editorial division yang dikepalai oleh Ibu Mesti Sinaga dan Bapak Hasbi Maulana.

Strategi pengembangan yang dimiliki perusahaan saat ini untuk meningkatkan kualitas produk cetak dan portal memang baik namun harus dimonitor dengan baik agar tidak terlalu membebani biaya operasi sehingga dapat menaikkan harga jual, sebaliknya justru sebisa mungkin menambah strategi pengelolaan proses bisnis yang bernilai tambah dan efektif untuk menekan harga jual. Hal ini

Universitas Indonesia

nantinya akan dikontrol melalui perspektif keuangan dan proses bisnis internal di dalam *balanced scorecard* yang akan dibuat.

4.3 Analisis Rantai Nilai (*Porter's Value Chain Model*)

Dalam analisis rantai nilai, seluruh proses bisnis perusahaan dibedakan menjadi dua kegiatan utama :

1. Aktivitas utama (*primary activities*).

- *Inbound logistics* (aktivitas yang berhubungan dengan penanganan material sebelum digunakan) :

Pengelolaan jadwal cetak yang baik, manajemen waktu terkait *dateline* berita harian, mingguan, serta edisi khusus.

- *Operations* (aktivitas yang berhubungan dengan pengolahan input menjadi output) :

Editorial Management kumpul berita, analisis, tata letak, pemilihan topik, *database maintenance*, *portal maintenance*, inovasi

- *Outbond logistics* (aktivitas yang dilakukan untuk menyampaikan produk ke tangan konsumen)

Manajemen *printing* dan *network printing* yang tersebar di tujuh situs di seluruh Indonesia, manajemen sirkulasi dan distribusi oleh *corporate circulation*.

- *Marketing and sales* (aktivitas yang berhubungan dengan promosi produk untuk menarik minat calon konsumen)

Strategi promosi yang kreatif namun juga gencar dan konsisten, aktif dilakukan pada event-event yang berbaur bisnis seperti pada pameran *franchise*, dan lain sebagainya, tersedianya *hotline* khusus untuk berlangganan, menjalin kerjasama dengan *marketing communication*.

- *Service* (aktivitas *after sales* dari produk)

Terdapat kontak redaksi yang dapat dihubungi dengan mudah, baik melalui telepon, surel, maupun kontak lain seperti *yahoo messenger* dan lain sebagainya.

2. Aktivitas pendukung (*support activities*).

- *Procurement* (berkaitan dengan proses perolehan input atau sumber daya)

Struktur pendanaan didukung oleh pusat (*corporate finance*)

- *Human Resource Management* (Pengaturan SDM mulai dari perekrutan, kompensasi, sampai pemberhentian)

Unit fungsional HR di perusahaan telah dapat menjalankan fungsi *recruitment, training*, serta *organizational development*, dukungan teknis dari *corporate human resource* di pusat dalam pengembangan SDM di perusahaan.

- *Firm Infrastructure* (terdiri dari departemen atau fungsi yang melayani kebutuhan organisasi dan mengikat bagian-bagiannya menjadi suatu kesatuan)

Publishing Information System, dengan aplikasi *Woodwing Enterprise Publishing System* maka manajemen berita dapat dilakukan dengan lebih longgar tanpa harus ada keterlambatan naik cetak, *Network Printing System*, pengawasan internal.

Melalui analisis rantai nilai, perusahaan dapat mulai mengupayakan proses bisnis yang efisien dan bernilai tambah dari bagian yang paling memungkinkan. Perusahaan saat ini mendapat dukungan dari Kompas Gramedia. Kompas Gramedia sebagai korporat mempunyai banyak unit bisnis yang memungkinkan untuk terjalinnya sinergi dengan PT. Grahanusa Mediatama seperti yang telah disebutkan, antara lain dengan *corporate circulation* dalam hal *outbond logistics, marketing communication* dalam hal *marketing and sales, corporate finance* dalam hal *procurement*, serta *corporate human resource* dalam hal *human resources management*. Itu sebabnya, dalam *strategic objective* dan pengukuran yang digunakan dalam perancangan *balanced scorecard* ini akan dicantumkan inisiatif kerjasama serta sinergi dengan unit bisnis lain dalam kelompok korporasi Kompas Gramedia.

4.4 Analisis SWOT

Untuk menggabungkan kedua faktor lingkungan baik eksternal maupun internal, akan menggunakan *tools* analisis SWOT (*Strength-Weakness-Opportunity-Threat*). Pada analisis ini faktor lingkungan internal akan didefinisikan sebagai kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) sementara faktor lingkungan eksternal akan diidentifikasi sebagai peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Untuk melakukan identifikasi terhadap variabel-variabel SWOT yang dimiliki perusahaan, dilakukan dengan metode observasi terhadap strategi dan sasaran-sasaran yang telah dimiliki oleh perusahaan. Penjabaran variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut :

Kekuatan (*Strength*)

- Adanya *intangibile asset* berupa *brand image* dari grup Kompas Gramedia sebagai salah satu grup media besar.
- Infrastruktur percetakan dan distribusi yang memadai dengan dukungan penuh dari grup Kompas Gramedia.
- Memiliki Sumber Daya Manusia yang kompeten di bidangnya sehingga mampu menghasilkan konten yang kreatif, aktual, dan informatif.
- Adanya *Network Printing* memungkinkan pencetakan tepat waktu dan dapat dilakukan hampir di seluruh wilayah Indonesia.
- Pengaplikasian Sistem Informasi *Woodwing Enterprise Publishing System* memungkinkan otomasi proses *lay-out* dan *printing* sehingga menjamin ketepatan waktu, selain itu juga memudahkan redaksi untuk memodifikasi ukuran produk cetak jika dibutuhkan.
- Adanya portal *online* yang sudah diakui sebagai portal finansial terbesar memungkinkan sarana promosi semakin efektif dan efisien, serta memungkinkan membuat *linkage* ke portal berita terkemuka *kompas.com*.

Kelemahan (*Weakness*)

- Merek produk yang relatif masih baru, khususnya untuk harian sehingga *brand awareness* belum terbangun sebaik *incumbent*.

- Potensi iklan masih belum dapat dimaksimalkan, belum banyak perusahaan yang berminat untuk beriklan di produk serta terbatasnya cakupan bidang iklan yang sesuai.
- Masih kurangnya upaya promosi produk dari perusahaan.

Peluang (*Opportunity*)

- Masih terbukanya pasar media cetak dalam negeri.
- *Trend* periklanan di media cetak yang semakin meningkat.
- Kondisi perekonomian Indonesia yang sedang meningkat, iklim investasi membaik, informasi investasi semakin dibutuhkan.
- Media digital belum dapat mengakomodasi informasi yang bersifat detail.

Ancaman (*Threat*)

- Jangkauan jaringan internet yang semakin luas dan semakin murah.
- Perkembangan pesat dalam hal teknologi perangkat bergerak.
- Perkembangan pertukaran informasi dunia maya seperti *social media*, *wikipedia*, forum, serta *mailing list*.
- Munculnya *open source platform* dan *software* yang memungkinkan pengembangan secara kustomisasi dengan biaya minimal.
- Potensi munculnya pesaing baru baik dari dalam maupun luar grup.

Gambar 4.3 menggabungkan keseluruhan variabel dalam satu kuadran beserta tindak lanjut yang harus diambil untuk masing-masing variabel. Hasil dari analisis SWOT memberikan landasan untuk mengkaji strategi lebih lanjut. Dengan demikian, selaras dengan prinsip SWOT dan kompetensi inti, strategi perusahaan yang tergambar dalam *strategic objective* dan *key performance indicator* di dalam *balanced scorecard* harus mencakup :

- Penguatan di sektor sumber daya manusia, infrastruktur, penguasaan produk *online*, serta *brand image*.
- Perbaiki kurangnya *brand awareness* dengan berfokus pada program promosi yang efektif dan efisien, serta memperbaiki desain iklan di internet menjadi lebih menarik untuk meningkatkan pendapatan iklan.

- Optimalisasi kesempatan yang masih terbuka untuk perluasan peningkatan oplah media cetak khususnya di daerah.
- Optimalisasi oplah dengan menyajikan konten yang berkualitas di bidang investasi, forex, dan bidang investasi serta derivatif lainnya untuk menuai manfaat terbaik dari iklim investasi yang kondusif.
- Mempersiapkan penangkal bagi ancaman yang telah teridentifikasi khususnya untuk media online dengan cara pematangan dan pengembangan bisnis yang lebih baik bagi portal online.

	<i>Positive</i>	<i>Negative</i>
Today	<p>Strength</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Brand image</i> - <i>Infrastructure</i> - SDM - Portal online • Pertahankan serta tingkatkan 	<p>Weakness</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Brand awareness</i> belum terbangun - Pendapatan iklan kecil - Promosi kurang • Perbaiki dan kurangi
Future	<p>Opportunity</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potensi pasar baik - Tren iklan cetak naik - Iklim investasi kondusif - Budaya • Prioritaskan dan optimalisasi 	<p>Threat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jaringan internet - Perkembangan perangkat bergerak - <i>Digital media</i> • Carikan solusi

Gambar 4.3 SWOT Analysis PT. Grahanusa Mediatama

Sumber : Start, Daniel., & Hovland, Ingie. (2002). *A Handbook for Researchers*. New Wave, telah diolah kembali.

4.4.1 Matriks TOWS untuk PT. Grahanusa Mediatama

Melalui analisis SWOT, didapatkan faktor-faktor yang membentuk kuadran SWOT yakni capabilities yang tergambar dalam kekuatan dan kelemahan internal serta lingkungan kompetitif yang digambarkan melalui peluang dan ancaman eksternal. Selanjutnya dapat dipetakan strategi untuk memaksimalkan *capabilities*,

Universitas Indonesia

baik kekuatan maupun kelemahan dalam memenangkan dan mengatasi lingkungan kompetitif baik peluang maupun ancaman dengan menggunakan matriks TOWS.

Strategi SO (*Strength Opportunity*)

Merupakan strategi yang dibuat dengan memaksimalkan kekuatan internal yang dimiliki untuk seoptimal mungkin menangkap peluang yang ada. Hasil kolaborasi antara peluang yang ada jika dicocokkan dengan kekuatan pada perusahaan dapat menghasilkan strategi seperti berikut ini :

1. Untuk menyikapi potensi pasar di Indonesia yang masih terbuka lebar, maka strategi yang harus dilakukan adalah penetrasi pasar. Gunakan *brand image* besar yang telah dimiliki untuk menarik minat calon konsumen terutama di kota-kota besar yang arus informasinya besar, namun tidak menutup kemungkinan juga melakukan penetrasi pasar ke daerah.
2. Dengan kekuatan brand, SDM yang kreatif, serta infrastruktur yang cukup kuat, perusahaan secara agresif menawarkan paket iklan yang menarik namun kompetitif kepada masyarakat. Daya tarik portal *online* finansial terbesar juga dapat digunakan.
3. Dari sisi produk, inovasi dan pengembangan senantiasa dilakukan agar mempunyai *value for money* yang semakin tinggi, dengan demikian makin menarik minat pembaca untuk membeli.
4. Meningkatkan daya penetrasi pasar dengan kerjasama membangun tautan bersama antara kontan.co.id dengan kompas.com

Strategi WO (*Weakness Opportunity*)

Merupakan strategi yang dibuat dengan cara mencari cara untuk memperbaiki kelemahan internal yang dimiliki guna mengoptimalkan pemanfaatan peluang yang ada. Strategi memperbaiki kelemahan untuk memaksimalkan perolehan manfaat dari peluang dapat berbentuk sebagai berikut ini :

1. Meningkatkan *brand awareness* dengan menggenjot promosi produk, dengan bekerja sama dengan marketing communications untuk ikut serta dalam setiap

event yang diadakan oleh unit bisnis lain dalam grup sehingga semakin dikenal oleh masyarakat.

2. Menyediakan paket berlangganan yang menarik bagi pembaca, semakin banyak masyarakat yang mampu dijaring maka *brand awareness* juga akan makin berkembang.
3. Melakukan *cross-selling* dengan produk cetak unit usaha lain dalam satu grup, misalnya dengan berlangganan Kompas juga mendapatkan langganan Kontan untuk jangka waktu tertentu secara gratis.
4. Untuk menaikkan pendapatan iklan, perusahaan juga dapat melakukan kustomisasi *lay-out* baik di media cetak ataupun portal *online* sehingga memungkinkan untuk pemasangan iklan lebih banyak namun tetap proporsional.

Strategi ST (*Strength Threat*)

Merupakan strategi yang dibuat untuk mengatasi ancaman yang ada dengan mendayagunakan kekuatan internal yang telah dimiliki. Strategi yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut :

1. Ancaman yang berasal dari berkembangnya internet harus dihadapi dengan transformasi bisnis ke digital. Langkah perusahaan membangun portal *online* sudah tepat. Namun dikarenakan informasi yang diberikan di portal bersifat cuma-cuma, harus ada fitur ekonomis lain yang dapat dimunculkan di portal, yakni iklan. Perusahaan perlu secara berkesinambungan melakukan inovasi dan pengembangan pada portal sehingga mampu menarik lebih banyak pengunjung. Jumlah pengunjung yang semakin bertambah akan menjadi daya tarik bagi calon konsumen untuk memasang iklan.
2. Untuk semakin meningkatkan manfaat ekonomis dari portal, maka perusahaan mengembangkan *widget* / aplikasi mini berbayar yang dapat diunduh dan dipasang di berbagai platform perangkat bergerak untuk mengakses portal dan *analysis tools* secara otomatis.

Strategi WT (*Weakness Threat*)

Apabila perusahaan mengidentifikasi ancaman yang ada sejalan dengan kelemahan yang dimiliki, maka sebenarnya perusahaan dihadapkan pada pilihan divestasi atau memperbaiki kelemahan secara besar-besaran dengan membangun *capabilities* baru.

Tabel 4.1 Matriks TOWS PT. Grahanusa Mediatama

	<i>Strength</i> (kekuatan) - <i>Brand Image</i> - <i>Infrastructure</i> - SDM - Portal maya finansial terbesar	<i>Weakness</i> (kelemahan) - <i>Brand awareness</i> belum terbangun - Pendapatan iklan kecil - Promosi kurang
<i>Opportunities</i> (kesempatan) - Potensi pasar baik - <i>Trend</i> iklan cetak naik - Iklim investasi kondusif - <i>Culture</i> masyarakat yang terbiasa dengan koran - Jaringan internet semakin berkembang	Penetrasi pasar ; Promosi iklan dengan paket media cetak dan <i>online</i> ; Inovasi dan pengembangan konten ; Efisiensi biaya produksi ; Pertukaran tautan dengan kompas.com.	Tingkatkan promosi ; Paket berlangganan ; <i>Cross selling</i> atau <i>subscribe</i> ; Menambah <i>space</i> iklan baik di cetak atau <i>online</i> .
<i>Threat</i> (ancaman) - Kemajuan teknologi perangkat bergerak - <i>Internet digital media</i> yang menyediakan konten gratis - <i>Open source application</i>	Inovasi dan pengembangan portal <i>online</i> ; Pengembangan <i>widget</i> dan aplikasi untuk perangkat bergerak.	

Sumber : Wehrich, Heinz,. (1982). The TOWS matrix – A tool for situational analysis, *Long Range Planning* 15 (2), telah diolah kembali.

4.5 Perancangan *balanced scorecard*

4.5.1 Membangun kesadaran pentingnya perubahan manajemen (*executive sponsorship*)

Pertama-tama, perusahaan hendaknya menyadari terlebih dahulu bahwa penerapan *balanced scorecard* melibatkan proses perubahan yang sangat signifikan. Perubahan tersebut menyangkut pada proses bisnis dan proses manajemen yang berlaku di perusahaan. Atas adanya perubahan ini, maka suatu komitmen dan dukungan dari semua lini manajemen mutlak diperlukan sebagai prasyarat pertama yang mutlak harus dipenuhi. Untuk memenuhi hal ini, maka top manajemen harus benar-benar mengerti tujuan dan manfaat penerapan *balanced scorecard*.

Dikarenakan PT.Grahanusa Mediatama merupakan perusahaan non publik, maka edukasi dan komunikasi dari penggagas sistem baik dari induk perusahaan (*corporate*) maupun departemen sumber daya manusia dapat ditujukan kepada pimpinan unit bisnis yang bersangkutan, dalam hal ini *group director* dan *editor in chief*.

Pada kasus PT.Grahanusa Mediatama, penerapan *balanced scorecard* merupakan garisan strategi yang didelegasikan oleh *corporate* kepada seluruh unit bisnisnya. Hal ini menyebabkan suatu unit bisnis mau tidak mau harus memulai untuk menerapkan *balanced scorecard*. Di satu sisi, hal ini menyebabkan *balanced scorecard* seakan tidak membutuhkan komitmen pimpinan unit setempat, sedangkan pada sisi yang lain berpotensi menimbulkan kekacauan pada saat penerapan. Hal ini disebabkan karena tahapan pembangunan *executive sponsorship* dilompati, akibatnya dukungan *group director* terhadap *balanced scorecard* menjadi sangat kurang, bahkan dalam beberapa situasi pertemuan, pimpinan unit bahkan menentang penerapan *balanced scorecard* karena dianggap terlalu rumit.

Terhadap hal ini, *change agent* atau *champion team leader* yang telah ditunjuk oleh *corporate* di perusahaan harus lebih dahulu mengerti tujuan *balanced scorecard* dan tetap melakukan sosialisasi dalam rangka membangun *executive*

sponsorship setempat karena penerapan *balanced scorecard* harus digerakkan oleh pimpinan unit setempat, bukan *corporate*. Langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Edukasi atau penyegaran.

Dalam setiap pertemuan yang menghadirkan manajemen puncak, terutama pada saat penyelenggaraan rapat koordinasi tahunan, perlu diadakan suatu sesi khusus untuk edukasi ataupun penyegaran apabila sudah pernah diadakan edukasi atau sosialisasi sebelumnya. Panjang sesi disesuaikan dengan waktu yang tersedia, pada saat rapat koordinasi sebaiknya lebih lama dan lebih lengkap karena pada saat itulah semua personil kunci dari perusahaan dapat hadir. Materi presentasi yang disiapkan adalah pembahasan mengenai konsep dasar *balanced scorecard* yang tersusun dari komponen-komponen sebagai berikut :

- Persoalan umum yang dihadapi dalam eksekusi strategi
Masalah utama yang dihadapi perusahaan adalah bawahan tidak mengerti tentang strategi karena tidak diturunkan dan dikomunikasikan. Strategi adalah konsumsi manajemen puncak, bawahan jarang sekali membahas mengenai strategi.
- Definisi dan cara kerja *balanced scorecard* sebagai translator strategi
Balanced scorecard berfungsi dalam menjembatani antara strategi dan pelaksanaan operasional di masing-masing bagian.
- Kemudahan yang didapat dalam mengawasi pelaksanaan strategi
Dengan menerapkan *balanced scorecard*, maka masing-masing pimpinan unit bisnis, divisi, serta departemen mempunyai *scorecard*-nya masing-masing. Dengan demikian pencapaian strategi dapat dilihat melalui pencapaian target. Pencapaian target yang rata-rata diperbaharui secara bulanan juga memungkinkan evaluasi dan tindak lanjut yang lebih cepat apabila ada pencapaian yang kurang memuaskan.
- Cara merumuskan pengukuran yang tepat
Apabila dibutuhkan pengukuran tambahan, maka evaluasi dan penetapan measurement atau *key performance indicator* yang digunakan pada

balanced scorecard untuk setiap level dibicarakan bersama dengan tim implementasi dan pimpinan masing-masing bagian.

2. Demonstrasikan hasil yang telah dicapai oleh perusahaan lain.

Setelah beberapa kali melakukan edukasi dan penyegaran, maka pembangunan *executive sponsorship* pada manajemen puncak setempat dapat dirangsang dengan suatu hal yang bersifat lebih konkrit. Salah satu percontohan yang dapat digunakan adalah perusahaan-perusahaan yang telah mendapatkan pengakuan *balanced scorecard hall of fame* oleh *balanced scorecard collaborative-palladium* seperti misalnya Cisco System, Ricoh, Serono, Tata Motors, UPS, Ingersoll Rand. Pada situs resmi yang beralamat di www.thepalladiumgroup.com/halloffame dijabarkan lebih detail mengenai peningkatan pencapaian perusahaan setelah menerapkan *balanced scorecard*. Hal-hal ini dapat diambil sebagai sisipan dalam setiap kegiatan edukasi, sosialisasi, atau penyegaran yang dilakukan.

4.5.2 Pembentukan tim

Tahap selanjutnya yang tak kalah pentingnya adalah pembentukan tim implementasi *balanced scorecard*. Pimpinan tim yang diistilahkan sebagai *balanced scorecard champion* mempunyai peran utama sebagai koordinator pelaksana para staf ahli lintas bagian yang tergabung sebagai anggota. *Balanced scorecard champion team* juga diupayakan untuk mempunyai paling tidak seorang pelindung atau *executive sponsor*. Dalam kaitannya dengan PT.Grahanusa Mediatama maka *executive sponsor* adalah *group director*. Susunan lengkap tim implementasi *balanced scorecard* pada PT.Grahanusa Mediatama adalah sebagai berikut .

Tabel 4.2 Peran dan tanggung jawab tim implementasi *balanced scorecard*

Anggota Tim	Peran	Tanggung jawab
<i>Group Director</i>	<i>Executive sponsor</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Berperan sebagai <i>project owner</i>. - Menjaga komunikasi dengan <i>corporate CEO</i>. - Mengalokasikan sumber daya kepada tim. - Menjadi penggerak budaya organisasi dalam perubahannya ke arah sistem manajemen baru.

Tabel 4.2 Peran dan tanggung jawab tim implementasi *balanced scorecard* (sambungan)

Anggota Tim	Peran	Tanggung jawab
<i>Managing Editor</i> atau manajer divisi.	<i>Balanced Scorecard Champion (Team Leader)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan koordinasi rapat, perencanaan, serta melaporkan perkembangan. - Melakukan edukasi lebih lanjut kepada anggota tim. - Memberikan <i>feedback</i> kepada <i>executive sponsor</i> dan manajemen. - Memberikan dukungan dan <i>coaching</i> kepada anggota tim.
Manajer divisi dan departemen.	<i>Team Member</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Menjadi staf ahli yang kompeten pada masing-masing bidangnya. - Menjadi pelopor <i>balanced scorecard</i> di departemen masing-masing.
<i>HR Manager</i>	<i>Organizational Change Expert</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Menilai dan mengakomodir perubahan yang terjadi. - Menangani isu-isu terkait perubahan organisasi yang muncul akibat proyek <i>balanced scorecard</i>. - Bekerjasama dengan tim untuk mencari solusi dalam mengelola resiko yang muncul terkait perubahan organisasi.

4.5.3 Analisis Visi perusahaan

Keberadaan suatu organisasi ditentukan dari adanya visi. Sebuah visi menggambarkan tujuan hidup perusahaan, mengapa suatu organisasi ada dan didirikan. Dengan kata lain, visi merupakan *ultimate objective*, suatu gambaran masa depan yang ingin dicapai oleh organisasi.

Oleh karena visi merupakan inti eksistensi, maka seluruh strategi yang berjalan bermula dari visi. Hal ini sesuai dengan 4 elemen dasar strategi Robert Simons (2000) yakni pada tahap paling awal, strategi harus menjadi cara pandang, yakni dengan menciptakan visi. Visi yang baik harus dapat memenuhi inspirasi dan memberikan arahan bagi semua tindakan organisasi.

Sesuai dengan dokumen internal yang diperoleh (lampiran 1), diketahui rumusan visi perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu :

“Kontan menjadi media ekonomi terbesar dan terpercaya di Indonesia”

Masih menurut sumber yang sama, setelah visi ditentukan, maka perusahaan memerlukan pernyataan aksi berupa misi yang ingin dicapai dalam rangka mewujudkan visi yang telah dirumuskan, yaitu yang dijabarkan di bawah pernyataan visi :

5. Menjadi referensi utama pembaca media ekonomi.

Pernyataan misi berikut ini secara jelas menunjukkan bahwa perusahaan ingin melakukan strategi penetrasi pasar yang agresif. Dalam usaha untuk menjadi referensi utama, maka perusahaan wajib menggenjot promosi produknya secara besar-besaran. Karena berhubungan langsung dengan konsumen dan pembaca, maka keberhasilan misi ini dapat dikur melalui perspektif konsumen dengan pengukuran *survey top of mind*, dan juga pencapaian target oplah yang telah ditetapkan untuk masing-masing produk.

6. Menjadi pilihan pertama untuk beriklan di media ekonomi.

Pernyataan misi ini menegaskan bahwa perusahaan ingin mencapai pertumbuhan pendapatan lewat pemasukan iklan. Menjadi pilihan pertama mengandung makna pembangunan *brand awareness*. Pencapaian misi ini terkait erat dengan pernyataan misi yang pertama, yakni promosi. Setelah *brand awareness* mulai tercipta melalui kegiatan promosi yang konsisten, perusahaan harus terus melakukan penawaran paket iklan yang menarik dan terjangkau kepada prospek. Pencapaian strategi ini akan tergambar pada perspektif finansial yakni pada tujuan peningkatan pendapatan yang bersumber dari iklan.

7. Mencapai keuntungan yang optimal.

Pernyataan misi ini berarti perusahaan ingin mencapai target keuntungan yang telah ditetapkan oleh induk usaha. Pencapaian keuntungan ini merupakan agregat utama dari semua strategi peningkatan pendapatan yang akan

dusahakan oleh perusahaan. *Target profit* ini merupakan tujuan utama dari perspektif keuangan.

8. Tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi.

Melalui pernyataan misi ini, perusahaan ingin memastikan bahwa terdapat pembentukan budaya kerja yang baik di dalam perusahaan. Hal ini dimaksudkan untuk mempermudah pelaksanaan *sharing* pengetahuan demi mengusahakan pendapatan yang berkelanjutan di perusahaan. Salah satu pengukuran yang dapat digunakan dan dapat diukur oleh bagian SDM adalah dengan menggunakan *corporate climate index*.

Melalui pembahasan visi-misi, dapat diketahui pula mengenai *customer value proposition* yang ingin diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan. Berdasarkan misi yang telah dijabarkan, maka misi perusahaan yang dapat dikaitkan dengan karakteristik produk adalah :

1. Menjadi referensi utama pembaca media ekonomi.

Value yang ditawarkan : kualitas produk, ketersediaan, harga, dan inovasi.

2. Menjadi pilihan pertama untuk beriklan di media ekonomi.

Value yang ditawarkan : iklan yang inovatif, kreatif, terjangkau, dan mempunyai daya jangkau tinggi.

Customer value proposition ini kemudian akan menjadi sasaran utama dalam memenuhi kepuasan pelanggan dalam perspektif konsumen yang harus dipenuhi perusahaan dalam operasinya yang terangkum di perspektif proses bisnis internal.

4.5.4 Identifikasi *Core Competence & Capabilities* serta penentuan tujuan strategis

Pada pokok bahasan sebelumnya, analisis lingkungan eksternal, internal, maupun gabungan (*SWOT & TOWS*) telah dilakukan. Hasil dari analisis di atas dapat disederhanakan ke dalam dua kelompok besar yakni faktor pendukung (kekuatan dan peluang) dan faktor penghambat (kelemahan dan ancaman) yang dapat dirangkum sebagai berikut :

Tabel 4.3 Faktor pendukung dan penghambat strategi perusahaan

Faktor Pendukung (Kekuatan dan Peluang)
<ul style="list-style-type: none"> - Mempunyai <i>brand image</i> yang kuat. - Mempunyai sumber daya dan infrastruktur yang mumpuni karena didukung oleh grup. - Faktor kompetensi dan sumber daya manusia yang baik. - Memiliki portal finansial dan portal berita maya yang terkini dari segi teknologi dan konten.
Faktor Penghambat (Kelemahan dan Ancaman)
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Brand awareness</i> belum terbentuk secara sempurna. - Pendapatan dari iklan masih rendah. - Promosi masih kurang. - Jaringan internet sebagai pengganti media cetak dalam memperoleh berita. - Perkembangan teknologi perangkat bergerak. - <i>Digital Media</i> dan <i>Open Source Software</i>.

Jika melihat dari rekapitulasi faktor pendukung dan penghambat yang ada, maka faktor pendukung yang telah dimiliki seharusnya dapat mengatasi semua penghambat yang timbul karena pada dasarnya amat berhubungan. *Brand awareness* yang belum sempurna tentunya dapat terus ditumbuhkan dengan mudah, mengingat adanya dukungan nama besar grup. Masih ditambah dengan dukungan sumber daya dan infrastruktur percetakan yang handal serta sumber daya manusianya yang baik. Perusahaan hanya perlu meningkatkan koordinasi dengan induk untuk memaksimalkan potensinya.

Bekal perusahaan yang sudah memiliki portal finansial yang diakui secara baik sebagai portal finansial terbesar juga membuat posisi perusahaan cukup kuat dalam menghadapi ancaman perkembangan teknologi internet dan perangkat bergerak.

Secara umum, strategi dasar yang dapat direncanakan adalah dengan menggunakan kesempatan sebaik-baiknya, serta memaksimalkan sebaik mungkin kekuatan dan bekal yang dimiliki untuk meminimalisir ancaman dan memperbaiki

kekurangan yang dimiliki. Oleh karena itu, seharusnya perusahaan dapat menggunakan *grand strategy* tipe bertumbuh. Sedangkan untuk pemilihan *generic strategy*, telah dilakukan pada waktu melakukan analisis *Porter's Five Forces Model*. Selain peningkatan pendapatan, perusahaan juga ingin meminimalisir biaya serendah mungkin, karena biaya yang ada selama ini dinilai banyak yang kurang efektif. Berdasarkan informasi ini, maka strategi *cost leadership* juga akan menjadi pertimbangan tema strategis perusahaan selain strategi bertumbuh. Adanya arahan dari induk usaha juga mengharuskan seluruh unit bisnisnya mengembangkan budaya inovasi. Maka tema strategi Kaplan dan Norton (2004) yang akan diambil adalah *Operation Excellence, Customer Management, dan Innovation Processes*.

4.5.5 Identifikasi *Critical Success Factor* perusahaan

Critical success factor adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan dinamika persaingan yang tingkatannya cukup kritis sehingga kegagalan perusahaan untuk memenuhi faktor-faktor ini dapat berarti pula kegagalan dalam menerapkan strategi. Pengidentifikasian *critical success factor* bukanlah prosedur wajib. Dilakukannya hal ini dapat memberikan informasi lebih lanjut dalam perumusan strategi akan hal pokok apa saja yang harus dicapai oleh perusahaan. *Critical success factor* dijadikan acuan dalam merumuskan tujuan kinerja serta pengukurannya dalam *balanced scorecard*.

Tabel 4.4 *Critical succes factor* PT.Grahanusa Mediatama

<i>Critical Success Factor</i>
1. <i>Create mutual partnership with group business units.</i>
2. <i>Attract and satisfy new customer.</i>
3. <i>Retain existing customer.</i>
4. <i>Create economic value from financial portal.</i>
5. <i>Improve employee competencies.</i>

Melalui hasil-hasil analisis *Porter's Five Forces Model* sebelumnya, diketahui bahwa perusahaan harus menghadapi tiga kekuatan utama yakni produk substitusi, tuntutan pelanggan, serta kompetitor. Oleh karena itu *critical success factor* yang

harus dicapai oleh perusahaan juga akan berfokus untuk menghadapi tiga kekuatan tersebut, yakni *create economic value from financial portal* serta *improve employee competencies* untuk menjaga inovasi guna bertahan dari produk substitusi. *Create mutual partnership with group business unit* guna membangun sinergi dengan unit bisnis lain untuk meningkatkan proses produksi yang rendah biaya serta *attract and satisfy new customer* dan *retain existing customer* untuk menghadapi tuntutan dari pelanggan.

4.5.6 Penentuan cakupan unit perancangan *Balanced Scorecard*

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa PT.Grahanusa Mediatama merupakan unit bisnis Kompas Gramedia yang masuk pada kategori *small business unit*. Berdasarkan informasi ini, maka penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan dapat dilakukan secara menyeluruh dibandingkan dengan menggunakan sistem *pilot project* di salah satu divisi atau departemen.

4.5.7 Perumusan perspektif dan tujuan kinerja (*strategic objective*) perusahaan

Langkah selanjutnya dalam perancangan *balanced scorecard* adalah menerjemahkan strategi besar dan tema strategi yang telah ditentukan ke dalam empat perspektif yang ada dengan menggunakan dasar sebagai berikut :

5. Perspektif keuangan (*Shareholder Value*)
Ditujukan untuk menjawab pertanyaan kunci “Untuk berhasil secara finansial, bagaimana seharusnya kita tampil kepada *shareholders* kita ?”
6. Perspektif pelanggan (*Customer Capital*)
Ditujukan untuk menjawab pertanyaan kunci “Untuk mencapai visi kita, bagaimana seharusnya kita tampil kepada pelanggan kita ?”
7. Perspektif proses bisnis internal (*Productive & Cost Effective Process*)
Ditujukan untuk menjawab pertanyaan kunci “Untuk memuaskan pelanggan, proses bisnis seperti apa yang harus kita jalankan ?”
8. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Human, Information, Organization Capital*)

Ditujukan untuk menjawab pertanyaan kunci “Untuk mencapai visi, bagaimana kita dapat menjaga kemampuan kita untuk berubah dan tumbuh ?”

Dari informasi yang dihimpun melalui analisis yang telah dilakukan dan dengan melihat kondisi perusahaan, maka tujuan strategis (*strategic objective*) untuk masing-masing perspektif dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Perspektif keuangan (*Shareholder Value*)

Strategic Objective :

F1 : Meningkatkan total pendapatan (*Increase Total Revenue*)

F2 : Meminimalisir biaya (*Manage Cost*)

F3 : Meningkatkan kinerja keuangan (*Improve Financial Performance*)

F4 : Mengoptimalkan penggunaan aset dan kas (*Optimized Asset & Cash Utilization*)

2. Perspektif konsumen (*Customer Capital*)

Strategic Objective :

C1 : Meningkatkan penguasaan pangsa pasar (*Increase Market Share*)

C2 : Meningkatkan kepuasan pelanggan (*Increase Customer Satisfaction*)

C3 : Meningkatkan kualitas relasi dengan konsumen (*Increase Customer Retention & Acquisition*)

C4 : Meningkatkan citra merek perusahaan (*Increase Brand Awareness*)

3. Perspektif proses bisnis internal (*Productive & Cost effective process*)

Strategic Objective :

P1 : Meningkatkan kualitas berita (*Improve & provide high quality content*)

P2 : Mengembangkan poertal maya yang berkualitas (*Develop high quality web portal*)

P3 : Mengembangkan komunitas pembaca yang kuat (*Develop strong & loyal community*)

P4 : Membuat program penjualan yang efektif (*Establish effective sales program*)

P5 : Merancang program promosi yang efektif dan efisien (*Establish effective & efficient promotion*)

P6 : Menjaga nilai tambah dari *agency* yang dimiliki (*Maintain high value agency*)

P7 : Mengembangkan produk iklan yang unik dan dapat dikustomisasi (*Develop unique and customized ads product*)

P8 : Mengembangkan produk iklan berbasis internet (*Develop web based advertising*)

P9 : Melakukan kerjasama dengan sirkulasi pusat (*Create productive cooperation with Corporate Circulation*)

P10 : Meningkatkan budaya inovasi serta peningkatan proses bisnis (*Increase value added process*)

4. Pembelajaran dan pertumbuhan (*Human, Information, Organization*)

Strategic Objective :

L1 : Meningkatkan kompetensi seluruh karyawan (*Increase HR competencies*)

L2 : Meningkatkan kualitas organisasi (*Increase organizational effectiveness*)

4.5.8 Perancangan *Strategy Map*, *Balanced Scorecard*, serta *Internal Alignment* perusahaan.

Seperti pembahasan pada bagian landasan teori, *strategy map* adalah suatu alat yang dapat menggambarkan hubungan sebab akibat (kausalitas) dari empat perspektif yang ada di *balanced scorecard*. Hubungan yang terbentuk sebenarnya merupakan keterkaitan (*linkages*) antara sasaran kinerja (*strategic objectives*) di masing-masing perspektif yang telah didefinisikan sebelumnya sebagai perwujudan dari visi dan misi perusahaan.

Melalui *strategy map* pula, dapat dilakukan uji *alignment* antara sasaran kinerja yang telah didefinisikan sebelumnya. Dalam konsep *strategic alignment*, *strategic objective* harus mempunyai keterkaitan satu sama lain yang membentuk mata rantai pencapaian antar perspektif. Dengan demikian pencapaian *strategic objective* pada suatu perspektif akan memicu pencapaian *strategic objective* pada perspektif di atasnya. Sederhananya, strategi yang ada saling berhubungan dan saling mendukung. Tidak ada suatu *strategic objective* yang berdiri sendiri, semuanya mempunyai kontribusi mencapai tujuan akhir organisasi.

4.5.8.1 *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard* tingkatan unit bisnis.

Untuk menyusun *strategy map*, terlebih dahulu harus dirumuskan tujuan-tujuan strategis (*strategic objective*) yang ingin dicapai oleh perusahaan. *Strategic objective* diturunkan dari visi dan misi perusahaan dan merupakan penjabaran dari strategi yang ditetapkan oleh perusahaan. Pada *balanced scorecard*, *strategic objective* dikelompokkan menurut empat perspektif yang ada yakni keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Setelah menyusun *strategy map*, dilanjutkan dengan penyusunan *balanced scorecard* yang terdiri dari *measurement* atau *key performance indicator (kpi)* serta *strategic initiative* yang diperlukan untuk mendukung pencapaian pada *kpi* tertentu.

Perspektif keuangan

Growth Strategy

Strategi yang dipakai oleh perusahaan adalah meningkatkan pendapatan dan memperbaiki kinerja keuangan perusahaan, dengan target :

- *Increase total revenue*

Pada kondisi sekarang, rata-rata pendapatan perusahaan dapat bertumbuh sebesar 35% per tahunnya. Melalui dialog dengan pimpinan dari *advertising department*, Ibu Diana, dengan menjalankan *strategic initiative* yang ada dalam hal inovasi dan maksimalisasi iklan di portal, diharapkan akan terjadi peningkatan yang signifikan pada pemasukan dari iklan baik dari cetak maupun online minimal sebesar 20% dari kondisi sekarang. Pertimbangan atas hal ini dikarenakan pada saat ini dan seterusnya, pendapatan perusahaan akan lebih banyak disandarkan pada *revenue* iklan. Tanpa memperhitungkan pertumbuhan pendapatan yang mungkin diperoleh dari inisiatif sinergi dengan unit bisnis dan lain serta optimalisasi oplah di daerah yang dilakukan bersama dengan *corporate circulation*, maka pertumbuhan pendapatan total perusahaan diharapkan dapat naik minimal 10% dari kondisi sekarang, menjadi 45%

- *Improve financial performance*

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari *AP&AR section*, pertumbuhan COGS pada kondisi saat ini berada pada tingkat 25%. Berdasarkan dialog

dengan top manajemen PT. Grahanusa Mediatama, maka inisiatif usaha dengan peningkatan kerja sama dengan induk Kompas Gramedia diperkirakan paling tidak mampu menekan pertumbuhan COGS pada tahun ini tetap pada angka 25%. Dengan target minimal pertumbuhan pendapatan total sebesar 45% dan tingkat COGS tetap, perusahaan optimis bisa meningkatkan keuntungan bersih sesuai dengan peningkatan pendapatan yakni sebesar 50% dengan pengurangan 5% pada *operating expense*.

Productivity Strategy

Strategi yang dipakai perusahaan adalah meminimalisir pertumbuhan biaya operasi dan meningkatkan utilisasi aset dan kas.

- *Manage cost*

Biaya COGS produk untuk perusahaan adalah berupa biaya kertas dan cetak serta gaji karyawan. Kenaikan gaji tahunan menurut berkisar antara 6%-30% sedangkan untuk harga kertas dan biaya cetak tahunan naik sekitar 15-20%. Dikarenakan percetakan dan vendor kertas merupakan perusahaan yang berada dibawah naungan induk yang sama maka kenaikan biaya di sektor ini dapat ditekan. Menurut *AP&AR section*, tingkat COGS berada pada kisaran 25%. Dengan kenaikan revenue 45% dibandingkan dengan kenaikan COGS sebesar 25% maka ditargetkan perusahaan dapat mencapai pengurangan *COGS to revenue ratio* sekitar 20% (nilai *COGS to revenue* sebelumnya berada pada kisaran angka 87%). Sedangkan untuk *operating expense* diperkirakan akan meningkat untuk menjalankan inisiatif yang ada, maka dengan target peningkatan revenue sebesar 45%. Berdasarkan wawancara dengan *managing editor*, mereka mengharapkan agar improvisasi pada proses bisnis dengan melakukan penghematan di segala bidang dapat berkontribusi terhadap penurunan nilai % *operating expense* sebanyak 5% untuk mencapai target peningkatan *operating profit* sebesar 50% seperti yang telah disebutkan di atas.

- *Improve asset & cash utilization*

Melalui informasi yang diperoleh melalui wawancara dengan top manajemen, perusahaan tidak akan berencana untuk melakukan penyesuaian dalam *total*

asset yang dimiliki dalam waktu dekat sehingga dengan demikian perusahaan seharusnya mampu menambah nilai % *sales to asset*. Untuk nilai peningkatannya, ditargetkan agar selaras dengan pertumbuhan penjualan iklan yang berada pada tingkat 20%, dengan demikian perusahaan (*managing editor*) menetapkan *range* pencapaian antara 17,5% - 21%. Informasi kondisi *term of payment* untuk piutang diperoleh dari AP&AR section, pada saat ini jangka waktu terlama adalah 3 bulan. Untuk memaksimalkan *cash utilization* perusahaan menargetkan *average collection period*, dilakukan dengan melakukan inisiatif insentif kepada debitur, diharapkan mampu mempercepat pelunasan piutang kepada PT. Grahanusa Mediata dengan rerata waktu tercapai 2 bulan.

Perspektif konsumen

Core Measurement

Strategi yang akan dipakai perusahaan adalah meningkatkan pangsa pasar, peningkatan kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal, menarik dan mempertahankan pelanggan, serta meningkatkan *brand awareness* produk perusahaan.

- *Increase market share*

Penguasaan pangsa pasar untuk media bisnis dan investasi. Pada saat ini, Kontan menguasai 58% pangsa pasar untuk media bisnis dan investasi. Penguasaan pangsa pasar sangat bergantung pada peningkatan oplah dan Untuk peningkatan % *market share* tahunan, perusahaan menargetkan untuk dapat bertambah setidaknya sebesar 3%.

- *Increase customer satisfaction*

Untuk dapat mendukung pencapaian target peningkatan pendapatan sebesar 45%, maka target kenaikan oplah ketiga produk cetak juga harus selaras nilai peningkatan yang diinginkan yakni berkisar sebesar 45% - 50%. Sedangkan untuk produk *online, digital division* menyatakan bahwa pihaknya masih harus bersaing keras dengan portal berita dari induk perusahaan sendiri yakni Kompas.com sehingga hanya berani menargetkan pertumbuhan *portal visitor* sebanyak 30%.

Universitas Indonesia

- *Increase customer retention and acquisition*

Melalui inisiatif yang dilakukan dengan menjalin kerjasama perusahaan dengan induk usaha Kompas Gramedia baik dari segi promosi maupun sirkulasi, maka perusahaan diperkirakan dapat memperoleh dan mempertahankan pelanggan berlangganan dengan lebih baik. Target perusahaan untuk menambah pelanggan yang berlangganan tidak bisa sama dengan target pertumbuhan jumlah oplah yang berkisar antara 45% - 50% namun menambah sekitar 27-30% pelanggan berlangganan baru atau sama dengan target pertumbuhan pengunjung *online* masih dimungkinkan pada kondisi sekarang menurut *digital division*. Selain itu, pengajuan target perusahaan untuk mempertahankan sebanyak 14% dari pelanggannya agar memperpanjang masa berlangganannya juga dianggap masuk akal oleh *managing editor* perusahaan.

- *Increase brand awareness*

Sebagai pemain di media ekonomi, pesaing perusahaan relatif tidak banyak. Rata-rata inisiatif yang dilakukan oleh perusahaan berfokus pada peningkatan inovasi produk dan pengefektifan proses bisnis guna mendapatkan harga yang kompetitif. Menurut *HR & GA Department*, pengukuran melalui survey kepuasan pelanggan belum pernah dilakukan oleh perusahaan sebelumnya, namun melalui parameter konsumen yang menilai dari segi kualitas dan harga. Perusahaan dapat di-*challenge* untuk menargetkan pencapaian *customer satisfaction index* pada tingkat nilai 3 dari skala 4 poin pengukuran pada suvey kepuasan pelanggan yang dilakukan yang artinya pada tingkat baik sekali.

Customer Value Proposition

Pencapaian perspektif konsumen harus dipandang dari sisi kebutuhan konsumen, oleh karena itu perusahaan harus mampu memenuhi kebutuhan konsumen yang tergambar dalam *Customer Value Proposition*.

- *Quality*

Dalam memenuhi kebutuhan konsumen, pertama-tama yang harus ditingkatkan adalah kualitas produk. Gambaran kualitas suatu harian atau

mingguan selain terlihat dari kepuasan pelanggan umum yang menyebabkan oplah meningkat, juga melalui % *on-time delivery*, yakni ketepatan waktu pengiriman koran pada pelanggan berlangganan, serta kenaikan peringkat portal web pada alexa.com. Berdasarkan wawancara dengan *managing editor*, pengukuran *on-time delivery* belum pernah dilakukan sebelumnya, namun diakui bahwa pengukuran seperti ini cukup dimungkinkan dengan mencatat *feedback* maupun komplain yang masuk dari konsumen. Sebagai perusahaan yang mempunyai infrastruktur sirkulasi yang memadai dan professional dengan dukungan kerjasama dengan induk usaha, maka perusahaan dapat menargetkan pencapaian *on-time delivery* ke konsumen sebesar 100%. Sedangkan gambaran kualitas pada produk yang berupa portal web dapat terlihat dari pencapaian *traffic* pada alexa.com. Melalui penelusuran langsung pada *web traffic analyzer* yang dapat diakses secara umum pada situs <http://www.alex.com>, diketahui bahwa pada saat ini, portal <http://www.kontan.co.id> berada pada urutan ke 168 Indonesia, maka sejalan dengan target pertumbuhan pengunjung oleh *digital division* sebanyak 30%, maka perkiraan target *ranking* portal juga dapat naik dengan selaras sebanyak kurang lebih 30 - 40%, hal ini didukung dengan pengembangan konten berita dan iklan oleh bagian lain yang berperan.

- *Availability*

Kemudahan mendapatkan produk menjadi salah satu nilai tambah bagi kemudahan konsumen yang ingin mendapatkan informasi yang memadai. Agar produk cetak mudah diakses oleh konsumen, maka distribusi sirkulasi harus menjangkau daerah seluas-luasnya. Melalui data yang diperoleh pada dokumen internal perusahaan bagian produk – media kita yang terdapat pada lampiran 5, maka dapat diketahui bahwa saat ini penyebaran distribusi Kontan masih berpusat pada daerah Jabodetabek. Perusahaan dapat menargetkan untuk membuat *distribution center* baru khususnya untuk regional potensial seperti Jawa Barat dan Jawa Timur. Dengan adanya *distribution center* sendiri, maka perusahaan tidak perlu “menebeng” pada saluran distribusi yang dimiliki Kompas.

- *Brand Image*

Seluruh usaha perusahaan untuk membuat produk Kontan semakin berkualitas dan dikenal tergambar dari *brand mindset* yang muncul pada pikiran konsumen atau pembaca. Pada industri media ekonomi dan bisnis di Indonesia, pemain di bidang ini masih relatif sedikit. Pengukuran *top of mind* diperoleh melalui survey pelanggan selaras dengan *customer satisfaction index*. Perusahaan belum pernah melakukan survey ini, namun demikian % *top of mind* sebesar 50% dinilai dapat menjadi tantangan yang cukup baik bagi perusahaan, dengan demikian ditargetkan bahwa dari 100 orang, 50 orang diantaranya menyebut Kontan pertama kali sebagai media ekonomi dan bisnis.

- *Customer relation*

Seperti selayaknya produk informasi seperti koran pada umumnya, masyarakat dapat menanggapi berita yang ada atau meminta informasi lebih detail kepada bagian redaksi. Hal ini merupakan bagian dari pelayanan perusahaan dalam bidang relasi dengan konsumen / pembaca. Semakin banyak tanggapan yang masuk dapat menunjukkan bahwa produk perusahaan semakin diterima oleh masyarakat. Berdasarkan pengamatan langsung pada situs, maka rerata satu berita populer di kompas.com bisa mendapatkan tanggapan sebanyak lebih dari 100, maka berita di Kontan atau portal finansial dapat ditargetkan untuk mendapatkan rata-rata sebanyak 30 tanggapan dari pembaca dan melakukan *follow-up*. Hal ini disesuaikan dengan target pertumbuhan jumlah pengunjung dari *digital division* yang juga sebesar 30%.

- *Price*

Konsumen pada umumnya cukup sensitif dari segi harga untuk setiap produk, terutama jika segmen produk tersebut berada pada kelas menengah kebawah seperti halnya koran. Dengan demikian perusahaan ingin menambah keunggulan kompetitifnya melalui harga yang lebih terjangkau. Melalui pengamatan langsung pada penaja surat kabar umumnya pada saat ini, produk perusahaan adalah yang termurah diantara para kompetitor sejenis dan perusahaan sebaiknya sebisa mungkin mempertahankan hal ini untuk menjaga daya tarik dan menjaga *ranking* harga kompetitif perusahaan dibandingkan produk sekelas tetap berada pada nomor satu.

- *Creative*

Untuk mempertahankan jumlah pembaca, perusahaan harus mempertahankan produk yang menarik dengan terus melakukan penyegaran dan *upgrade* pada fitur-fitur yang sudah ada ataupun membuat yang baru baik untuk produk cetak maupun *online*. Menurut *editorial division* serta *content digital department* yang mengurus dapur redaksi, keduanya sepakat bahwa inovasi pada berbagai bentuk sangat penting. Mereka juga telah berkomitmen untuk selalu berinovasi, tidak hanya dari sisi konten, namun juga penyajian, dan produk baru. Untuk itu, pada masa-masa awal dapat ditetapkan target inovasi, penyegaran, atau peluncuran produk baru sejumlah dua per tahunnya.

Perspektif proses bisnis internal

Operation excellence

Proses bisnis internal dijalankan dalam rangka menggerakkan perusahaan agar mampu mencapai tujuan keuangan ataupun *customer value proposition*. Strategi peningkatan operasi perusahaan akan dilakukan melalui tiga *strategic objective* utama yakni menyediakan berita yang berkualitas, pengembangan portal *online*, serta menjalin kerja sama dengan induk usaha.

- *Improve & provide high quality content*

Konten atau berita yang menarik menjadi salah satu alasan utama penilaian kualitas produk oleh pembeli. Untuk mencapai *customer value proposition : quality* maka perusahaan harus berinisiatif untuk senantiasa mengolah berita yang berkualitas. Berita berkualitas khususnya terkait investasi, inspirasi bisnis, dan *forex derivative*. Penentuan *strategic objective* ini diselaraskan dengan analisis SWOT sebelumnya yakni untuk memaksimalkan *opportunity* budaya investasi masyarakat yang sedang berkembang. Target yang ditetapkan oleh *editorial division* adalah sejumlah minimal dua berita setiap harinya. Sedangkan perkiraan target untuk rubrik baru per tahunnya juga sejumlah dua.

- *Develop high quality financial portal*

Portal finansial yang berkualitas tidak hanya kaya akan fitur namun juga menarik dari sisi desain dan konten sehingga akan menarik para pengguna internet untuk mengunjunginya. Selain diukur dari pertumbuhan jumlah

pengunjung ke portal *online*, ketertarikan pengunjung dapat diukur dengan *pageview*. *Pageview* adalah seberapa banyak halaman terpisah di dalam situs portal yang dibaca atau dilihat oleh pengunjung. Semakin tertarik seorang pengunjung terhadap portal, maka akan semakin lama ia berkunjung dan semakin banyak halaman di portal yang akan dibukanya yang berarti menambah *pageview* dari portal. Adapun cara-cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan *pageview* adalah dengan :

1. Menggunakan link internal di setiap artikel
2. Menggunakan *widget popular post*
3. Menampilkan artikel terkait
4. *Submit* artikel ke *social bookmark*

Berdasarkan data yang diperoleh pada situs <http://www.alexacom>, maka *average pageview per user per month* pada Kontan.co.id masih berkisar pada angka empat. Saat ini, *digital division* tengah melakukan pengembangan intensif terhadap design muka serta fitur dan *widget* yang ditawarkan di portal *online*. Daya tarik yang bertambah diharapkan mampu menarik pengunjung untuk tinggal lebih lama di dalam portal dan mengakses lebih banyak halaman dengan perkiraan target dari *digital division*, dapat mencapai kenaikan sebesar 50% sehingga setiap *user* yang berkunjung minimal rata-rata telah mengakses sebanyak 6 jenis halaman portal yang berbeda sebelum pindah ke alamat yang lain dihitung per bulan.

- *Partnership with corporate*

Bentuk formal kerjasama antara PT. Grahanusa Mediatama dengan unit bisnis lainnya belum ada, sehingga kesepakatan yang menguntungkan antara kedua belah pihak belum bisa terbentuk secara optimal. Hal ini dapat dimulai melalui pembentukan *service level agreement* antar kedua belah pihak. Karena merupakan salah satu inisiatif strategi yang utama, pencapaian *service level agreement* antara PT. Grahanusa Mediatama dan induk usaha dalam rangka kerjasama sebaiknya ditargetkan sebesar 100%. Adapun divisi perusahaan yang paling banyak melakukan kerjasama dengan unit bisnis lain adalah *business division* khususnya untuk bidang promosi dan sirkulasi. Selain pembentukan *service level agreement*, *business division* juga sepakat untuk

menentukan target sebanyak enam event per tahun untuk kerjasama yang dilakukan dalam bentuk event bersama antara perusahaan dengan *corporate advertising / marcomm*.

Customer management

- *Develop Strong & Loyal community*

Untuk menambah relasi dengan konsumen / pembaca, maka perusahaan membuat inisiatif untuk membentuk komunitas pembaca. Yang direncanakan pada awalnya adalah oleh *digital division* dengan cara membentuk *mailing list* pembaca Kontan yang juga difasilitasi dengan fasilitas forum serupa *Vbulletin* yang terdapat di *Kontan.co.id*. Target yang ditetapkan oleh *digital division* untuk anggota komunitas yang aktif adalah sebanyak 500 orang. Setelah itu nantinya jika komunitas sudah terbentuk, *marcomm department* akan melakukan *support* dengan menargetkan untuk mengadakan sekitar enam event yang melibatkan *stakeholder* (pembaca, pengiklan, serta *agency*) setiap tahunnya.

- *Establish effective sales program*

Untuk meningkatkan berjalannya program penjualan yang efektif, maka perusahaan berusaha untuk menjalankan *planning* yang lebih baik. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari *HR manager*, saat ini *marcomm department* telah mempunyai *schedule event*, namun laporan event yang terselenggara maupun tidak belum dibuat. Hal ini dapat menyulitkan di kala evaluasi yang pada akhirnya lebih bersifat lisan saja. Sebaiknya proses pelaporan dilengkapi sehingga target yang ingin dicapai oleh *business division* yakni 100% event atau program penjualan terealisasi dapat dimonitor dengan baik.

- *Establish effective and efficient promotion*

Melalui kerjasama dengan induk usaha Kompas Gramedia baik di bidang marketing, promosi, maupun sirkulasi diharapkan mampu mendorong peningkatan promosi yang lebih baik serta meningkatkan kemampuan dalam akuisisi total pembaca per kegiatan promosi yang dilakukan oleh *marcomm department*. Adapun *marcomm department* menetapkan target baru yakni mengundang sebanyak 1000 orang pembaca per kegiatan promosi.

Universitas Indonesia

- *Maintain high value agency*

Dalam upaya meningkatkan potensi pendapatan, maka *advertising department* mempunyai inisiatif untuk memaksimalkan potensi dari *agency* yang dimiliki yang berada di bawah naungan *advertising manager* agar mampu meningkatkan 20% belanja iklan dari klien setiap tahunnya. (*% average spending growth agency*). *Advertising manager* PT. Grahanusa Mediatama, Ibu Diana mengusulkan pelaksanaan inisiatif berupa *training* pada *agency* yang potensial dan sistem insentif serta program *reward*.

Innovation process

- *Develop web-based ads*

Melalui inisiatif yang dilakukan oleh bagian iklan dan pengembangan web, maka perusahaan akan berusaha meningkatkan porsi iklan *online*. Saat ini, potensi iklan di portal finansial belum digunakan secara optimal. Menurut pimpinan tim pengembang portal online perusahaan, Ibu Djumyati, hal ini dikarenakan portal Kontan Online masih berfokus untuk meningkatkan daya pikatnya terhadap pengguna internet. Namun ke depannya, diharapkan jumlah konsumen yang beriklan di portal dapat meningkat sebanyak 50% dan total nilai iklan *online* dapat mencapai 1 milyar rupiah dengan menambah porsi pemasangan iklannya.

- *Develop unique and customize ads product*

Perancangan iklan dan *banner* yang kreatif baik di produk cetak maupun di portal melalui inisiatif bersama yang dilakukan bagian iklan, *marcomm*, dan *web development* diharapkan mampu berkontribusi dalam menaikkan target optimis pertumbuhan iklan yang disetujui oleh *business* dan *digital division* sebesar 60%

- *Increase value added process*

Adanya penerapan inovasi ataupun peningkatan proses yang terimplementasi ditargetkan berjumlah sebanyak minimal dua setiap tahunnya. Ukuran ini merupakan *measurement* generik yang diturunkan ke semua lini manajemen atas kesepakatan dari top manajemen untuk mendorong budaya *continuous improvement* di perusahaan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Human Capital

- *Increase Human Resources Competencies*

Saat ini, *HR department* sedang mengembangkan jadwal pelatihan yang merata bagi semua karyawan. Sebelumnya, pelatihan hanya diberikan untuk karyawan tertentu. HR Manager saat ini, Ibu Retha mencanangkan untuk menyusun program rencana pengembangan bagi setiap karyawannya. Hal ini dilakukan guna mencapai target yang digariskan oleh *corporate* dalam hal pengembangan kompetensi sumber daya manusia sebesar 100%. Program yang telah disusun tersebut juga harus dapat direalisasikan 100% karena Kompas Gramedia menginginkan perusahaan untuk mencapai *HR capital readiness* sebesar 75% untuk seluruh unit usahanya.

Information Capital

- *Develop information technology to support financial portal*

Dalam pengembangan portal finansial, perusahaan juga perlu melakukan pengembangan terhadap teknologi pemrograman dan *database* yang digunakan agar kecepatan dan kehandalan operasional pada umumnya dan portal finansial pada khususnya tetap terjaga. Saat ini, *digital division* belum mempunyai laporan realisasi mengenai *blueprint* pengembangan IT di perusahaan secara umum. Untuk mendukung monitoring strategi yang optimal, maka perencanaan dan realisasi *update* teknologi IT terkini harus dibuat secara baik dan dilaksanakan sesuai jadwal sehingga realisasinya dapat mencapai minimal 75% sesuai dengan yang ditargetkan.

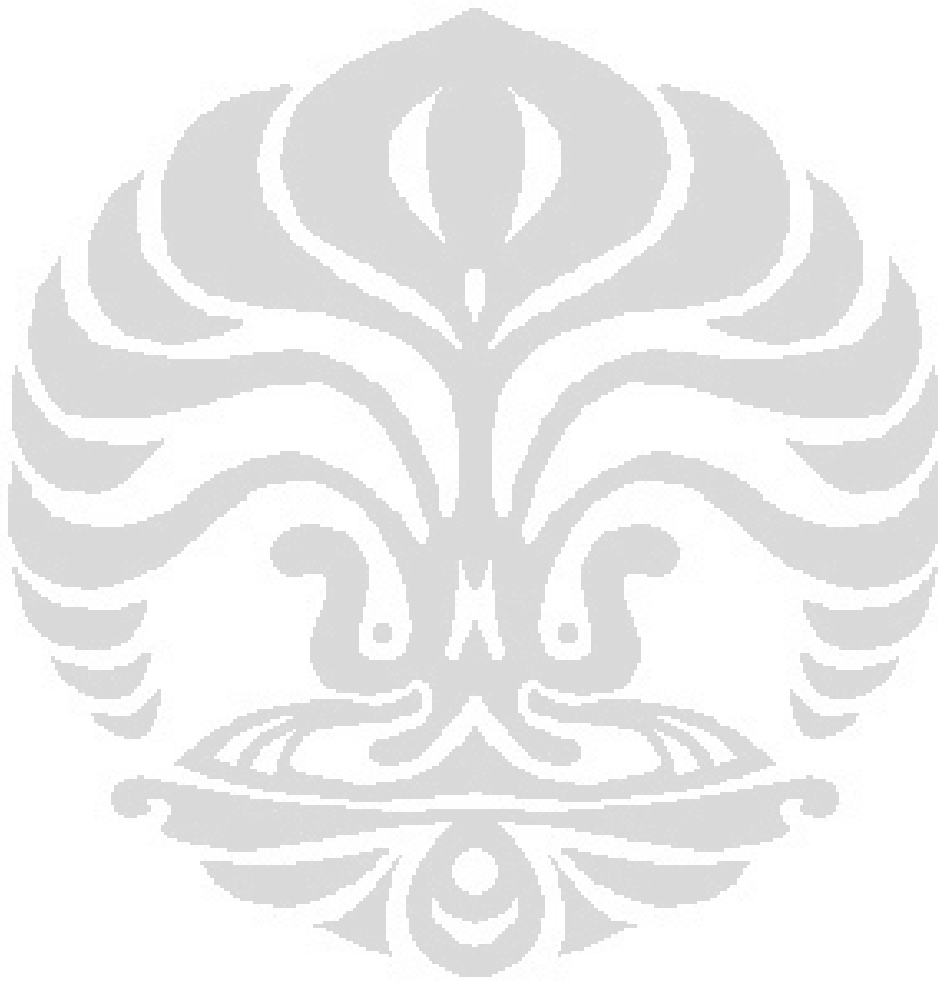
Organization Capital

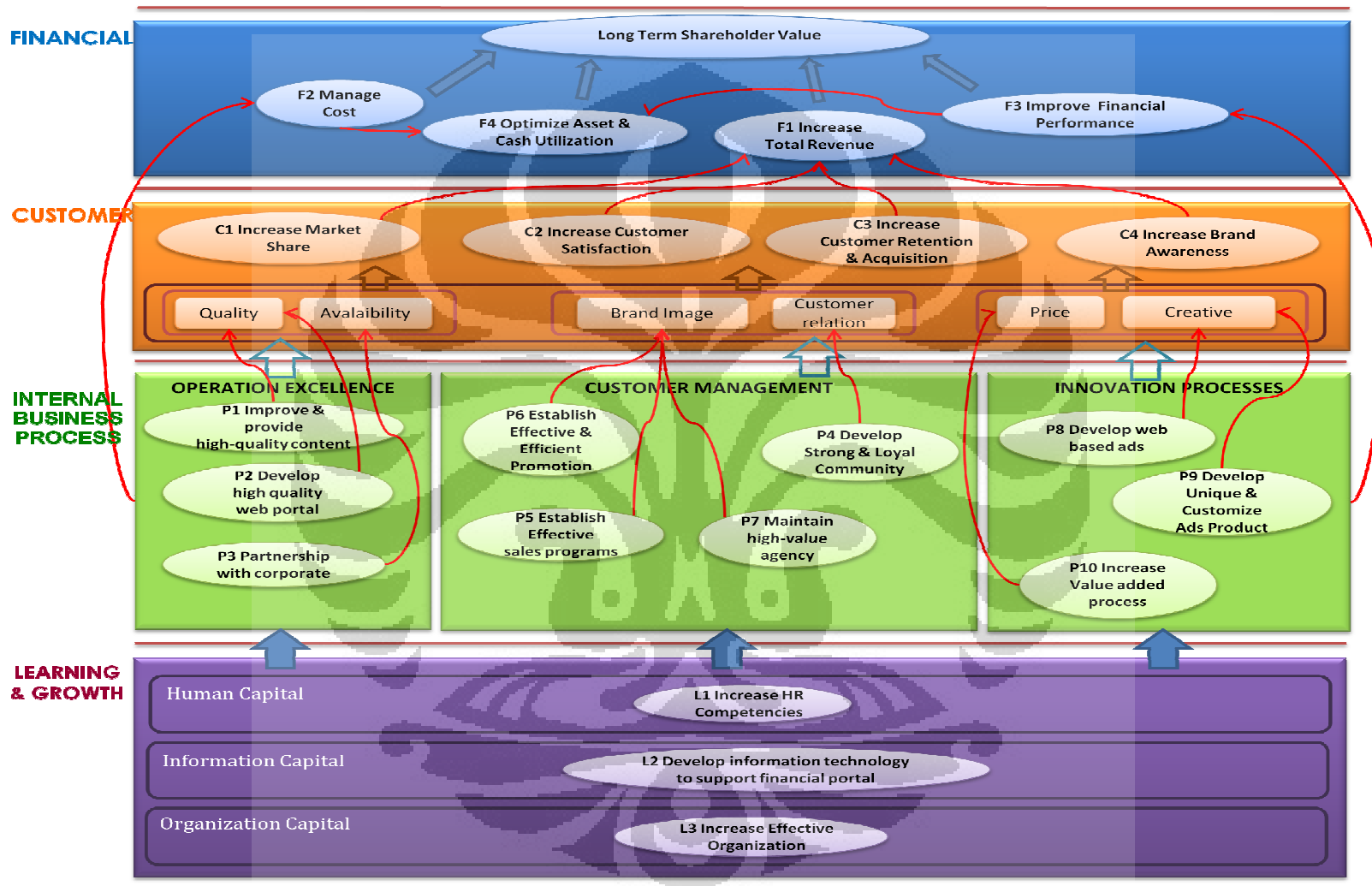
- *Increase effective organization*

Organisasi dapat berfungsi dengan efektif apabila seluruh karyawan yang terlibat didalamnya menjalankan tugasnya dengan baik. Posisi-posisi kunci perusahaan (*% key position fulfillment*) harus terisi dengan baik, ditargetkan sebesar 75% dapat dipenuhi HRD. Selain itu, budaya kerja yang kondusif didasari oleh *values 5C* diharapkan dapat meningkatkan *corporate climate*

Universitas Indonesia

index ke level 3,5 dari indeks maksimal 4,1 dari pengukuran *BOCI* (*Business Organizational Climate Index*). Saat ini pengukuran variabel-variabel untuk *strategic objective* ini sudah dilakukan dan terus dimonitor agar dapat mencapai target yang ditetapkan oleh *corporate* terhadap *HR department*.





Gambar 4.4 Strategy Map tingkat business unit

Tabel 4.5 *Balanced Scorecard* tingkat *business unit*

<i>Strategic Map</i>			<i>Balanced Scorecard</i>			
	<i>Strategic Themes</i>	<i>Strategic Objective</i>	<i>Measurement</i>	<i>Weight %</i>	<i>Target</i>	<i>Strategic Initiative</i>
<i>Financial</i>	<i>Productivity Strategy</i>	<i>F2.Manage cost</i>	- % COGS to revenue	4	Menurun 20% dibanding tahun sebelumnya. Menurun sebesar 5% dibanding tahun sebelumnya.	-Inisiatif kerjasama dengan sirkulasi pusat dan unit bisnis lain
			- % operating expense to revenue	4		
		<i>F4.Optimize asset & cash utilization</i>	- % sales to asset	1		
	<i>Growth Strategy</i>	<i>F1.Increase total revenue</i>	- average AR collection	1	Maksimal 2 bulan.	
			- % total revenue growth	5	Meningkat 45% dibanding tahun sebelumnya.	-Promosi dan program penjualan, monetisasi portal, iklan kreatif
	<i>F3.Improve financial performance</i>	- Operating profit	35	Meningkat 50% dibanding tahun sebelumnya.	-Promosi dan inovasi serta peningkatan proses	
<i>Customer</i>	<i>Core Measurement</i>	<i>C1.Increase Market Share</i>	- % market share Kontan	1	Meningkat 3% dibanding sebelumnya.	-Kampanye promosi yang efektif baik <i>offline</i> dan <i>online</i>
		<i>C2.Increase Customer Satisfaction</i>	- Oplah harian	1	Semua target oplah meningkat sebanyak 45-50%. Portal <i>visitor</i> naik sebanyak 30%.	-Kampanye promosi yang efektif baik <i>offline</i> dan <i>online</i>
			- Oplah mingguan	1		
			- Oplah edisi khusus	1		
<i>C3.Increase Customer Retention & Acquisition</i>	-%growth portal visitor	1				
	-# jumlah pelanggan berlangganan baru	1	Bertambah sebanyak 27-30%.	-Peningkatan relasi dengan pelanggan melalui komunitas, promosi yang efektif		
-# jumlah pelanggan yang memperpanjang kontrak berlangganan	1	Sebanyak 14% pelanggan dapat dipertahankan.				

Tabel 4.5 *Balanced Scorecard* tingkat *business unit* (sambungan)

<i>Strategic Map</i>			<i>Balanced Scorecard</i>			
	<i>Strategic Themes</i>	<i>Strategic Objective</i>	<i>Measurement</i>	<i>Weight %</i>	<i>Target</i>	<i>Strategic Initiative</i>
		<i>C4.Increase Brand Awareness</i>	<i>-customer satisfaction index</i>	1	Mencapai nilai 3 dari skala 4.	-Relasi serta kualitas produk yang terbaik
	<i>Customer Value Proposition</i>	<i>Quality</i>	<i>- % on-time delivery - # portal traffic rank(Alexa)</i>	1 1	Tercapai 100% Mencapai 100 besar (+40%).	-Kerjasama dengan sirkulasi pusat -Inovasi konten
		<i>Availability</i>	<i>- # of new distribution center</i>	1	Bertambah sebanyak 2 <i>distribution center</i> untuk Jabar dan Jatim.	-Membangun <i>distribution center</i> baru di Jabar dan Jatim
		<i>Brand Image</i>	<i>-% top of mind</i>	1	Mencapai nilai 50%.	-Peningkatan kualitas di segala aspek
		<i>Customer Relation</i>	<i>-avg jumlah tanggapan dari pembaca terhadap berita</i>	1	Rata-rata 30 tanggapan per berita.	-Meningkatkan kualitas kompetensi wartawan untuk berita berkualitas
		<i>Price</i>	<i>-avg price ranking dari produk cetak</i>	1	Mencapai harga termurah, #1.	-Peningkatan proses bisnis, kerjasama, serta sinergi.
		<i>Creative</i>	<i> -#of new product</i>	1	2 produk baru setiap tahun	-Mengadakan lomba inovasi
<i>Internal Business Process</i>	<i>Operation Excellence</i>	<i>PI.Improve & Provide high quality content</i>	<i>-jumlah berita yang berkualitas terkait investasi, inspirasi bisnis dan forex</i>	2	Minimal 60 berita per bulan atau 2 berita per hari	-Memperbanyak berita <i>forex derivative</i> , investasi, inspirasi bisnis, dan industri kreatif.
			<i>-jumlah rubrik baru</i>	2	2 rubrik baru per tahun	-Membuat rubrik khusus <i>technical</i> dan <i>forex analysis</i> . -Mengevaluasi tanggapan pembaca yang masuk untuk pengembangan konten.

Tabel 4.5 *Balanced Scorecard* tingkat *business unit* (sambungan)

<i>Strategic Map</i>			<i>Balanced Scorecard</i>			
	<i>Strategic Themes</i>	<i>Strategic Objective</i>	<i>Measurement</i>	<i>Weight %</i>	<i>Target</i>	<i>Strategic Initiative</i>
<i>Internal Business Process</i>	<i>Operation Excellence</i>	<i>P2.Develop high quality web portal</i>	- average #page view/user/month	2	Pageview per user naik 50% dari 4 menjadi 6.	- Pengembangan <i>tools</i> analisis yang praktis serta <i>widget</i> menarik yang mudah diakses dari berbagai perangkat
		<i>P3.Partnership with corporate</i>	-% of service level agreement with corporate circulation	1	Pembuatan <i>service level agreement</i> terpenuhi 100%	-Memperkuat hubungan dengan sirkulasi pusat dengan membuat <i>service level agreement</i> untuk distribusi produk cetak.
	-# of joint event with corporate advertising/marcomm		1	Minimal 6 event /tahun		
	<i>Customer Management</i>	<i>P4.Develop Strong & Loyal community</i>	-jumlah anggota komunitas pembaca	1	Jumlah anggota aktif sebanyak 500 orang.	-Membangun komunitas pembaca dengan <i>mailing list</i> , ataupun <i>reader gathering</i> .
			-jumlah event dengan stakeholder	1	6 event setiap tahun.	-Mengadakan event dengan menggandeng <i>stakeholder</i> yang ada. -Mengadakan event di kampus-kampus terutama yang terkenal dalam bidang jurnalistik.
		<i>P5.Establish effective sales program</i>	-% sales event/program realization	1	Sebanyak 100% program terealisasi	-Membuat paket berlangganan yang menarik dengan harga kompetitif. -Melakukan <i>cross-selling</i> . -Meningkatkan ketersediaan dengan melakukan penjualan konsinyasi.

Tabel 4.5 *Balanced Scorecard* tingkat *business unit* (sambungan)

<i>Strategic Map</i>			<i>Balanced Scorecard</i>			
	<i>Strategic Themes</i>	<i>Strategic Objective</i>	<i>Measurement</i>	<i>Weight %</i>	<i>Target</i>	<i>Strategic Initiative</i>
		<i>P6. Establish effective and efficient promotion</i>	-average (avg) perolehan pelanggan baru per kegiatan	1	Mampu mendatangkan 1000 orang pembaca per event kegiatan	-Membuat kerjasama event dengan <i>marcomm corporate</i> . -Ikut serta dalam event-event promosi Kompas.
		<i>P7. Maintain high-value agency</i>	-% average spending growth agency	1	Meningkat sebesar 20%	-Mengadakan <i>training</i> dan pelatihan bagi <i>agency</i> . -Mengadakan program <i>reward</i> bagi <i>agency</i> yang berhasil melakukan peningkatan omset
	<i>Innovation Processes</i>	<i>P8. Develop web-based ads</i>	-jumlah pengiklan di portal -total nilai iklan portal	1 1	Jumlah pengiklan bertambah 50% Mencapai 1 milyar rupiah	-Mengembangkan konten yang mendatangkan iklan -Mengembangkan model <i>banner</i> iklan web kreatif
		<i>P9. Develop unique & customize ad product</i>	-%of ads growth	2	Pertumbuhan total iklan sebesar 60%	- Membuat paket iklan cetak dan <i>web /mobile</i>
		<i>P10. Increase value added process</i>	-%of improvement/innovation	1	2 inovasi / <i>improvement</i> per tahun.	- Mengadakan kompetisi inovasi internal di perusahaan
<i>Learning and Growth</i>	<i>Human capital</i>	<i>L1. Increase HR Competencies</i>	-% developed employee -% training plan realization -HR capital readiness	2 2 2	Tercapai 100% Tercapai 100% Tercapai 75%	-Mengembangkan training program yang melibatkan seluruh pimpinan departemen
	<i>Information capital</i>	<i>L2. Develop information technology</i>	- % IT development plan realization	3	Tercapai 75%	-Mengadakan rapat lintas fungsi secara rutin membahas pengembangan IT

Tabel 4.5 *Balanced Scorecard* tingkat *business unit* (sambungan)

<i>Strategic Map</i>		<i>Balanced Scorecard</i>				
	<i>Strategic Themes</i>	<i>Strategic Objective</i>	<i>Measurement</i>	<i>Weight %</i>	<i>Target</i>	<i>Strategic Initiative</i>
	<i>Organization capital</i>	<i>L3.Increase effective organization</i>	-% key position fullfilment -corporate climate index	3 3	Tercapai 75% Mencapai indeks 3,5 dari maks indeks 4,1	-Menyelesaikan analisis jabatan dan evaluasi jabatan -Membuat <i>role model</i> pada departemen tertentu

Untuk melihat keselarasan yang tercapai antara strategi yang satu dengan yang lain, maka terlebih dahulu strategi tersebut harus ditranslasikan dari tingkatan yang lebih tinggi ke tingkatan yang lebih rendah. Delegasi strategi ini kemudian dikenal dengan istilah *cascading*. *Cascading balanced scorecard* merupakan metode yang dapat digunakan secara langsung untuk menganalisis sekaligus membentuk *alignment* antar strategi khususnya bentuk *vertical alignment* yang menjamin strategi selaras dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih bawah dan sebaliknya dengan adanya hubungan sebab akibat yang jelas.

Cascading atau penurunan *balanced scorecard* dilakukan secara bertahap, yakni ke tingkat divisi lalu kemudian departemen. Pada proses *cascading*, *strategic objective* yang ada pada *strategy map* tingkat unit bisnis dipecah-pecah dan didelegasikan ke masing-masing divisi sesuai dengan bidang kerjanya. Dalam struktur organisasi PT.Grahanusa Mediatama, terdapat empat divisi, lima belas departemen, serta delapan seksi. Proses *cascading* pada PT.Grahanusa Mediatama akan dilakukan pada tingkatan divisi dan departemen, serta satu seksi setara divisi.

Cascading sebetulnya tidak harus dilakukan sampai dengan tingkatan individu karena beberapa pertimbangan sebagai berikut ini :

1. Pertimbangan *cost-benefit*, melakukan *cascading* sampai level individu / personal membutuhkan *effort* yang terlampau besar untuk perancangan ketimbang manfaatnya.
2. Kesulitan dalam hal implementasi, hal ini disebabkan karena karyawan hanya akan berkonsentrasi pada pencapaian targetnya sendiri sehingga akan muncul kecenderungan untuk lebih individualistis terhadap sesama rekan kerjanya. Hal ini tentunya bertentangan dengan keinginan perusahaan untuk mencapai *corporate climate index* yang baik.
3. Ukuran perusahaan masih relatif kecil dan digolongkan ke dalam small business unit oleh induk usaha. Dengan jumlah anggota divisi yang masih *manageable*, *direct leadership* dan penerapan *role model* ataupun *Management Control System* seharusnya lebih mempunyai dampak terhadap kinerja dibandingkan dengan membatasi setiap karyawan dengan target dan

ukurannya sendiri-sendiri yang hanya akan memberikan manfaat kemudahan pengendalian pada departemen yang mempunyai karyawan sangat banyak.

4. Berdasarkan penelusuran pada perusahaan penyandang *balanced scorecard best-practice*, *scorecard* individu tidak mutlak harus ada.

4.5.8.2 Strategy Map tingkatan divisi : *Periodical / Daily Editorial Division*

Pada tahapan pertama, *cascading* dilakukan pada divisi editorial atau redaksi utama. Divisi editorial ada dua jenis yakni *daily editorial division* serta *periodical editorial division* yang keduanya mempunyai deskripsi tugas yang sama, hanya dipisahkan berdasarkan produknya saja. Dengan demikian *cascading balanced scorecard* untuk kedua divisi ini dapat diseragamkan ke dalam divisi editorial. Divisi editorial mempunyai deskripsi tugas utama sebagai dapur redaksi, dengan mengelola dan mempersiapkan berita bagi seluruh produk cetak perusahaan. Divisi ini juga membantu menyumbang berita kepada bagian digital (*portal online*), walaupun sebetulnya bagian digital juga mempunyai bagian yang mempersiapkan konten.

4.5.8.2.1 Analisis *Vertical Alignment*

Perspektif keuangan

Berdasarkan deskripsi tugas dari *editorial division*, maka *strategic objective* beserta terget untuk perspektif keuangan dari *scorecard* tingkat bisnis unit yang diturunkan ke divisi ini sesuai peranannya yakni kemampuan pengelolaan biaya (*Manage Cost*) serta peningkatan pendapatan (*Increase Total Revenue*) karena divisi ini berperan sebagai *profit center*.

Perspektif konsumen

Strategic objective dan *target core measurement* pada perspektif konsumen yang diturunkan dari unit bisnis ke *editorial division* sesuai peranannya adalah *Increase Market Share*, *Increase Customer Satisfaction*, serta *Increase Brand Awareness*. Sedangkan untuk *Customer Value Proposition* serta target yang didelegasikan untuk dibangun oleh *editorial division* adalah dalam hal *Quality*, *Brand Image*, *Customer Relation*, serta *Price*.

Perspektif proses bisnis internal

Pada perspektif proses bisnis internal, diturunkan *strategic objective* dan target dari tingkatan unit bisnis yakni *Improve & Provide High Quality Content*, *Develop Strong and Loyal Community*, serta *Increase Value Added process*. *Strategic objective* yang muncul secara mandiri pada divisi ini antara lain :

- *Support Web Portal*

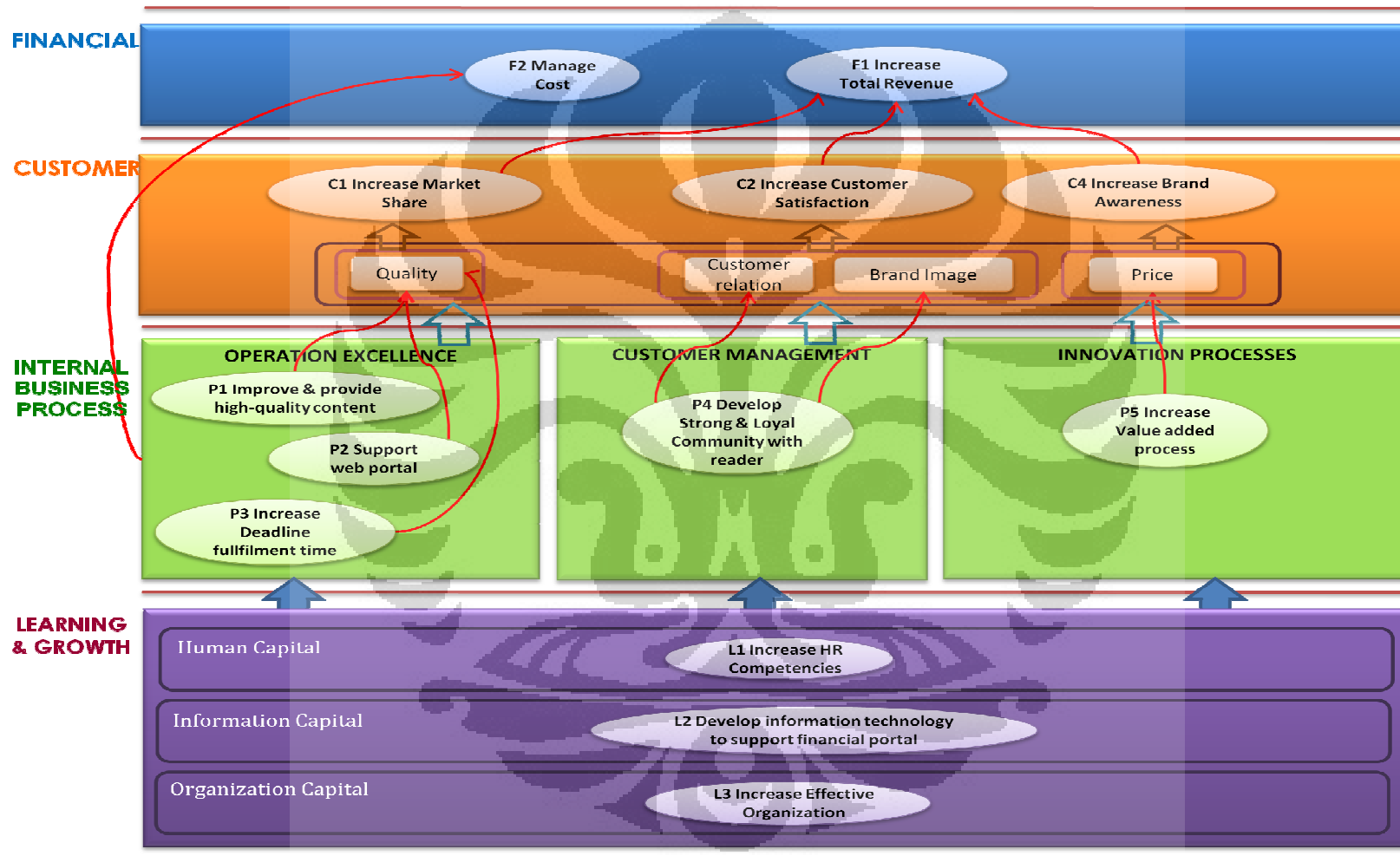
Strategic objective ini sebenarnya merupakan modifikasi dari *Develop high quality web portal* pada tingkatan unit bisnis. Dalam kontribusinya untuk membangun web portal yang berkualitas, *editorial division* dapat berperan dengan menyediakan berita yang berkualitas (*news/day*) dengan target sebanyak dua berita setiap harinya.

- *Increase deadline fullfilment date*

Strategic objective ini merupakan milik pribadi dari divisi ini dalam peranannya sebagai redaktur maka kinerjanya sangat erat dengan pemenuhan target waktu deadline berita. Untuk menjaga kualitas produk, maka pencapaian *deadline* senantiasa ditargetkan pada angka 100%.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pada umumnya di setiap divisi dan departemen mempunyai *strategic objective* yang sama. Hal ini dikarenakan sifat perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yakni sebagai dasar atau *enablers* bagi perspektif lain di atasnya sehingga setiap bagian dari organisasi harus memilikinya secara lengkap. *strategic objective* dan target dari tingkatan unit bisnis diturunkan secara lengkap.



Gambar 4.5 Strategy Map tingkat editorial division

Tabel 4.6 *Balanced Scorecard* tingkat editorial division

<i>Strategic Map</i>		<i>Balanced Scorecard Measurement</i>				
	<i>Strategic Themes</i>	<i>Strategic Objective</i>	<i>Measurement</i>	<i>Weight (%)</i>	<i>Target</i>	<i>Strategic initiative</i>
<i>Financial</i>	<i>Productivity Strategy</i>	<i>F1.Manage cost</i>	<i>- % operating expense to revenue</i>	2,5	Menurun sebesar 5% dibanding tahun sebelumnya.	-Inisiatif kerjasama dengan sirkulasi pusat dan unit bisnis lain
	<i>Growth Strategy</i>	<i>F2.Increase total revenue</i>	<i>- % revenue growth</i>	2,5	Meningkat 45% dibanding tahun sebelumnya.	-Promosi dan program penjualan, iklan kreatif
<i>Customer</i>	<i>Core Measurement</i>	<i>C1.Increase Market Share</i>	<i>- % market share Kontan</i>	5	Meningkat 3% dibanding sebelumnya.	-Kampanye promosi yang efektif
		<i>C2.Increase Customer Satisfaction</i>	- Oplah harian	2	Semua target oplah meningkat sebanyak 45-50% <i>Portal visitor</i> naik sebanyak 30%	-Kampanye promosi yang efektif
			- Oplah mingguan	1		
	- Oplah edisi khusus		1			
	<i>-%growth portal visitor</i>		1			
	<i>C3.Increase Brand Awareness</i>	<i>-customer satisfaction index</i>	2	Mencapai nilai 3 dari skala 4	-Relasi serta kualitas produk yang terbaik	
	<i>Customer Value Preposition</i>	<i>Quality</i>	<i>- % growth total oplah</i>	2	Target oplah meningkat sebanyak 45-50%	-Kampanye promosi yang efektif
		<i>Brand Image</i>	<i>-% top of mind</i>	2	Mencapai nilai 50%	-Peningkatan kualitas di segala aspek
<i>Customer Relation</i>		<i>-avg jumlah tanggapan dari pembaca terhadap berita</i>	2	Rata-rata 30 tanggapan per berita	-Meningkatkan kualitas kompetensi wartawan untuk berita berkualitas	
<i>Price</i>		<i>-avg price ranking dari produk cetak</i>	2	Mencapai harga termurah, #1	-Peningkatan proses bisnis, kerjasama, serta sinergi.	

Tabel 4.6 *Balanced Scorecard* tingkat *editorial division* (sambungan)

Strategic Map		Balanced Scorecard Measurement				
	Strategic Themes	Strategic Objective	Measurement	Weight (%)	Target	Strategic initiative
Internal Business Process	<i>Operation Excellence</i>	<i>P1.Improve & Provide high quality content</i>	-jumlah berita yang berkualitas terkait investasi, inspirasi bisnis dan <i>forex</i>	15	Minimal 60 berita per bulan	-Memperbanyak berita <i>forex derivative</i> , investasi, inspirasi bisnis, dan industri kreatif -Membuat rubrik khusus <i>technical</i> dan <i>forex analysis</i> -Mengevaluasi tanggapan pembaca yang masuk untuk pengembangan konten
			-jumlah rubrik baru	5	2 rubrik baru per tahun	
		<i>P2.Support web portal</i>	- <i>news/day</i>	15	2 <i>news/day</i>	-Meningkatkan kompetensi wartawan
	<i>P3.Increase deadline fullfilment date</i>	-%pencapaian <i>deadline</i>	15	Tercapai 100% dari jadwal	-Improvisasi <i>scheduling process</i>	
	<i>Customer Management</i>	<i>P4.Develop Strong & Loyal community</i>	-jumlah event dengan komunitas pembaca	5	6 event setiap tahun.	-Membangun komunitas pembaca dengan <i>mailing list</i> , ataupun <i>reader gathering</i> -Mengadakan event dengan menggandeng komunitas yang ada -Mengadakan event di kampus-kampus terutama yang terkenal dalam bidang jurnalistik

Tabel 4.6 *Balanced Scorecard* tingkat *editorial division* (sambungan)

<i>Strategic Map</i>			<i>Balanced Scorecard Measurement</i>			
	<i>Strategic Themes</i>	<i>Strategic Objective</i>	<i>Measurement</i>	<i>Weight (%)</i>	<i>Target</i>	<i>Strategic initiative</i>
	<i>Innovation Processes</i>	<i>P5.Increase value added process</i>	<i>-#of improvement/innovation</i>	5	2 inovasi / <i>improvement</i> per tahun.	- Mengadakan kompetisi inovasi internal divisi
<i>Learning and Growth</i>	<i>Human capital</i>	<i>L1.Increase HR Competencies</i>	<i>-% developed employee</i> <i>-% training plan realization</i>	3 3	Tercapai 100% Tercapai 100%	<i>-Feedback training program</i> dengan bagian HRD
	<i>Information capital</i>	<i>L2.Develop information technology</i>	<i>- % IT development plan realization</i>	3	Tercapai 75%	-Memberikan <i>feedback</i> ke bagian IT terkait pengembangan IT
	<i>Organization capital</i>	<i>L3.Increase effective organization</i>	<i>-%key position fullfilment</i> <i>-corporate climate index</i>	3 3	Tercapai 75% Mencapai indeks 3,5 dari maks indeks 4,1	- <i>Feedback</i> dan <i>support</i> terkait penyelesaian analisis dan evaluasi jabatan

4.5.8.3 Strategy Map tingkatan divisi : *Digital Division*

Untuk *cascading* tingkatan divisi kedua akan dilakukan pada divisi digital. Divisi ini tersusun dari dua departemen utama yakni :

1. *Information Technology Department*

Departemen ini mempunyai dua tanggung-jawab utama yakni di bidang penanganan masalah dan pengembangan yang terkait dengan infrastruktur IT di perusahaan seperti jaringan, *hardware*, *maintenance server*, *helpdesk / IT support*.

Tanggung jawab utama yang kedua adalah di bidang pengembangan portal finansial Kontan Online. Pengembangan ini melibatkan evaluasi dan penyempurnaan desain wajah portal, pengembangan *feature*, *database* serta *widget* yang ditampilkan pada portal.

2. *Content Digital Department*

Departemen ini berfungsi layaknya divisi editorial pada bagian portal *online*. Dengan demikian, departemen ini lebih berfokus pada keredaksian, pengelolaan dan penyajian konten bagi portal *online*.

4.5.8.3.1 Analisis *Vertical Alignment*

Perspektif keuangan

Berdasarkan deskripsi tugas dari *digital division*, maka *strategic objective* beserta target untuk perspektif keuangan dari *scorecard* tingkat bisnis unit yang diturunkan ke divisi ini sesuai perannya yakni kemampuan pengelolaan biaya (*Manage Cost*) dengan *measurement* berupa variansi budget dengan target penyimpangan kurang dari 10% serta peningkatan pendapatan (*Increase Total Revenue*) dengan *measurement* berupa pendapatan iklan *online* yang diturunkan dari tingkatan unit bisnis sebesar 1 milyar rupiah.

Perspektif konsumen

Strategic objective dan *target core measurement* pada perspektif konsumen yang diturunkan dari unit bisnis ke *digital division* sesuai perannya adalah *Increase Internal Customer Satisfaction* dengan *measurement* berupa Indeks layanan IT

Universitas Indonesia

yang memakai metode dan target yang sama dengan *CSI* pada tingkatan unit bisnis, *Increase Customer Retention & Acquisition* dengan *measurement unique visitor/bulan* yang ditargetkan naik sebesar 30% dari tahun lalu , serta *Increase Brand Awareness* dengan *measurement avg # pageview/user/month* yang diturunkan dari unit bisnis dengan target bertumbuh sebesar 40%. Sedangkan untuk *Customer Value Proposition* serta target yang didelegasikan untuk dibangun oleh *editorial division* adalah dalam hal *Quality* dengan target komplain sebanyak maksimal 8 per bulan, serta *Brand Image* , *Customer Relation*, serta *Creative Ads* dengan *measurement* dan target yang sama dengan yang ada pada tingkatan unit bisnis.

Perspektif proses bisnis internal

Pada perspektif proses bisnis internal, diturunkan *strategic objective* dan target dari tingkatan unit bisnis yakni *Develop Strong & Loyal Community*, *Establish effective and efficient promotion*, *Develop web-based ads*, serta *Increase value added process* dengan *measurement* dan target yang diturunkan langsung dari unit bisnis. *Strategic objective* yang muncul secara mandiri pada divisi ini antara lain :

- *Develop high quality content & feature web portal*

Strategic objective ini sebenarnya merupakan modifikasi dari *Develop high quality web portal* pada tingkatan unit bisnis. Hal ini menyesuaikan dengan lingkup kerja dari digital division yang lebih menitikberatkan pada bagian pengembangan produk digital web portal dan IT dibandingkan dengan produk cetak. *Measurement* yang dipergunakan termasuk keredaksian digital (*news per day*) dengan target 2 *news/day* serta terkait pengembangan fitur portal online (*number of new features*) dengan target 2 *feature* baru / tahun. Target berita per hari disesuaikan dengan minimal jumlah rubrik berita yang ada pada portal yakni investasi, keuangan, industri, nasional, internasional, *lifestyle*, english news, dan fokus yakni sebanyak dua berita per hari sedangkan untuk jumlah fitur baru yang dikembangkan sebanyak dua per tahun.

- *Improve IT infrastructure*

Strategic objective ini merupakan milik pribadi dari divisi ini. Selain sebagai pengembang portal, divisi ini juga mempunyai tugas yang berkaitan dengan

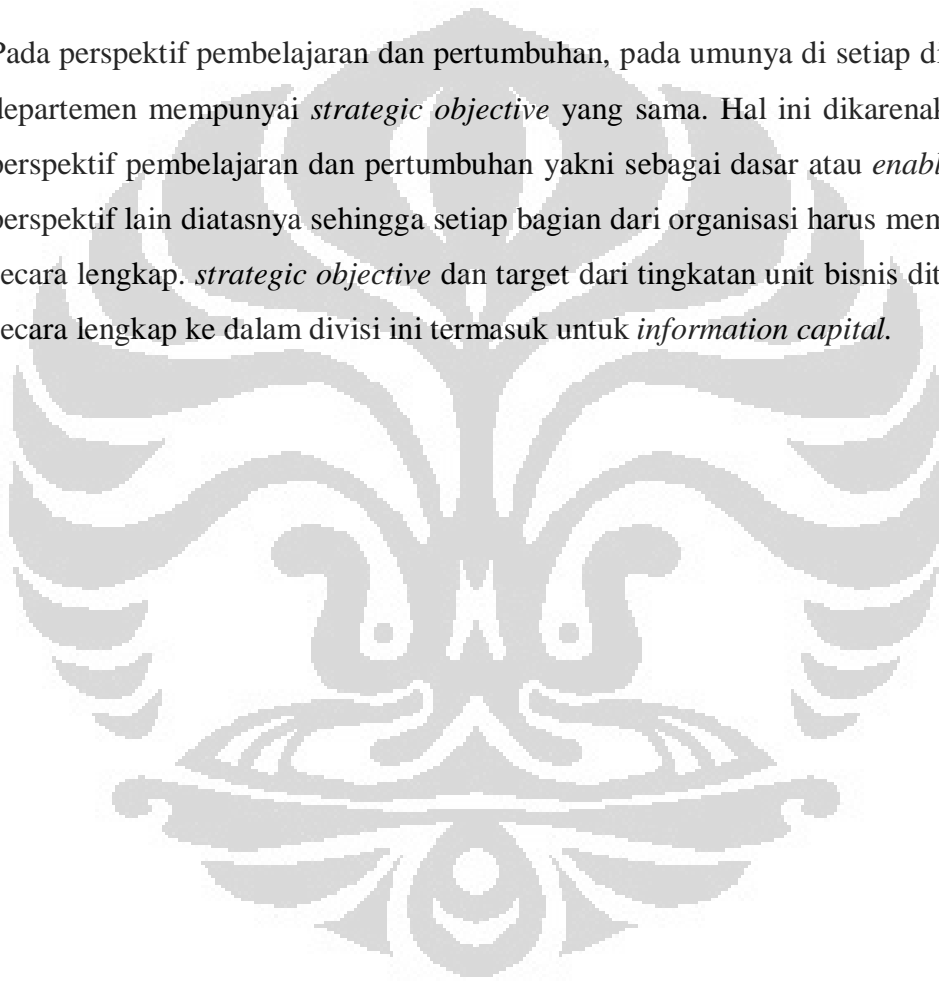
pemeliharaan dan pengembangan infrastruktur. Pengukuran yang digunakan meliputi jumlah *downtime* yang dilaporkan per bulan (*# of server unscheduled downtime/month*) yang ditargetkan sebanyak 0 / seluruhnya memenuhi jadwal.

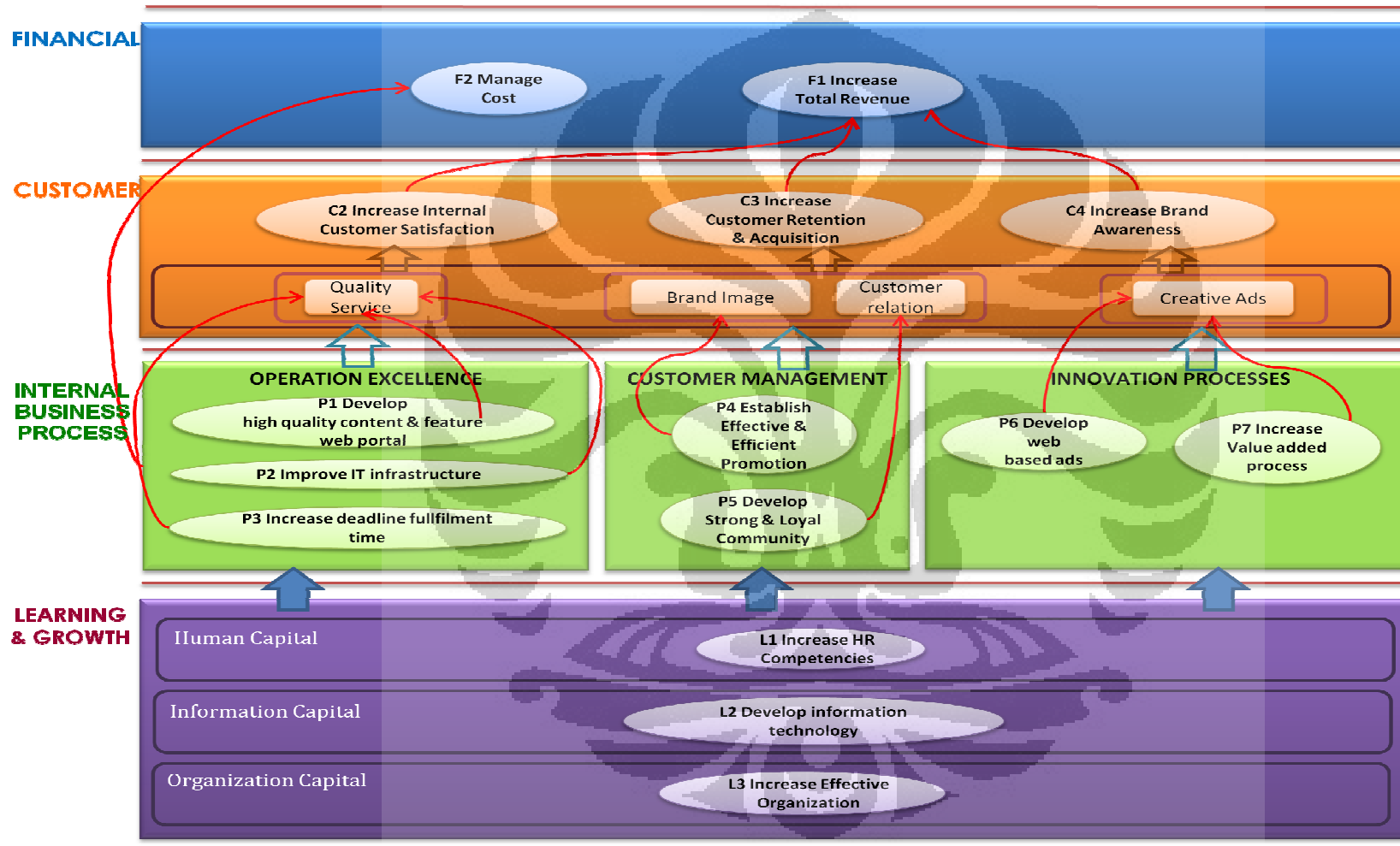
- *Increase deadline fullfilment time*

Merupakan pengukuran kinerja keredaksian konten portal *online*. Target pencapaian *deadline* ditargetkan terpenuhi 100%.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pada umumnya di setiap divisi dan departemen mempunyai *strategic objective* yang sama. Hal ini dikarenakan sifat perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yakni sebagai dasar atau *enablers* bagi perspektif lain di atasnya sehingga setiap bagian dari organisasi harus memilikinya secara lengkap. *strategic objective* dan target dari tingkatan unit bisnis diturunkan secara lengkap ke dalam divisi ini termasuk untuk *information capital*.





Gambar 4.6 Strategy Map tingkat digital division

Tabel 4.7 *Balanced Scorecard* tingkat *digital division*

Strategic Map		Balanced Scorecard Measurement				
	Strategic Themes	Strategic Objective	Measurement	Weight (%)	Target	Strategic initiative
<i>Financial</i>	<i>Productivity Strategy</i>	<i>F1.Manage cost</i>	- <i>variance budget realization</i>	5	Maksimal 10%	-Meningkatkan ketepatan pengelolaan <i>budget</i> dengan <i>strategic initiative</i> .
	<i>Growth Strategy</i>	<i>F2.Increase total revenue</i>	- % <i>revenue growth</i> - pendapatan iklan <i>online</i>	2,5 2,5	Meningkat 45% dibanding tahun sebelumnya. Mencapai 1 milyar rupiah / tahun	-Promosi dan program penjualan, monetisasi portal, iklan kreatif
<i>Customer</i>	<i>Core Measurement</i>	<i>C1.Increase Internal Customer Satisfaction</i>	- Indeks layanan IT	4	Mencapai nilai 3 dari skala 4	-Meningkatkan budaya <i>feedback and learning</i>
		<i>C2.Increase Customer Retention & Acquisition</i>	- <i>unique visitor</i> / bulan	4	Jumlah <i>visitor</i> bertambah 30%	-Kampanye promosi yang efektif
		<i>C3.Increase Brand Awareness</i>	-avg # <i>page view/user/month</i>	4	<i>Pageview</i> per user naik 50% menjadi 6.	-Kampanye promosi yang efektif
	<i>Customer Value Preposition</i>	<i>Quality Service</i>	- # <i>of complaint</i>	2	8 komplain /bulan	-Meningkatkan budaya <i>feedback and learning</i>
		<i>Brand Image</i>	-% <i>top of mind</i>	2	Mencapai nilai 50%	-Peningkatan kualitas di segala aspek
		<i>Customer Relation</i>	-avg jumlah tanggapan dari pembaca terhadap berita <i>online</i>	2	Rata-rata 30 tanggapan per berita	-Meningkatkan kualitas kompetensi redaktur untuk berita berkualitas
		<i>Creative Ads</i>	-# <i>of new product</i>	2	2 produk baru setiap tahun	-Mengadakan lomba inovasi divisi

Tabel 4.7 *Balanced Scorecard* tingkat *digital division* (sambungan)

Strategic Map		Balanced Scorecard Measurement				
	Strategic Themes	Strategic Objective	Measurement	Weight (%)	Target	Strategic initiative
Internal Business Process	<i>Operation Excellence</i>	<i>P1. Develop high quality content & feature web portal</i>	-jumlah berita yang berkualitas terkait investasi, inspirasi bisnis dan forex <i>-news per day</i>	10	60 berita / bulan	-Memperbanyak berita <i>forex derivative</i> , investasi, inspirasi bisnis, dan industri kreatif -Mengevaluasi tanggapan pembaca yang masuk untuk pengembangan konten
			<i>-number of new features</i>	5	2 news/day	
				2	2 feature baru/tahun	
		<i>P2. Improve IT infrastructure</i>	<i>-# of unscheduled server downtime/month</i>	10	0	-Meningkatkan realisasi program <i>maintenance</i>
		<i>P3. Increase deadline fullfilment time</i>	<i>-%pencapaian deadline</i>	4	Tercapai 100%	-Improvisasi <i>scheduling process</i>
	<i>Customer Management</i>	<i>P4. Develop Strong & Loyal community</i>	-jumlah anggota komunitas pembaca	5	Jumlah anggota aktif sebanyak 500 orang.	-Membangun komunitas pembaca dengan <i>mailing list</i> , ataupun <i>reader gathering</i> -Mengadakan event dengan menggandeng komunitas yang ada -Mengadakan event di kampus-kampus terutama yang terkenal dalam bidang jurnalistik
-jumlah event dengan komunitas pembaca			5	6 event setiap tahun.		

Tabel 4.7 *Balanced Scorecard* tingkat *digital division* (sambungan)

Strategic Map		Balanced Scorecard Measurement				
	Strategic Themes	Strategic Objective	Measurement	Weight (%)	Target	Strategic initiative
		<i>P5.Establish effective and efficient promotion</i>	-rerata perolehan pelanggan baru per kegiatan	2	Mampu mendatangkan 1000 orang pembaca per event kegiatan	-Membuat rencana kerjasama event dengan <i>marcomm corporate</i> . -Ikut serta dalam event-event promosi yang diselenggarakan oleh Kompas
	<i>Innovation Processes</i>	<i>P6.Develop web-based ads</i>	-jumlah pengiklan di portal	10	Jumlah pengiklan bertambah 40%	-Mengembangkan konten yang mendatangkan iklan -Mengembangkan model <i>banner</i> iklan web kreatif
		<i>P7.Increase value added process</i>	-#of <i>improvement/innovation</i>	2	2 inovasi / <i>improvement</i> per tahun.	-Mengadakan lomba inovasi divisi
<i>Learning and Growth</i>	<i>Human capital</i>	<i>L1.Increase HR Competencies</i>	-% <i>developed employee</i> -% <i>training plan realization</i>	3 3	Tercapai 100% Tercapai 100%	- <i>Feedback training program</i> dengan bagian HRD
	<i>Information capital</i>	<i>L2.Develop information technology</i>	- % <i>IT development plan realization</i>	3	Tercapai 75%	-Memberikan <i>feedback</i> ke bagian IT terkait pengembangan IT
	<i>Organization capital</i>	<i>L3.Increase effective organization</i>	-% <i>key position fullfilment</i> - <i>corporate climate index</i>	3 3	Tercapai 75% Mencapai indeks 3,5 dari maks indeks 4,1	- <i>Feedback</i> dan <i>support</i> terkait penyelesaian analisis dan evaluasi jabatan

4.5.8.4 Strategy Map tingkatan divisi : *Business Division*

Untuk *cascading* tingkatan divisi ketiga akan dilakukan pada divisi bisnis. Divisi bisnis PT.Grahanusa Mediatama tersusun dari tiga departemen utama yakni :

1. *Marketing and communication (marcomm) department.*

Marcomm department merupakan suatu bagian yang mempunyai tanggung-jawab utama di bidang marketing dan promosi produk perusahaan, termasuk di dalamnya merancang serta membuat event promosi. Dalam operasinya, departemen ini diharapkan dapat menjalin kerjasama yang baik dengan marcomm dari induk perusahaan (*corporate*), hal ini dimaksudkan untuk membantu mendorong pelaksanaan promosi yang mempunyai area lebih luas dan lebih efektif bagi perusahaan yang masih dalam skala kecil.

2. *Advertising department.*

Advertising department merupakan bagian yang mengurus periklanan untuk semua produk perusahaan baik cetak maupun elektronik, termasuk di dalamnya merancang iklan yang menarik, membuat paket iklan yang atraktif, dll. Departemen ini juga diharapkan mampu bekerjasama dengan *corporate advertising* untuk membantu operasinya.

3. *By-product department.*

By-product department merupakan suatu bagian dari perusahaan dari perusahaan yang berfungsi untuk menambah pendapatan dengan menjual produk diluar produk standar perusahaan yakni produk cetak dan portal. Pengembangan *by-product* seperti *event training* terkait bisnis dan investasi untuk publik menjadi tanggung-jawab utama bagian ini.

4.5.8.4.1 Analisis Vertical Alignment

Perspektif keuangan

Berdasarkan deskripsi tugas dari *business division*, maka *strategic objective* beserta target untuk perspektif keuangan dari *scorecard* tingkat bisnis unit yang diturunkan ke divisi ini sesuai perannya yakni kemampuan pengelolaan biaya (*Manage Cost*) dengan *measurement* berupa variansi budget dengan target penyimpangan kurang dari 10%, maksimalisasi utilisasi aset dan kas (*Improve*

Universitas Indonesia

asset & cash utilization), *Increase Total Revenue*, *Improve Financial Performance* dengan *measurement* dan target yang diturunkan langsung dari unit bisnis.

Perspektif konsumen

Strategic objective dan *target core measurement* pada perspektif konsumen yang diturunkan dari unit bisnis ke *digital division* sesuai peranannya adalah *Increase Market Share*, *Increase Customer Satisfaction*, *Increase Customer Retention & Acquisition* serta *Increase Brand Awareness* dengan *measurement* dan target yang diturunkan dari tingkatan unit bisnis. Sedangkan untuk *Customer Value Proposition* yang diturunkan adalah *Quality*, *Availability*, *Brand Image*, *Customer Relation*, serta *Creative Ads*.

Perspektif proses bisnis internal

Pada perspektif proses bisnis internal, diturunkan *strategic objective* dan target dari tingkatan unit bisnis yakni *Develop Strong & Loyal Community*, *Establish effective and efficient promotion*, *Establish effective sales program*, *Maintain high-value agency*, *Develop web-based ads*, *Develop unique & customize ads product*, serta *Increase value added process* dengan *measurement* dan target yang diturunkan langsung dari unit bisnis. *Strategic objective* yang muncul secara mandiri pada divisi ini antara lain :

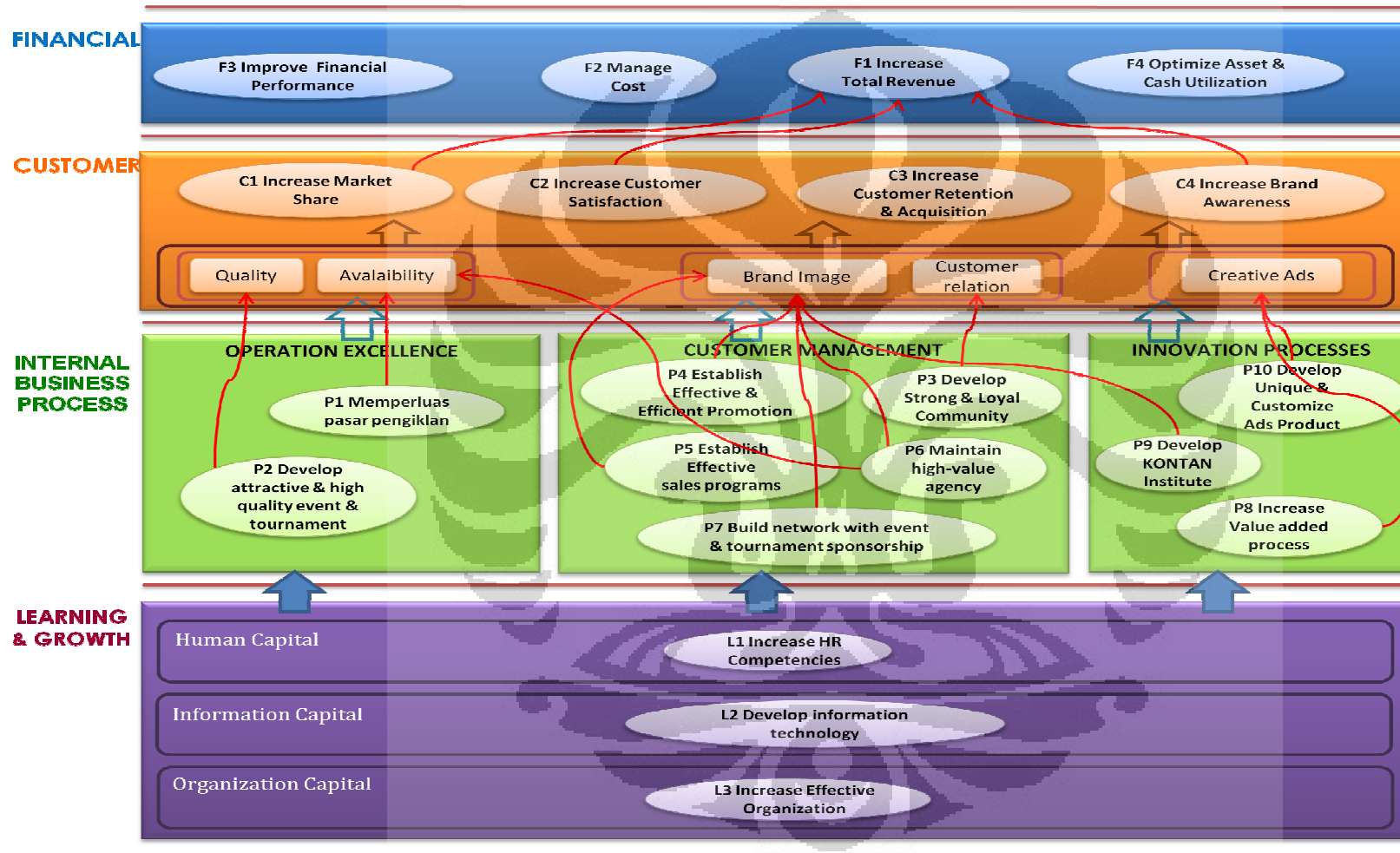
- Memperluas pasar pengiklan
Strategic objective ini sebenarnya merupakan modifikasi dari *Increase Market Share* pada tingkatan unit bisnis. *Measurement* yang digunakan adalah banyaknya jumlah pengiklan baru yang sesuai dengan target pada unit bisnis untuk bertambah sebesar 50%.
- *Develop attractive & high-quality event & tournament.*
Merupakan pengukuran kinerja dari bagian marcomm untuk mengadakan event berkualitas yang mendukung promosi Kontan. *Measurement* yang digunakan adalah banyaknya kegiatan yang direncanakan (*# of event*, *# of tournament*, *# of new series of workshop*, *# of print media*) dengan rata-rata target minimal 6 kegiatan setiap tahunnya.

- *Build network with event & tournament sponsorship*

Merupakan measurement khusus pada divisi ini yang menargetkan kerjasama spesifik perusahaan dengan memberikan *sponsorship* kepada suatu event / turnamen tertentu dalam rangka meningkatkan *brand awareness* Kontan. Perusahaan tidak melakukan sendiri secara langsung akan tetapi melalui *marcomm* yang berada di induk usaha untuk turut serta dalam sponsorship yang dilakukan oleh *corporate*. Target *sponsorship* per tahunnya adalah 1 event/turnamen.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pada umumnya di setiap divisi dan departemen mempunyai *strategic objective* yang sama. Hal ini dikarenakan sifat perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yakni sebagai dasar atau *enablers* bagi perspektif lain di atasnya sehingga setiap bagian dari organisasi harus memilikinya secara lengkap. *strategic objective* dan target dari tingkatan unit bisnis diturunkan secara lengkap ke dalam divisi ini.



Gambar 4.7 Strategy Map tingkat business division

Tabel 4.8 *Balanced Scorecard* tingkat *business division*

Strategic Map		Balanced Scorecard Measurement				
	Strategic Themes	Strategic Objective	Measurement	Weight (%)	Target	Strategic initiative
<i>Financial</i>	<i>Productivity Strategy</i>	<i>F1.Manage cost</i>	- <i>Variance budget realization</i>	5	Maksimal 10%	-Meningkatkan ketepatan pengelolaan <i>budget</i> dengan <i>strategic initiative</i> .
		<i>F2.Improve asset & cash utilization</i>	-% <i>sales to asset</i>	2	Meningkat sebesar 17,5 - 21% dari tahun sebelumnya.	-Kampanye promosi efektif
	- <i>average AR collection</i>		3	Maksimal 2 bulan		
	<i>Growth Strategy</i>	<i>F3.Increase total revenue</i>	- % <i>revenue growth</i>	2	Meningkat 45% dibanding tahun sebelumnya.	-Promosi dan program penjualan, monetisasi portal, iklan kreatif
<i>F4.Improve financial performance</i>		- <i>Operating profit</i>	3	Meningkat 50% dibanding tahun sebelumnya	-Promosi dan inovasi serta peningkatan proses	
<i>Customer</i>	<i>Core Measurement</i>	<i>C1.Increase Market Share</i>	- % <i>market share</i> iklan	5	Meningkat 3% dibanding sebelumnya.	-Inovasi iklan <i>offline</i> dan <i>online</i>
		<i>C2.Increase Customer Satisfaction</i>	-%pengiklan yang melakukan <i>renewal</i>	5	Sebanyak 14% pelanggan dapat dipertahankan	-Peningkatan relasi dengan pelanggan melalui komunitas, promosi yang efektif
		<i>C3.Increase Customer Retention & Acquisition</i>	- <i>avg participant per by-product event</i>	3	Mampu mendatangkan 1000 orang per event kegiatan	-Peningkatan relasi dengan pelanggan melalui komunitas, promosi yang efektif
		<i>C4.Increase Brand Awareness</i>	-# of <i>customer education program</i>	2	6 event per tahun	-Mengadakan event dengan menggandeng <i>stakeholder</i> yang ada.

Tabel 4.8 *Balanced Scorecard* tingkat *business division* (sambungan)

Strategic Map		Balanced Scorecard Measurement				
	Strategic Themes	Strategic Objective	Measurement	Weight (%)	Target	Strategic initiative
	<i>Customer Value Proposition</i>	<i>Quality</i>	- % growth total pengiklan	1	Jumlah total pengiklan bertambah 60%	-Inovasi iklan <i>offline</i> dan <i>online</i>
		<i>Avalaibility</i>	- # of agen iklan	1	Bertumbuh sebesar 60%	-Inovasi iklan <i>offline</i> dan <i>online</i>
		<i>Brand Image</i>	-% <i>top of mind</i>	1	Mencapai nilai 50%	-Peningkatan kualitas di segala aspek
		<i>Customer Relation</i>	-%realisasi <i>gathering</i> dengan pengiklan	1	Sebanyak 100% program terealisasi	
		<i>Creative ads</i>	-#of <i>new product</i>	1	2 produk baru per tahun	-Mengadakan lomba inovasi divisi
<i>Internal Business Process</i>	<i>Operation Excellence</i>	P1.Memperluas pasar pengiklan	-jumlah pengiklan baru	10	Jumlah pengiklan bertambah 50%	-Inovasi iklan <i>offline</i> dan <i>online</i>
		P2.Develop attractive & high quality event & tournament	-# of event	2	Minimal 6 untuk setiap jenis event setiap tahun.	
			-# of tournament	2		
			-# of new series of workshop	2		
	- # of print media	2				
	<i>Customer Management</i>	P3.Develop Strong & Loyal community	-jumlah <i>gathering</i> dengan pengiklan	2	6 event setiap tahun.	-Mengadakan event <i>gathering</i> dengan konsumen pengiklan.
P4.Establish effective and efficient promotion		-avg perolehan pelanggan baru per kegiatan	3	Mampu mendatangkan 1000 orang pembaca per event kegiatan	-Membuat rencana kerjasama event dengan <i>marcomm corporate</i> . -Ikut serta dalam event-event promosi yang diselenggarakan oleh Kompas	

Tabel 4.8 *Balanced Scorecard* tingkat *business division* (sambungan)

<i>Strategic Map</i>		<i>Balanced Scorecard Measurement</i>				
	<i>Strategic Themes</i>	<i>Strategic Objective</i>	<i>Measurement</i>	<i>Weight (%)</i>	<i>Target</i>	<i>Strategic initiative</i>
		<i>P5.Establish effective sales program</i>	<i>-% event/program realization</i>	7	Sebanyak 100% program terealisasi	-Membuat paket berlangganan yang menarik dengan harga kompetitif -Melakukan <i>cross-selling</i> berlangganan dengan produk induk -Meningkatkan ketersediaan dengan melakukan penjualan konsinyasi
		<i>P6.Maintain high-value agency</i>	<i>-avg spending growth agency</i>	2	Meningkat sebesar 20%	-Mengadakan training dan pelatihan bagi <i>agency</i>
		<i>P7.Build network with event & tournament sponsorship</i>	<i>-# of new sponsorship</i>	2	1 kali <i>sponsorship</i> event/tournament per tahun	
	<i>Innovation Processes</i>	<i>P8.Develop web-based ads</i>	<i>-jumlah pengiklan di portal</i>	4	Jumlah pengiklan bertambah 50%	-Mengembangkan konten yang mendatangkan iklan -Mengembangkan model banner iklan web kreatif
		<i>P9.Develop unique & customize ads product</i>	<i>-%of ads growth</i>	10	Pertumbuhan total iklan sebesar 60%	- Membuat paket iklan cetak dan <i>web /mobile</i>
		<i>P10.Increase value added process</i>	<i>-#of improvement/innovation</i>	2	2 inovasi / <i>improvement</i> per tahun.	Mengadakan lomba inovasi divisi
<i>L&G</i>	<i>Human capital</i>	<i>L1.Increase HR Competencies</i>	<i>-% developed employee</i> <i>-% training plan realization</i>	3 3	Tercapai 100% Tercapai 100%	<i>-Feedback training program</i> dengan bagian HRD

Tabel 4.8 *Balanced Scorecard* tingkat *business division* (sambungan)

<i>Strategic Map</i>		<i>Balanced Scorecard Measurement</i>				
	<i>Strategic Themes</i>	<i>Strategic Objective</i>	<i>Measurement</i>	<i>Weight (%)</i>	<i>Target</i>	<i>Strategic initiative</i>
<i>Learning and Growth</i>	<i>Information capital</i>	<i>L2.Develop information technology</i>	<i>- % IT development plan realization</i>	3	Tercapai 75%	-Memberikan <i>feedback</i> ke bagian IT terkait pengembangan IT
	<i>Organization capital</i>	<i>L3.Increase effective organization</i>	<i>-% key position fullfilment -corporate climate index</i>	3 3	Tercapai 75% Mencapai indeks 3,5 dari maks indeks 4,1	- <i>Feedback</i> dan <i>support</i> terkait penyelesaian analisis dan evaluasi jabatan

4.5.8.5 Analisis *Horizontal Alignment* level divisi

Setelah melakukan *cascading* dan *vertical alignment* pada masing-masing divisi, perlu juga dilakukan *horizontal alignment*. *Horizontal alignment* dilakukan agar supaya setiap divisi tidak bertentangan dan saling membantu satu sama lain dalam mencapai tujuan yang ditranslasikan kepadanya.

Adanya keselarasan antar divisi salah satunya ditandai dengan adanya *joint measurement / joint kpi* antar divisi atau departemen yang pengukuran dan pencapaiannya merupakan tanggung jawab bersama termasuk dalam menjalani *strategic initiative* yang berkaitan dengan pencapaian target *measurement* tersebut.

Tabel 4.9 *Joint measurement* tingkat divisi

<i>Joint Measurement (kpi)</i>	<i>Divisi Terkait</i>
<i>Customer Perspective</i>	
<i>-% top of mind</i>	Menjadi target bersama bagi ketiga divisi yang mempunyai peranan kunci dalam memajukan <i>brand awareness</i> perusahaan.
<i>Internal Business Process Perspective</i>	
<i>-jumlah berita yang berkualitas terkait investasi, inspirasi bisnis dan forex</i>	Baik divisi editorial maupun divisi digital khususnya <i>content digital</i> turut berkontribusi dalam mencapai target berita berkualitas terkait investasi, inspirasi bisnis dan <i>forex</i> sebanyak 2 berita per hari.
<i>-% pencapaian deadline</i>	Pencapaian % pemenuhan <i>deadline</i> dipengaruhi oleh ketepatan waktu baik divisi editorial serta divisi digital oleh <i>content digital</i> .

Tabel 4.9 *Joint measurement* tingkat divisi

<i>Joint Measurement (kpi)</i>	<i>Divisi Terkait</i>
<i>Internal Business Process Perspective</i>	
-jumlah event dengan komunitas	Merupakan usaha bersama dari divisi editorial dan bisnis untuk menjalankan inisiatif dalam memelopori terbentuknya komunitas pembaca.
-avg perolehan pelanggan baru per kegiatan	Lebih kepada target dari divisi bisnis khususnya bagian <i>marcomm</i> untuk mengoptimalkan dampak kegiatan promosi, namun target ini juga dibagi ke divisi digital karena media <i>online</i> dianggap sebagai media promosi yang sangat baik pada saat sekarang ini.
-#of <i>improvement/innovation</i>	Target inovasi merupakan kebijakan perusahaan untuk menumbuhkan budaya kreatif, oleh karena itu target ini diturunkan kepada semua divisi dan/atau departemen sehingga semua dapat berkontribusi dalam mencapainya.
<i>Learning & Growth Perspective</i>	
- % <i>IT development plan realization</i>	Inisiatif pengembangan IT pada perusahaan untuk mendukung pengembangan portal <i>online</i> pada khususnya dan operasional pada umumnya dijalankan oleh divisi digital namun <i>feedback</i> diberikan oleh seluruh divisi dan departemen yang ada sehingga pencapaiannya merupakan target bersama.

4.5.8.6 *Strategy Map* tingkatan departemen : *Production Department*

Proses *cascading* selanjutnya masuk pada tingkatan departemen yakni dimulai dari *production department*. Bagian ini bertanggung-jawab dalam pelayanan yang terwakili dari seksi-seksi yang menyusunnya yakni :

1. *Photo compartment section.*

Photo compartment merupakan salah satu bagian dalam departemen produksi yang mempunyai deskripsi tugas utama dalam penyedia gambar atau foto terkait berita antara lain pemotretan, *editing* photo, dll. Bagian ini juga bertanggung-jawab dalam membuat dan mengelola *database* foto.

2. *Graphic design section.*

Bagian ini bertanggung-jawab terhadap pengembangan perancangan, evaluasi, penyegaran desain grafis produk perusahaan serta *layout* cetak produk.

3. *Library section.*

Perpustakaan berfungsi sebagai *support* data yang dibutuhkan oleh keredaksian melalui riset dan pengembangan data. Perpustakaan juga mempunyai tanggung-jawab dalam memelihara dokumentasi cetak perusahaan, materi cetak referensi, serta mengelola *database* referensi dan data.

4.5.8.6.1 Analisis *Vertical Alignment*

Perspektif keuangan

Berdasarkan deskripsi tugas dari *production department*, maka *strategic objective* beserta target untuk perspektif keuangan dari *scorecard* tingkat bisnis unit yang diturunkan ke divisi ini sesuai peranannya yakni *Manage Cost* dengan *measurement variance budget realization* dengan target maksimal 10%.

Perspektif konsumen

Strategic objective dan *target core measurement* pada perspektif konsumen yang diturunkan dari modifikasi unit bisnis ke *digital division* sesuai peranannya adalah *Increase Internal Customer Satisfaction* dengan *measurement* berupa indeks kepuasan konsumen internal terkait layanan yang diberikan oleh departemen

produksi (indeks layanan pusat data perpustakaan, indeks layanan foto, indeks layanan grafis) dengan metode pengukuran dan target yang disesuaikan dengan target *customer satisfaction index* pada tingkatan unit bisnis yakni mencapai indeks 3 dari skala maksimal 4.

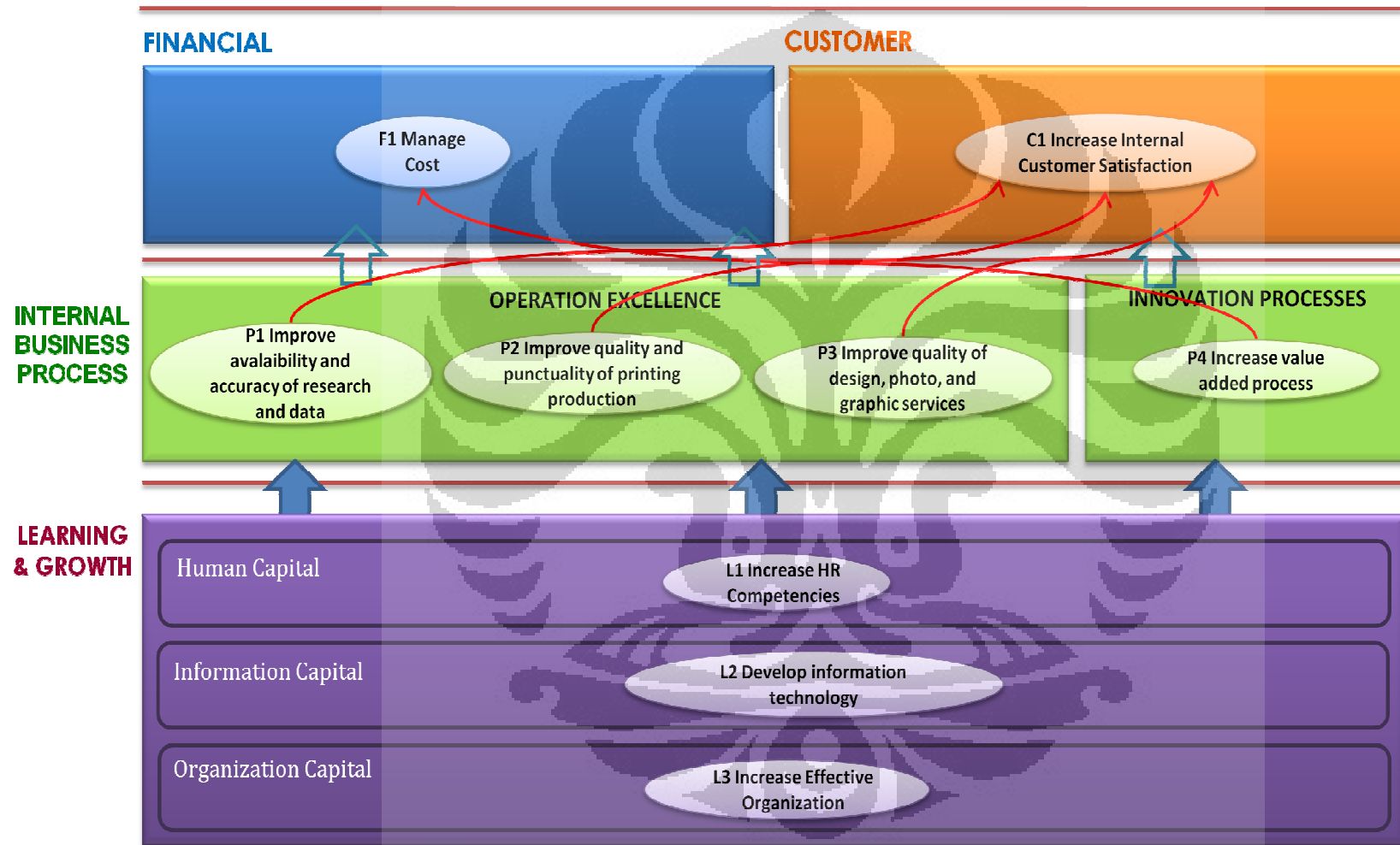
Perspektif proses bisnis internal

Pada perspektif proses bisnis internal, *strategic objective* yang diturunkan dari tingkatan unit bisnis adalah *Increase Value Added Process* beserta *measurement* dan targetnya, sedangkan untuk *strategic objective* yang lainnya merupakan milik departemen produksi itu sendiri :

- *Improve availability & accuracy of research and data*
Measurement yang digunakan adalah % pemenuhan data & riset yang dapat dipenuhi oleh perpustakaan, target yang direncanakan adalah mampu terpenuhi 75% dari total permintaan.
- *Improve quality and punctuality of printing production*
Measurement yang digunakan adalah % pemenuhan *deadline* cetak dari *corporate* yang wajib dipenuhi 100% oleh bagian produksi.
- *Improve quality of design, photo, and graphic services*
Measurement yang digunakan adalah jumlah essay foto di web yang dimuat oleh bagian foto, ditargetkan sebanyak minimal 2 essay per tahunnya, untuk desain grafis digunakan *measurement number of redesign / design change* dengan target maksimal 2 kali per bulan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pada umumnya di setiap divisi dan departemen mempunyai *strategic objective* yang sama. Hal ini dikarenakan sifat perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yakni sebagai dasar atau *enablers* bagi perspektif lain di atasnya sehingga setiap bagian dari organisasi harus memilikinya secara lengkap.



Gambar 4.8 Strategy Map tingkat production department

Tabel 4.10 *Balanced Scorecard* tingkat *production department*

Strategic Map			Balanced Scorecard Measurement				
	Strategic Themes	Strategic Objective	Measurement	Weight (%)	Target	Strategic initiative	
<i>Financial</i>	<i>Productivity Strategy</i>	<i>F1.Manage cost</i>	- <i>Variance budget realization</i>	10	Maksimal 10%	-Meningkatkan ketepatan pengelolaan <i>budget</i> dengan <i>strategic initiative</i> .	
<i>Customer</i>	<i>Core Measurement</i>	<i>C1.Increase Internal Customer Satisfaction</i>	- Indeks layanan pusat data perpustakaan	5	Mencapai nilai 3 dari skala 4	-Meningkatkan budaya <i>feedback and learning</i>	
			-Indeks layanan foto	5			
			-Indeks layanan grafis	5			
<i>Internal Business Process</i>	<i>Operation Excellence</i>	<i>P1.Improve availability & accuracy or research and data (perpustakaan)</i>	-% pemenuhan kebutuhan data & riset	10	Tercapai 75%	-Meningkatkan kualitas dan kerapian penyimpanan data dan referensi	
			<i>P2.Improve quality and punctuality of printing production</i>	- % pemenuhan <i>deadline</i> cetak dari pusat	15	Tercapai 100%	-Improvisasi <i>scheduling process</i>
			<i>P3.Improve quality of design, photo, and graphic services</i>	- # essay foto di web	15	Minimal 2 essay per tahun	-Penjadwalan penulisan essay kepada <i>photo editor</i>
	- # of <i>redesign / design change</i>	15		Maksimal 2 per bulan			
	<i>Innovation processes</i>	<i>P10.Increase value added process</i>	-#of <i>improvement/innovation</i>	5	2 inovasi / <i>improvement</i> per tahun.	-Mengadakan lomba inovasi departemen	
	<i>Human capital</i>	<i>L1.Increase HR Competencies</i>	-% <i>developed employee</i>	3	Tercapai 100%	- <i>Feedback training program</i> dengan bagian HRD	
			-% <i>training plan realization</i>	3	Tercapai 100%		

Tabel 4.10 *Balanced Scorecard* tingkat *production department* (sambungan)

Strategic Map		Balanced Scorecard Measurement				
	Strategic Themes	Strategic Objective	Measurement	Weight (%)	Target	Strategic initiative
Learning and Growth	<i>Information capital</i>	<i>L2.Develop information technology to support financial portal</i>	<i>- % IT development plan realization</i>	3	Tercapai 75%	-Memberikan <i>feedback</i> ke bagian IT terkait pengembangan IT
	<i>Organization capital</i>	<i>L3.Increase effective organization</i>	<i>-% key position fullfilment -corporate climate index</i>	3 3	Tercapai 75% Mencapai indeks 3,5 dari maks indeks 4,1	- <i>Feedback</i> dan <i>support</i> terkait penyelesaian analisis dan evaluasi jabatan

4.5.8.7 *Strategy Map* tingkatan departemen : *Human Resources Department*

Departemen SDM merupakan salah satu *supporting department* kunci dalam perusahaan. Hal ini dikarenakan proses operasi bisnis departemen SDM akan menjadi pencapaian perspektif *learning and growth* pada departemen dan divisi-divisi yang lain. Adapun proses operasi yang ingin dicapai oleh departemen SDM berfokus pada tiga hal besar, yakni :

1. Mengefektifkan proses rekrutmen

Sebagai bagian strategis yang mengelola alokasi sumber daya manusia, bagian SDM dituntut untuk mampu merespon kebutuhan sumber daya manusia di perusahaan yang dinamis. Adanya evaluasi terhadap organisasi juga menyebabkan bagian SDM harus bersifat responsif dalam mengatur dan memaksimalkan kompetensi sumber daya manusia yang sudah ada serta melakukan penambahan dan pengurangan apabila diperlukan. Perusahaan secara umum juga menghendaki agar bagian SDM dapat memastikan pemenuhan seluruh posisi manajemen kunci sehingga proses bisnis internal dapat berlangsung tanpa kendala.

2. Meningkatkan implementasi sistem performance management

Dalam menjalankan tanggung-jawabnya sebagai pengelola sumber daya manusia dan sebagai *change management* dari unit bisnis. Departemen SDM dinilai paling cocok untuk memimpin implementasi *performance management (balanced scorecard)* di perusahaan.

3. Meningkatkan pengembangan karyawan

Sumber daya manusia memerlukan peningkatan kualitas, oleh karena itu bagian SDM berkepentingan untuk menyelenggarakan berbagai pelatihan yang mampu meningkatkan kualitas dan kompetensi karyawan agar sesuai dengan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya.

4.5.8.7.1 Analisis *Vertical Alignment*

Perspektif keuangan

Berdasarkan deskripsi tugas dari *HR department*, maka *strategic objective* beserta target untuk perspektif keuangan dari *scorecard* tingkat bisnis unit yang diturunkan ke divisi ini sesuai peranannya yakni *Manage Cost* dengan *measurement variance budget realization*, target maksimal 10%.

Perspektif konsumen

Strategic objective untuk perspektif konsumen pada *HR department* sedikit berbeda dengan departemen lainnya karena departemen ini bertanggung jawab untuk melakukan pemenuhan tujuan-tujuan yang menjadi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada departemen yang lain yang menjadi *internal customer* dari departemen HR itu sendiri. Dengan demikian, *strategic objective* untuk bagian ini terdiri dari :

- *Increase Internal Customer Satisfaction*
Measurement yang dipakai adalah *stakeholder satisfaction index* yang pada dasarnya sama dengan *customer satisfaction index* hanya saja target survey merupakan departemen lain sebagai pengguna jasa HR department, target yang dipasang sama dengan target pencapaian *CSI* yakni mencapai skala 3 dari maksimal 4.
- *Increase Company Effective Organization*
Mesurement yang dipakai adalah yang dipakai pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan departemen lain yakni *% average key position fullfilment* dengan target pencapaian 75% dan *corporate climate index* dengan target pencapaian indeks 3,5 dari 4.
- *Increase Company HR competencies*
Measurement yang dipakai adalah *% average training plan realization* yang tercapai di semua departemen dengan target pencapaian sebesar 100%

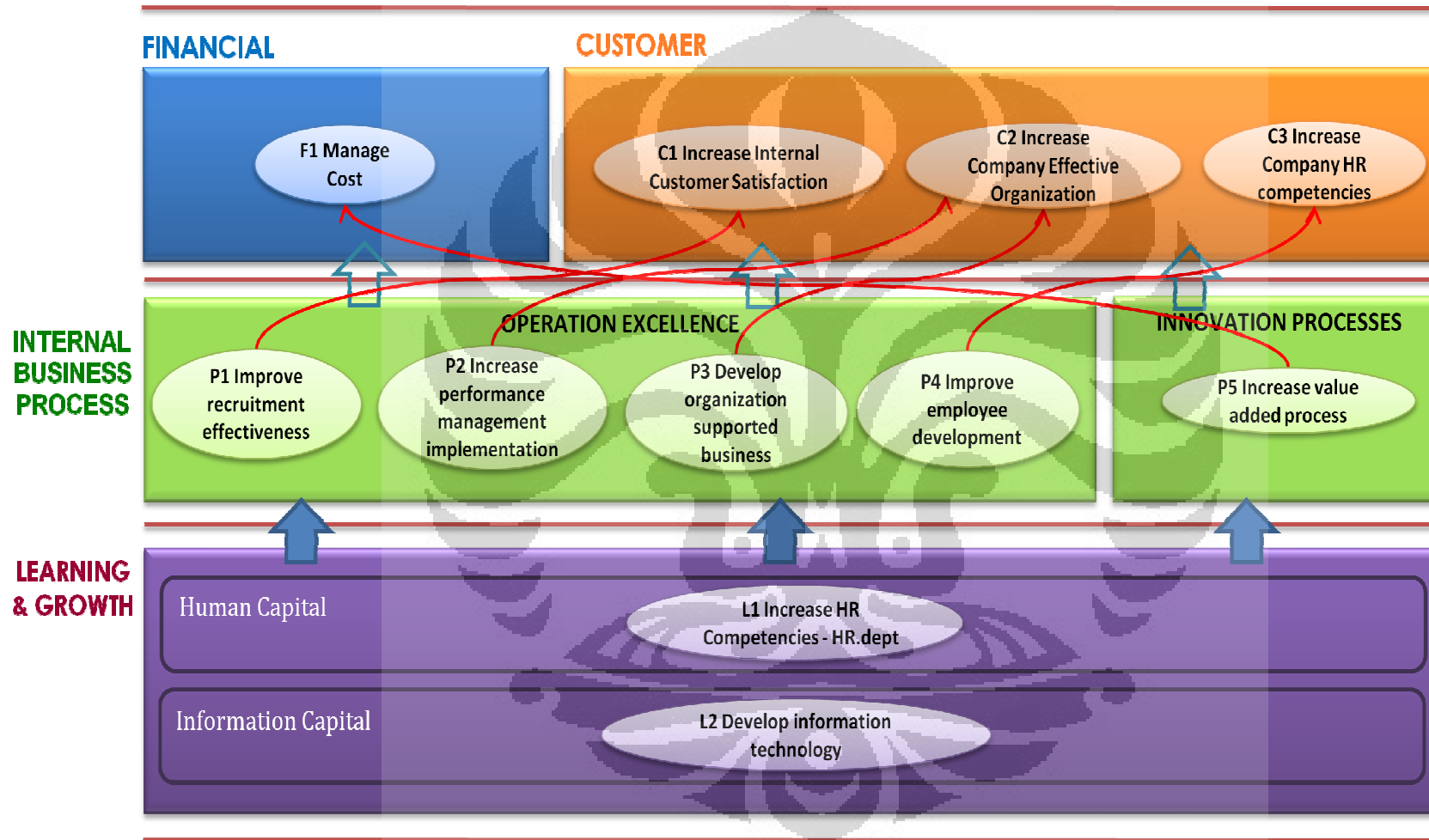
Perspektif proses bisnis internal

Pada perspektif proses bisnis internal, *strategic objective* yang ada menggambarkan cara-cara yang ingin ditempuh untuk mencapai tujuan yang ada pada perspektif konsumen, yakni :

- *Improve recruitment effectiveness*
Measurement yang digunakan adalah % *vacant position fulfilment* dengan target terpenuhi sebesar 75%
- *Increase performance management implementation*
Strategic objective ini ingin menekankan pada kemajuan penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan dengan target pemenuhan proses *cascading scorecard* sebanyak 75%, yakni mencapai level departemen.
- *Develop organization supported business*
 Mengembangkan organisasi yang mendukung bisnis dengan penyelesaian analisis jabatan dan evaluasi jabatan.
- *Improve employee development*
 Memastikan kualitas penerapan terhadap pengembangan karyawan , ditetapkan target untuk 100% penyelesaian evaluasi efektifitas training.
- *Improve working environment*
 Sebagai *role-model* dalam hal hubungan antara atasan dengan bawahan yang baik, dengan tujuan membantu pencapaian secara rerata keseluruhan target *corporate climate index* perusahaan sebesar 3,5.
- *Increase value added process*
Measurement yang digunakan adalah # *of improvement/innovation* sebanyak dua per tahun.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

HR department mempunyai *strategic objective* hampir sama dengan perspektif konsumennya namun lebih sedikit karena dinyatakan dalam perspektif konsumen sebagai tujuan dari departemen itu sendiri. *Strategic objective* yang diturunkan pada departemen adalah *Increase HR competencies* yang bersifat lokal untuk departemen itu sendiri serta *Develop information technology*.



Gambar 4.9 Strategy Map tingkat human resources department

Tabel 4.11 *Balanced Scorecard tingkat human resources department*

Strategic Map		Balanced Scorecard Measurement				
	Strategic Themes	Strategic Objective	Measurement	Weight (%)	Target	Strategic initiative
<i>Financial</i>	<i>Productivity Strategy</i>	<i>F1.Manage cost</i>	<i>- Variance budget realization</i>	10	Maksimal 10%	-Meningkatkan ketepatan pengelolaan <i>budget</i> dengan <i>strategic initiative</i> .
		<i>Core Measurement</i>	<i>C1.Increase Internal Customer Satisfaction</i>	<i>- Stakeholder satisfaction index</i>	5	Mencapai nilai 3 dari skala 4
<i>Customer</i>		<i>C2. Increase company effective organization</i>	<i>-corporate climate index</i>	10	Mencapai indeks 3,5 dari maks indeks 4,1	-Menjadi departemen <i>role-model</i> untuk iklim organisasi yang baik
			<i>-% avg key position fullfilment</i>	5	Tercapai 75%	
		<i>C3. Increase company HR competencies</i>	<i>-% avg training plan realization</i>	5	Tercapai 100%	-Peningkatan kualitas perencanaan <i>training</i>
<i>Internal Business Process</i>	<i>Operation Excellence</i>	<i>P1.Improve recruitment effectiveness</i>	<i>-% vacant position fullfilment</i>	15	Tercapai 75%	
		<i>P2.Increase performance management implementation</i>	<i>- % of balanced scorecard cascaded to lower level</i>	10	Tercapai 75%	
		<i>P3.Develop organization supported business</i>	<i>- % penyelesaian analisis jabatan</i>	5	Tercapai 100%	
			<i>- % penyelesaian evaluasi jabatan</i>	5	Tercapai 100%	
	<i>P4.Improve employee development</i>	<i>- % penyelesaian evaluasi efektifitas training / pengembangan</i>	5	Tercapai 100%		

Tabel 4.11 *Balanced Scorecard* tingkat *human resources department* (sambungan)

Strategic Map		Balanced Scorecard Measurement				
	Strategic Themes	Strategic Objective	Measurement	Weight (%)	Target	Strategic initiative
		<i>P5.Improve working environment</i>	<i>- average corporate climate index overall</i>	5	Mencapai indeks 3,5 dari maks indeks 4,1	
	<i>Innovation processes</i>	<i>P5.Increase value added process</i>	<i>-#of improvement/innovation</i>	5	2 inovasi / <i>improvement</i> per tahun.	-Mengadakan lomba inovasi departemen
<i>Learning and Growth</i>	<i>Human capital</i>	<i>L1.Increase HR Competencies – HR.Dept</i>	<i>-% developed HR employee</i> <i>-% HR employee training plan realization</i>	5 5	Tercapai 100% Tercapai 100%	
	<i>Information capital</i>	<i>L2.Develop information technology</i>	<i>- % IT development plan realization</i>	5	Tercapai 75%	-Memberikan <i>feedback</i> ke bagian IT terkait pengembangan IT

4.5.8.8 *Strategy Map* tingkatan section : *AP & AR section*

Seksi AP & AR merupakan seksi yang bertanggung-jawab pada bidang keuangan. Bagian ini bukan merupakan bagian keuangan murni karena fungsi perencanaan dan pengawasan telah digabungkan dengan bagian keuangan pusat di induk perusahaan (*corporate finance*) sehingga bagian ini relatif hanya berperan dalam pengelolaan pembayaran utang atau *account payable* (AP) dan piutang atau *account receivable* (AR) serta lebih banyak bersifat administratif. Namun bagian AP & AR dapat disetarakan dengan divisi atau departemen karena pelaporannya langsung kepada *Editor in Chief* dan *Group Director* walaupun ukuran dan lingkup tugasnya bertingkat seksi.

Atas karakternya tersebut, maka bagian ini diputuskan untuk ikut masuk dalam lingkup *cascading balanced scorecard* yang sedang dijalankan.

4.5.8.8.1 Analisis *Vertical Alignment*

Perspektif keuangan

Berdasarkan deskripsi tugas dari *AP&AR section*, maka *strategic objective* beserta target untuk perspektif keuangan dari *scorecard* tingkat bisnis unit yang diturunkan ke seksi ini sesuai peranannya yakni *Manage Cost* dengan *measurement variance budget realization*, target maksimal 10% dan *Optimize Asset & Cash Utilization*, *measurement average collection period* dengan target maksimal 2 bulan.

Perspektif konsumen

Strategic objective untuk bagian ini terdiri dari :

- *Increase Internal Customer Satisfaction*

Measurement yang dipakai adalah *stakeholder satisfaction index* yang pada dasarnya sama dengan *customer satisfaction index* hanya saja target survey merupakan departemen lain sebagai pengguna jasa *AP&AR section*.

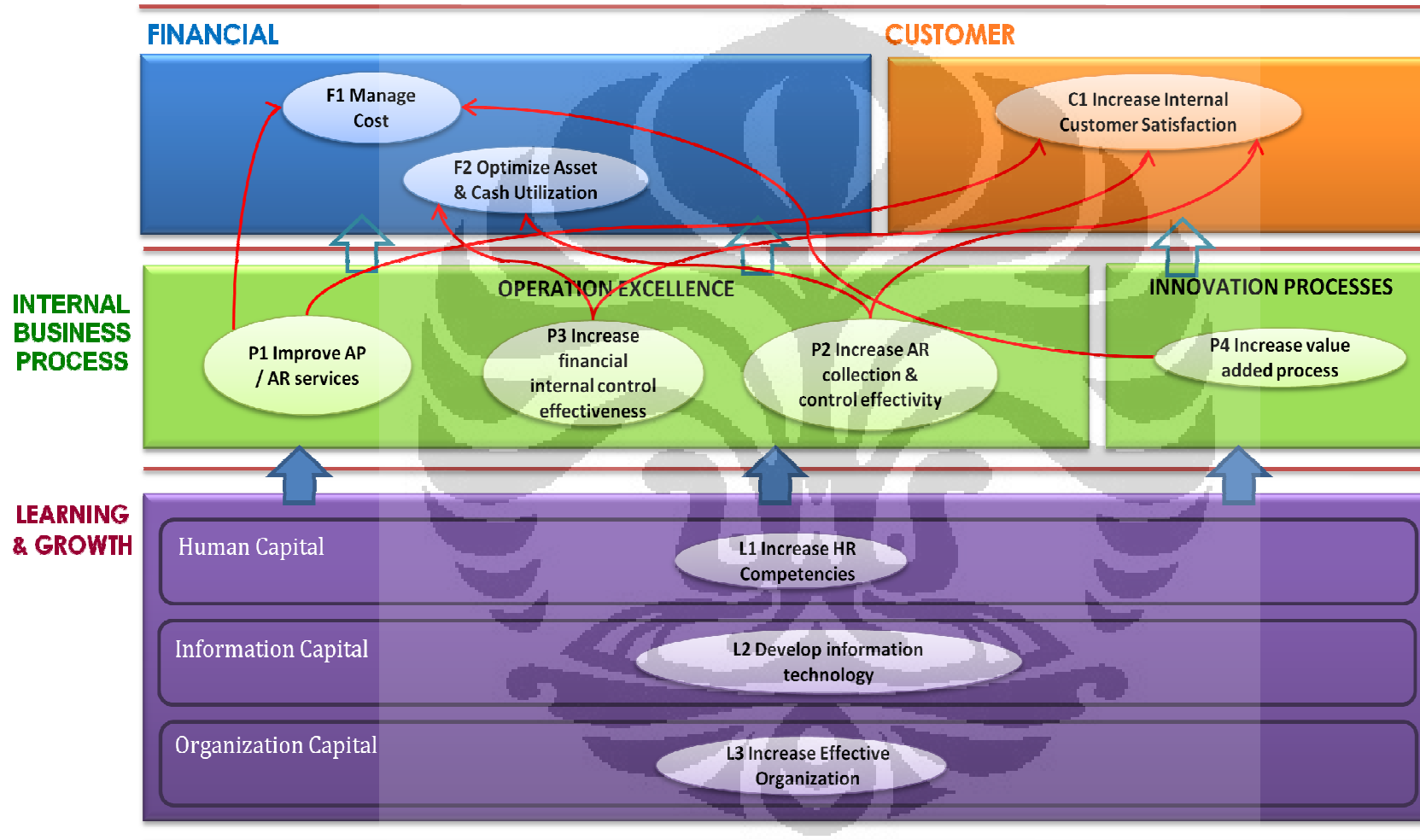
Perspektif proses bisnis internal

Pada perspektif proses bisnis internal, *strategic objective* yang ada menggambarkan cara-cara yang ingin ditempuh untuk mencapai tujuan yang ada pada perspektif konsumen, yakni :

- *Improve AP/AR services*
Measurement yang digunakan adalah % ketepatan waktu penyediaan layanan keuangan sesuai jadwal seharusnya dengan target pemenuhan 100% sesuai jadwal / waktu seharusnya.
- *Increase AR collection & control efficiency*
 Untuk mengukur efektivitas dan efisiensi pengendalian terhadap AR, maka digunakan parameter pengukuran berupa jumlah koreksi terkait input billing dan faktur pajak per bulan. Targetnya adalah tanpa kesalahan.
- *Increase financial internal control effectiveness*
 Mengembangkan efisiensi dan kualitas dari pengendalian internal terhadap keuangan yang diimplementasikan di dalam perusahaan dengan menekan hasil temuan audit dan jumlah koreksi terhadap dokumen.
- *Increase value added process*
Measurement yang digunakan adalah # of improvement/innovation sebanyak dua per tahun.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, *AP&AR section* mempunyai *strategic objective* yang hampir sama dengan perspektif konsumennya. *Strategic objective* dan *target* dari tingkatan unit bisnis diturunkan secara lengkap ke dalam divisi ini.



Gambar 4.10 Strategy Map tingkat AP&AR section

Tabel 4.12 *Balanced Scorecard* tingkat AP&AR section

Strategic Map		Balanced Scorecard Measurement					
	Strategic Themes	Strategic Objective	Measurement	Weight (%)	Target	Strategic initiative	
<i>Financial</i>	<i>Productivity Strategy</i>	<i>F1.Manage cost</i>	- <i>Variance budget realization</i>	5	Maksimal 10%	-Meningkatkan ketepatan pengelolaan <i>budget</i> dengan <i>strategic initiative</i> .	
		<i>F2.Optimize asset & cash utilization</i>	- <i>Avg collection period</i>	5	Maksimal 2 bulan	-Pemberian diskon pada ketentuan pembayaran.	
<i>Customer</i>	<i>Core Measurement</i>	<i>C1.Increase Internal Customer Satisfaction</i>	- <i>Stakeholder satisfaction index</i>	20	Mencapai nilai 3 dari skala 4	-Meningkatkan budaya <i>feedback and learning</i>	
<i>Internal Business Process</i>	<i>Operation Excellence</i>	<i>P1.Improve AP/AR services</i>	-% ketepatan waktu penyediaan data layanan keuangan (rekap omset srkulasi, iklan, busdev, dan order cetak)	8	Tercapai 100%	-Pembuatan <i>standard operating procedure</i> (SOP) departmen lengkap	
			-% ketepatan prosedur pembayaran (verifikasi <i>invoice</i>)	8	Tercapai 100%		
		<i>P2.Increase AR collection & control efficiency</i>	- jumlah koreksi terkait input <i>billing & faktur pajak</i> per bulan	8	0		-Pembuatan SOP departmen lengkap
			-# kesalahan alokasi pembayaran pelanggan	8	0		
<i>P3.Increase financial internal control effectiveness</i>	-jumlah temuan audit	8	0	-Pembuatan SOP departmen lengkap			
	-jumlah koreksi verifikasi <i>invoice</i>	8	0				

Tabel 4.12 *Balanced Scorecard* tingkat AP&AR section (sambungan)

<i>Strategic Map</i>		<i>Balanced Scorecard Measurement</i>				
	<i>Strategic Themes</i>	<i>Strategic Objective</i>	<i>Measurement</i>	<i>Weight (%)</i>	<i>Target</i>	<i>Strategic initiative</i>
	<i>Innovation processes</i>	<i>P10.Increase value added process</i>	<i>-#of improvement/innovation</i>	7	2 inovasi / <i>improvement</i> per tahun.	-Mengadakan lomba inovasi departemen
<i>Learning and Growth</i>	<i>Human capital</i>	<i>L1.Increase HR Competencies – HR.Dept</i>	<i>-% developed HR employee</i>	3	Tercapai 100%	<i>-Feedback training program</i> dengan bagian HRD
			<i>-% HR employee training plan realization</i>	3	Tercapai 100%	
	<i>Information capital</i>	<i>L2.Develop information technology</i>	<i>- % IT development plan realization</i>	3	Tercapai 75%	-Memberikan <i>feedback</i> ke bagian IT terkait pengembangan IT
<i>Organization capital</i>	<i>L3.Increase effective organization</i>		<i>-% key position fullfilment</i>	3	Tercapai 75%	<i>- Feedback dan support</i> terkait penyelesaian analisis dan evaluasi jabatan
			<i>-corporate climate index</i>	3	Mencapai indeks 3,5 dari maks indeks 4,1	

4.5.8.9 *Strategy Map* tingkatan departemen : *Editorial Compartment*

Divisi editorial baik *periodical editorial division* maupun *daily editorial division* tersusun dari beberapa *editorial compartment* di bawahnya spesifik dengan bidang berita yang dihasilkan. *Periodical editorial division* mempunyai empat *editorial compartment* yang terdiri dari *business, investment, finance, dan national compartment*. *Daily Editorial division* mempunyai empat *editorial compartment* yang terdiri dari *financial, industrial, stock market, serta macro economic compartment*.

Pembentukan *editorial compartment* dimaksudkan untuk memudahkan pengelolaan berita sesuai bidang dan kolom yang ada sehingga dapat dihasilkan berita yang berkualitas namun cepat dan aktual dengan memfokuskan pekerjaan reporter yang ada. Setiap *editorial compartment* dipimpin oleh *compartment editor* yang melaporkan pekerjaannya pada pimpinan *editorial division* yakni *managing editor*.

Setiap *editorial compartment* pada dasarnya mempunyai deskripsi tugas yang sama, hanya dibedakan berdasarkan bidang. Oleh karena itu perancangan *cascading departmental balanced scorecard* untuk *editorial department* dapat dijadikan satu.

4.5.8.9.1 Analisis *Vertical Alignment*

Perspektif keuangan

Berdasarkan deskripsi tugas dari *editorial compartment*, maka *strategic objective* beserta target untuk perspektif keuangan dari *scorecard* tingkat divisi yang diturunkan ke divisi ini sesuai peranannya yakni *Manage Cost* dan *Increase total revenue*.

Perspektif konsumen

Strategic objective dan *target core measurement* pada perspektif konsumen yang diturunkan dari *editorial division* kepada *editorial compartment* sesuai peranannya adalah *Increase Market Share, Increase Customer Satisfaction, serta Increase Brand Awareness*. Sedangkan untuk *Customer Value Proposition* serta

Universitas Indonesia

target yang didelegasikan oleh *editorial division* adalah dalam hal *Quality, Brand Image*, serta *Price*.

Perspektif proses bisnis internal

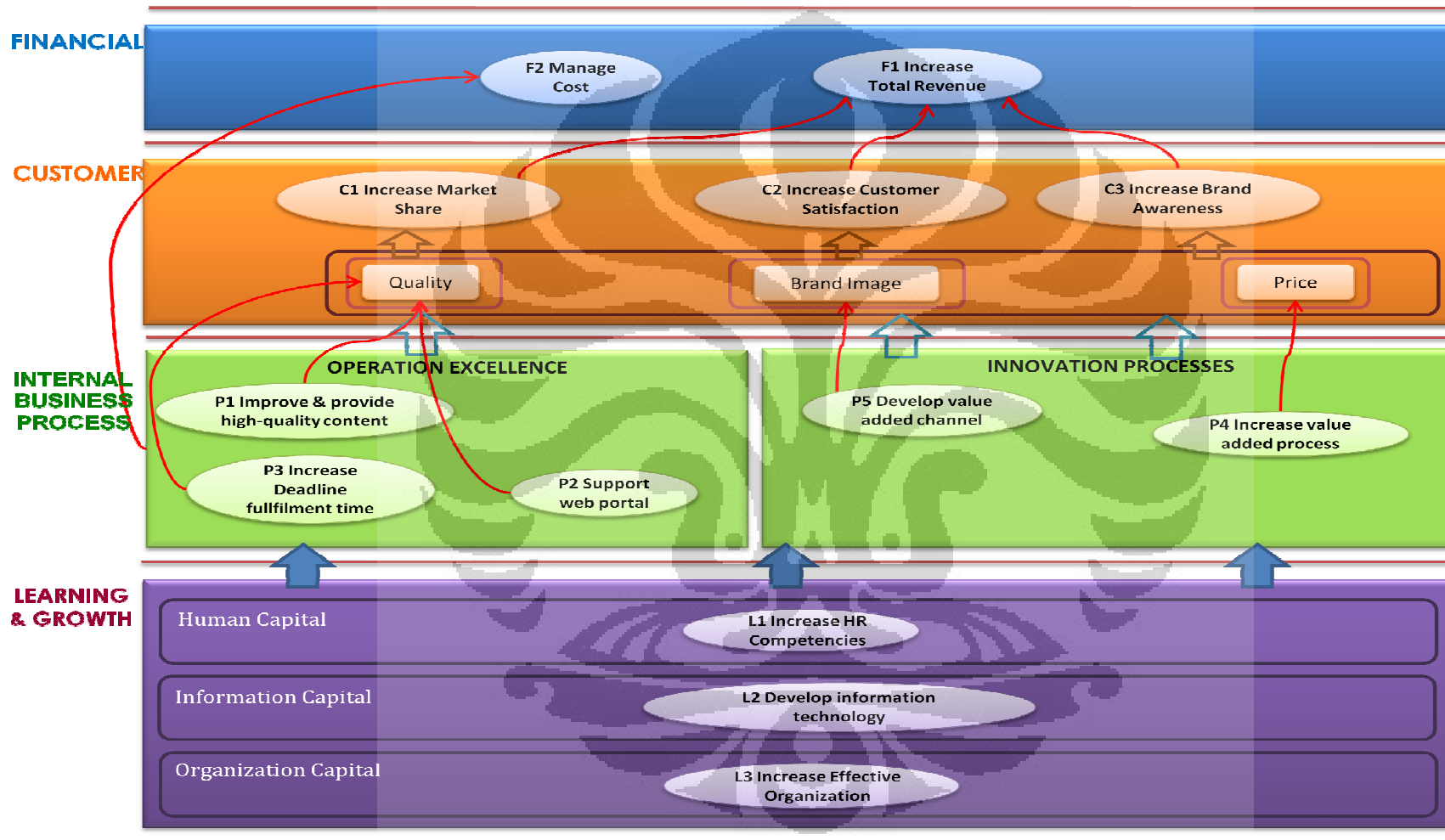
Pada perspektif proses bisnis internal, diturunkan *strategic objective* dan target dari tingkatan divisi yakni *Improve & Provide High Quality Content, Support Web Portal, Increase Deadline Fullfilment Date*, serta *Increase Value Added process*. *Strategic objective* yang muncul secara mandiri pada departemen ini antara lain :

- *Develop value added channel*

Strategic objective ini merupakan tambahan pada perspektif inovasi bagian *compartment* untuk mendukung dan mengembangkan kreatifitas dari para reporter, dengan ini setiap *compartment* ditargetkan untuk mengajukan ide-ide untuk *by-product* redaksional seperti misalnya buletin reksadana, buku peluang usaha, kumpulan artikel “kopi”, dan lain-lain.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pada umumnya di setiap divisi dan departemen mempunyai *strategic objective* yang sama. Hal ini dikarenakan sifat perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yakni sebagai dasar atau *enablers* bagi perspektif lain di atasnya sehingga setiap bagian dari organisasi harus memilikinya secara lengkap. *Strategic objective* dan target dari tingkatan divisi diturunkan secara lengkap ke *editorial compartment*.



Gambar 4.11 *Strategy Map tingkat editorial compartment*

Tabel 4.13 *Balanced Scorecard tingkat editorial compartment*

Strategic Map			Balanced Scorecard Measurement			
	Strategic Themes	Strategic Objective	Measurement	Weight (%)	Target	Strategic initiative
<i>Financial</i>	<i>Productivity Strategy</i>	<i>F1.Manage cost</i>	<i>- % operating expense to revenue</i>	2,5	Menurun sebesar 5% dibanding tahun sebelumnya.	-Inisiatif kerjasama dengan sirkulasi pusat dan unit bisnis lain
	<i>Growth Strategy</i>	<i>F2.Increase total revenue</i>	<i>- % revenue growth</i>	2,5	Meningkat 45% dibanding tahun sebelumnya.	-Promosi dan program penjualan, iklan kreatif
<i>Customer</i>	<i>Core Measurement</i>	<i>C1.Increase Market Share</i>	<i>- % market share Kontan</i>	5	Meningkat 3% dibanding sebelumnya.	-Kampanye promosi yang efektif
		<i>C2.Increase Customer Satisfaction</i>	<i>- Oplah harian</i>	3	Semua target oplah meningkat sebanyak 45-50% Portal visitor naik sebanyak 30%	-Kampanye promosi yang efektif
			<i>- Oplah mingguan</i>	2		
			<i>- Oplah edisi khusus</i>	2		
	<i>-%growth portal visitor</i>	2				
	<i>C3.Increase Brand Awareness</i>	<i>-customer satisfaction index</i>	2	Mencapai nilai 3 dari skala 4	-Relasi serta kualitas produk yang terbaik	
	<i>Customer Value Preposition</i>	<i>Quality</i>	<i>- % growth total oplah</i>	1	Meningkat 45-50% Mencapai 100 besar (+40%)	-Kampanye promosi yang efektif
<i>-# portal traffic rank (Alexa)</i>			1			
<i>Brand Image</i>		<i>-% top of mind</i>	1	Mencapai nilai 50%	-Peningkatan kualitas di segala aspek	
	<i>Price</i>	<i>-average (avg) price ranking dari produk cetak</i>	1	Mencapai harga termurah	-Peningkatan proses bisnis, kerjasama, serta sinergi.	
<i>Internal Business Process</i>	<i>Operation Excellence</i>	<i>P1.Improve & Provide high quality content</i>	<i>-jumlah berita yang berkualitas terkait investasi, inspirasi bisnis dan forex</i>	15	Minimal 60 berita per bulan	-Membuat halaman khusus terkait berita <i>forex derivative</i> , investasi, inspirasi binis, dan industri kreatif

Tabel 4.13 *Balanced Scorecard* tingkat *editorial compartment* (sambungan)

Strategic Map		Balanced Scorecard Measurement				
	Strategic Themes	Strategic Objective	Measurement	Weight (%)	Target	Strategic initiative
<i>Internal Business Process</i>						-Membuat rubrik baru untuk technical dan <i>forex analysis</i> -Mengevaluasi tanggapan pembaca yang masuk untuk pengembangan konten
		<i>P2.Support web portal</i>	<i>-news/day</i>	20	<i>2 news/day</i>	-Meningkatkan kompetensi wartawan
		<i>P3.Increase deadline fullfilment date</i>	<i>-%pencapaian deadline</i>	15	Tercapai 100% dari jadwal	-Improvisasi <i>scheduling process</i>
	<i>Innovation Processes</i>	<i>P4.Increase value added process</i>	<i>-%of improvement/innovation</i>	5	2 inovasi / <i>improvement</i> per tahun.	- Mengadakan kompetisi inovasi internal departemen
		<i>P5.Develop value added channel</i>	<i>-% of by-product</i>	5	2 ide setiap tahun	
<i>Learning and Growth</i>	<i>Human capital</i>	<i>L1.Increase HR Competencies</i>	<i>-% developed employee</i> <i>-% training plan realization</i>	3 3	Tercapai 100% Tercapai 100%	<i>-Feedback training program</i> dengan bagian HRD
	<i>Information capital</i>	<i>L2.Develop information technology</i>	<i>- % IT development plan realization</i>	3	Tercapai 75%	-Memberikan <i>feedback</i> ke bagian IT terkait pengembangan IT
	<i>Organization capital</i>	<i>L2.Increase effective organization</i>	<i>-%key position fullfilment</i> <i>-%corporate climate index</i>	3 3	Tercapai 75% Mencapai indeks 3,5 dari maks indeks 4,1	- <i>Feedback</i> dan <i>support</i> terkait penyelesaian analisis dan evaluasi jabatan

4.5.8.10 *Strategy Map* tingkatan departemen : *Content Digital Department*

Departemen *Content Digital* merupakan bagian dari *Digital Division* yang menitikberatkan pada penyiapan dan pengelolaan konten yang dipergunakan oleh portal finansial *online*. *Content Digital Department* dapat disejajarkan dengan *Editorial Compartment* pada *Editorial Division* dari sisi deskripsi tugas sehingga mempunyai pengukuran yang relatif sama.

Kontribusi berita pada portal *online* sebenarnya tidak hanya bersumber dari *Content Digital Department* namun juga dari *Editorial Compartment* yang mempersiapkan berita untuk produk cetak.

4.5.8.10.1 Analisis *Vertical Alignment*

Perspektif keuangan

Berdasarkan deskripsi tugas dari *content digital department*, maka *strategic objective* beserta target untuk perspektif keuangan dari *scorecard* tingkat divisi yang diturunkan ke department ini sesuai peranannya yakni *Manage Cost* dan *Increase Total Revenue*.

Perspektif konsumen

Strategic objective dan *target core measurement* pada perspektif konsumen yang diturunkan dari *digital division* ke *content digital department* sesuai peranannya adalah *Increase Internal Customer Satisfaction* dengan *measurement* berupa Indeks layanan IT yang memakai metode dan target yang sama dengan *CSI* pada tingkatan unit bisnis, *Increase Customer Retention & Acquisition* dengan *measurement unique visitor/bulan* yang ditargetkan naik sebesar 40% dari tahun lalu , serta *Increase Brand Awareness* dengan *measurement avg # pageview/user/month* yang diturunkan dari unit bisnis dengan target bertumbuh sebesar 40%. Sedangkan untuk *Customer Value Proposition* serta target yang didelegasikan oleh *editorial division* adalah dalam hal *Quality* dengan target komplain sebanyak maksimal 8 per bulan, *Brand Image* , *Customer Relation*, serta *Creative Ads* dengan *measurement* dan target yang sama dengan yang ada pada tingkatan divisi digital.

Perspektif proses bisnis internal

Pada perspektif proses bisnis internal, diturunkan *strategic objective* dan target dari tingkatan divisi yakni *Increase Deadline Fullfilment Date*, *Increase value added process*. *Strategic objective* yang muncul secara mandiri pada divisi ini antara lain :

- *Develop high quality content web portal*

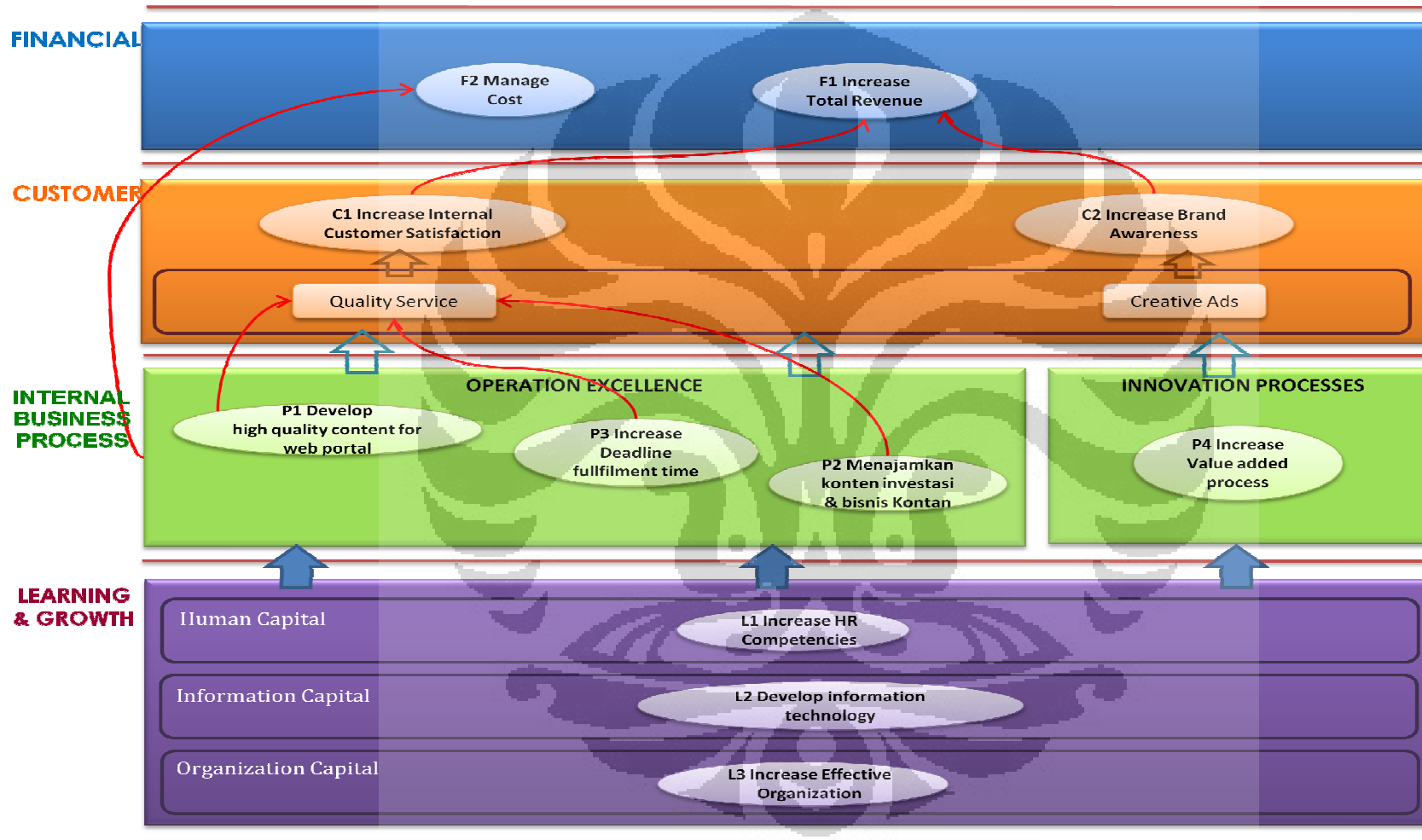
Strategic objective ini sebenarnya merupakan modifikasi dari *Develop high quality content & feature web portal*. Departemen *content digital* lebih berfokus pada penyediaan content sementara *feature* akan ditangani oleh departemen IT bagian pengembangan web.

- Menajamkan konten investasi & bisnis Kontan

Pada dasarnya, *content digital department* mempunyai deskripsi tugas yang mirip dengan *editorial compartment* dalam hal kualitas penyediaan berita. Oleh karena itu, *strategic objective* dan target yang sama juga dapat dipakai pada departemen ini.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pada umumnya di setiap departemen mempunyai *strategic objective* yang sama. Hal ini dikarenakan sifat perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yakni sebagai dasar atau *enablers* bagi perspektif lain di atasnya sehingga setiap bagian dari organisasi harus memilikinya secara lengkap. *strategic objective* dan target dari tingkatan divisi diturunkan secara lengkap ke dalam departemen ini.



Gambar 4.12 Strategy Map tingkat content digital department

Tabel 4.14 *Balanced Scorecard* tingkat content digital department

Strategic Map			Balanced Scorecard Measurement			
	Strategic Themes	Strategic Objective	Measurement	Weight (%)	Target	Strategic Initiative
<i>Financial</i>	<i>Productivity Strategy</i>	<i>F1.Manage cost</i>	<i>- variance budget realization</i>	5	Maksimal 10%	-Meningkatkan ketepatan pengelolaan <i>budget</i> dengan <i>strategic initiative</i> .
	<i>Growth Strategy</i>	<i>F2.Increase total revenue</i>	<i>- pendapatan iklan online</i>	5	Mencapai 1 milyar rupiah / tahun	-Promosi dan program penjualan, monetisasi portal, iklan kreatif
<i>Customer</i>	<i>Core Measurement</i>	<i>C1.Increase Internal Customer Satisfaction</i>	<i>- Indeks layanan IT</i>	5	Mencapai nilai 3 dari skala 4	-Meningkatkan budaya <i>feedback and learning</i>
		<i>C2.Increase Brand Awareness</i>	<i>-avg #page view/user/month</i>	5	<i>Pageview</i> per user naik 50% menjadi 6.	-Kampanye promosi yang efektif
	<i>Customer Value Proposition</i>	<i>Quality Service</i>	<i>- # of complaint</i>	5	8 komplain /bulan	-Meningkatkan budaya <i>feedback and learning</i>
		<i>Creative Ads</i>	<i>-#of new product</i>	5	2 produk baru setiap tahun	-Mengadakan lomba inovasi departemen
<i>Internal Business Process</i>	<i>Operation Excellence</i>	<i>P1.Develop high quality content web portal</i>	<i>-news per day</i>	15	<i>2 news/day</i>	-Meningkatkan kompetensi redaktur <i>online</i>
		<i>P2.Menajamkan konten investasi & bisnis Kontan</i>	<i>- jumlah berita berkualitas terkait investasi, inspirasi bisnis dan forex</i>	15	Minimal 60 berita/bulan	-Memperbanyak berita <i>forex derivative</i> , investasi, inspirasi bisnis, dan industri kreatif -Mengevaluasi tanggapan pembaca yang masuk untuk pengembangan konten
		<i>P3.Increase deadline fullfilment time</i>	<i>-%pencapaian deadline</i>	15	Tercapai 100%	-Improvisasi <i>scheduling process</i>

Tabel 4.14 *Balanced Scorecard* tingkat *content digital department* (sambungan)

Strategic Map		Balanced Scorecard Measurement				
	Strategic Themes	Strategic Objective	Measurement	Weight (%)	Target	Strategic Initiative
	<i>Innovation Processes</i>	<i>P4.Increase value added process</i>	<i>-#of improvement/innovation</i>	5	2 inovasi / <i>improvement</i> per tahun.	-Mengadakan lomba inovasi divisi
<i>Learning and Growth</i>	<i>Human capital</i>	<i>L1.Increase HR Competencies</i>	<i>-% developed employee -% training plan realization</i>	3 3	Tercapai 100% Tercapai 100%	<i>-Feedback training program</i> dengan bagian HRD
	<i>Information capital</i>	<i>L2.Develop information technology to support financial portal</i>	<i>- % IT development plan realization</i>	3	Tercapai 75%	-Memberikan <i>feedback</i> ke bagian IT terkait pengembangan IT
	<i>Organization capital</i>	<i>L3.Increase effective organization</i>	<i>-% key position fullfilment -corporate climate index</i>	3 3	Tercapai 75% Mencapai indeks 3,5 dari maks indeks 4,1	- <i>Feedback</i> dan <i>support</i> terkait penyelesaian analisis dan evaluasi jabatan

4.5.8.11 *Strategy Map* tingkatan departemen : *Information Technology Department*

Departemen IT merupakan bagian dari *Digital Division* yang bertanggung-jawab untuk melakukan pengembangan fitur, *widget*, dan pemrograman dari portal finansial *online*. Pengembangan portal *online* ditargetkan untuk mampu melakukan analisis data finansial dan saham serta pengembangan fitur forum yang interaktif. Fitur portal juga dijadikan kpi di departemen ini untuk mendorong terciptanya inovasi.

Selain melakukan pengembangan terus-menerus khususnya pada portal *online*, departemen ini juga bertanggung-jawab terhadap pemeliharaan serta pengembangan infrastruktur IT perusahaan seperti jaringan, *hardware*, dan aplikasi pendukung. Departemen IT mempunyai dua seksi sesuai tanggung jawabnya yakni *web development section* dan *infrastructure and support section*.

4.5.8.11.1 Analisis *Vertical Alignment*

Perspektif keuangan

Berdasarkan deskripsi tugas dari *IT department*, maka *strategic objective* beserta target untuk perspektif keuangan dari *scorecard* tingkat divisi yang diturunkan ke department ini sesuai peranannya yakni *Manage Cost* dan *Increase Total Revenue*.

Perspektif konsumen

Strategic objective dan *target core measurement* pada perspektif konsumen yang diturunkan dari *digital division* ke *IT department* sesuai peranannya adalah *Increase Internal Customer Satisfaction* dengan *measurement* berupa Indeks layanan IT yang memakai metode dan target yang sama dengan *CSI* pada tingkatan unit bisnis, *Increase Customer Retention & Acquisition* dengan *measurement* unique visitor/bulan yang ditargetkan naik sebesar 30% dari tahun lalu , serta *Increase Brand Awareness* dengan *measurement* avg # *pageview/user/month* yang diturunkan dari unit bisnis dengan target bertumbuh sebesar 40%. Sedangkan untuk *Customer Value Proposition* serta target yang didelegasikan oleh *digital division* adalah dalam hal *Quality* dengan target

komplain sebanyak maksimal 8 per bulan, *Brand Image*, serta *Creative Ads* dengan *measurement* dan target yang sama dengan yang ada pada tingkatan divisi digital.

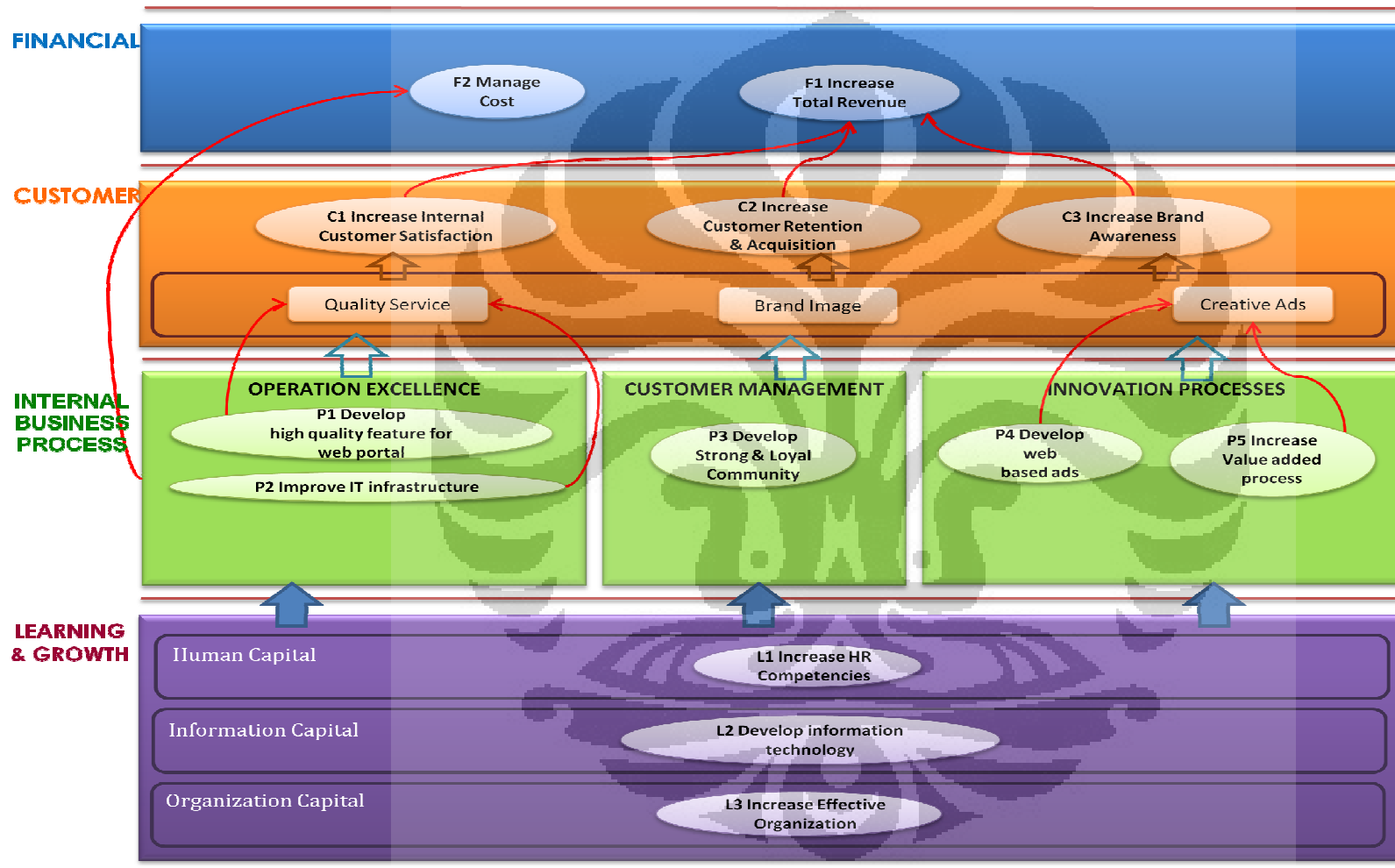
Perspektif proses bisnis internal

Pada perspektif proses bisnis internal, diturunkan *strategic objective* dan target dari tingkatan divisi yakni *Develop strong & loyal community*, *Develop web-based ads*, *Increase value added process*. *Strategic objective* yang muncul secara mandiri pada divisi ini antara lain :

- *Develop high quality feature for web portal*
Strategic objective ini sebenarnya merupakan modifikasi dari *Develop high quality content & feature web portal*. Departemen IT akan lebih berfokus kepada pengembangan pemrograman terkait *web portal* untuk menghasilkan *feature* yang lebih powerful dan bernilai tambah.
- *Improve IT infrastructure*
 Selain bertugas untuk mengembangkan portal *online*, departemen IT juga berperan sebagai pemelihara dan *support center* serta pengembang dari infrastruktur IT yang digunakan sehari-hari. Oleh karena itu, digunakan *strategic objective improve IT infrastructure* dengan *measurement* berupa *# of unscheduled downtime / month* yang ditargetkan agar bisa dieliminir.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pada umumnya di setiap departemen mempunyai *strategic objective* yang sama. Hal ini dikarenakan sifat perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yakni sebagai dasar atau *enablers* bagi perspektif lain di atasnya sehingga setiap bagian dari organisasi harus memilikinya secara lengkap. *strategic objective* dan target dari tingkatan divisi diturunkan secara lengkap ke dalam departemen ini.



Gambar 4.13 Strategy Map tingkat information technology department

Tabel 4.15 *Balanced Scorecard* tingkat *information technology department*

<i>Strategic Map</i>			<i>Balanced Scorecard Measurement</i>			
	<i>Strategic Themes</i>	<i>Strategic Objective</i>	<i>Measurement</i>	<i>Weight (%)</i>	<i>Target</i>	<i>Strategic initiative</i>
<i>Financial</i>	<i>Productivity Strategy</i>	<i>F1.Manage cost</i>	- <i>variance budget realization</i>	5	Maksimal 10%	-Meningkatkan ketepatan pengelolaan <i>budget</i> dengan <i>strategic initiative</i> .
	<i>Growth Strategy</i>	<i>F2.Increase total revenue</i>	- pendapatan iklan <i>online</i>	5	Mencapai 1 milyar rupiah / tahun	-Promosi dan program penjualan, monetisasi portal, iklan kreatif
<i>Customer</i>	<i>Core Measurement</i>	<i>C1.Increase Internal Customer Satisfaction</i>	- Indeks layanan IT	5	Mencapai nilai 3 dari skala 4	-Meningkatkan budaya <i>feedback and learning</i>
		<i>C2.Increase Customer Retention & Acquisition</i>	- <i>unique visitor</i> / bulan	5	Jumlah visitor bertambah 30%	-Kampanye promosi yang efektif
		<i>C3.Increase Brand Awareness</i>	-avg #page view/user/month	4	<i>Pageview</i> per user naik 50% menjadi 6.	-Kampanye promosi yang efektif
	<i>Customer Value Proposition</i>	<i>Quality Service</i>	- # of complaint	2	8 komplain /bulan	-Meningkatkan budaya <i>feedback and learning</i>
		<i>Brand Image</i>	-% <i>top of mind</i>	2	Mencapai nilai 50%	-Peningkatan kualitas di segala aspek
		<i>Creative Ads</i>	-#of new product	2	2 produk baru setiap tahun	-Mengadakan lomba inovasi departemen
<i>Operation Excellence</i>	<i>P1.Develop high quality feature for web portal</i>	-# of new features	10	2 <i>feature</i> baru/tahun	-Melakukan <i>Search Engine Optimization</i> secara konsisten	
	<i>P2.Improve IT infrastructure</i>	-# of unscheduled server downtime/month	10	0	-Meningkatkan realisasi program <i>maintenance</i>	

Tabel 4.15 *Balanced Scorecard* tingkat *information technology department* (sambungan)

Strategic Map			Balanced Scorecard Measurement			
	Strategic Themes	Strategic Objective	Measurement	Weight (%)	Target	Strategic initiative
<i>Internal Business Process</i>	<i>Customer Management</i>	<i>P3.Develop strong & loyal community</i>	-jumlah <i>follower</i> twitter -jumlah <i>member</i> di forum portal	10 10	Jumlah <i>follower</i> sebanyak 1000 orang. Jumlah anggota aktif sebanyak 500 orang.	-Membangun komunitas pembaca dengan mailing list, ataupun <i>reader gathering</i>
	<i>Innovation Processes</i>	<i>P4.Develop web-based ads</i>	-jumlah pengiklan di portal	10	Jumlah pengiklan bertambah 40%	-Mengembangkan konten yang mendatangkan iklan -Mengembangkan model <i>banner</i> iklan web kreatif
		<i>P5.Increase value added process</i>	-#of <i>improvement/innovation</i>	5	2 inovasi / <i>improvement</i> per tahun.	-Mengadakan lomba inovasi departemen
<i>Learning and Growth</i>	<i>Human capital</i>	<i>L1.Increase HR Competencies</i>	-% <i>developed employee</i>	3	Tercapai 100%	- <i>Feedback training program</i> dengan bagian HRD
			-% <i>training plan realization</i>	3	Tercapai 100%	
	<i>Information capital</i>	<i>L2.Develop information technology to support financial portal</i>	- % <i>IT development plan realization</i>	3	Tercapai 75%	-Memberikan <i>feedback</i> ke bagian IT terkait pengembangan IT
<i>Organization capital</i>	<i>L3.Increase effective organization</i>	-% <i>key position fullfilment</i>	3	Tercapai 75%	- <i>Feedback</i> dan <i>support</i> terkait penyelesaian analisis dan evaluasi jabatan	
		- <i>corporate climate index</i>	3	Mencapai indeks 3,5 dari maks indeks 4,1		

4.5.8.12 *Strategy Map* tingkatan departemen : *Marketing Communication Department*

Departemen *Marketing Communication* (*marcomm*) merupakan salah satu departemen yang tergabung dalam divisi bisnis. Sebagai *profit center*, sudah jelas bahwa setiap departemen pada divisi ini mempunyai tujuan akhir untuk meningkatkan pendapatan.

Departemen ini beroperasi dengan melakukan promosi dan penjualan terhadap produk perusahaan. Untuk mendukung operasional yang lebih efektif dan menguntungkan, maka departemen ini mempunyai inisiatif untuk menjalin kerja sama dengan induk usaha agar *coverage area* promosi dapat diperluas. Selain promosi, departemen ini juga berfungsi untuk merancang program penjualan yang menarik. Salah satu inisiatifnya adalah dengan harga yang lebih murah dibanding dengan kompetitor serta *cross selling* dengan produk lain yang dimiliki oleh induk perusahaan yang sudah lebih dahulu terkenal.

4.5.8.12.1 Analisis *Vertical Alignment*

Perspektif keuangan

Berdasarkan deskripsi tugas dari *marcomm department*, maka *strategic objective* beserta target untuk perspektif keuangan dari *scorecard* tingkat divisi yang diturunkan ke departemen sesuai peranannya yakni *Manage Cost* dan *Increase Total Revenue*.

Perspektif konsumen

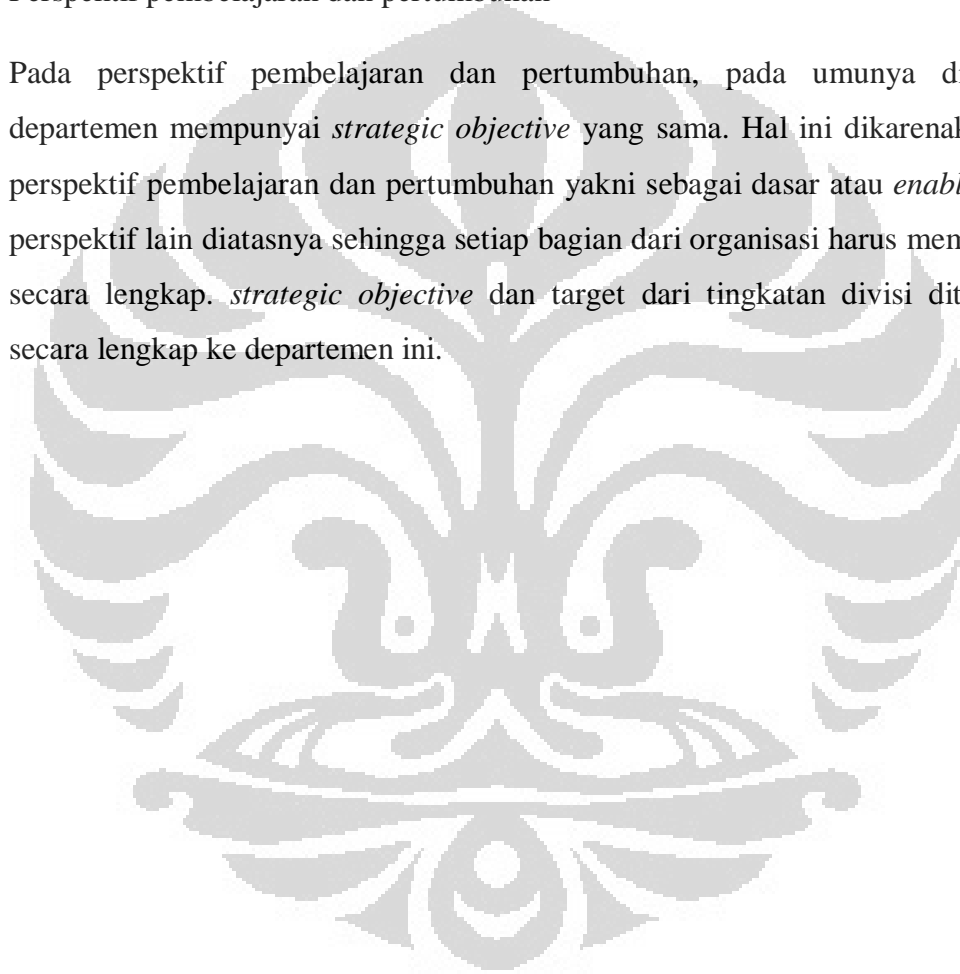
Strategic objective dan *target core measurement* pada perspektif konsumen yang diturunkan dari *digital division* adalah *Increase Market Share*, *Increase Customer Satisfaction*, *Increase Customer Retention & Acquisition* serta *Increase Brand Awareness* dengan *measurement* dan target sesuai dengan yang ada pada tingkatan divisi. Sedangkan untuk *Customer Value Proposition* yang diturunkan adalah *Availability*, *Brand Image*, *Customer Relation*, serta *Creative Ads*.

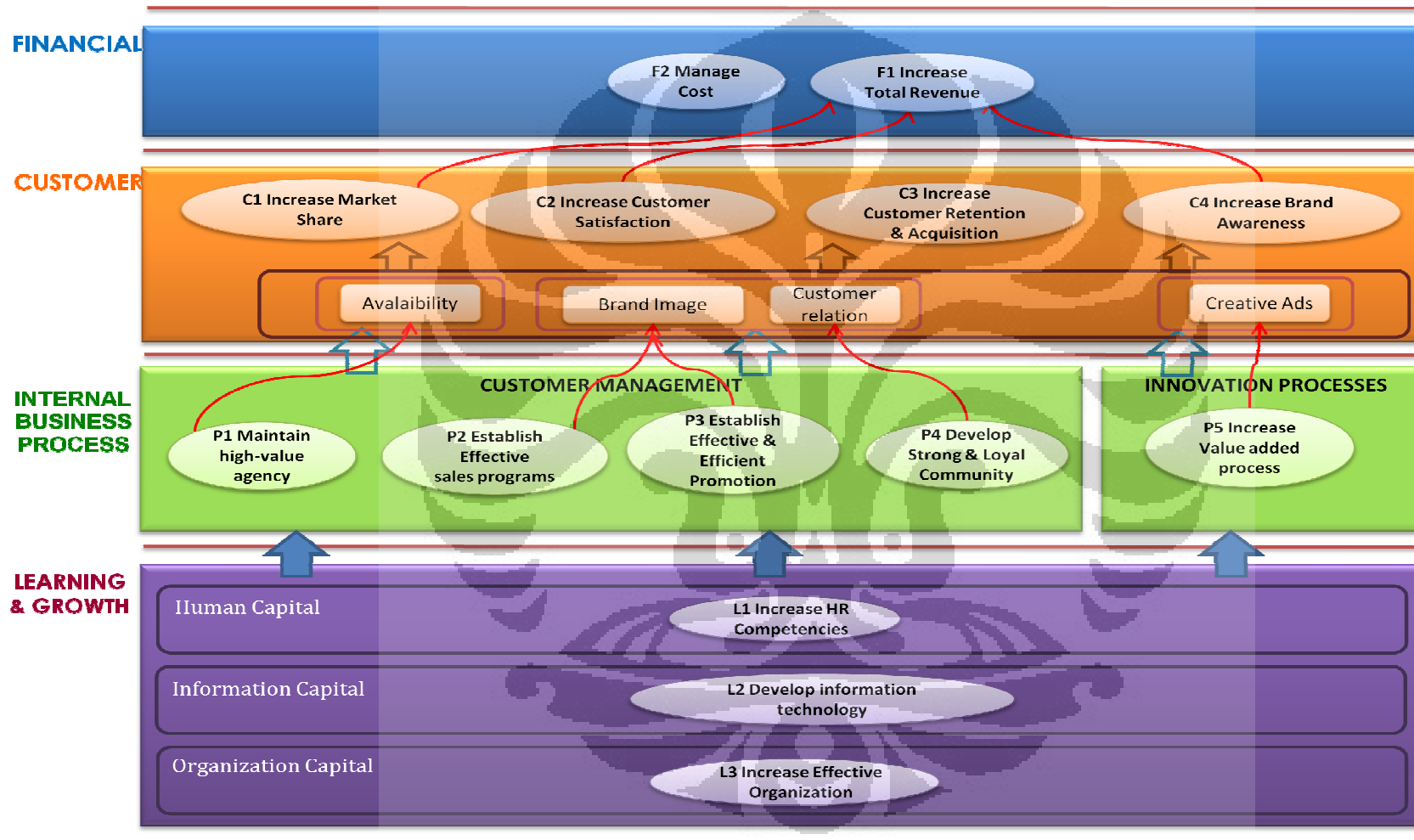
Perspektif proses bisnis internal

Pada perspektif proses bisnis internal, diturunkan *strategic objective* dan target dari tingkatan divisi yakni *Develop Strong & Loyal Community*, *Establish effective and efficient promotion*, *Establish effective sales program*, *Maintain high-value agency*, serta *Increase value added process dengan measurement* dan target yang diturunkan dari *business division*.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pada umumnya di setiap departemen mempunyai *strategic objective* yang sama. Hal ini dikarenakan sifat perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yakni sebagai dasar atau *enablers* bagi perspektif lain di atasnya sehingga setiap bagian dari organisasi harus memilikinya secara lengkap. *strategic objective* dan target dari tingkatan divisi diturunkan secara lengkap ke departemen ini.





Gambar 4.14 Strategy Map tingkat marketing communication department

Tabel 4.16 *Balanced Scorecard* tingkat *marketing communication department*

Strategic Map			Balanced Scorecard Measurement			
	Strategic Themes	Strategic Objective	Measurement	Weight (%)	Target	Strategic initiative
<i>Financial</i>	<i>Productivity Strategy</i>	<i>F1.Manage cost</i>	- <i>Variance budget realization</i>	5	Maksimal 10%	-Meningkatkan ketepatan pengelolaan <i>budget</i> dengan <i>strategic initiative</i> .
	<i>Growth Strategy</i>	<i>F2.Increase total revenue</i>	- % <i>total revenue growth</i>	5	Meningkat 45% dibanding tahun sebelumnya.	-Promosi dan program penjualan, monetisasi portal, iklan kreatif
<i>Customer</i>	<i>Core Measurement</i>	<i>C1.Increase Market Share</i>	- % <i>market share iklan</i>	5	Meningkat 3% dibanding sebelumnya.	-Inovasi iklan <i>offline</i> dan <i>online</i>
		<i>C2.Increase Customer Satisfaction</i>	-%pengiklan yang melakukan <i>renewal</i>	5	Sebanyak 14% pelanggan dapat dipertahankan	-Peningkatan relasi dengan pelanggan melalui komunitas, promosi yang efektif
		<i>C3.Increase Customer Retention & Acquisition</i>	-avg <i>participant per by-product event</i>	3	Mampu mendatangkan 1000 orang per event kegiatan	-Peningkatan relasi dengan pelanggan melalui komunitas, promosi yang efektif
		<i>C4.Increase Brand Awareness</i>	-# of <i>customer education program/event</i>	3	6 event / tahun	-Mengadakan event dengan menggandeng <i>stakeholder</i> yang ada.
	<i>Customer Value Proposition</i>	<i>Avalaibility</i>	- # of <i>agen iklan</i>	1	Bertumbuh sebesar 60%	-Inovasi iklan <i>offline</i> dan <i>online</i>
		<i>Brand Image</i>	-% <i>top of mind</i>	1	Mencapai nilai 50%	-Peningkatan kualitas di segala aspek
		<i>Customer Relation</i>	-%realisasi <i>gathering</i> dengan pengiklan	1	Tercapai 100%	
		<i>Creative ads</i>	-#of <i>new product</i>	1	2 produk baru per tahun	- Membuat paket iklan cetak dan <i>web /mobile</i>

Tabel 4.16 *Balanced Scorecard* tingkat *marketing communication department* (sambungan)

Strategic Map		Balanced Scorecard Measurement				
	Strategic Themes	Strategic Objective	Measurement	Weight (%)	Target	Strategic initiative
Internal Business Process	<i>Customer Management</i>	<i>P1.Maintain high-value agency</i>	<i>-average spending growth agency</i>	2	Meningkat sebesar 20%	-Mengadakan program <i>reward</i> bagi <i>agency</i> yang berhasil melakukan peningkatan omset
		<i>P2.Establish effective sales program</i>	<i>-% event/program realization</i>	18	Sebanyak 100% program terealisasi	
		<i>P3.Establish effective and efficient promotion</i>	<i>- average perolehan pelanggan baru per kegiatan</i>	15	Mampu mendatangkan 1000 orang pembaca per event kegiatan	-Membuat rencana kerjasama event dengan <i>marcomm corporate</i> . -Ikut serta dalam event-event promosi yang diselenggarakan oleh Kompas
		<i>P4.Develop Strong & Loyal community</i>	<i>-jumlah gathering dengan pelanggan -jumlah gathering dengan pengiklan</i>	15	6 event setiap tahun. 6 event setiap tahun.	-Membangun komunitas pembaca dengan membangun <i>mailing list</i> , ataupun <i>reader gathering</i> -Mengadakan event dengan menggandeng komunitas yang sudah ada -Mengadakan event di kampus-kampus terutama yang terkemuka dalam bidang jurnalistik
	<i>Innovation Processes</i>	<i>P5.Increase value added process</i>	<i>-%of improvement/ innovation</i>	5	2 inovasi / <i>improvement</i> per tahun.	-Membuat paket berlangganan yang menarik dengan harga kompetitif

Tabel 4.16 *Balanced Scorecard* tingkat *marketing communication department* (sambungan)

<i>Strategic Map</i>		<i>Balanced Scorecard Measurement</i>				
	<i>Strategic Themes</i>	<i>Strategic Objective</i>	<i>Measurement</i>	<i>Weight (%)</i>	<i>Target</i>	<i>Strategic initiative</i>
						-Melakukan <i>cross-selling</i> berlangganan dengan produk induk -Meningkatkan ketersediaan dengan melakukan penjualan konsinyasi
<i>Learning and Growth</i>	<i>Human capital</i>	<i>L1.Increase HR Competencies</i>	-% developed employee -% training plan realization	3 3	Tercapai 100% Tercapai 100%	- <i>Feedback training program</i> dengan bagian HRD
	<i>Information capital</i>	<i>L2.Develop information technology to support financial portal</i>	- % IT development plan realization	3	Tercapai 75%	-Memberikan <i>feedback</i> ke bagian IT terkait pengembangan IT
	<i>Organization capital</i>	<i>L3.Increase effective organization</i>	-% key position fulfillment -corporate climate index	3 3	Tercapai 75% Mencapai indeks 3,5 dari maks indeks 4,1	- <i>Feedback</i> dan <i>support</i> terkait penyelesaian analisis dan evaluasi jabatan

4.5.8.13 *Strategy Map* tingkatan departemen : *Advertising Department*

Departemen ini bertanggung-jawab di bagian perancangan dan bisnis iklan. Iklan telah menjadi sumber pendapatan utama bagi perusahaan, hal ini menyebabkan bagian iklan harus melakukan inisiatif untuk memperbanyak jumlah porsi iklan pada porsi cetak dan elektronik (*web-ads*). Bagian iklan juga berinovasi untuk menciptakan iklan yang menarik, termasuk diantaranya *banner* iklan untuk iklan *web*.

4.5.8.13.1 Analisis *Vertical Alignment*

Perspektif keuangan

Berdasarkan deskripsi tugas dari *advertising department*, maka *strategic objective* beserta target untuk perspektif keuangan dari *scorecard* tingkat divisi yang diturunkan ke departemen sesuai peranannya yakni *Improve asset & cash utilization* dan *Increase total revenue*.

Perspektif konsumen

Strategic objective dan *target core measurement* pada perspektif konsumen yang diturunkan dari *business division* adalah *Increase Market Share*, *Increase Customer Satisfaction*. Sedangkan untuk *Customer Value Proposition* yang diturunkan adalah *Quality*, *Availability*, *Brand Image*, *Customer Relation*, serta *Creative Ads*.

Perspektif proses bisnis internal

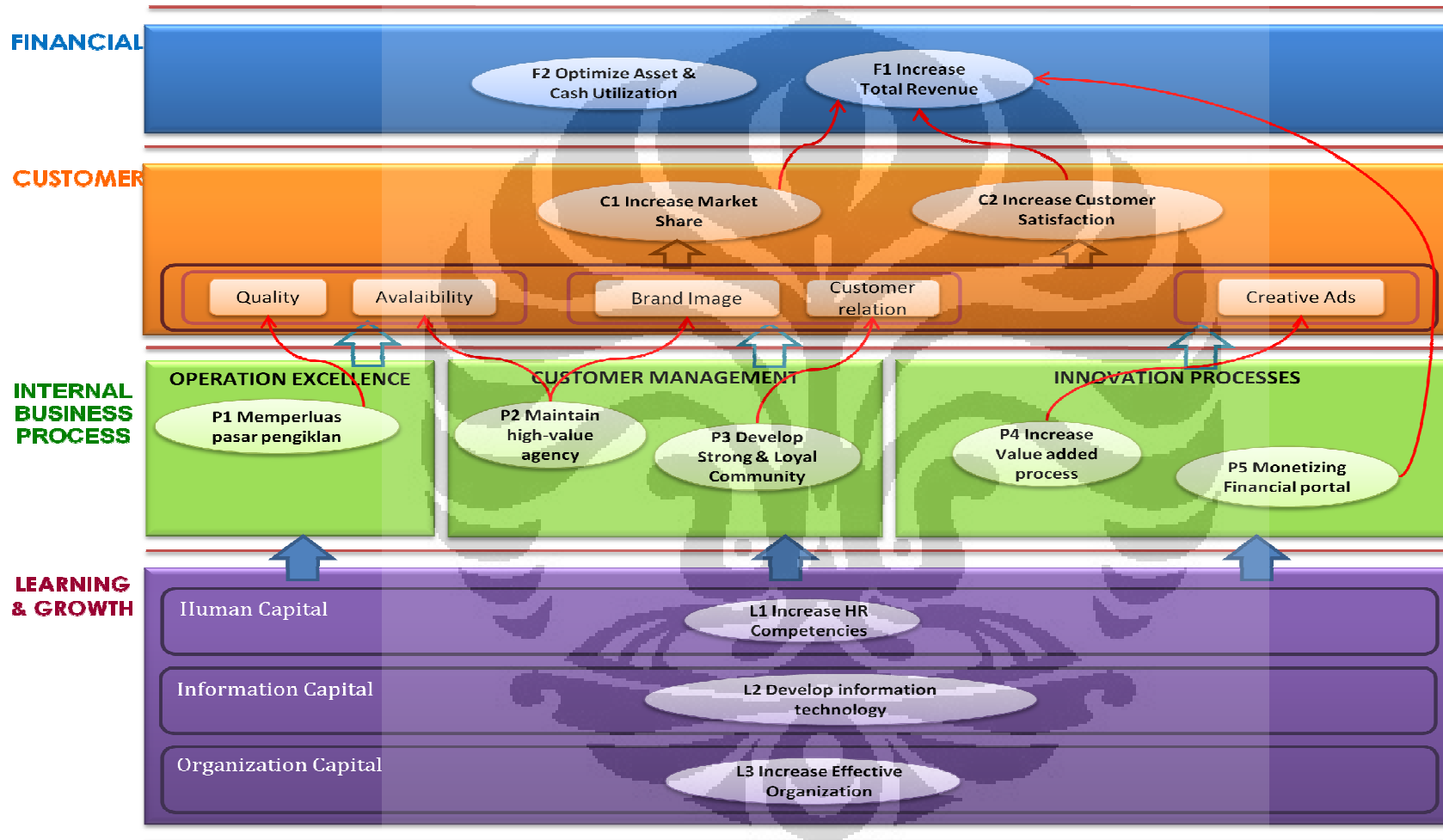
Pada perspektif proses bisnis internal, diturunkan *strategic objective* dan target dari tingkatan divisi yakni Memperluas pasar pengiklan, *Maintain high value agency*, *Develop strong & loyal community*, serta *Increase value added process*. Sedangkan untuk *strategic objective* yang muncul secara mandiri pada departemen ini adalah :

- *Monetizing financial portal*

Dalam rangka menambah *revenue* bagi perusahaan, portal finansial *online* yang sudah dikembangkan dengan sangat baik oleh bagian IT dan diisi dengan konten yang aktual serta menarik oleh bagian editorial dan *content digital*, pada akhirnya harus memberikan manfaat ekonomis bagi perusahaan. Tugas ini kini menjadi tanggung jawab bagian iklan untuk memaksimalkannya dengan sebisa mungkin memperbesar porsi iklan yang dapat dimuat di dalamnya dengan cara yang menarik namun tidak terlalu memaksa. Kinerja ini kemudian diukur dengan *measurement* berupa # iklan *online* kreatif , # client yang melakukan kontrak *feednews*, # of *special report*.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pada umumnya di setiap departemen mempunyai *strategic objective* yang sama. Hal ini dikarenakan sifat perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yakni sebagai dasar atau *enablers* bagi perspektif lain di atasnya sehingga setiap bagian dari organisasi harus memilikinya secara lengkap. *Strategic objective* dan target dari tingkatan divisi diturunkan secara lengkap ke departemen.



Gambar 4.15 Strategy Map tingkat marketing advertising department

Tabel 4.17 *Balanced Scorecard tingkat marketing advertising department*

Strategic Map		Balanced Scorecard Measurement				
	Strategic Themes	Strategic Objective	Measurement	Weight (%)	Target	Strategic initiative
<i>Financial</i>	<i>Productivity Strategy</i>	<i>F1.Improve asset & cash utilization</i>	<i>- average AR collection</i>	5	Maksimal 2 bulan	-Bekerjasama dengan bagian AP&AR dalam perumusan ketentuan pembayaran yang baik
	<i>Growth Strategy</i>	<i>F2.Increase total revenue</i>	<i>- % revenue growth</i>	5	Meningkat 45% dibanding tahun sebelumnya.	-Promosi dan program penjualan, monetisasi portal, iklan kreatif
<i>Customer</i>	<i>Core Measurement</i>	<i>C1.Increase Market Share</i>	<i>- % market share iklan</i>	2	Meningkat 3% dibanding sebelumnya.	-Inovasi iklan <i>offline</i> dan <i>online</i>
		<i>C2.Increase Customer Satisfaction</i>	<i>-% pengiklan yang melakukan renewal</i>	2	Sebanyak 14% pelanggan dapat dipertahankan	-Peningkatan relasi dengan pelanggan melalui komunitas, promosi yang efektif
	<i>Customer Value Preposition</i>	<i>Quality</i>	<i>- % growth total pengiklan</i>	5	Jumlah total pengiklan bertambah 60%	-Inovasi iklan <i>offline</i> dan <i>online</i>
		<i>Avalaibility</i>	<i>- # of agen iklan</i>	2	Bertumbuh sebesar 60%	-Inovasi iklan <i>offline</i> dan <i>online</i>
		<i>Brand Image</i>	<i>-% top of mind</i>	2	Mencapai nilai 50%	-Peningkatan kualitas di segala aspek
		<i>Customer Relation</i>	<i>-% realisasi gathering dengan pengiklan</i>	2	Sebanyak 100% program terealisasi	
		<i>Creative ads</i>	<i>-% of new product</i>	2	2 produk baru per tahun	-Mengadakan lomba inovasi departemen

Tabel 4.17 *Balanced Scorecard* tingkat *marketing advertising department* (sambungan)

Strategic Map		Balanced Scorecard Measurement				
	Strategic Themes	Strategic Objective	Measurement	Weight (%)	Target	Strategic initiative
<i>Internal Business Process</i>	<i>Operation Excellence</i>	<i>P1. Memperluas pasar pengiklan</i>	-jumlah pengiklan baru	20	Jumlah pengiklan bertambah 50%	-Inovasi iklan <i>offline</i> dan <i>online</i>
	<i>Customer Management</i>	<i>P2. Maintain high-value agency</i>	-avg spending growth agency	6	Meningkat sebesar 20%	-Mengadakan program <i>reward</i> bagi <i>agency</i> yang berhasil melakukan peningkatan omset
		<i>P3. Develop Strong & Loyal community</i>	-jumlah gathering dengan pengiklan	6	6 event setiap tahun.	-Mengadakan event dengan konsumen khususnya pengiklan
	<i>Innovation Processes</i>	<i>P4. Increase value added process</i>	-#of improvement/innovation	5	2 inovasi / improvement per tahun.	-Mengadakan lomba inovasi departemen
		<i>P5. Monetizing financial portal</i>	-#iklan online kreatif	6	10 iklan/bulan	-Membuat banner animasi kreatif
-#client yang melakukan kontrak feednews			5	1 klien/bulan	-Memaksimalkan porsi iklan melalui forum online	
<i>Learning and Growth</i>	<i>Human capital</i>	<i>L1. Increase HR Competencies</i>	-% developed employee	3	Tercapai 100%	<i>-Feedback training program</i> dengan bagian HRD
			-% training plan realization	3	Tercapai 100%	
	<i>Information capital</i>	<i>L2. Develop information technology to support financial portal</i>	- % IT development plan realization	3	Tercapai 75%	-Memberikan <i>feedback</i> ke bagian IT terkait pengembangan IT
<i>Organization capital</i>	<i>L3. Increase effective organization</i>	-% key position fullfilment	3	Tercapai 75%	<i>- Feedback dan support</i> terkait penyelesaian analisis dan evaluasi jabatan	
		-corporate climate index	3	Mencapai indeks 3,5 dari maks indeks 4,1		

4.5.8.14 *Strategy Map* tingkatan departemen : *By-product Department*

Departemen *by-product* merupakan salah satu departemen yang tergabung dalam divisi bisnis. Divisi ini dibentuk dengan tujuan utama memperluas dan menambah pendapatan perusahaan melalui penjualan produk diluar produk standar perusahaan yang sudah ada yakni produk cetak dan elektronik. Sebagai gantinya, departemen ini lebih fokus ke arah pengadaan event-event yang menguntungkan yang masih terkait dengan investasi dan bisnis. Event-event tersebut biasanya berupa menjual tiket pelatihan finansial / ekonomi yang diselenggarakan kepada publik.

4.5.8.14.1 Analisis *Vertical Alignment*

Perspektif keuangan

Berdasarkan deskripsi tugas dari *advertising department*, maka *strategic objective* beserta target untuk perspektif keuangan dari *scorecard* tingkat divisi yang diturunkan ke departemen sesuai peranannya yakni *Improve asset & cash utilization, Increase total revenue*, serta *Increase financial performance*.

Perspektif konsumen

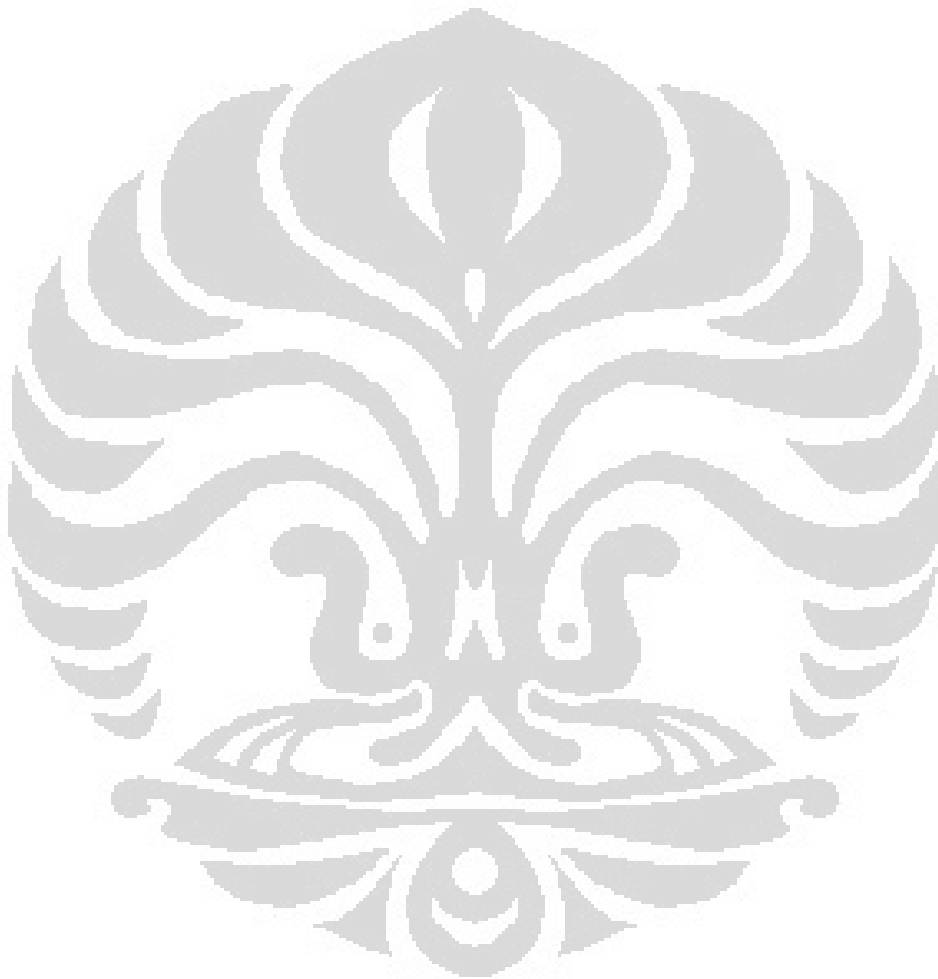
Strategic objective dan *target core measurement* pada perspektif konsumen yang diturunkan dari *business division* adalah *Increase Customer Satisfaction* dan *Increase Customer Retention and Acquisition*.. Sedangkan untuk *Customer Value Proposition* yang diturunkan adalah *Quality* dan *Brand Image*.

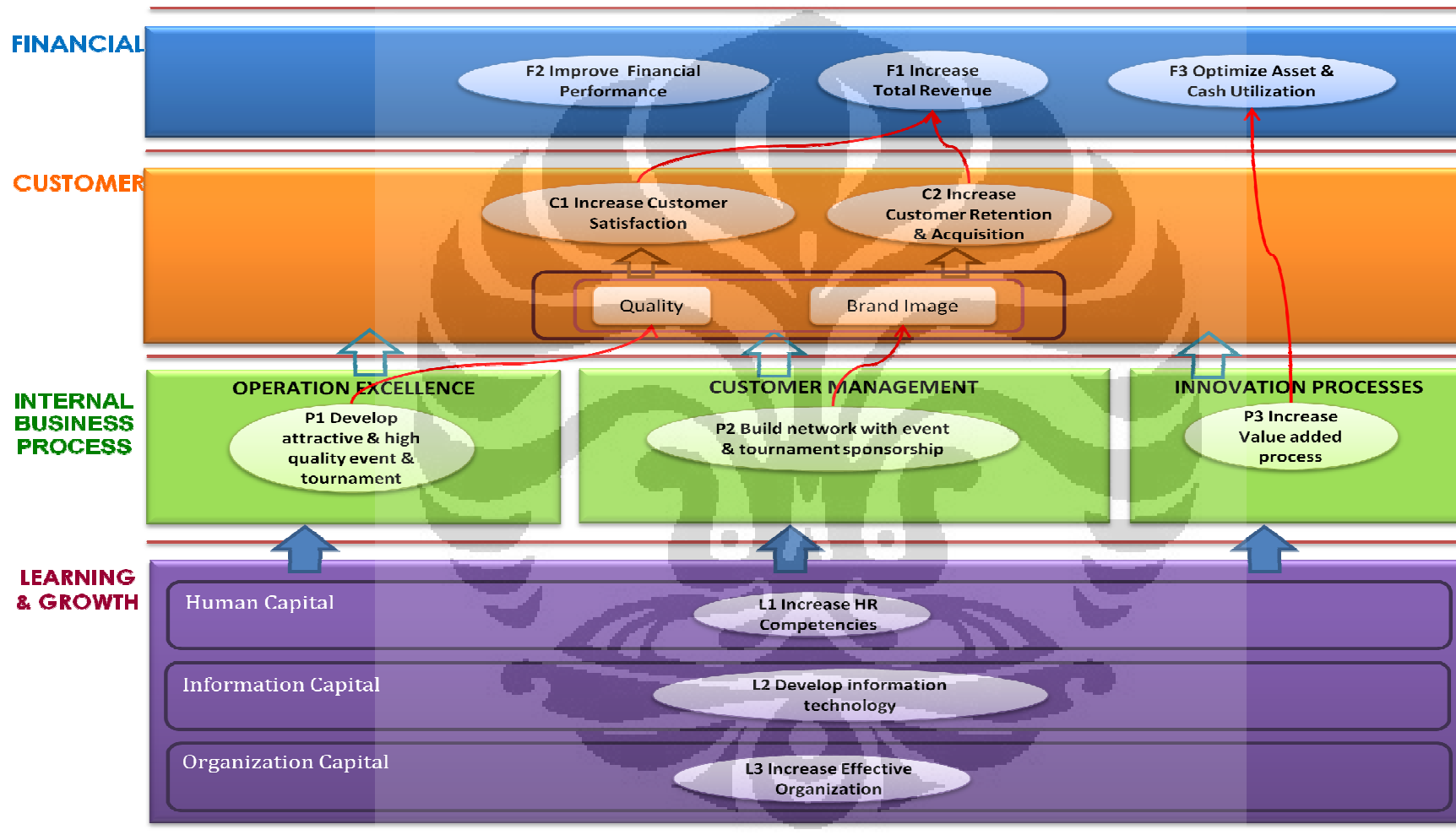
Perspektif proses bisnis internal

Pada perspektif proses bisnis internal, diturunkan *strategic objective* dan target dari tingkatan divisi yakni *Develop attractive & high quality event & tournament, Build network with event & tournament sponsorship*, serta *Increase value added process*.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pada umumnya di setiap departemen mempunyai *strategic objective* yang sama. Hal ini dikarenakan sifat perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yakni sebagai dasar atau *enablers* bagi perspektif lain di atasnya sehingga setiap bagian dari organisasi harus memilikinya secara lengkap. *Strategic objective* dan target dari tingkatan divisi diturunkan secara lengkap ke departemen *by-product*.





Gambar 4.16 Strategy Map tingkat by-product department

Tabel 4.18 *Balanced Scorecard tingkat by-product department*

Strategic Map			Balanced Scorecard Measurement			
	Strategic Themes	Strategic Objective	Measurement	Weight (%)	Target	Strategic Initiative
<i>Financial</i>	<i>Growth Strategy</i>	<i>F1.Increase total revenue</i>	<i>- % revenue growth</i>	11	Meningkat 45% dibanding tahun sebelumnya.	-Promosi dan program penjualan, monetisasi portal, iklan kreatif
		<i>F2.Improve financial performance</i>	<i>- Operating profit</i>	7	Meningkat 50% dibanding tahun sebelumnya	-Promosi dan inovasi serta peningkatan proses
	<i>Productivity Strategy</i>	<i>F3.Improve asset & cash utilization</i>	<i>- average AR collection</i>	4	Maksimal 2 bulan	
<i>Customer</i>	<i>Core Measurement</i>	<i>C1.Increase Customer Satisfaction</i>	<i>-customer satisfaction index</i>	10	Mencapai nilai 3 dari skala 4	
		<i>C2.Increase Customer Retention & Acquisition</i>	<i>-avg participant per by-product event</i>	5	Mampu mendatangkan 1000 orang per event kegiatan	-Peningkatan relasi dengan pelanggan melalui komunitas, promosi yang efektif.
	<i>Customer Value Preposition</i>	<i>Quality</i>	<i>- % growth total peserta event</i>	5	Jumlah total peserta bertambah 60%	-Pembuatan event seri baru setiap tahun
		<i>Brand Image</i>	<i>-% top of mind</i>	2	Mencapai nilai 50%	-Inovasi iklan <i>offline</i> dan <i>online</i>
<i>Internal Business Process</i>	<i>Operation Excellence</i>	<i>P1.Develop attractive & high quality event & tournament</i>	<i>-# of event</i>	8	Minimal 6 untuk setiap jenis event setiap tahun.	
	<i>Customer Management</i>		<i>-# of tournament</i>	8		
<i>-# of new series of workshop</i>			8			
<i>- # of print media</i>			6			
		<i>P2.Build network with event & tournament sponsorship</i>	<i>-# of new sponsorship</i>	6	1 kali <i>sponsorship event/tournament</i> per tahun	

Tabel 4.18 *Balanced Scorecard tingkat by-product department*

Strategic Map		Balanced Scorecard Measurement				
	Strategic Themes	Strategic Objective	Measurement	Weight (%)	Target	Strategic Initiative
	<i>Innovation Processes</i>	<i>P3.Increase value added process</i>	<i>-#of improvement/innovation</i>	5	2 inovasi / <i>improvement</i> per tahun.	-Mengadakan lomba inovasi departemen
<i>Learning and Growth</i>	<i>Human capital</i>	<i>L1.Increase HR Competencies</i>	<i>-% developed employee</i>	3	Tercapai 100%	<i>-Feedback training program</i> dengan bagian HRD
			<i>-% training plan realization</i>	3	Tercapai 100%	
	<i>Information capital</i>	<i>L2.Develop information technology to support financial portal</i>	<i>- % IT development plan realization</i>	3	Tercapai 75%	-Memberikan <i>feedback</i> ke bagian IT terkait pengembangan IT
	<i>Organization capital</i>	<i>L3.Increase effective organization</i>	<i>-% key position fullfilment</i>	3	Tercapai 75%	<i>- Feedback dan support</i> terkait penyelesaian analisis dan evaluasi jabatan
<i>-%corporate climate index</i>			3	Mencapai indeks 3,5 dari maks indeks 4,1		

4.5.8.15 Analisis *Horizontal Alignment* level departemen

Horizontal alignment dilakukan agar supaya setiap departemen yang terdapat pada perusahaan tidak bertentangan dan saling membantu satu sama lain dalam mencapai tujuan. Keselarasan horizontal antar departemen pada dasarnya sama dengan level divisi yakni adanya *joint measurement* / *joint kpi* yang menandakan adanya sinergi dan keselarasan antar departemen yang berbeda untuk menyukseskan strategi perusahaan.

Tabel 4.19 *Joint measurement* tingkat departemen.

<i>Joint Measurement (kpi)</i>	Divisi Terkait
<i>Customer Perspective</i>	
- % <i>market share</i> iklan	Merupakan target bersama yang ingin dicapai melalui kerjasama antara departemen <i>advertising</i> dan <i>marcomm</i>
-% pengiklan yang melakukan <i>renewal</i>	Departemen iklan dan promosi saling bekerjasama untuk memberikan layanan terbaik untuk mempertahankan konsumen.
- # of agen iklan	Merupakan tanggung jawab departemen iklan yang didukung oleh bagian promosi.
-% <i>top of mind</i>	Departemen iklan serta promosi merupakan bagian yang paling berpengaruh dalam pembentukan <i>brand image</i> perusahaan.
-% realisasi <i>gathering</i> dengan pengiklan	Merupakan tanggung jawab departemen iklan yang didukung oleh bagian promosi.

Tabel 4.19 *Joint measurement* tingkat departemen (sambungan)

<i>Joint Measurement (kpi)</i>	Divisi Terkait
<i>Customer Perspective</i>	
- # of new product	Merupakan target perusahaan untuk selalu memberikan produk iklan yang kreatif dan unik hasil kerjasama bagian iklan dan promosi.
<i>Internal Business Process Perspective</i>	
-jumlah berita yang berkualitas terkait investasi, inspirasi bisnis dan <i>forex</i>	Merupakan target bersama untuk redaksi dan redaksi <i>online (content digital)</i> .
- <i>news/day</i>	Merupakan target bersama untuk redaksi dan redaksi <i>online (content digital)</i> .
-% pencapaian <i>deadline</i>	Merupakan target bersama untuk redaksi dan redaksi <i>online (content digital)</i> .
-jumlah <i>gathering</i> dengan pengiklan	Merupakan target bersama untuk department <i>advertising</i> dan <i>marcomm</i> .
- <i>avg spending growth agency</i>	Merupakan target bersama untuk department <i>advertising</i> dan <i>marcomm</i> dalam membina hubungan dengan <i>agency</i> sirkulasi yang ada.
-#of <i>improvement/innovation</i>	Target inovasi merupakan kebijakan perusahaan untuk menumbuhkan budaya kreatif, oleh karena itu target ini diturunkan kepada semua divisi dan/atau departemen sehingga semua dapat berkontribusi dalam mencapainya.

Tabel 4.19 *Joint measurement* tingkat departemen (sambungan)

<i>Joint Measurement (kpi)</i>	Divisi Terkait
<i>Learning and Growth Perspective</i>	
- % <i>IT development plan realization</i>	Inisiatif pengembangan IT pada perusahaan untuk mendukung pengembangan portal <i>online</i> pada khususnya dan operasional pada umumnya dijalankan oleh divisi digital namun <i>feedback</i> diberikan oleh seluruh divisi dan departemen yang ada sehingga pencapaiannya merupakan target bersama.

4.6 Menghubungkan insentif dan sistem *reward* dengan *balanced scorecard*

Setelah dilakukan *cascading* dan *alignment*, maka langkah berikutnya yang dapat diambil oleh perusahaan adalah menghubungkan *reward* dan insentif karyawan dengan *balanced scorecard*. Tujuannya adalah untuk membangun *extrinsic motivation* bagi para karyawan di dalam perusahaan. Implementasi *balanced scorecard* yang paling sukses terjadi ketika organisasi mampu meleburkan *intrinsic motivation* yang dimunculkan lewat perantara *leadership* serta *extrinsic motivation* yang dihasilkan melalui penyelarasan antara tujuan kinerja karyawan dengan sistem kompensasi dan insentif. (Kaplan dan Norton, 2008).

Dengan dilakukannya *cascading* sampai dengan tingkatan departemen, maka pencapaian kinerja terkait strategi juga dapat ditelusuri sampai dengan tingkatan departemen. Salah satu hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan guna melakukan penyelarasan antara strategi dengan kompensasi dalam tahap ini misalnya dengan menyesuaikan kenaikan gaji atau kompensasi karyawan departemen yang bersangkutan sesuai dengan pencapaian target *measurement balanced scorecard* departemen tersebut

4.7 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Kekuatan utama *balanced scorecard* adalah pada prinsip pengukuran kinerjanya yang “berimbang”. Dibandingkan dengan pengukuran tradisional yang hanya menggambarkan masa lalu, *balanced scorecard* dapat secara signifikan membantu perusahaan menyusun strategi dan langkah ke depan lewat penggunaan *lead indicator* yang tertuang dalam perpektif proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan (Improvement Skill Consulting, 2010). Dikombinasikan dengan analisis *SWOT* dan *TOWS*, maka *balanced scorecard* juga dapat melakukan pengukuran lingkungan eksternal maupun internal.

Menurut buku Mulyadi (2009: 14) , maka keunggulan *balanced scorecard* dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan.

Balanced scorecard dapat meningkatkan kualitas perencanaan dengan menjadikan perencanaan yang bersifat strategik terdiri dari tiga tahap terpisah yang dapat diintegrasikan :

- a. Sistem perumusan strategi
- b. Sistem perencanaan strategik
- c. Sistem penyusunan program

Balanced scorecard dapat memandu perusahaan untuk menghasilkan rencana strategis yang komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur.

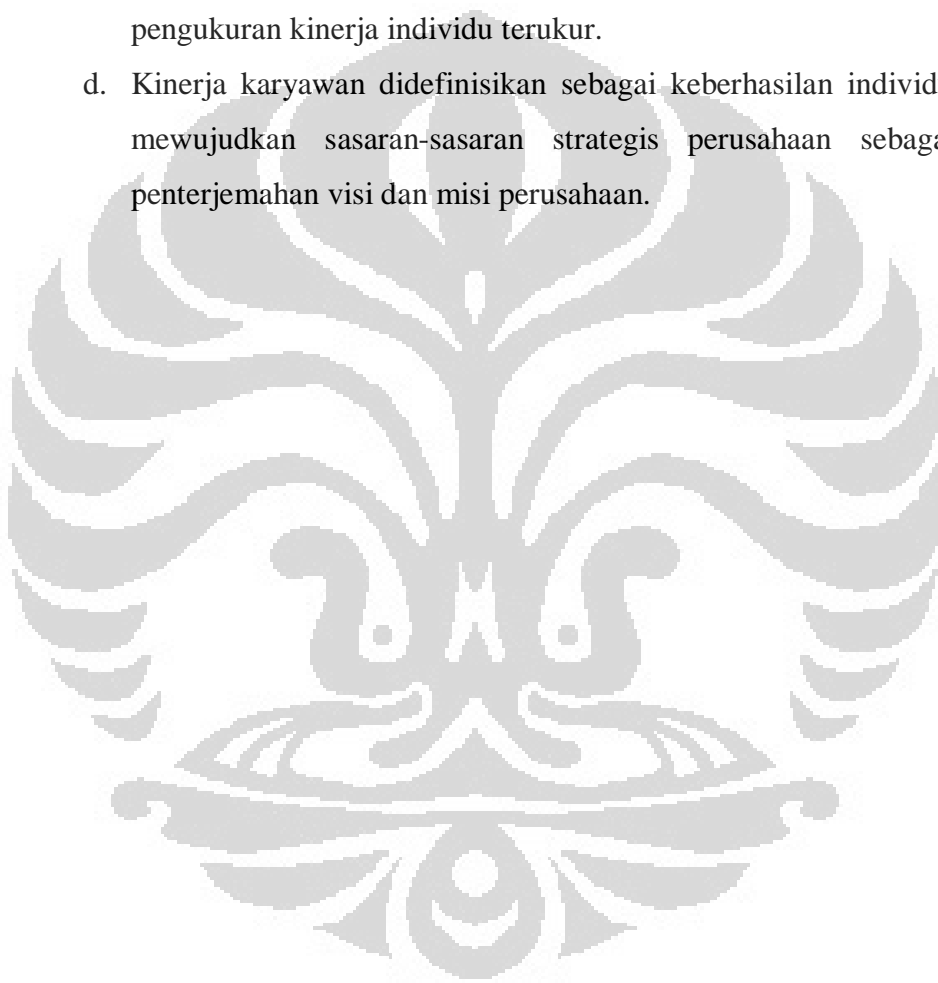
2. Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel.

Pengelolaan kinerja personel digunakan untuk meningkatkan akuntabilitas karyawan dalam mengimplementasikan strategi perusahaan. Pengelolaan kinerja personel terdiri dari lima tahap terpadu :

- a. Perencanaan kinerja yang hendak dicapai perusahaan
- b. Penetapan peran dan kompetensi inti personel dalam mewujudkan kinerja perusahaan
- c. Merancang sistem *reward* dan kompensasi yang berbasis kinerja
- d. Pengukuran dan penilaian kinerja personel
- e. Pendistribusian penghargaan berbasis hasil pengukuran dan penilaian kinerja personel

Melalui lima tahap diatas, maka kualitas pengelolaan kinerja karyawan dapat ditingkatkan secara signifikan, yang mencakup :

- a. Pengelolaan kinerja karyawan, tidak terbatas hanya pada kinerja pimpinan yang memegang posisi tertentu dalam perusahaan.
- b. Pengelolaan kinerja personel/karyawan dilaksanakan secara bersistem yang didorong oleh kebutuhan pelanggan.
- c. Kinerja karyawan dapat dirancang dengan baik berbasiskan pengukuran kinerja individu terukur.
- d. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai keberhasilan individu dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategis perusahaan sebagai hasil penterjemahan visi dan misi perusahaan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil perancangan, terlihat bahwa *balanced scorecard* dapat digunakan untuk membantu manajemen dalam meningkatkan efektivitas penerapan strategi. Caranya yakni dengan memfasilitasi komunikasi serta penjabaran strategi ke dalam bentuk yang lebih sederhana, berawal dari analisis lingkungan persaingan dan visi misi ke dalam empat perspektif yang tersusun dari faktor finansial (*tangible*) dan faktor non-keuangan (*intangible*). Selain itu strategi juga dijabarkan ke dalam bentuk *measurement* sehingga ukuran keberhasilannya dapat lebih teramati. *Balanced scorecard* berperan dalam menjembatani strategi dan operasional.

Analisis lingkungan strategi internal, eksternal, serta gabungan dengan *TOWS* dan *SWOT* yang dilakukan di awal mampu memberikan kajian yang cukup mengenai kapabilitas perusahaan, visi dan misi, serta strategi yang sudah ada. Eksekusi strategi kemudian dilanjutkan oleh *strategy map* dan *balanced scorecard*. *Strategy map* berperan dalam mempermudah pemahaman mengenai keterkaitan komponen strategi, sedangkan *cascading* memungkinkan ukuran operasional yang telah didefinisikan di tingkat unit bisnis dapat dipahami dan dipakai juga oleh tingkatan yang lebih rendah seperti divisi dan departemen sehingga pada akhirnya seluruh *stakeholder* mengetahui kontribusinya terhadap strategi. Proses *alignment* atau penyelarasan yang dilakukan baik secara *top-down* dan *bottom-up* (*vertical alignment*) serta antar bagian dalam tingkatan yang setara (*horizontal alignment*) akan memastikan kualitas strategi yang diturunkan selaras dengan tujuan perusahaan serta sinergi yang terbentuk antar bagian serta mampu meningkatkan keberhasilan penerapan strategi.

Untuk mendukung pencapaian target *measurement*, manajemen juga dapat meningkatkan *extrinsic motivation* karyawan dengan menghubungkan sistem penghitungan *reward* dengan pencapaian target di *balanced scorecard* menyesuaikan dengan pembobotan *measurement* yang ada.

5.2 Keterbatasan

Penelitian ini mengumpulkan data-data yang terkait dengan strategi perusahaan diantaranya visi dan misi, profil perusahaan, deskripsi tugas, serta target-target perusahaan yang telah ada. Salah satu keterbatasan yang ada dalam penelitian ini yakni terkait dengan detail data target perusahaan khususnya yang terkait dengan perspektif keuangan serta deskripsi tugas untuk beberapa jabatan karena kebijakan perusahaan yang berlaku pada saat ini. Dengan demikian untuk beberapa data, perusahaan tidak berkenan untuk memberikan angka pasti namun berupa perkiraan yang mendekati. Adapun besaran target sebenarnya sangat sedikit mempengaruhi perancangan *balanced scorecard* karena perusahaan mungkin saja merubah atau mengevaluasi target yang telah ditetapkan sebelumnya. Namun demikian yang lebih penting adalah perancangan tujuan strategis sebagai penyusun komponen strategi dan keterkaitannya serta pengukuran yang akan dipergunakan untuk memonitor pencapaian target yang ingin diperoleh nantinya.

5.3 Saran

Berikut ini adalah saran-saran yang diberikan agar perusahaan dapat menerapkan strateginya dengan lebih efektif :

1. Dalam menerapkan *balanced scorecard*, perusahaan harus melaksanakan tahapan-tahapan yang ada secara sistematis dan bertahap, jangan hanya ingin cepat karena implementasi membutuhkan proses dan waktu terutama untuk memperoleh komitmen dari manajemen (*executive sponsorship*).
2. Setelah *executive sponsorship* berhasil diperoleh, maka sosialisasi dan refreshment terkait metode *balanced scorecard* harus terus dilakukan secara periodik selama masa implementasi
3. Perusahaan melakukan penurunan *scorecard* dan melakukan analisis penyesuaian strategi baik vertikal maupun horizontal seperti yang dijabarkan dalam karya akhir ini agar strategi dapat dikomunikasikan ke seluruh bagian perusahaan dengan baik. Penurunan *balanced scorecard* yang disarankan minimal sampai dengan tingkat departemen.
4. Untuk membangun *extrinsic motivation*, penghitungan bonus dikaitkan dengan pencapaian target di *balanced scorecard*.

Universitas Indonesia

DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, Fitria. (2011, June 16). Industri Media Tetap Menjanjikan. *Republika*.
<http://www.republika.co.id/berita/ekonomi/bisnis/11/06/16/lmv9kz-industri-media-tetap-menjanjikan>
- Anthony, Robert N., & Govindarajan, Vijay. (2007). *Management Control System*. 12th ed, New York : Mc Graw Hill.
- Armesh, Hamed., Salarzahi, Habibollah., & Kord, Bagqer. (2010). Management Control System. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business* 2. 6, 193-206.
- Arumdati, Penni. (2009). Analisis Kebijakan. *Skripsi*. Jakarta: Fisip FE UI.
- Afni, Zalida. (2007). Usulan Perancangan *Balanced Scorecard* pada PT.X. *Tesis*. Jakarta: Maksi FE UI.
- Atkinson, Helen. (2006). Strategy implementation : a role for the balanced scorecard ?, *Journal of Business and Economics - Management*.
- Ana, Carolina. (2010). Management Control Systems : Universal practices or national practices ?, *Journal of Business and Economics*.
- Bisnis Indonesia. (2011). *Bisnis Indonesia Group*. 2012.
<http://www.bisnis.com/pages/about>
- Bredmar, Krister. (2011). Management Control : A Process that Creates Organizational Meaning., *Journal of Business and Economics – Personnel Management*.
- Chandra, Ricky S. (2009). Usulan Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja pada PT Parani Arta Mandiri. *Tesis*. Jakarta: Maksi FE UI.
- Chen, Clement C. (2009). Are Employees Buying the Balanced Scorecard?, *Journal of Management, Business and Economics*.

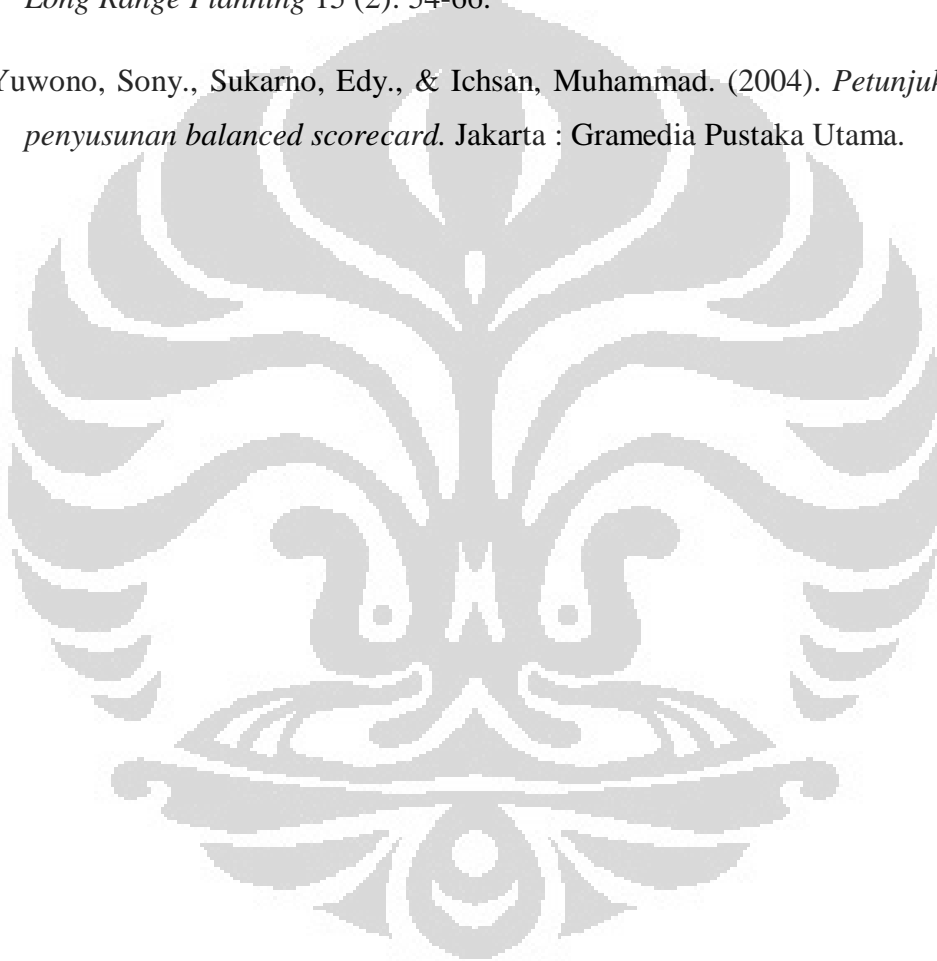
- Cooper, David J. (2011). Popularizing a management accounting idea : the case of the balanced scorecard., *Journal of Social Sciences : Comprehensive Works*.
- Du, Yan., & Deloof, Marc. (2009). Management Control System Design in Multinational Enterprises : The Impact of Different Dimension of Intra-firm Interdependencies., *SSRN Working Paper Series*.
- Decoene, Valerie. (2006). Strategic alignment and middle-level manager's motivation in a balanced scorecard setting., *International Journal of Operations & Production Management*.
- Du, Yan. (2009). Management Control System Design in Multinational Enterprises : The Impact of Different Dimensions of Intra-firm Interdependencies., *Journal of Social Sciences*.
- Garratt, Bob. (1992). PEST Analysis. *LiveWIRE*.
- Gani, Lindawati., & Jermias, Johnny. (2010). The Effect of Strategy Management Control System Misfits on Firm Performance., *SSRN Working Paper Series*.
- Gering, Michael. (2002). The do and don'ts of the balanced scorecard., *Journal of Accounting & Tax*.
- Henry, Anthony E. (2011). *Understanding Strategic Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Hill, T., & R. Westbrook. (1997). SWOT Analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*.
- Ireland, R.D., Hoskisson, R.E., & Hitt, M.A. (2011). *The Management of Strategy, Concept and Cases*. South-Western Publishing.
- Improvement Skills Consulting Ltd. *Lead and Lag Indicators, What are they and what are they not ?* 2010. <http://www.slideshare.net>
- Kaoutar, Elhari., & Bounabat, Bouchaib. (2010). Strategic Alignment Based on Enterprise Architecture., *International Conference on Information Management and Evaluation* : 179-XII.

- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1998). *Using The Balanced Scorecard as Strategic Management System*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2001). *The Strategy Focused Organization*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2001). *Having Trouble With Your Strategy? Then Map it*. Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance. Boston : Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2004). *Strategy Maps : Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2006). *Alignment : Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2007). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business School Publishing.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2008). *The Execution Premium : Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kyler, James. *Assessing Your External Environment: STEEP Analysis* by James Kyler. 2003. <http://www.competia.com>
- Malmi, Teemu., & Brown, David A. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Journal of Management Accounting Research*.
- Mahardika, Mahesa. (2011). Usulan Perancangan *Balanced Scorecard* pada PT. Rumpinary Agro Industry. *Tesis*. Jakarta: Maksi FE UI.

- Mehta, S. (2000). *Marketing Strategy*. National FFA Organization.
http://www.shsu.edu/~mkt_ssm/mkt570/chap04.ppt
- Merchant, Kenneth A. & Wim A, Van der Stede. (2007). *Management Control Systems*. Prentice Hall.
- Mulyadi. (2009). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Menon, A., Bharadwaj, S.G., Adidam, P.T., & Edison, S.W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making. *Journal of Marketing*.
- Mitra Indonesia. (2011). Investor Daily Indonesia. 2012.
<http://www.investor.co.id/home/>
- Nastiti, Aulia Dwi. (2011). Potret Industri Media Massa di Indonesia Dalam Kerangka Analisis Ekonomi Media. *Departemen Ilmu Komunikasi Universitas Indonesia*.
- Nugroho, Mohammad Y. (2010). Evaluasi Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat implementasi strategi pada PT.X. *Tesis*. Jakarta: Maksi FE UI.
- Niven, Paul R. (2002). *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining result*. New York: John Wiley Sons Inc.
- Niven, Paul R. (2007). *Balanced Scorecard Diagnostics: Mempertahankan Kinerja Maksimal*. Jakarta: Gramedia.
- Olve, Nils-goran., Roy, J., & Wetter, M. (2002). *Performance Drivers : A Practical Guide to using the balanced scorecard*. Baffins Lane: John Wiley Sons Inc.
- O'Grady, Winnie. (2010). Synthesizing management control frameworks. *Journal of Business and Economics*.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (1997). *Strategic Management: Strategy Formulation, Implementation and Control* (6th ed.). Chicago, IL: R. D. Irwin, Inc.

- Putri, Rinella. *Mengenal Ajaran Guru Manajemen : Robert Kaplan dan David Norton*. 2009. <http://www.managementfile.com>
- Porporato, Marcella. (2011). Management Control System Literature Development. *Journal of Business and Economics*.
- Porter, Michael. E. (1985). *Competitive Advantage : Creating and sustaining superior performance*. Free Press, 1998.
- Regev, G., & Wegmann, A. (2004). Remaining Fit: On the Creation and Maintenance of Fit, *Proceedings of BPMDS Workshop on Creating and Maintaining the Fit between Business Processes and Support Systems*.
- Rhodes, Mark. (2011, February 20). The Borders Tale : What Goes Around Comes Around. *Free Management Library*. <http://www.managementhelp.org>
- Rochadi, Dody. (2009, July 16). Media Online, Jawaban Industri Media Masa Depan ? *Anugerahadiwarta*. <http://anugerahadiwarta.org/2009/07/16/media-online-jawaban-industri-media-masa-depan/>
- Rohm, H. *A Balancing Act : Developing and Using Balanced Scorecard*. 2003. <http://www.performance-measurement.net>
- Sihombing, Martin. (2011, May 3). Surat kabar Tetap Incaran Pemasang Iklan. *Bisnis Indonesia*. <http://www.bisnis.com/articles/surat-kabar-tetap-incaran-pemasang-iklan>
- Simons, Robert. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey : Prentice Hall, 2000.
- Start, Daniel., & Hovland, Ingie. (2002). *A Handbook for Researchers*. New Wave.
- Sumarsan, Thomas. (2010). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Indeks.


- Suyanto, M. (2008). Analisis Rantai Nilai (Value Chain). *Karya Ilmiah Dosen*, <http://www.amikom.ac.id>
- Tanios, Debby., & Alamsjah, Firdaus. (2009). Kunci Kesuksesan Implementasi Balanced Scorecard di Indonesia, *Journal of Business Strategy and Execution*.
- Tjiptono, Fandy. (2006). *Pemasaran Jasa*. Malang: Bayumedia.
- Wehrich, Heinz. (1982). The TOWS matrix – A tool for situational analysis, *Long Range Planning* 15 (2): 54-66.
- Yuwono, Sony., Sukarno, Edy., & Ichsan, Muhammad. (2004). *Petunjuk praktis penyusunan balanced scorecard*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.



(sumber : *performance contract* PT. Grahanusa Mediatama)

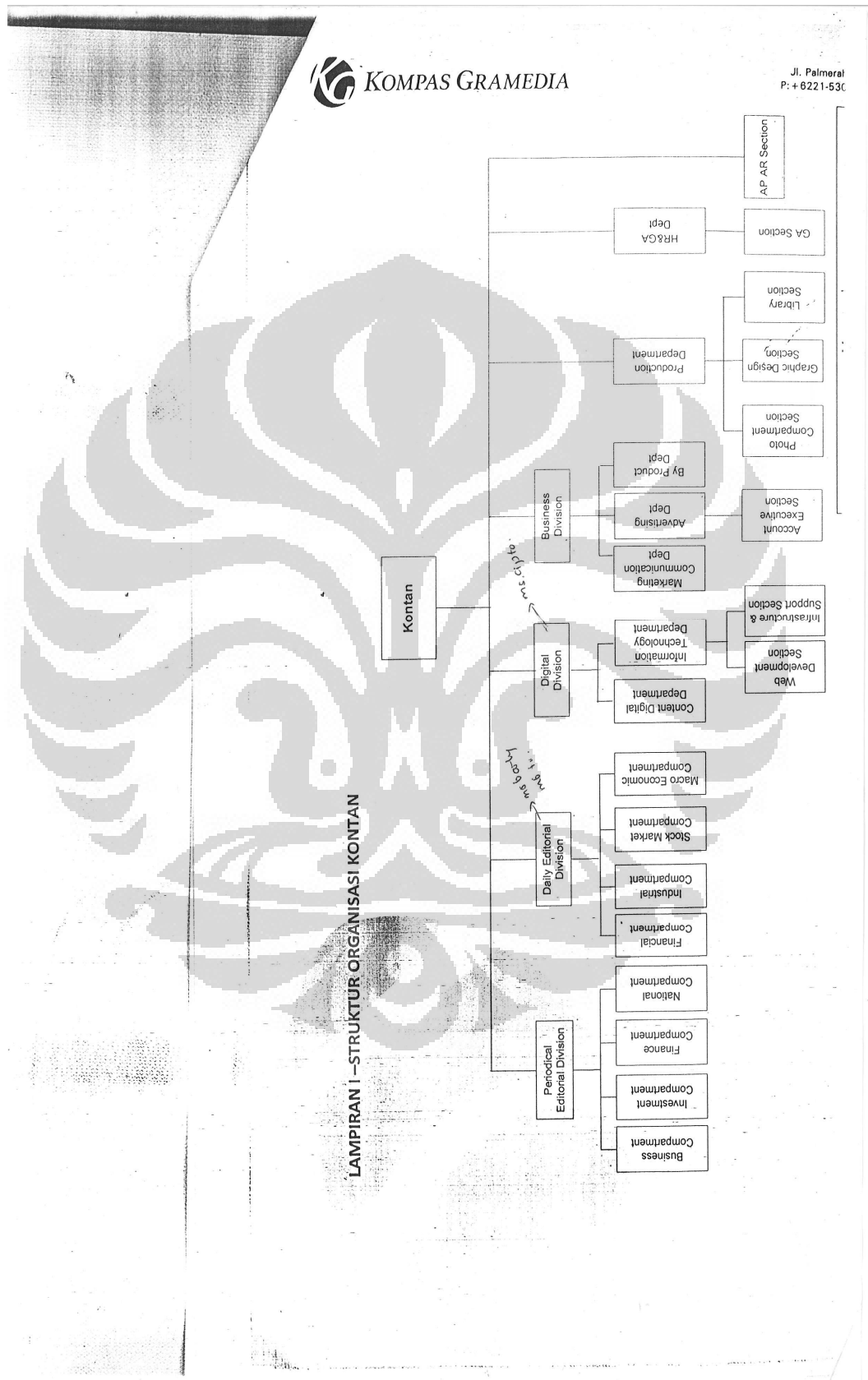
KONTAN (PT. Grahanusa Mediatama)
Vision, Mission & Destination Statement CONFIDENTIAL

<p>VISION & MISSION</p> <p>“Kontan menjadi media ekonomi terbesar dan terpercaya di Indonesia”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menjadi referensi utama pembaca media ekonomi • Menjadi pilihan pertama untuk beriklan di media ekonomi • Mencapai keuntungan yang optimal • Tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi 	<p>Pada akhir 2010, kami akan menjadi Market Leader Media Ekonomi</p> <p>•Pencapaian oplah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Harian : - mingguan : - edisi khusus : <p>•Revenue: Rp M → Rev. Iklan : Rp M → Rev. oplah : Rp M → Rev ByProduct: Rp M</p> <p>•Profit: Rp M.</p> <p>•Corporate Climate Index :</p>	<p>Pada akhir 2012, kami akan mempertahankan posisi sebagai Market Leader Media Ekonomi</p> <p>•Pencapaian oplah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Harian : - mingguan: - edisi khusus: <p>•Revenue: Rp. M → Rev. Iklan : Rp M → Rev. Oplah :Rp M</p> <p>•Profit: Rp. M</p> <p>•Corporate Climate Index :</p>
---	---	--



Lampiran 2 : Struktur Organisasi Perusahaan

(sumber : dokumen *HR department* PT. Grahanusa Mediatama)



KOMPAS GRAMEDIA

Jl. Palmeral
P: + 6221-53

LAMPIRAN I - STRUKTUR ORGANISASI KONTAN

Lampiran 3 : Media Kit produk perusahaan
(sumber : dokumen *company profile* PT. Grahanusa Mediatama)

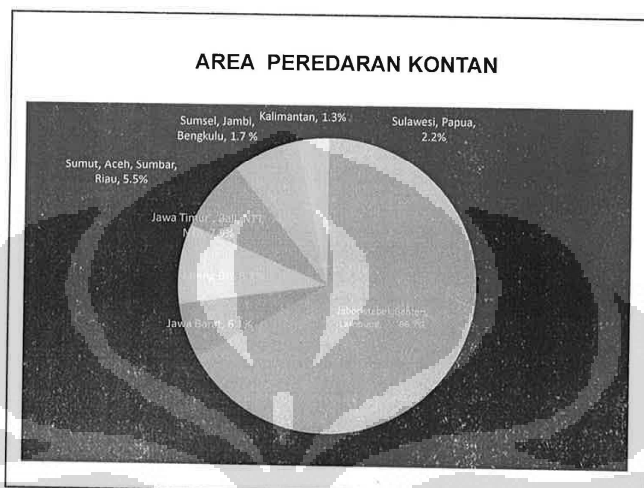
3/16/2012



1

Lampiran 5 : Media Kit produk perusahaan (lanjutan)
(sumber : dokumen *company profile* PT. Grahanusa Mediatama)

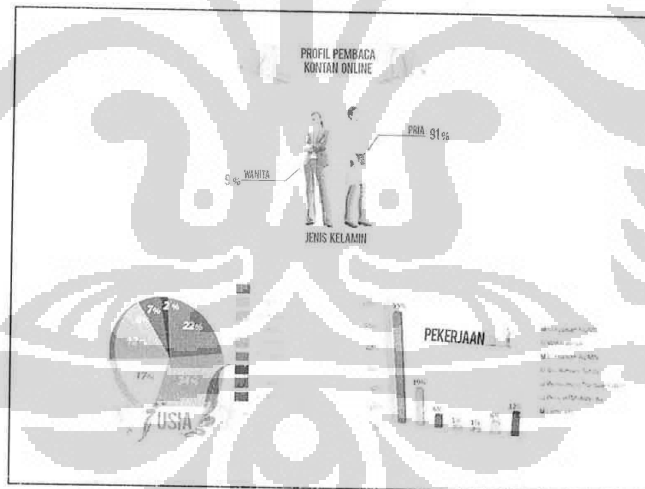
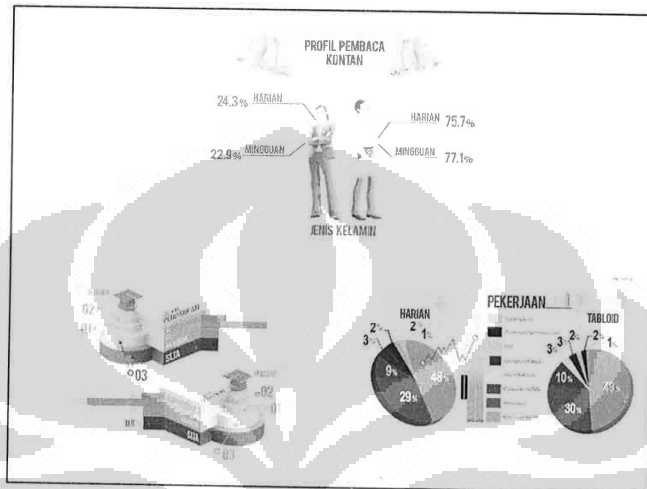
3/16/2012



2

Lampiran 6 : Media Kit produk perusahaan (lanjutan)
 (sumber : dokumen *company profile* PT. Grahanusa Mediatama)

3/16/2012



Lampiran 7 : Deskripsi Tugas *Managing Editor*(sumber : *softcopy* dokumen *HR department* PT.Grahanusa Mediatama)

KONTAN FORMULIR RENCANA KINERJA KARYAWAN (RKK)					
PERIODE : Januari - Desember		NAMA : Hasbi Maulana			
UNIT : KONTAN		NIK :			
BAGIAN : Periodical Editorial Division		JABATA : Managing Editor			
PETUNJUK PENGISIAN :					
a. Formulir RKI diisi untuk satu periode, diisi & disepakati pada awal periode (ditandatangani oleh Karyawan dan Atasannya).		d. Pengisian RKI yang berisi KPI dan Target harus memenuhi prinsip <u>Spesifik, Tenukur, Disepakati</u> oleh Karyawan dan Atasannya, <u>Realistis</u> dengan <u>Batas Waktu</u> yang jelas			
b. Formulir RKI dibuat rangkap 3 (tiga) untuk Karyawan, Atasan & SDM		e. Pencapaian atau realisasi dari RKI akan dinilai sebagai aspek <u>Hasil Kerja</u> pada akhir periode PK- I (Juni) dan akhir periode PK- II (Desember).			
c. Total bobot KPI adalah 70%.					
NO.	OBJECTIVES	KEY PERFORMANCE INDICATOR	TARGET	BOBOT	KETERANGAN
1	Expand revenue				
2	Manage cost				
3	Increase Market Share				
4	Increase Customer Loyalty				
5	Increase Brand Awareness				
6	Improve and provide high-quality news				
7	Menajamkan konten Kontan sebagai media investasi dan bisnis				
8	Provide high quality and update news and data to financial portal				
9	Menyediakan referensi dan narasumber dalam event pengembangan komunitas				
10	Memastikan ketepatan deadline				
11	Support effective sales programs				
12	Provide contents to develop customize ads product				
13	Mengembangkan kanal yang memberikan nilai tambah				
14	Increase Value Added Process				
15	Support KG Inc. Development				
16	Implement technology to support financial analysis				
17	Increase Competent HR (editorial)				
PERSETUJUAN,		20	TOTAL BOBOT	0%	---> 70%
		CATATAN :			
		PETUNJUK PENILAIAN KPI			
		KUALITATIF	KUANTITATIF	NILAI	
		Tidak dapat diterima (<i>unacceptable</i>)	<= 70%	1	
		Butuh perbaikan (<i>need improve</i>)	> 70% - 95%	2	
		Sesuai harapan (<i>meet expectatio</i>)	> 95% - 115%	3	
		Melebihi harapan (<i>exceed expect</i>)	> 115% - 130%	4	
		Istimewa (<i>excellence</i>)	> 130%	5	
KARYAWAN		ATASAN			

Lampiran 8 : Deskripsi Tugas Kepala Divisi Digital
(sumber : *softcopy* dokumen *HR department* PT.Grahanusa Mediatama)

KONTAN						
FORMULIR RENCANA KINERJA KARYAWAN (RKK)						
PERIODE : Januari - Desember			NAMA : Djumyati			
UNIT : KONTAN			NIK :			
BAGIAN : Web/Online			JABATAI : Online Manager			
<p>PETUNJUK PENGISIAN :</p> <p>a. Formulir RKI diisi untuk satu periode, diisi & disepakati pada awal periode (ditandatangani oleh Karyawan dan Atasannya).</p> <p>b. Formulir RKI dibuat rangkap 3 (tiga) untuk Karyawan, Atasan & SDM</p> <p>c. Total bobot KPI adalah 70%.</p> <p>d. Pengisian RKI yang berisi KPI dan Target harus memenuhi prinsip <u>Spesifik, Terukur, Disepakati</u> oleh Karyawan dan Atasannya, <u>Realistis</u> dengan <u>Batas Waktu</u> yang jelas</p> <p>e. Pencapaian atau realisasi dari RKI akan dinilai sebagai aspek Hasil Kerja pada akhir periode PK- I (Juni) dan akhir periode PK- II (Desember).</p>						
NO.	OBJECTIVES	KEY PERFORMANCE INDICATOR	TARGET	BOBOT	KETERANGAN	
1	Expand revenue					
2	Manage Cost Web dept					
3	Increase brand awareness					
4	Increase visitors					
5	Increase customer satisfaction					
6	Improve & provide high-quality feature services					
7	Establish Effective & Efficient Promotion					
8	Develop high quality financial portal					
9	Develop strong & loyal interactive online community					
10	Develop web-based Advert					
11	Increase Value Added Process					
12	Implement technology to support financial portal					
13	Increase competent HR					
PERSETUJUAN,		20	TOTAL BOBOT	0%	→ 70%	
		CATATAN :		PETUNJUK PENILAIAN KPI		
				KUALITATIF	KUANTITATIF	NILAI
				Tidak dapat diterima (<i>unacceptable</i>)	< = 70%	1
				Butuh perbaikan (<i>need improve</i>)	> 70% - 95%	2
				Sesuai harapan (<i>meet expectation</i>)	> 95% - 115%	3
				Melebihi harapan (<i>exceed/expect</i>)	> 115% - 130%	4
				Istimewa (<i>excellence</i>)	> 130%	5
KARYAWAN		ATASAN				

Lampiran 9 : Deskripsi Tugas Supervisor Departemen Advertising
(sumber : *softcopy* dokumen *HR department* PT.Grahanusa Mediatama)

KONTAN						
KINERJA KARYAWAN (RKK)						
PERIODE : JANUARI -			NAMA : Thomas			
UNIT : KONTAN			NIK :			
BAGIAN : Advertising Dept			JABATAN : Superintendent			
JK PENGISIAN : isi & disepakati pada awal periode (ditandatangani wan dan Atasannya) l (tiga) untuk Karyawan, Atasan & SDM tot KPI adalah 70%.			d. Pengisian RKI yang berisi KPI dan Target harus memenuhi prinsip Spesifik, Terukur, Disepakati oleh Karyawan dan Atasannya, Realistis dengan Batas Waktu yang jelas e. Pencapaian atau realisasi dari RKI akan dinilai sebagai aspek Hasil Kerja pada akhir periode PK- I (Juni) dan akhir periode PK- II (Desember).			
NO.	OBJECTIVES	KEY PERFORMANCE INDICATOR	TARGET	BOBOT	KETERANGAN	
1	Mengkoordinasi account executive dalam mengupdate database biro iklan dan klien untuk memperoleh data target calon klien yang akan diberikan penawaran program/produk					
2	Melakukan analisa terhadap kebutuhan klien/industri yang ditangani, aktivitas klien/industri di media lain, dan aktivitas media-media periklanan lainnya untuk mengembangkan program/produk yang mengakomodir kebutuhan klien/pasar industri					
3	Mengembangkan dan memberikan masukan yang lebih detail dalam pembuatan proposal produk/paket iklan Kompas kepada klien-klien yang ada dan calon klien baru untuk melakukan penjualan produk/paket/space					
4	Mengkoordinasi dan supervisi pengiriman dan penawaran proposal produk/paket iklan Kompas kepada klien-klien yang ada dan calon klien baru untuk melakukan penjualan produk/paket/space iklan					
5	Maintain high value agency					
6	Berkoordinasi dengan klien untuk memastikan dan memproses hal-hal yang berkaitan dengan proses pemuatan iklan seperti jadwal pemuatan, penerimaan materi, dll sesuai dengan SOP dan deadline					
7	Berkoordinasi dengan front office, copywriter, dan graphic design untuk memastikan penerimaan order dan materi iklan siap diterbitkan sesuai dengan perjanjian dan keinginan pemasang iklan					
9	Develop unique and customized ads product					
11	Melakukan koordinasi internal untuk membuat laporan perkembangan pencapaian target dan progress kerja tim					
12	Increase Competent HR					
13	Increase value added process					
PERSETUJUAN,		20	TOTAL BOBOT = 0%		--> 70%	
		CATATAN :		PETUNJUK PENILAIAN KPI		
				KUALITATIF	KUANTITATIF	NILAI
				Tidak dapat diterima (<i>unacceptable</i>)	< = 70%	1
				Butuh perbaikan (<i>need improve</i>)	> 70% - 95%	2
				Sesuai harapan (<i>meet expectation</i>)	> 95% - 115%	3
				Melebihi harapan (<i>exceed expect</i>)	> 115% - 130	4
				Estimewa (<i>excellence</i>)	> 130%	5
KARYAWAN		ATASAN				