

BISMA

JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN

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

SUSUNAN REDAKSI

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

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

BISMA

Jurnal Bisnis dan Manajemen
Volume 7 No. 2 Februari 2015

DAFTAR ISI

1. Pengaruh *Adversity Quetient* dan *Learning Organization* Terhadap Kinerja Pgwai Pusdiklat Kemensetneg RI
Hermawan Setiaji, Anik Hermaningsih **73-80**
2. Pengaruh Faktor Sosial, Faktor Pribadi, Faktor Psikologi, Faktor Kebudayaan Terhadap Keputusan Pembelian Kartu *Three*
Putri Anggraeni **81-89**
3. Analisi Perubahan Laba Kotor (*Gross Profit*) pada PT. PR Kembang Jati Kudus
Khoirur Rozaq **90-100**
4. Dampak Ekonomi Wisata Religi, Studi Kasus Kawasan Wisata Sunan Ampel Surabay
M. Madyan, Himmatul Kholidah, Dina Fitriasia S., Nisful Laila **101-106**
5. Transformasi Ekonomi dan Kewirausahaan di Desa Blimbingsari
I Wayan Ruspendi Junaedi **107-116**
6. *Straegy Map* dan Rancangan *Balnced Scorecard* PT. DPI
A.Fakhri Arifiyanto **117-124**
7. Manajemen Biaya untuk Meningkatkan Ketepatan Penghitungan Biaya Melalui Biaya Berbasis Aktivitas
Agung Listiadi **125-133**
8. Pengaruh Pengetahuan Produk dan Presepsi Kualitas Produk terhadap Keputusan Pembelian pada Kosmetik Organik
Indarto Candra Yoesmanam **134-142**

STRATEGY MAP DAN RANCANGAN BALANCED SCORECARD PT. DPI

A.FAKHRI ARIFYANTO S.P.,M.M.¹
E-mail:fakhriarifyanto_unhasy@yahoo.co.id

Abstract

This research aims to compile and designing Strategy Map and Balanced Scorecard on PT. DPI in order to achieve the objective of becoming an international organization or world class company. According to David P. Norton which had been quoted by Mathews (2007), Balanced Scorecard is precise methodologies to develop measurement which is capable to describe the organization's strategy. Development of Strategy Map is the key to design effective Balanced Scorecard. The analysis result stated that the Strategy Map of PT. DPI could be compiled by virtue of the strategic issues in the corporate level, meanwhile for the Balanced Scorecard design consists of four perspectives in which financial perspective to improve the ROI of strategic objective by increasing revenue from existing product and new product. Customer perspective, with the strategic objective of customer satisfaction, increased market share by retaining existing customers and add new customers. Internal Business Process Perspective, with a strategic objective of developing superior products, innovative and sophisticated, improved customer relationship management. Learning and Growth Perspective, with strategic objectives to improve the quality, professionalism of human resources DPI, to develop a conducive climate in DPI (improve DPI climate).

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

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, persaingan antar bisnis semakin ketat dan tajam sehingga setiap unit bisnis yang menginginkan tetap eksis dan menang dalam persaingan harus memiliki keunggulan kompetitif berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) tertentu dan bersifat *valuable, rare, unimitable* dan *without equivalent substitute* dibandingkan pesaingnya (Barney, 1991:1). Keunggulan tersebut berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam beberapa hal, yaitu : inovasi produk, penggunaan teknologi dan desain organisasi *utility sumberdaya manusia*. Pengelolaan 3 hal tersebut akan menjadi tuntutan yang harus dipenuhi di masa yang akan datang.

Dalam kondisi keterbatasan sumberdaya, dunia bisnis mengalami turbulensi dan persaingan yang mengarah pada *hypercompetition*, hanya perusahaan yang tangguh yaitu perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang dapat bertahan dan memenangkan persaingan. Keunggulan bersaing ini diartikan sebagai kemampuan perusahaan dalam menyelenggarakan satu atau lebih kegiatan yang pesaing tidak dapat atau tidak mampu menyaingi (Porter, 1992:14)

Hipotesa Henderson (1983) dalam Ferdinand (2000) menggambarkan persaingan sebagai sebuah sistem hubungan dimana perusahaan hanya dapat eksis dan bertahan bila mereka mempunyai keunggulan yang unik

dibandingkan lawan. Jika tidak memiliki maka pesaing dapat menggeser posisi strategiknya dan karena itu semakin mirip profil strategik sebuah perusahaan dibandingkan pesaing terdekatnya maka terjadi persaingan pasar semakin keras.

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

Visi dan Misi PT. DPI sampai saat ini masih belum banyak dipahami oleh karyawan sehingga dipa menjadi masalah tersendiri (Santoso,J.2009) untuk itu perlu mengkomunikasikan visi dan misi tersebut dalam *Strategy Maps*. Saat ini system penilaian kinerja yang digunakan di PT. Dipa Pharmalab Intersains adalah dengan menggunakan Daftar Penilaian Karya (DPK) pada tiap-tiap individu, namun untuk penilaian pada tiap bagian belum ada. Untuk itu diperlukan sistem penilaian kinerja yang mampu menggambarkan implementasi strategi. PT. DPI akan mampu mengembangkan organisasinya yang kompleks dengan *Balanced Scorecard* sehingga *world class company* dapat dicapai. Perumusan masalah yang ingin disampaikan pada tesis ini adalah: 1). Bagaimana menyusun *Strategy Maps* PT. DPI berdasarkan isu-isu strategis industri farmasi di Indonesia ? 2).

¹Fakultas Ekonomi Universitas Hasyim Asy'ari Jombang

Bagaimana menyusun rancangan *Balanced Scorecard* di PT. DPI ?

Tujuan melakukan penelitian ini sebagai tesis adalah untuk menyusun *Strategy Maps* PT. DPI berdasarkan isu-isu strategis industri farmasi di Indonesia dan merancang *Balanced Scorecard* di PT. DPI. Manfaat praktik, hasil penelitian ini sebagai bahan masukan tentang manfaat *Strategy Maps* dan rancangan *Balanced Scorecard* untuk implementasi strategi khususnya bagi PT. DPI. Sedangkan manfaat teoritik, menambah sumber bacaan tentang rancangan *Balanced Scorecard* terutama di perusahaan dengan *core business* pemasaran di industri farmasi.

Strategy Map

Strategy Map atau peta strategi harus mampu menggambarkan apakah proses internal yang dimiliki suatu perusahaan (terutama aset nirlabanya), sejalan dengan strategi yang ada. Dengan kata lain, apabila suatu perusahaan menginginkan *Balanced Scorecard* yang baik (*measuring and actioning*), harus mempunyai *map* yang baik (*describing*) pula. *Strategy Map* adalah gambaran yang menghubungkan antara faktor-faktor yang ada pada *critical success factor* suatu organisasi. Juga menggambarkan strategi, tujuan dan pengukuran (Kaplan and Norton, 2004:176).

Strategi tidak dapat berdiri sendiri pada suatu proses manajemen, karena merupakan suatu tahapan logik yang menggerakkan organisasi dari misi atasan sampai karyawan tingkat bawah. Dari gambar berikut dapat dilihat bahwa *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard* merupakan jembatan penghubung antara visi, misi, nilai, dan strategi dengan target dan inisiatif, dan tujuan individu. Dapat juga dijelaskan bahwa kesuksesan *Balanced Scorecard* dimulai dari *Strategy Map*.



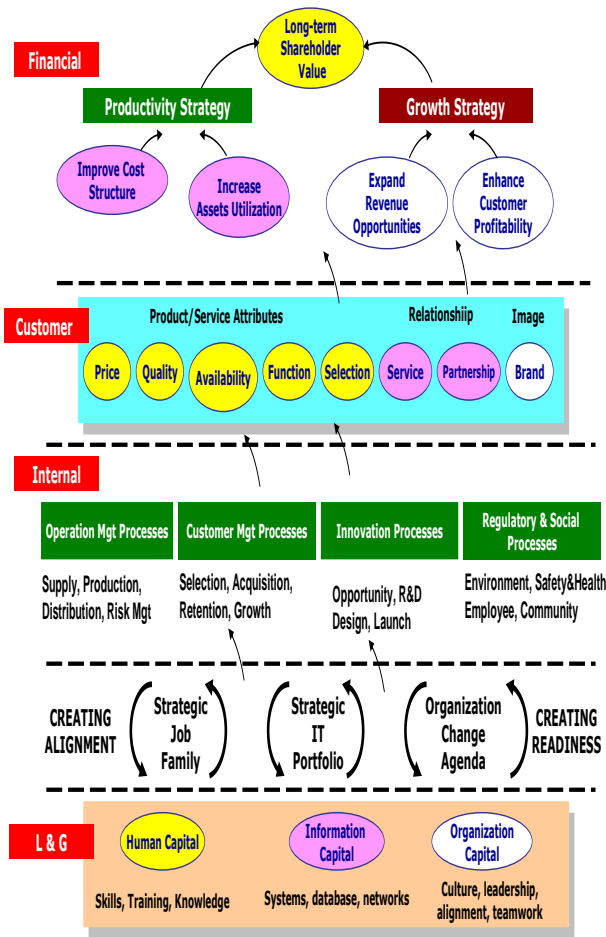
Gambar 1.

Balanced Scorecard sebagai suatu rangkaian tahapan yang menjabarkan bagaimana menciptakan nilai.

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

Strategy Map menjelaskan hubungan antara non finansial sehingga menghasilkan ukuran finansial dan juga digunakan untuk menjelaskan strategi organisasi pada karyawan dengan menunjukkan bagaimana tugas mereka berhubungan dengan visi organisasi secara keseluruhan. Dan menggambarkan meningkatnya motivasi karyawan untuk memperbaiki produktivitas untuk menggambarkan aktifitas pegawai untuk mencapai visi organisasi.

Kerangka Strategy Map



Gambar 2. General Template Strategy Maps

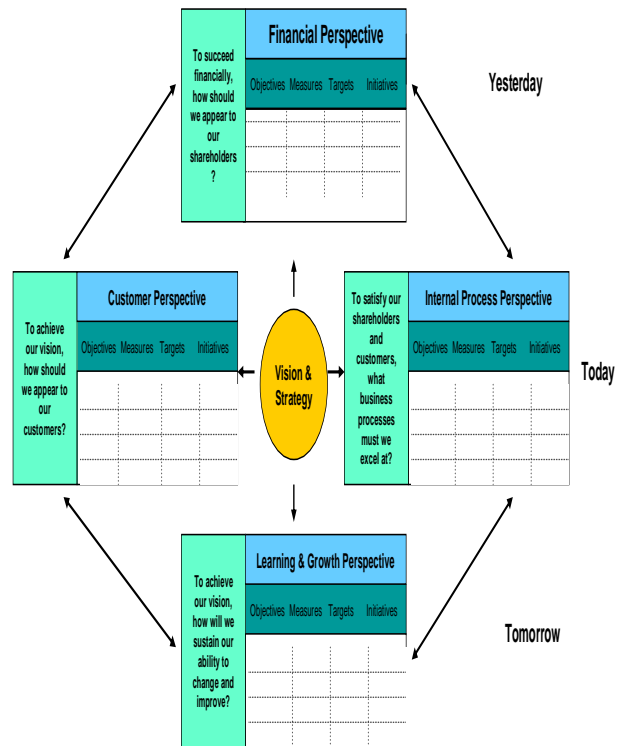
Sumber : Robert S. Kaplan David P. Norton (2004), *Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Assets* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press), p.11.

Balanced Scorecard

Sebagai sistem pengukuran kinerja yang comprehensive, *Balanced Scorecard* menterjemahkan visi, misi dan strategi, menjadi aksi dalam 4 perspective, dengan demikian *Balanced Scorecard* mencerminkan visi, misi, strategi, dan sasaran/tujuan perusahaan.

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

Balanced Scorecard menyediakan kerangka untuk menterjemahkan strategi menjadi tindakan operasional



Gambar 3.

Balanced Scorecard menyediakan kerangka untuk menterjemahkan strategi menjadi tindakan operasional

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

Selain keseimbangan pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard* membentuk jalinan sebab akibat antara tolok ukur kinerja operasional (*lead indicator*), dengan sasaran umum (*lag indicator*), masing-masing perspektif, juga menghubungkan jalinan tersebut dengan strategi dan misi yang akan diraih. Dalam *Balanced Scorecard* strategi dipandang sebagai seperangkat hipotesis (hubungan), atau yang dikenal dengan istilah *the cause-effect relationships hypothesized*, tujuan dipandang sebagai akibat dan tolok ukur kinerja non financial ke arah pencapaian perspektif finansial dalam jangka panjang.

Kerangka Konseptual.

Latar belakang penelitian ini didasari oleh persaingan bisnis farmasi yang semakin ketat dan tajam sehingga setiap unit bisnis yang menginginkan tetap eksis dan menang dalam persaingan harus memiliki keunggulan kompetitif berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) tertentu dan bersifat *valuable, rare, unimitable* dan *without equivalent substitute* dibandingkan pesaingnya. Setiap perusahaan harus berkompetisi dalam era informasi sekarang ini dengan meningkatkan kemampuannya dalam mengeksploitasi *intangible assets*, lebih baik dari sekedar mengelola *tangible asset*nya.

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

Balanced Scorecard juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Sebelum *Balanced Scorecard* diimplementasikan, pada saat penyusunan (*building*) *Balanced Scorecard*, terlebih dahulu dijabarkan dengan jelas visi, misi, dan strategi perusahaan dari *top-management* perusahaan, karena hal ini menentukan proses berikutnya berupa transaksi strategis kegiatan operasional.

Dengan penjabaran di atas, maka peneliti bermaksud menyusun *Strategy Map* dan rancangan *Balanced Scorecard* di PT.DPI. Penelitian ini dimulai dengan melakukan review visi, misi, nilai inti dan strategi perusahaan kemudian dilanjutkan dengan pembuatan rancangan *Strategy Map*, *Balanced Scorecard* dan penetapan KPI

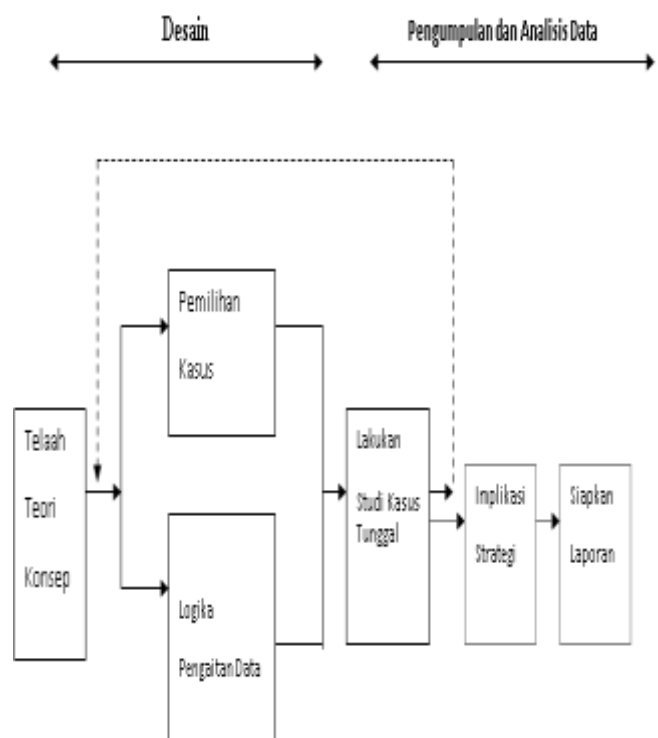
METODE PENELITIAN

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

1. Pernyataan-Pernyataan Penelitian
Secara rinci rumusan masalah yang merupakan fokus penelitian, yaitu: a). Bagaimana menyusun *Strategy Maps* PT. DPI berdasarkan isu strategis perusahaan ? b). Bagaimana rancangan *Balanced Scorecard* pada PT. DPI ?
2. Unit Analisis : Unit analisis dari penelitian ini adalah implementasi strategi PT. DPI

Tujuan penelitian ini menyusun *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard* di PT. DPI. Kriteria-kriteria diperlukan untuk menentukan kejelasan temuan penelitian. Kriteria-kriteria yang digunakan untuk menterjemahkan temuan penelitian adalah: 1). Jumlah isu strategi untuk masing-masing perspektif teridentifikasi tidak lebih dari lima, 2). Ukuran-ukuran sesuai dengan *Strategy Map* , 3). *Key Performance Indicator* sesuai dengan *Strategy Map*

Desain studi kasus tunggal menurut Yin (2002: 19) seperti gambar 4., Hal ini terlihat dari persiapan laporan beberapa studi kasus tunggal sudah terbentuk.



Gambar 4. Metode Penelitian Studi Kasus Tunggal

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

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

HASIL DAN PEMBAHASAN

Visi, Misi dan Strategi (Hasil Studi Dokumen)

Visi :

1. Menjadi Perusahaan terkemuka dan terpercaya melalui manajemen yang berkualitas dan pelayanan yang unggul
2. Menjadi Perusahaan terdepan dalam memasarkan produk-produk farmasi dan

peralatan kedokteran yang berkualitas tinggi, spesifik dan canggih.

Misi :

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

Nilai Inti (core values) :

1. Integritas
2. Pelayanan.
3. Keberhasilan

Strategy:

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

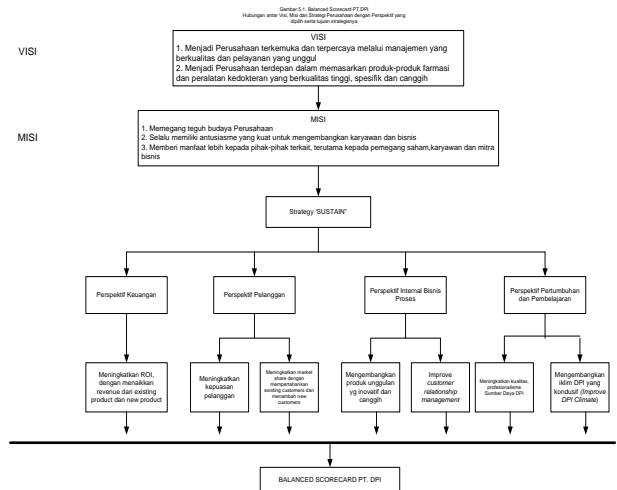
Evaluasi dan Konsensus Visi, Misi, Nilai Inti dan Strategi PT. DPI

PT. DPI menggunakan strategi diferensiasi karena bersaing dengan kompetitor dalam hal keunikan produk dan jasa yang ditawarkan. Keunikan tersebut dapat dilihat dari ciri produk yang menawarkan nilai-nilai yang dicari konsumen sehingga menjadikan produk tersebut unik dan berbeda di mata konsumen. Konsumen akan rela membayar dengan harga premium bagi produk-produk yang dipersepsikan sebagai produk yang unik dan berbeda olehnya.

Diferensiasi melalui citra (*image*) pasar adalah strategi organisasi untuk menciptakan citra tertentu pada benak konsumen. Diferensiasi melalui desain produk bisa diartikan sebagai usaha organisasi (PT.DPI) untuk berkompetisi dengan menciptakan fitur produk dan desain yang diinginkan pasar. Diferensiasi melalui kualitas merupakan strategi dimana PT. DPI berkompetisi dengan memberikan kualitas dan kinerja produk yang lebih tinggi pada harga yang bersaing. Diferensiasi melalui pendukung produk menekankan pada jasa pelayanan pelanggan yang disediakan oleh organisasi (PT. DPI).

Strategi bersaing diferensiasi desain produk, kualitas produk, harga dan pendukung produk. Hal ini menunjukkan bahwa PT. DPI dalam menjalankan bisnisnya, yaitu memasarkan produk-produk farmasi harus memanfaatkan keunggulan kompetitif. Tanpa keunggulan kompetitif yang dikembangkan dari sumberdayanya, kapabilitas khusus, atau kemampuan intinya, akan sulit bagi suatu

perusahaan untuk berhasil dalam bersaing pada situasi tertentu.



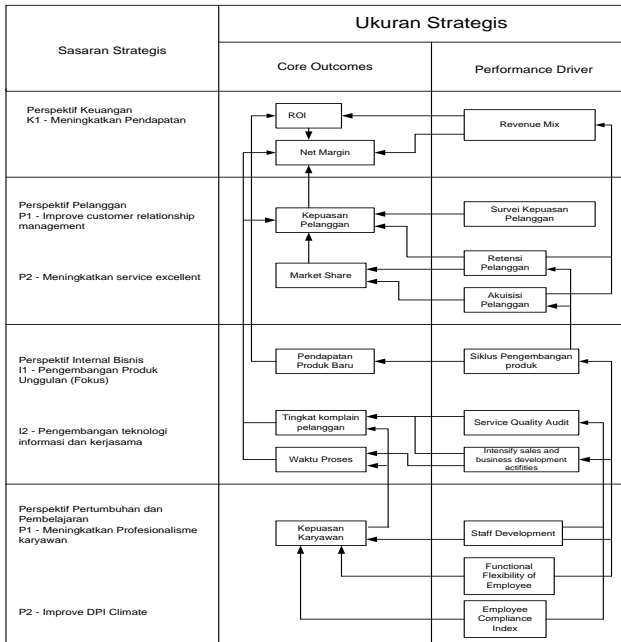
Gambar 5. Balanced Scorecard PT.DPI, Hubungan antar Visi, Misi dan Strategi Perusahaan dengan perspektif yang dipilih serta tujuan strategisnya

Rancangan BSC untuk PT. DPI secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 5 berikut ini:

Tabel 5.Ukuran Strategis BSC PT.DPI

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

Analisis Hubungan Sebab Akibat BSC PT. DPI



Gambar 6. Hubungan sebab akibat – Balanced Scorecard PT. DPI

Penyusunan *Strategy Map*

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

Proses pengembangan kerangka *Strategy Map* PT. DPI, dimulai dari melakukan wawancara dan diskusi dengan pihak-pihak terkait di lingkungan PT. DPI. Tesis ini melakukan studi pada PT. DPI dan difokuskan untuk membantu perusahaan dalam membangun peta strategi dan menerapkan penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* serta menentukan tolok ukur yang tepat bagi masing-masing perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard* dan mencoba menerapkannya sesuai dengan kondisi yang ada pada PT. DPI sehingga perusahaan menjadi organisasi yang berfokus pada strategi.

Hasil wawancara dengan direktur PT. DPI, dapat disimpulkan bahwa strategi yang diformulasikna oleh *Board of Directors* belum sepenuhnya dapat diimplementasikan dan

dikomunikasikan pada semua karyawan karena belum mempunyai alat atau sistem untuk menjelaskan strategi perusahaan secara keseluruhan.

PT. DPI menggunakan *Balanced Scorecard*, sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menterjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator financial dan non financial yang kesemuanya terjalin ke dalam suatu hubungan sebab akibat. Pengukuran *Scorecard* dimulai dari menterjemahkan visi dan strategi ke dalam *Balanced Scorecard*.

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

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

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

Dengan menerapkan sistem penilaian kinerja *Balanced Scorecard* dan membangun peta strategi bagi PT. DPI dalam menjalankan usahanya diharapkan perusahaan tetap berfokus pada strateginya serta seluruh perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard* dipergunakan sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan dengan menekankan pada kegiatan utama perusahaan. Pada akhirnya sistem yang disusun tersebut digunakan sebagai alat untuk mengintegrasikan, menterjemahkan dan mengendalikan kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

Dalam menerapkan *Balanced Scorecard* di PT. DPI tidak dibutuhkan perubahan (transformasi) besar-besaran mengingat PT. DPI

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

Perspektif Keuangan

Isu strategis yang dikembangkan dari hasil wawancara dengan pihak manajemen PT. DPI dalam perspektif finansial *increase shareholder value* yang diterjemahkan dalam empat isu strategis, yaitu :

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

Perspektif Pelanggan

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

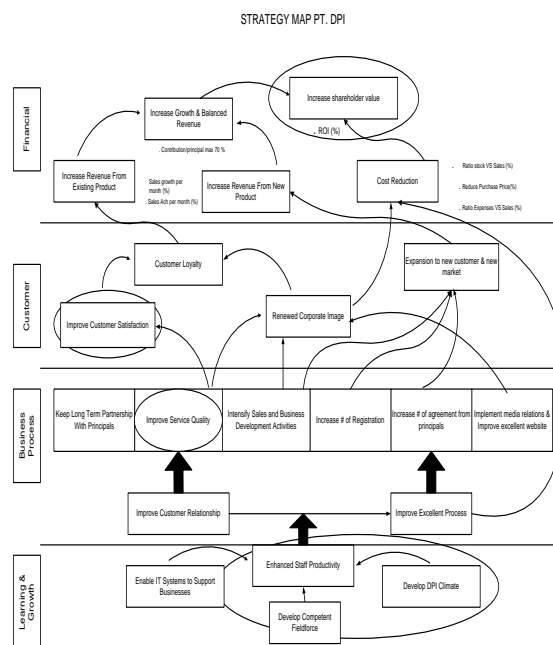
Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal di PT. DPI dipahami sebagai serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis PT. DPI secara internal yang sering disebut dengan rantai nilai (*value chain*). PT. DPI sebagai perusahaan yang memasarkan dan menjual produk farmasi dan alat medis mempunyai rantai nilai yang terdiri dari pengembangan produk, sales and marketing, distribusi (*product delievery*), layanan purna jual (*after sales service*) yaitu berupa *pharmacovigilance*, serta keamanan dan kesehatan lingkungan (*environment safety and health*).

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Selaras dengan salah satu misi perusahaan, yaitu mengembangkan karyawan dan bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di PT. DPI berfokus pada sumber daya, khususnya

sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi, isu strategisnya adalah bagaimana mengembangkan sumber daya manusia agar masing-masing karyawan mempunyai kompetensi tinggi yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja prima bagi PT. DPI. Ada tiga kategori utama yang menjadi isu strategis dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu : kompetensi karyawan, daya dukung teknologi, budaya, motivasi dan penghargaan.



Gambar 7. Strategy Map PT. DPI

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa manajemen PT. DPI mempunyai visi, misi dan strategi perusahaan, namun belum mampu menyelaraskan antara visi, misi, nilai inti menjadi sebuah strategi yang bisa dipahami oleh insan PT. DPI, sehingga diperlukan suatu *tools*, yaitu *Balanced Scorecard*. Kemudian manajemen PT. DPI memosisikan sebagai perusahaan yang berfokus pada pelanggan, semua aktifitas bisnis diupayakan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Penyusunan *Strategy Map* menunjukkan bahwa isu strategis PT. DPI adalah bagaimana mencapai kepuasan pelanggan dengan mengetahui kebutuhan pelanggan (*customer need*), meningkatkan pangsa pasar, mendapatkan *customer baru*, meningkatkan citra perusahaan dengan didukung pengelolaan biaya promosi secara efisien, memperluas lini produk, meningkatkan efektifitas program promosi, mengelola penggunaan data pesaing, disamping itu juga meningkatkan kompetensi pemasaran secara berkelanjutan.

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

DAFTAR ACUAN

- Barney, Jay B., 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Ferdinand A., 2000, *Structure Equation Modelling Dalam Penelitian Management*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hitt, Michael A., Robert E. Hoskisson, and R. Duane Ireland, 2007. *Management of Strategy : Concept and Cases*. South Western : Thomson Corporation.
- Hansen, Don R., and Maryanne M. Mowen, 2005. *Management Accounting 7 Edition*. South Western : Thomson Corporation.
- Jogiyanto, HM., 2005. Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif Memenangkan Persaingan Dengan Sistem Teknologi Informasi, Yogyakarta: Penerbit Andi
- Kaplan, Robert S and David P. Norton, 2004. *Strategy Maps Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press.
- , 1996. *The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller, 2006. *Marketing Management 12 Edition*. New Jersey : Pearson Education
- Meyer, Marshall W., 2002. *Rethinking Performance Measurement Beyond the Balanced Scorecard*, Halaman. <http://assets.cambridge.org/97805218/12436/9780521812436ws.pdf>. tanggal akses 20 Februari 2009
- Nickols, Fred, 2006. *Strategy Definitions and Meanings*. Halaman. http://home.att.net/~discon/strategy_definitions.pdf. tanggal akses 20 Februari 2009
- Porter, Michael E., *Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul.*, Penerj. Tim Penerjemah Bina Rupa Aksara (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1992)
- Rizki, Aji Rachman. 2008. *Strategy Map dan Rancangan Balanced Scorecard* Perpustakaan Universitas Brawajaya. Surabaya. Universitas Airlangga
- Shank, John K and Vijay Govindarajan, 1995. *Strategic Cost Management and The Value Chain*. South Webster Publishing and Warren Gorham & Lamont
- Sampurno, BPOM (2005), *Meningkatkan Kompetensi Global Industri Farmasi Indonesia*.
- Santoso H, 2009. *Kepemimpinan Manajemen di PT.DPI*, Supervisory Meeting, Jakarta.
- Wijaya. Jemmy 2006. *Evalusai Kinerja Operasional dan Kinerja Keuangan dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Studi Kasus pada PT. X. Surabaya. Universitas Airlangga.
- Yunus. 2007. *Strategy Map dan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Haji Surabaya*. Universitas Airlangga.
- Yin, Robert K, 2002, *Studi Kasus : Desain dan Metode*, Terjemahan, Edisi Revisi Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada