



2026/02/01

Manajemen Kinerja: balanced scorecard

Dr. Despinur Dara





CONTENTS

Contents

01

Latar Belakang dan
Rasionalitas Balanced
Scorecard

02

Definisi Balanced
Scorecard

03

Empat Perspektif Balanced
Scorecard

04

Hubungan Kausal (Strategy
Map)

05

Komponen Utama dalam
Balanced Scorecard

06

Balanced Scorecard Sistem
Manajemen Strategis



CONTENTS

Contents

07

Perbedaan BSC dengan
Sistem Pengukuran
Tradisional

08

Implementasi Balanced
Scorecard

09

Balanced Scorecard dalam
Konteks Kontemporer

10

Kritik terhadap Balanced
Scorecard

11

Referensi Utama

12

Contoh Kasus



CONTENTS

Contents

13

Contoh Perusahaan
Menggunakan BSC

14

Contoh Publik di Indonesia

15

Publikasi Akademik
Implementasi Nyata

16

Contoh Format Realistik
yang Dapat Diakses Publik

17

Kesimpulan Akademik

18

STUDI KASUS



CONTENTS

Contents

19

Profil Perusahaan

20

Kondisi Kinerja Tahun
Terakhir (2025)

21

Arah Strategi 3 Tahun
ke Depan (2026–2028)

22

TUGAS MAHASISWA

23

Batasan dan
Ketentuan Akademik

24

Pertanyaan untuk
Diskusi Kelas



CONTENTS

Contents

25

Rubrik Penilaian

26

Desain diagram siklus
manajemen kinerja
BSC





01

Latar Belakang dan Rasionalitas Balanced Scorecard

Latar Belakang Balanced Scorecard



Latar Belakang BSC

Balanced Scorecard dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton (1992, 1996) sebagai respons atas keterbatasan sistem pengukuran kinerja tradisional yang terlalu berfokus pada indikator keuangan.



Pengembang BSC

Robert Kaplan dan David Norton mengembangkan Balanced Scorecard (1992, 1996) sebagai respons atas keterbatasan sistem pengukuran kinerja tradisional.



Keterbatasan Sistem Tradisional

Sistem pengukuran kinerja tradisional terlalu berfokus pada indikator keuangan, yang menjadi latar belakang pengembangan Balanced Scorecard.

Keterbatasan Pengukuran Tradisional



Keterbatasan Pengukuran Tradisional

Pengukuran berbasis laporan keuangan bersifat historis, tidak mencerminkan aset tak berwujud, dan tidak menjelaskan faktor penyebab kinerja jangka panjang.



Aset Tak Berwujud

Pengukuran tradisional tidak mencerminkan nilai aset tak berwujud, yang penting bagi kinerja perusahaan modern.



Pengukuran Historis

Pengukuran berbasis laporan keuangan bersifat historis (lagging indicators), yang berarti hanya menunjukkan hasil masa lalu.



Faktor Kinerja Jangka Panjang

Laporan keuangan tidak menjelaskan faktor penyebab kinerja jangka panjang, sehingga sulit untuk memprediksi masa depan.

Pentingnya Aset Tak Berwujud



Penentu Nilai Organisasi

Dalam ekonomi berbasis pengetahuan, nilai organisasi semakin ditentukan oleh kualitas SDM, proses internal yang efisien, inovasi, pembelajaran, dan hubungan pelanggan.

Nilai Ekonomi Berbasis Pengetahuan

Nilai organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, efisiensi proses internal, inovasi, pembelajaran, dan hubungan baik dengan pelanggan.

Peran Balanced Scorecard



Peran BSC

Balanced Scorecard hadir sebagai sistem manajemen strategis.



Keseimbangan Indikator

BSC menyeimbangkan indikator keuangan dan non-keuangan.



02

Definisi Balanced Scorecard

Balanced Scorecard



Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah kerangka manajemen strategis yang menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat tujuan dan ukuran kinerja.

Kerangka Manajemen Strategis

Balanced Scorecard merupakan kerangka manajemen strategis yang menerjemahkan visi dan strategi ke dalam serangkaian tujuan dan ukuran kinerja.

BSC sebagai Alat Manajemen



01 BSC Alat Manajemen
Kaplan dan Norton (1996) menyatakan BSC bukan hanya alat pengukuran, tetapi juga alat komunikasi strategi, sistem manajemen strategi, dan kerangka penyelarasan organisasi.

03 BSC Sistem Manajemen
Kaplan dan Norton (1996) mengemukakan bahwa BSC adalah sistem manajemen strategi.

02 BSC Alat Komunikasi
Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa BSC berfungsi sebagai alat komunikasi strategi.

04 BSC Kerangka Penyelarasan
BSC menyediakan kerangka kerja untuk penyelarasan organisasi, seperti yang dinyatakan oleh Kaplan dan Norton (1996).



03

Empat Perspektif Balanced Scorecard

Empat Perspektif Balanced Scorecard



Perspektif Balanced Scorecard

Balanced Scorecard terdiri dari empat perspektif yang saling terhubung secara kausal, membentuk kerangka kerja strategis.

Keterkaitan Perspektif

Keempat perspektif dalam Balanced Scorecard saling terhubung secara kausal, mencerminkan hubungan sebab-akibat antar komponen strategis.



Perspektif Keuangan: Perspektif Pemegang Saham

Perspektif Pemegang Saham

Organisasi terlihat oleh pemegang saham; fokus hasil finansial.



Perspektif Keuangan: Perspektif Pemegang Saham

Indikator Keuangan Utama



Perspektif Pelanggan (Customer Perspective)

Pertanyaan Utama

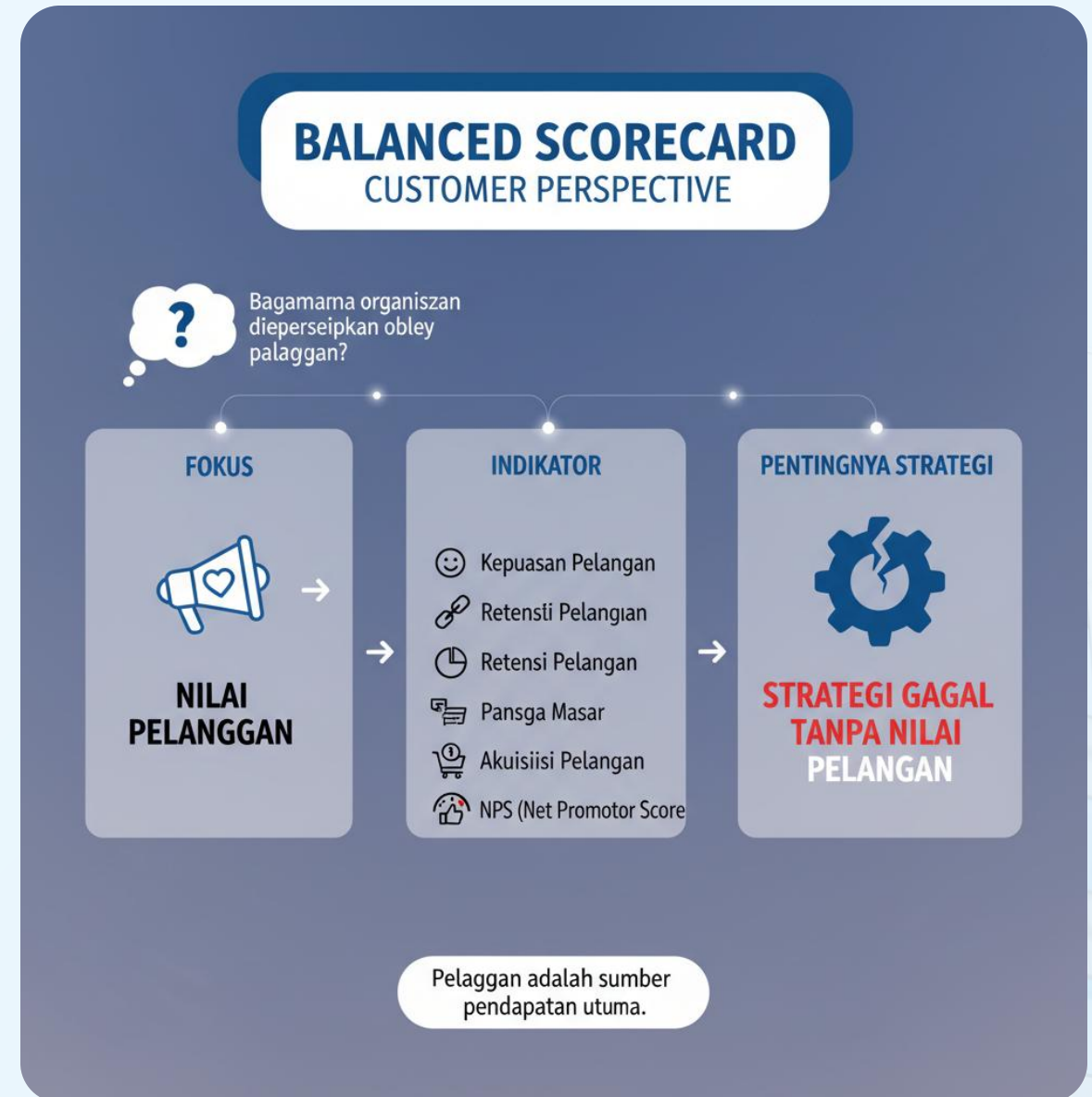
Organisasi dipersepsikan oleh pelanggan?

Fokus dan Indikator

Fokus nilai pelanggan. Indikator: kepuasan, retensi, pangsa, akuisisi, NPS.

Pentingnya Strategi

Strategi gagal tanpa nilai pelanggan.



Perspektif Proses Internal



Pertanyaan Utama

Proses internal, strategi berhasil.

BALANCED SCORECARD

Internal Process Perspective

¿Qué procesos internos debemos dominar para tener éxito?



Innovación

- Desarrollo de nuevos productos
- Ciclo de vida del producto
- I+D



Operaciones

- Eficiencia de producción
- Gestión de cadena de suministro
- Calidad del servicio/producto



Servicio Postventa

- Soporte al cliente
- Resolución de problemas
- Fidelización

Objetivo Principal: Crear y entregar valor al cliente y lograr objetivos financieros



Financiero



Cliente



Perspektif Proses Internal: Indikator & Perspektif

Fokus Efisiensi Proses

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan



Pertanyaan Utama

Organisasi: berinovasi, berkembang.



Fokus Aset Tidak Berwujud

Fokus aset tak berwujud: SDM, sistem informasi, budaya organisasi.



Contoh Indikator

Indikator: Kompetensi, Pelatihan, Keterlibatan, Kapabilitas Digital.



Fondasi Jangka Panjang

Perspektif ini menjadi fondasi jangka panjang.



04

Hubungan Kausal (Strategy Map)

Inti BSC



Inti BSC

Inti dari Balanced Scorecard adalah hubungan sebab-akibat (cause-and-effect relationship).



Hubungan sebab-akibat

Balanced Scorecard bukan sekadar kumpulan indikator, tetapi berpusat pada hubungan sebab-akibat.



Contoh Alur Logika BSC

01

Alur Logika Peningkatan Kinerja

Peningkatan kompetensi karyawan menyebabkan proses internal menjadi lebih efisien, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan secara signifikan.

03

Dampak Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan yang meningkat, hasil dari efisiensi internal yang lebih baik, merupakan pendorong utama peningkatan pendapatan dan profit perusahaan.

02

Peningkatan Efisiensi Internal

Efisiensi proses internal yang ditingkatkan akibat kompetensi karyawan yang lebih baik, berkontribusi langsung pada peningkatan kepuasan pelanggan.

04

Alur Kausal Profitabilitas

Peningkatan kompetensi karyawan secara langsung memicu efisiensi proses, yang meningkatkan kepuasan pelanggan, dan akhirnya menghasilkan peningkatan pendapatan serta profit.

Peran Strategy Map



Fungsi Strategy Map

Strategy Map memvisualisasikan hubungan dan membantu organisasi memahami bahwa kinerja keuangan adalah hasil dari proses strategis yang dijalankan dengan baik.

Pemahaman Organisasi

Melalui Strategy Map, organisasi dapat memahami bahwa kinerja keuangan mereka secara langsung berasal dari efektivitas proses strategis yang diterapkan.



05

Komponen Utama dalam Balanced Scorecard



Elemen Setiap Perspektif

Elemen Perspektif

Dalam implementasinya, setiap perspektif memiliki empat elemen: Tujuan Strategis, Ukuran Kinerja, Target, dan Inisiatif Strategis.

Empat Elemen

Setiap perspektif mencakup Tujuan Strategis, Ukuran Kinerja (Measures/KPI), Target, dan Inisiatif Strategis untuk implementasi.

Contoh Sederhana

BALANCED SCORECARD



Perspektif	Tujuan	Ukuran	Target (Bulan)
Learning & Growth	Tujuan: Meningkatkan Kompetensi Karyawan	Ukuran: Jam Pelatihan	40
Financial	Tujuan: Meningkatkan Profitabilitas	Ukuran: Laba Bersih	Target: +15%
Internal Process	Tujuan: Mempercepat Waktu Penyerahan Masalah	Target: < 24 jam	
Customer	Tujuan: Meningkatkan Loyalitas Pelanggan	Target: 90%	

Contoh Sederhana

Tujuan: Meningkatkan loyalitas pelanggan. Ukuran: Retention rate. Target: 90%. Inisiatif: Program customer relationship management.

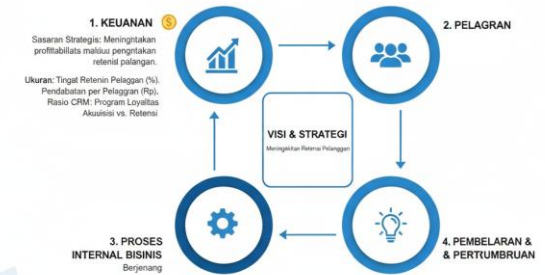


Loyalitas Pelanggan

Tujuan: Meningkatkan loyalitas pelanggan melalui program CRM dengan target retensi 90%.

Balanced Scorecard

Contoh Sederhana Inisiatif Program CRM



Target Retensi 90%

Inisiatif program customer relationship management bertujuan untuk mencapai retention rate 90%.



06

Balanced Scorecard Sistem Manajemen Strategis

BSC作为管理系统



Sistem manajemen BSC

Kaplan dan Norton (2001) mengembangkan BSC menjadi sistem manajemen strategi melalui empat proses utama.



Proses strategi BSC

Empat proses utama tersebut adalah
Menerjemahkan visi dan strategi,
Mengkomunikasikan dan menyelaraskan tujuan.



Implementasi BSC

Serta Perencanaan dan penetapan target, Umpan balik dan pembelajaran strategis.

BSC的职能

Fungsi BSC

BSC berfungsi sebagai alat pengendalian strategis, alat evaluasi kinerja, dan instrumen alignment organisasi.



07

Perbedaan BSC dengan Sistem Pengukuran Tradisional

Perbedaan BSC dengan Sistem Pengukuran Tradisional

SISTEM PENGUKURAN TRADISTIONAL



Fokus Utama: **KEUANGAN**
(Reaktif, Historis)



Kurang Terintegrasi dengan
STRATEGI

BALANCED SCORECARD (BSC)



Fokus Utama: **4 PERSPEKTIF**
(Proaktif, Strategis)



Terintegrasi dengan
STRATEGI

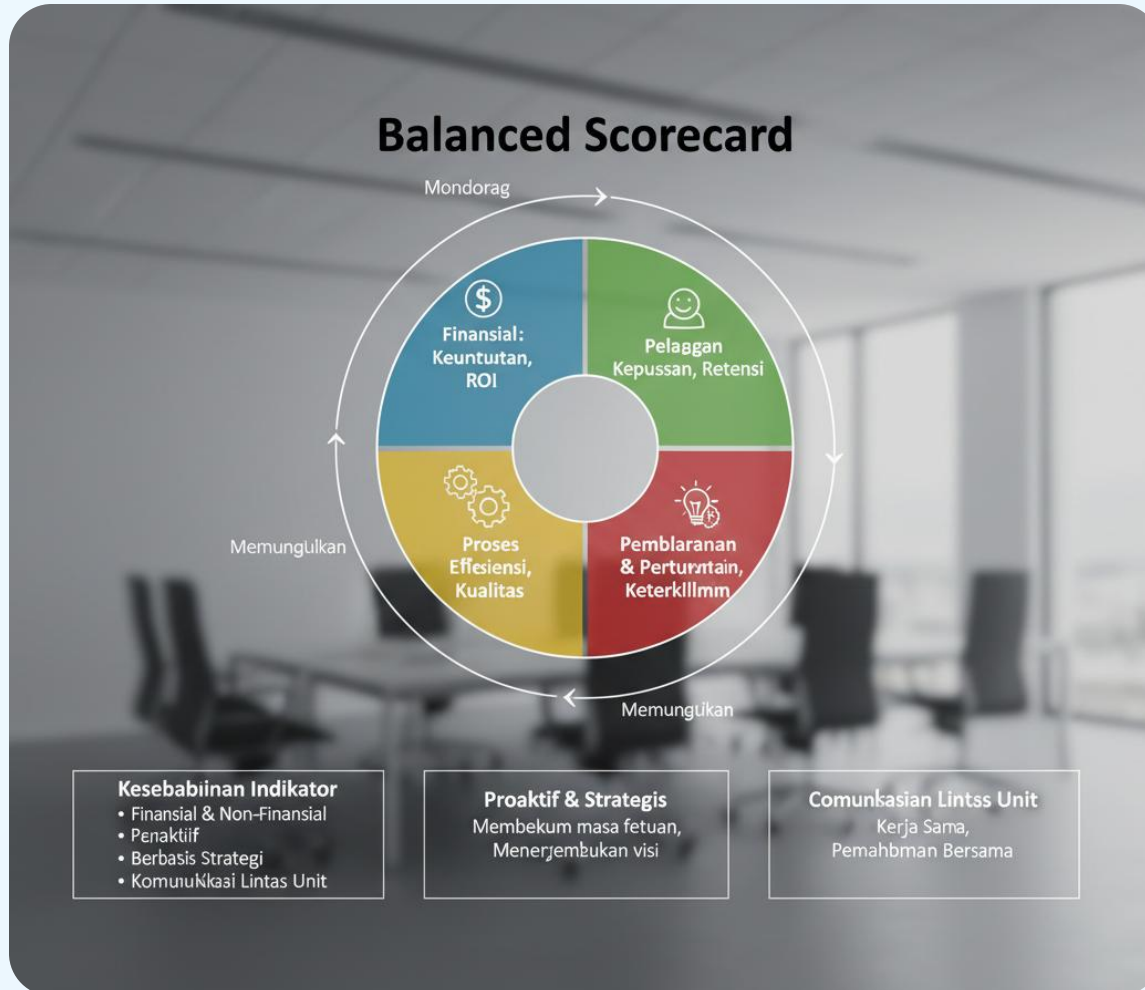
EVOLUSI MANAJEMEN KINERJA

DARI: "APA YANG TERSADI" (UANG) KE: "MENGANA & APA YAR AKAN TERJADI" (STRATEGI HOLISTIK)

Sistem tradisional

Fokus utama pada laporan keuangan yang bersifat reaktif dan tidak terintegrasi dengan strategi perusahaan.

Balanced Scorecard



Keseimbangan Indikator

Menyeimbangkan indikator finansial dan non-finansial adalah kunci, Bersifat proaktif, Berbasis strategi, Mendorong komunikasi lintas unit.

Proaktif dan Strategis

Bersifat proaktif dan berbasis strategi sangat penting untuk mencapai tujuan, serta mendorong komunikasi lintas unit yang efektif.

Komunikasi Lintas Unit

Mendorong komunikasi lintas unit sangat penting untuk menyeimbangkan indikator finansial dan non-finansial, bersifat proaktif, dan berbasis strategi.



08

Implementasi Balanced Scorecard

Langkah Implementasi



Implementasi Umum

Langkah-langkah implementasi meliputi klarifikasi visi dan strategi, menyusun strategy map, dan menentukan KPI pada setiap perspektif.

Penetapan Target

Selanjutnya, menetapkan target, menyusun inisiatif strategis, serta melakukan monitoring dan evaluasi berkala sangat penting.



09

Balanced Scorecard dalam Konteks Kontemporer

Integrasi BSC Terbaru



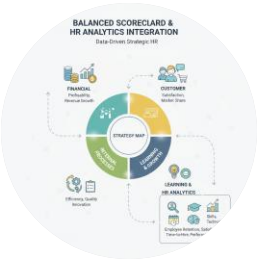
Integrasi BSC Terbaru

Dalam perkembangan terbaru, BSC diintegrasikan dengan digital dashboard, HR analytics, dan metrik kinerja ESG untuk analisis yang komprehensif.



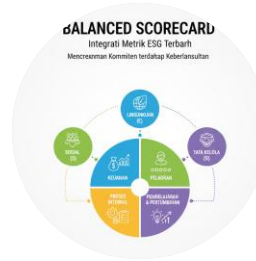
BSC & Digital Dashboard

BSC kini terintegrasi dengan digital dashboard untuk visualisasi data yang lebih baik dan pemantauan kinerja yang efisien.



BSC & HR Analytics

Integrasi BSC dengan HR analytics memungkinkan analisis mendalam terhadap kinerja sumber daya manusia dalam organisasi.



BSC & ESG Metrics

BSC kini menyertakan metrik kinerja ESG, mencerminkan komitmen terhadap keberlanjutan dan tata kelola perusahaan.

BSC di Sektor Publik

BALANCED SCORECARD

SEKTOR PUBLIK

Fokus pada Nilai Public, Bukan Laba.



BSC Sektor Publik

Dalam sektor publik, perspektif keuangan sering dimodifikasi menjadi perspektif "stakeholder" atau "public value" dalam penganggaran berbasis kinerja.



10

Kritik terhadap Balanced Scorecard

Kritik Akademik BSC



Kritik Implementasi

Beberapa kritik akademik menyatakan bahwa implementasi sering kali hanya menjadi formalitas administratif.

Formalitas Administratif

Kritik akademik menyoroti bahwa implementasi kerap diperlakukan sekadar sebagai formalitas administratif semata.



Tantangan Pembuktian dan Kompleksitas



Tantangan Pembuktian

Hubungan sebab-akibat sulit dibuktikan secara empiris karena kompleksitasnya yang meningkat dengan banyaknya indikator.



Kompleksitas Indikator

Pembuktian hubungan sebab-akibat menjadi sangat kompleks dan sulit secara empiris jika terlalu banyak indikator yang terlibat.

Pengaruh BSC Global



01

Pengaruh BSC Global

Namun, BSC tetap menjadi salah satu kerangka manajemen strategis paling berpengaruh dalam praktik global.

02

Kerangka Manajemen BSC

Namun, BSC tetap menjadi salah satu kerangka manajemen strategis paling berpengaruh dalam praktik global.

03

BSC Praktik Global

Namun, BSC tetap menjadi salah satu kerangka manajemen strategis paling berpengaruh dalam praktik global.



11

Referensi Utama



12

Contoh Kasus

PT Prima Konsultan Digital



Layanan PT Prima

PT Prima Konsultan Digital menawarkan jasa konsultasi transformasi digital dan sistem informasi.



Strategi Perusahaan

Strategi utamanya adalah pertumbuhan berkelanjutan melalui diferensiasi layanan berbasis inovasi dan kualitas konsultasi.



Pertumbuhan Berkelanjutan

PT Prima Konsultan Digital berfokus pada pertumbuhan berkelanjutan dengan inovasi dan kualitas.

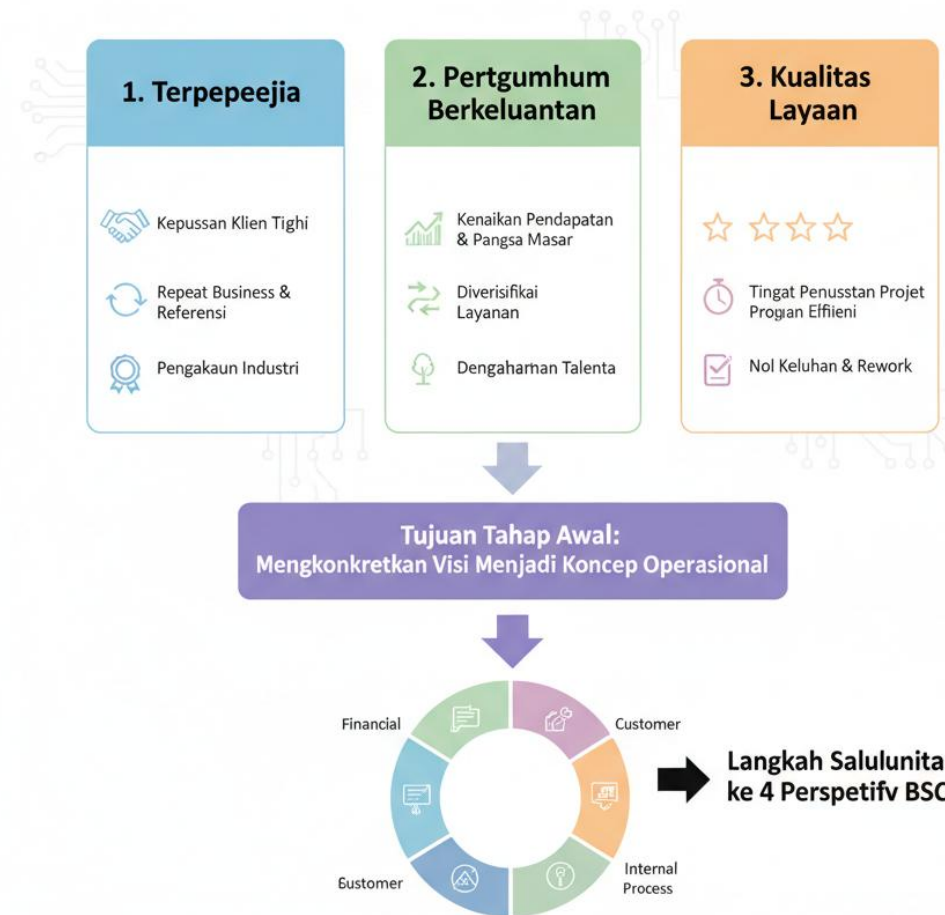


Konsultan Digital

Konsultan digital PT Prima menyediakan layanan transformasi dan sistem informasi.

PT Prima Konsultan Digital: Tahap Awal Klarifikasi Strategi

Visi Perusahaan: Perusahaan konsultan digital terpercaya, pertumbuhan berkelanjutan, kualitas layanan.



Visi Perusahaan

Perusahaan konsultan digital terpercaya,
pertumbuhan berkelanjutan, kualitas layanan.

PT Prima Konsultan Digital

Tahap Awal Klarifikasi

Strategi

Misi Strategis



PT Prima Konsultan Digital



Strategy Map

Pembelajaran tingkatkan kompetensi, proses internal hasilkan kualitas, klien puas, pendapatan naik.

PT Prima Konsultan Digital: Balanced Scorecard PT Prima

Perspektif 1: Keuangan



PT Prima Konsultan Digital: Integrasi Sebab-Akibat



Logika Strategis

Peningkatan kompetensi, digitalisasi, efisiensi proyek, kepuasan klien, pendapatan meningkat.



Esensi Balanced Scorecard

Esensi Balanced Scorecard: sistem manajemen strategi, bukan tabel KPI.

PT Prima Konsultan Digital: Contoh Format Balanced Scorecard

Ringkasan Terintegrasi



PT Prima Konsultan Digital



Catatan Implementasi

Perusahaan menerapkan KPI, dasbor, tinjauan, insentif.

PT Prima Konsultan Digital: Implikasi Manajerial

Implikasi Manajerial

Balanced Scorecard membantu manajemen menghindari fokus berlebihan pada laba jangka pendek dan menyelaraskan seluruh unit terhadap strategi.



Integrasi dan Transparansi

Balanced Scorecard memfasilitasi integrasi HR, operasional, dan keuangan, sekaligus meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam organisasi.

PT Prima Konsultan Digital: Implikasi Manajerial



Apakah Perusahaan Mempublikasikan Balanced Scorecard

13

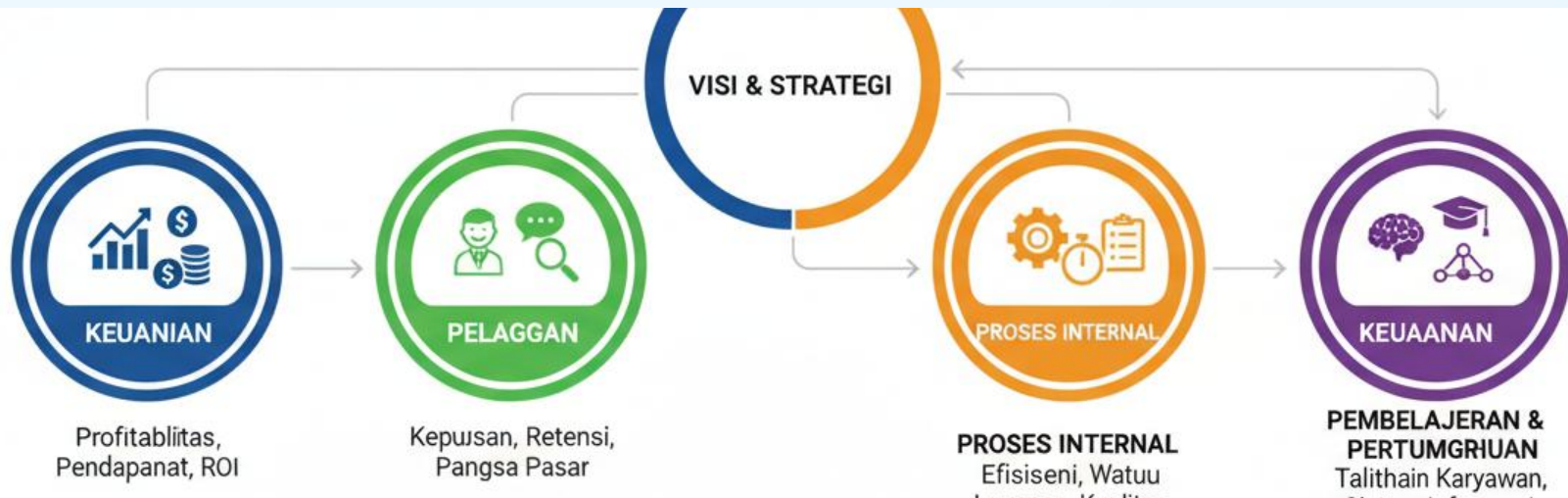
Contoh Perusahaan Menggunakan BSC

Contoh Perusahaan Menggunakan BSC



Perusahaan Pengguna BSC

Beberapa perusahaan yang dikenal dalam literatur menggunakan Balance Scorecard (BSC) sebagai kerangka kerja strategis.



Mobil Oil (AS)

Mobil Oil BSC

Mobil Oil menggunakan BSC untuk transformasi strategi ritel bensin, menghasilkan peningkatan profitabilitas yang signifikan.

Kaplan & Norton

Contoh klasik dari Kaplan & Norton (1996) menunjukkan keberhasilan Mobil Oil dalam menerapkan BSC.

Siemens



Siemens

Menggunakan Balanced Scorecard (BSC) untuk menyelaraskan unit bisnis secara global dalam konteks operasi perusahaan.



Hilton Hotels

Hilton Hotels

Menggunakan BSC untuk mengintegrasikan pengukuran kualitas layanan dengan kinerja finansial.



Apple (versi awal 1990-an)



Pengukuran Apple

Kaplan & Norton mencatat Apple menggunakan sistem pengukuran yang menyerupai BSC, walaupun disesuaikan.



Detail KPI Apple

Detail KPI spesifik Apple tidak dipublikasikan secara penuh, walaupun sistem pengukurannya menyerupai BSC.



Sistem Apple

Apple menggunakan sistem pengukuran yang menyerupai BSC, namun detail KPI spesifiknya tidak dipublikasikan.

14

Contoh Publik di Indonesia

Contoh Publik di Indonesia

Balanced Scorecard (BSC)

Kerangka Kerja Manajemen Kinerja Strategis

Contoh Publik di Indonesia: BUMN & Perusahaan Multinasional



BUMN



Multinational Co.



KPI

Praktik BSC di Indonesia

Di Indonesia, praktik yang paling mendekati BSC secara publik dapat ditemukan pada:

BUMN dan Sektor Publik



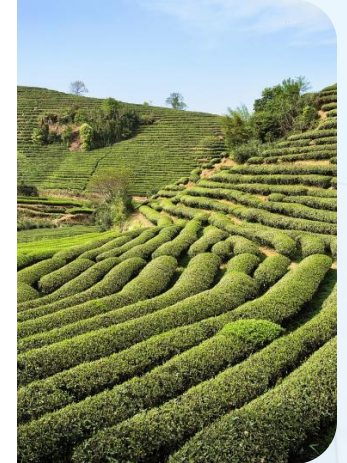
BUMN dan BSC

BUMN gunakan BSC dalam Manajemen Kinerja.



Contoh BUMN

Contoh badan usaha milik negara: Telkom, Pertamina, Mandiri.



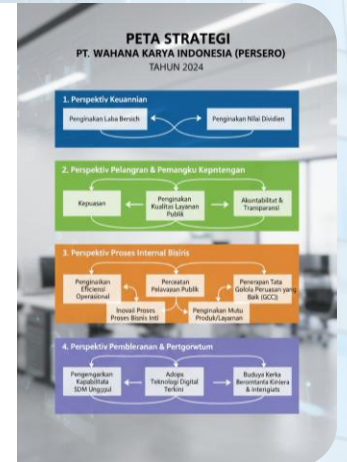
Publikasi BSC

Sasaran, indikator, realisasi kinerja tahunan.



Dokumen Internal

Dokumen internal BSC non-publik.



Sektor Publik (Lebih Transparan)



BSC Sektor Publik

BSC di sektor publik transparan karena akuntabilitas.



Contoh Penerapan BSC

Kementerian Keuangan, BUMN, Pemerintah Kota terapkan BSC.



Modifikasi BSC Sektor Publik

BSC sektor publik dimodifikasi: manajemen kinerja, SAKIP.

15

Publikasi Akademik Implementasi Nyata

A photograph of a tea plantation on a hillside. The tea bushes are arranged in neat, terraced rows that follow the contours of the slope. The plants are a vibrant green, and the background shows more of the hillside under a clear blue sky.

Apakah Ada Publikasi Akademik tentang Implementasi Nyata

Ya, dalam bentuk



BALANCED SCORECARD

KAPLAN & NORTON



✓ MENINGKATKAN STRATEGI ✓ MENJELASKAN TUJUAN ✓ MEMANTU PELAKSANAAN ✓ BELAJAR & MENYERAP

Studi kasus dalam buku Kaplan & Norton

Artikel jurnal manajemen strategis

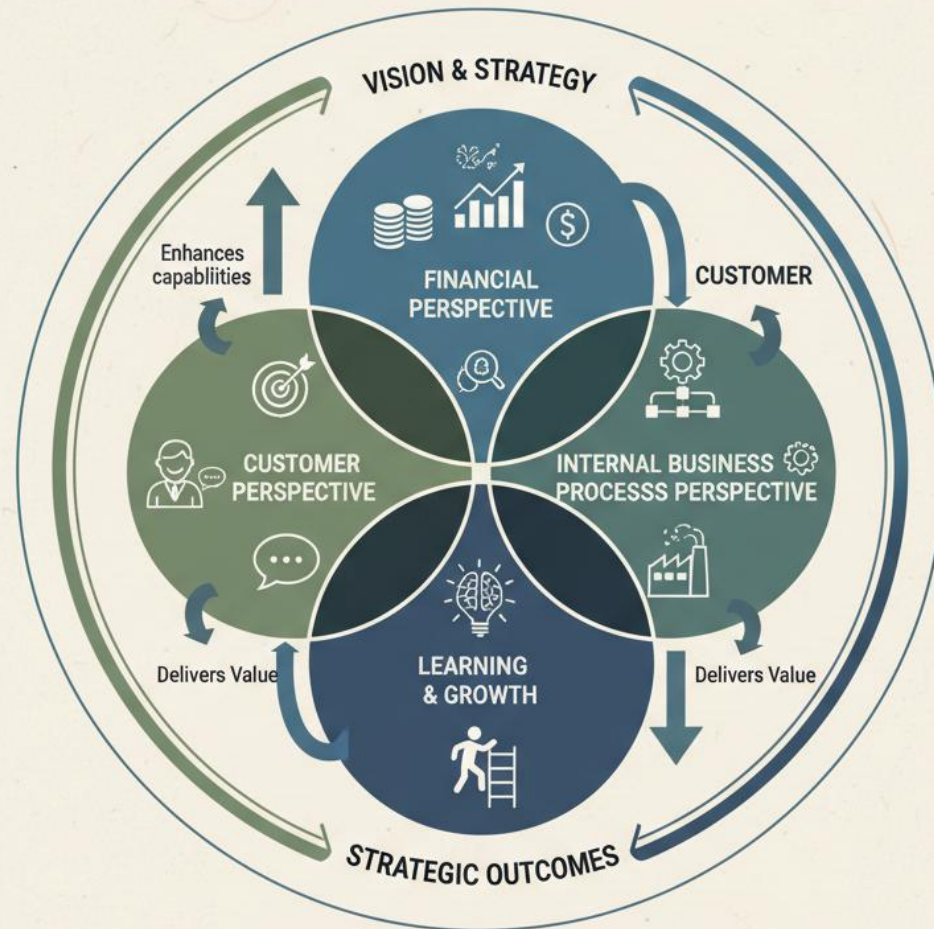


Figure 1: The Balanced Scorecard Framework

Balanced Scorecard

Harvard Business School Case Study



Primary Goals:

- ✓ Translate strategy into action.
- ✓ Communicate strategy.
- ✓ Align objectives.

HBS Case Study Role:

- ✓ Spread concepts.
- ✓ Illustrate practice.
- ✓ Explore nuances.

Case study

Harvard Business School

Case study Emerald dan Wiley



KPI Disamarkan

Namun biasanya, KPI disamarkan, target numerik tidak detail, dan data disederhanakan untuk tujuan pembelajaran.



Target Numerik

Target numerik biasanya tidak detail dan data disederhanakan untuk tujuan pembelajaran dalam kasus ini.

16

Contoh Format Realistik yang Dapat Diakses Publik

Contoh BSC Nyata

Contoh BSC Nyata

Untuk melihat BSC nyata, lihat Annual Report PT Telkom Indonesia – “Strategic Objectives & KPI” , Sustainability Report Unilever – “Performance Indicators” , dan Integrated Report Bank Mandiri.

STRATEGIC OBJECTIVES & KPI



FINANCIAL PERSPECTIVE

Strategic Objective: Increase Profitability & Revenue Growth

- KPIS: Net Profit, Revenue,
- KPIS: Net Profit, Revenue, EBTIDA



CUSTOMER PERSPECTIVE

Strategic Objective: Eustomer Satisfaction & Loyalty

KPIS: Net Promottor Score (NPS), Customer Churn Rate, Broadbad Subscriber Count



INTERNAL BUSINESS PROCESS PERSPECTIVE

Optimize Network Efficiency & Product Innovation

KPIS: Network Availability,
KPIS: Product Launch Time, Process Automation Ratio



LEARNING & GROWTH PERSPECTIVE

Develop Employee Capability & Innovation Culture

KPIS: Employee Training Hours,
KPIS: Employee Retention Rate, No. of Implemented Innovations

Struktur Umum



Struktur Umum

Biasanya terdapat: tujuan strategis, KPI utama, target dan realisasi, serta inisiatif strategis.



Perspektif Implisit

Meskipun tidak berlabel "Balanced Scorecard", struktur empat perspektifnya seringkali terlihat secara implisit dalam dokumen.



17

Kesimpulan Akademik

BSC dalam Perusahaan

01

Sifat Internal

Balanced Scorecard perusahaan umumnya bersifat internal dan tidak dipublikasikan penuh.

03

Sumber Pembelajaran

Studi kasus akademik menjadi sumber utama pembelajaran BSC nyata.

02

Indikator Publik

Yang dipublikasikan biasanya hanya indikator strategis tingkat korporasi.

04

Transparansi Sektor

Di sektor publik, transparansi lebih tinggi dibanding sektor swasta.

Pentingnya BSC



RELEVANSI PENGAJARAN

- 📖 Integrasi Konsep
- 📖 Pemikiran Strategis
- 📖 Keterampilan Analitis
- 📖 Penerapan Dunia Nyata
- 📖 Fleksibilitas



PENTINGNYA BSC

- ✓ Menyelaraskan Strategi
- ✓ Komunikasi Strategi
- ✓ Fokus Sendiri
- ✓ Pengendalian Kualitas
- ✓ Pembelajaran Organisasi

Relevansi Pengajaran

Pertanyaan ini sangat mendasar dan penting dalam pengajaran manajemen kinerja.

Struktur BSC



Definisi Sederhana

Balanced Scorecard (BSC) berbentuk dokumen strategis terstruktur.



Komponen Utama

Memuat tujuan strategis, indikator kinerja (KPI), target, dan inisiatif.



Perspektif

Dikelompokkan ke dalam empat perspektif utama.



Bentuk Praktik

Namun dalam praktik, BSC memiliki tiga bentuk utama.

Bentuk Konseptual: Strategy Map (Peta Strategi)

Hubungan Sebab Akibat

Visualisasi hubungan sebab-akibat antar tujuan strategis.

Contoh Isi Sederhana

Learning Growth:
Kompetensi karyawan.
Internal Process: Efisiensi operasional. Customer: Kepuasan pelanggan.
Financial: Profitabilitas.

Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan hasil investasi SDM dan proses.

Bentuk Tabel (Scorecard Matrix)



Bentuk Umum

Bentuk ini umum dalam organisasi.

Perspektif	Tujuan Strategis	Tujuan Strategis	Ukuran (Metrik)	Target	Inisialiif Strategis
Keuangan	 Meningkatkan profittabiliat	Laba Berish	15%	Peninakan Baiya Diversifikasi Produk	Efisisnsi Baiya Operasional, Diversifikasi Produk
	 Meningkatkan profittabiliat	1	0		
	Lipnsffakai Produk	0	0		
Pelangan	 Meningkatkan ppnasinal	2710%	0		
Proses Bisnis Internal	 Meningkatkan profittabiliat	5600%	0		
	Elipnsifai Produk	2620%	0		
	 Menistakai Produk	2580%	0		
Pemblerajan & Pertgronutam		2270%	15%		

Scorecard Matrix: Contoh Format Standar

01

Contoh format standar

Contoh format standar: Perspektif, Tujuan, KPI, Target, Inisiatif.

02

Customer & Internal Process

Pelanggan: loyalitas, retensi 90%, CRM. Proses internal: cepat, siklus -15%, digital.

03

Learning & Growth

Meningkatkan kompetensi, training 40 jam/tahun, sertifikasi.

Bentuk Tabel (Scorecard Matrix)



Balanced Scorecard Formal

Inilah Balanced Scorecard formal untuk tinjauan kinerja.

Bentuk Dashboard (Digital Balanced Scorecard)



Dashboard BSC Digital

Dalam organisasi modern, Balanced Scorecard (BSC) ditampilkan dalam bentuk dashboard digital, seperti grafik pertumbuhan revenue dan kepuasan pelanggan.



Fitur Dashboard

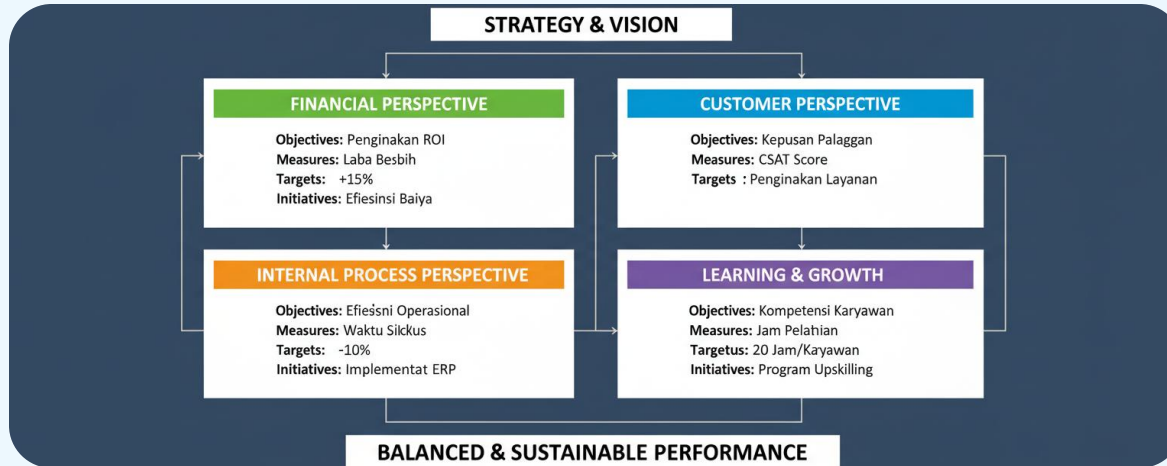
Dashboard ini menampilkan progress KPI berwarna (merah, kuning, hijau) dan real-time performance tracking.



Implementasi Dashboard

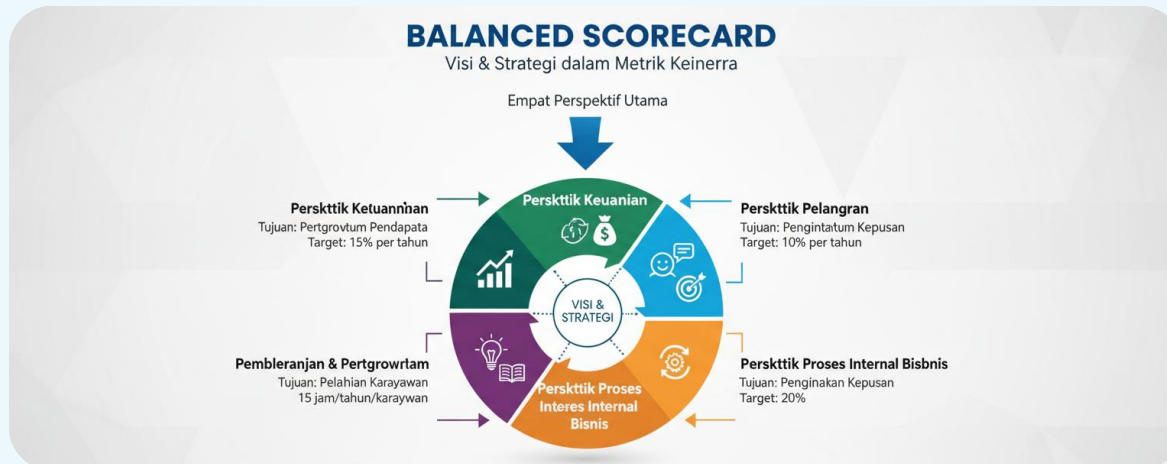
Dashboard digital BSC ini biasanya menggunakan sistem ERP atau HRIS untuk implementasinya.

Struktur Standar Balanced Scorecard



Perspektif Lengkap

Setiap perspektif memuat tujuan, ukuran, target, program, penanggung jawab.



Contoh Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan: Pertumbuhan pendapatan 15% per tahun.

Urutan Hierarkis Balanced Scorecard



Tingkat BSC

Dalam organisasi besar, BSC bertingkat dari Corporate Level hingga Individual Performance Plan, menjadi alat cascading strategy.

Struktur BSC

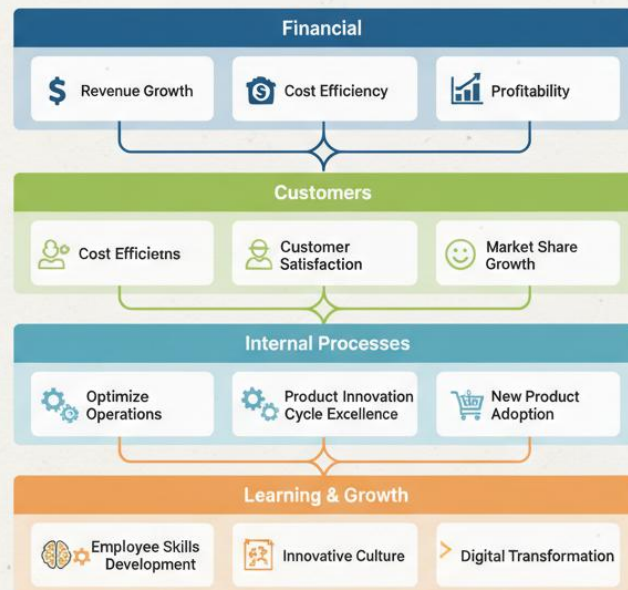
BSC di organisasi besar memiliki hierarki bertingkat: Corporate, Business Unit, Divisi, dan Individual Performance Plan.

Contoh Sederhana Visualisasi Naratif



Balanced Scorecard - Strategy Map

PT. INOVASI MAJU BERSAMA



Halaman Scorecard

Balanced Scorecard yang utuh biasanya terdiri dari dua halaman utama yang penting untuk visualisasi strategi.

Komponen Scorecard

Halaman pertama adalah Strategy Map yang menunjukkan hubungan sebab-akibat, dan halaman kedua adalah tabel KPI lengkap dengan target dan realisasi.

Perbedaan dengan Daftar KPI Biasa



01

Strategi BSC

Balanced Scorecard memiliki ciri khas berbasis strategi, berbeda dengan daftar KPI biasa yang fokus pada metrik individu.

02

Hubungan Sebab-Akibat

BSC menekankan hubungan sebab-akibat antar indikator, tidak seperti KPI yang seringkali hanya menjadi kumpulan data tanpa korelasi jelas.

03

Keseimbangan Finansial Non-finansial

Balanced Scorecard menyeimbangkan aspek finansial dan non-finansial, memberikan pandangan lebih holistik dibanding sekadar daftar KPI.

04

Sistem Manajemen

BSC berfungsi sebagai sistem manajemen, bukan hanya alat pelaporan. Ini membedakannya dari daftar KPI biasa.

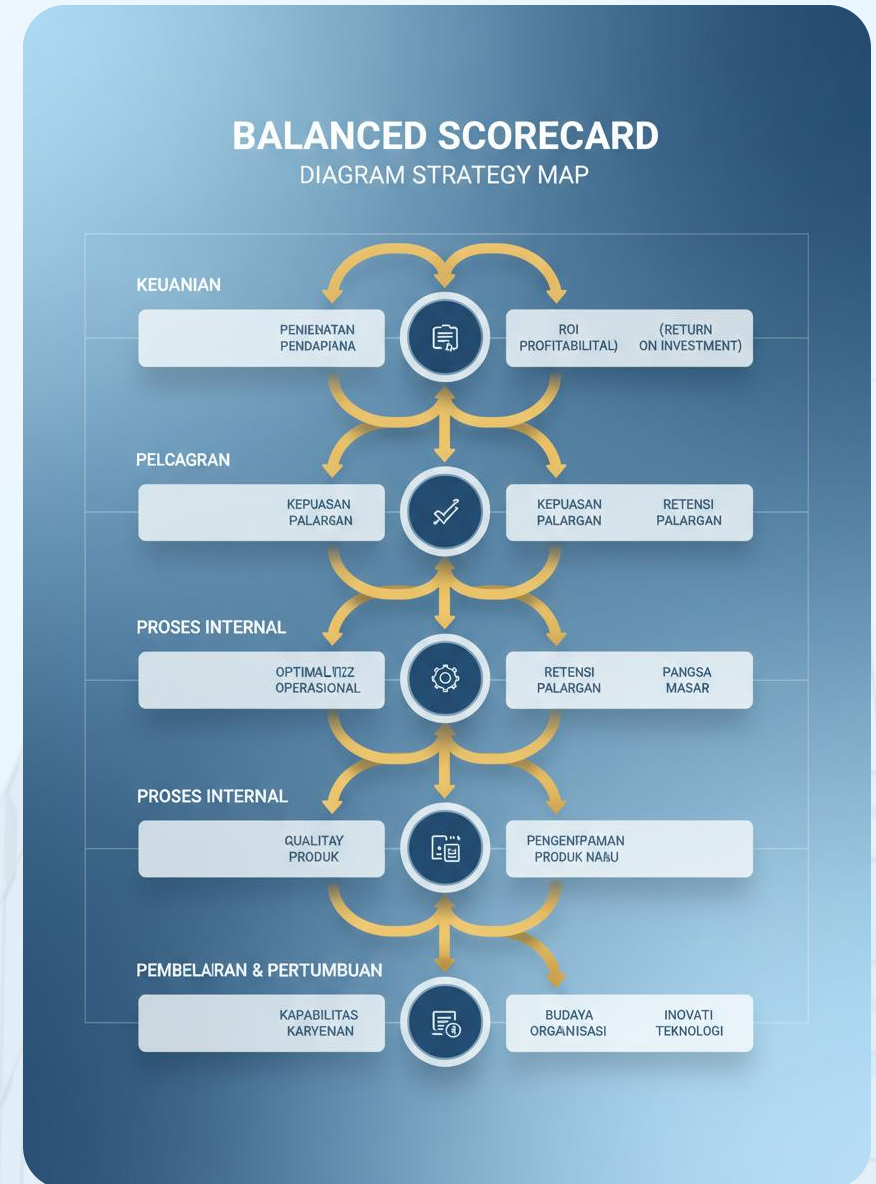
Ringkasan

Bentuk Balanced Scorecard

Balanced Scorecard dapat berupa Diagram Strategy Map, tabel matriks KPI empat perspektif, dan dashboard digital terintegrasi.

Penggunaan Balanced Scorecard

Dalam praktik profesional, ketiga bentuk Balanced Scorecard tersebut digunakan secara simultan.



Ringkasan: Apakah Perusahaan Menggunakan Balanced Scorecard

Jawaban singkat: Tidak



Ringkasan Apakah Perusahaan Menggunakan Balanced Scorecard

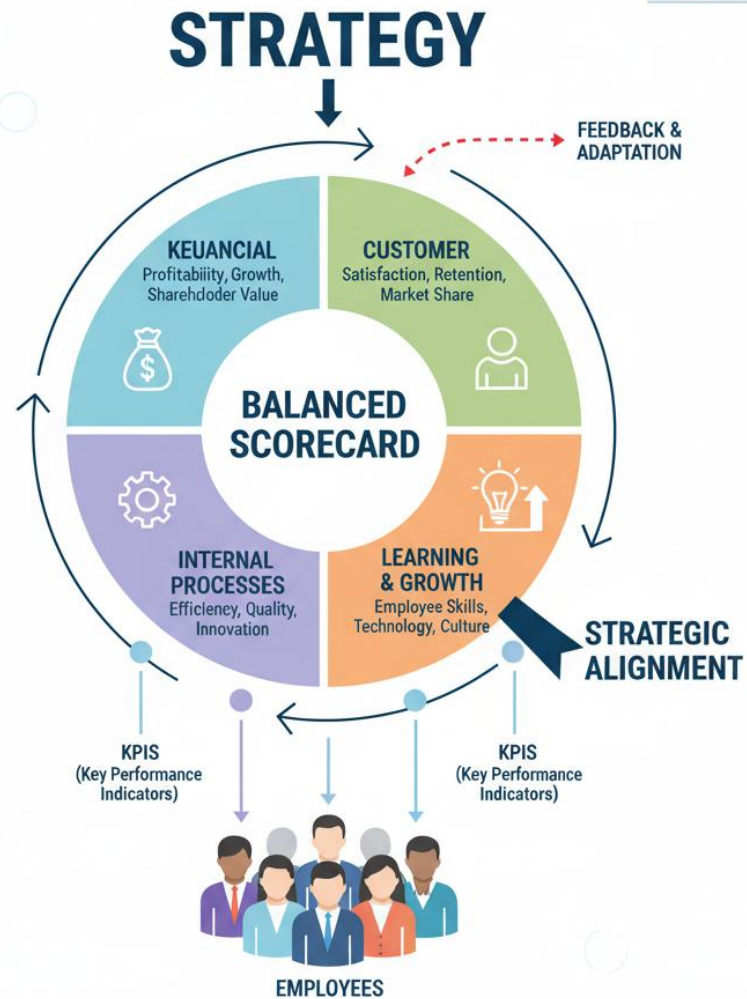
Tidak Semua Perusahaan Menggunakan BSC Secara Formal





Ringkasan Apakah Perusahaan Menggunakan Balanced Scorecard

Siapa yang Umumnya Menggunakan BSC



IDEALNYLA KPI PEGAWAI MENGACU PADA BALANCED SCORECARD

Ringkasan: Apakah KPI Pegawai Mengacu pada Balanced Scorecard

Idealnya KPI Pegawai

Idealnya, KPI pegawai memang mengacu pada Balanced Scorecard. Namun, dalam praktiknya, hal tersebut tidak selalu terjadi.

Implementasi KPI

Meskipun idealnya KPI karyawan terintegrasi dengan Balanced Scorecard, namun pada kenyataannya, penerapannya seringkali berbeda.

KPI vs. Balanced Scorecard

Secara teori, KPI pegawai seharusnya selaras dengan Balanced Scorecard. Namun, dalam implementasi di lapangan, tidak selalu demikian.

KPI Pegawai Mengacu Balanced Scorecard

Secara Konseptual (Best Practice)



KPI Pegawai Merujuk Balanced Scorecard

Dalam Praktik Nyata





Ringkasan: Apakah KPI Sama dengan Balanced Scorecard

Jawaban: Tidak sama, tetapi saling terkait

Ringkasan Apakah KPI Sama dengan Balanced Scorecard

Perbedaan Konseptual

Analogi Sederhana

Arsitektur rumah adalah Balanced Scorecard, KPI adalah batu bata.

Balanced Scorecard (BSC): Arsitektur Rumah



KPI (Key Performance Indicator): Batu Bata



BSC: Sistem
Manageman Strategis

(OTAK)



KPI

Balanced
Scorecard

TIDAK SAMA

KPI: Metrik
Pengueraan Specific



(MATA)

Ringkasan



Hubungan Antara Ketiganya

Strategi, Balanced Scorecard, KPI terhubung hierarkis.

Apakah BSC Wajib

Perusahaan swasta tidak wajib BSC, tapi sektor publik Indonesia sering menggunakannya.

Ringkasan: Realitas Praktik Modern



Alternatif Pengelolaan Kinerja

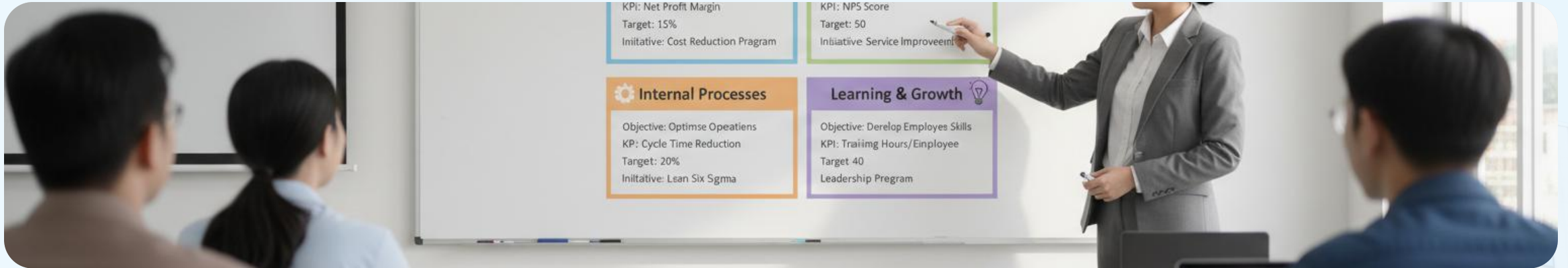
Perusahaan mengelola kinerja dengan OKR, ESG, Value-Based Management, KPI digital.



Kesamaan dengan BSC

Sistem memiliki struktur mirip BSC.

Ringkasan: Ringkasan Jawaban



Pengantar BSC

BSC adalah kerangka sistematis yang mengintegrasikan KPI dengan strategi, meskipun tidak semua perusahaan menggunakannya.

KPI dan Strategi

KPI pegawai idealnya mengacu pada strategi yang dirumuskan dalam BSC, memastikan keselarasan tujuan.

Template BSC

Tersedia template BSC siap pakai yang sistematis untuk pembelajaran di kelas S2 Manajemen Kinerja.

Penggunaan Template

Mahasiswa dapat mengisi template ini secara terstruktur berdasarkan analisis strategi organisasi.

Ringkasan: Ringkasan Jawaban



A. STRATEGY MAP (Ringkasan Naratif)



Ringkasan: Ringkasan Jawaban

B. TABEL BALANCED SCORECARD

C. FORMAT RINGKAS (1 HALAMAN
EXECUTIVE VIEW)

Format ringkas: Perspektif, Tujuan, KPI, Target.

D. TEMPLATE CASCADING KPI (Opsional
untuk Tugas Lanjutan)

Template KPI berjenjang: Korporasi hingga Individu.

Ringkasan: Ringkasan Jawaban

E. Panduan Penggunaan untuk Mahasiswa

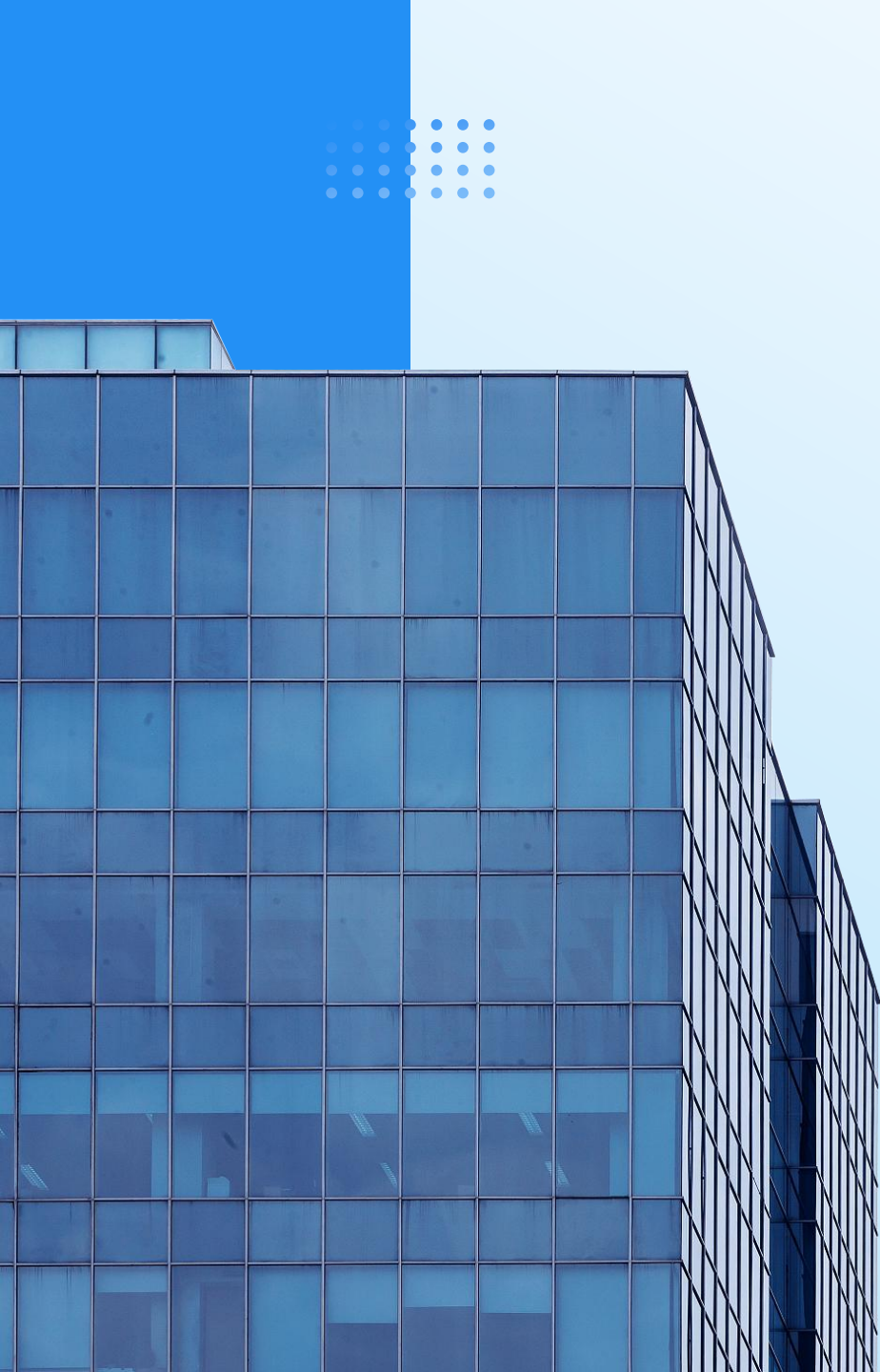




Ringkasan: Ringkasan Jawaban

F. Rubrik Penilaian (Jika Digunakan untuk Tugas)





18

STUDI KASUS

PT Nusantara Retail Digital (NRD)



Profil Perusahaan

PT Nusantara Retail Digital (NRD) adalah perusahaan ritel omnichannel yang beroperasi baik melalui toko fisik maupun e-commerce.



Strategi Utama

Strategi 3 tahun perusahaan meliputi peningkatan penjualan digital, penguatan loyalitas pelanggan, serta efisiensi operasional.

Pengembangan Kapabilitas

Perusahaan berkomitmen untuk mengembangkan kapabilitas digital karyawan sebagai bagian dari strategi jangka panjangnya.



Periode Evaluasi

Evaluasi kinerja strategi perusahaan ini akan dilakukan pada Kuartal IV Tahun 2025.



PT Nusantara Retail Digital (NRD)



RINGKASAN STRATEGI MAP

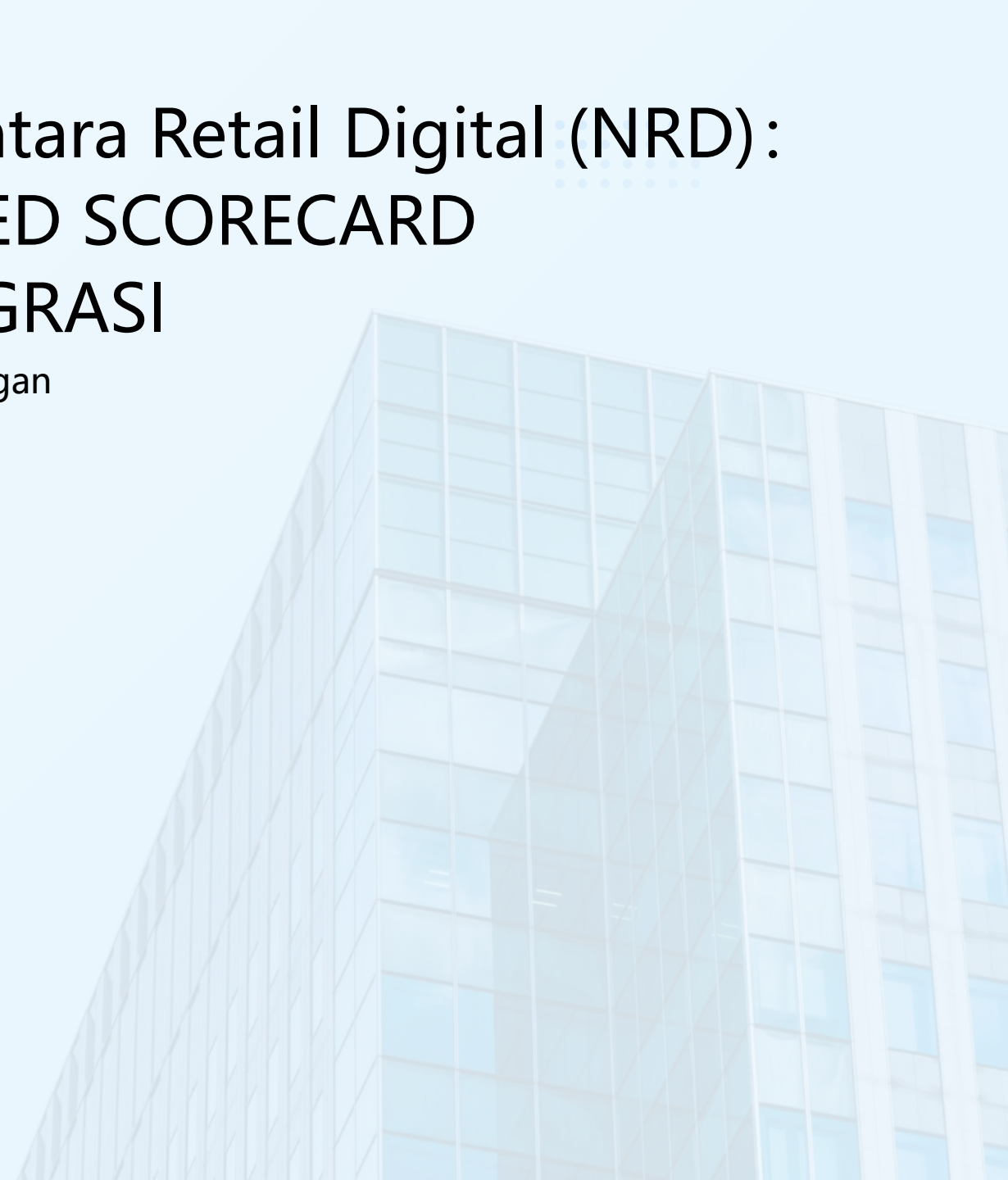
Kompetensi digital, efisiensi, kepuasan, pertumbuhan finansial.



A photograph of a lush green tea plantation on a hillside, with rows of tea bushes curving across the slope under a clear blue sky.

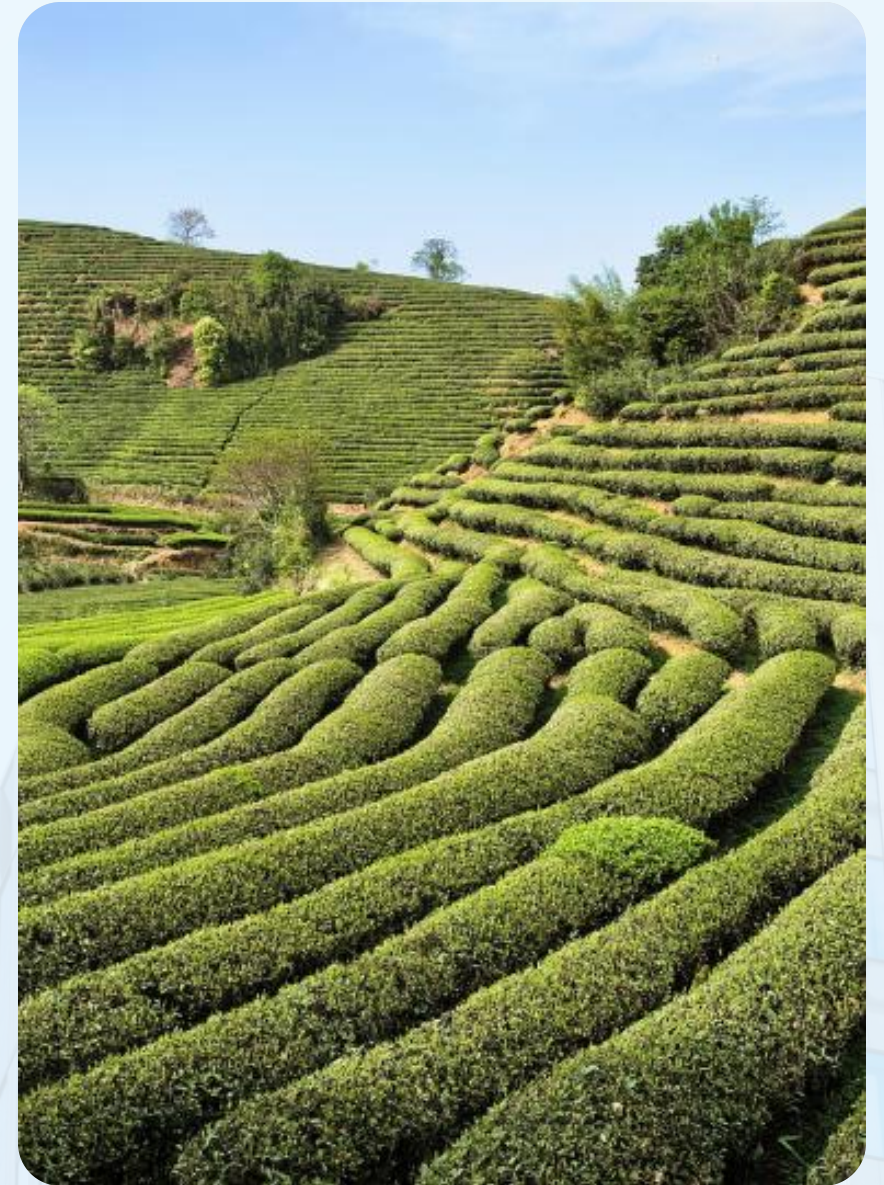
PT Nusantara Retail Digital (NRD): BALANCED SCORECARD TERINTEGRASI

Perspektif Keuangan

A photograph of a modern glass skyscraper with a grid-like facade, reflecting the sky and surrounding environment.

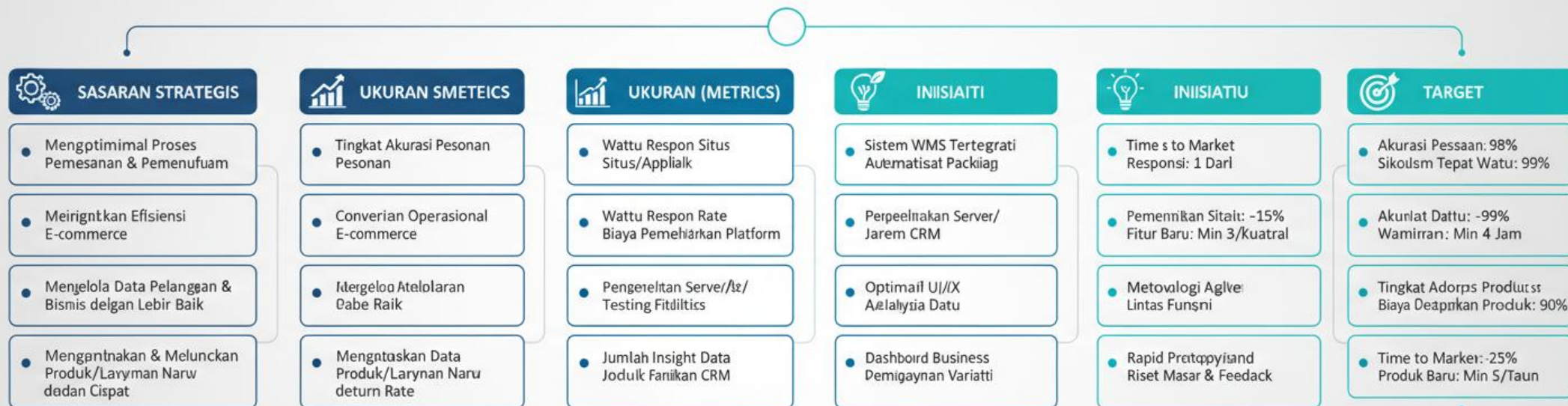
PT Nusantara Retail Digital BALANCED SCORECARD TERINTEGRASI

Perspektif Pelanggan



PT Nusantara Retail Digital BALANCED SCORECARD

Perspektif Proses Internal



Perspektif Proses Internal

PT NUSANARA RETAIL DIGITAL

BALANCED SCORECARD TERINTERAGI

Perspektik Pembelajaran & Pertumbuhan



MANAFAT BAGI NRD

Fondasi kuat untuk adaptasi pasar, kepuasan pelanggan, & kinerja keuangan unggul



PT Nusantara Retail Digital

BALANCED SCORECARD

TERINTEGRASI

Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan

PT Nusantara Retail Digital (NRD):

C. RINGKASAN CAPAIAN

Financial & Customer

Financial: Margin tertekan. Customer: Loyalitas stabil.

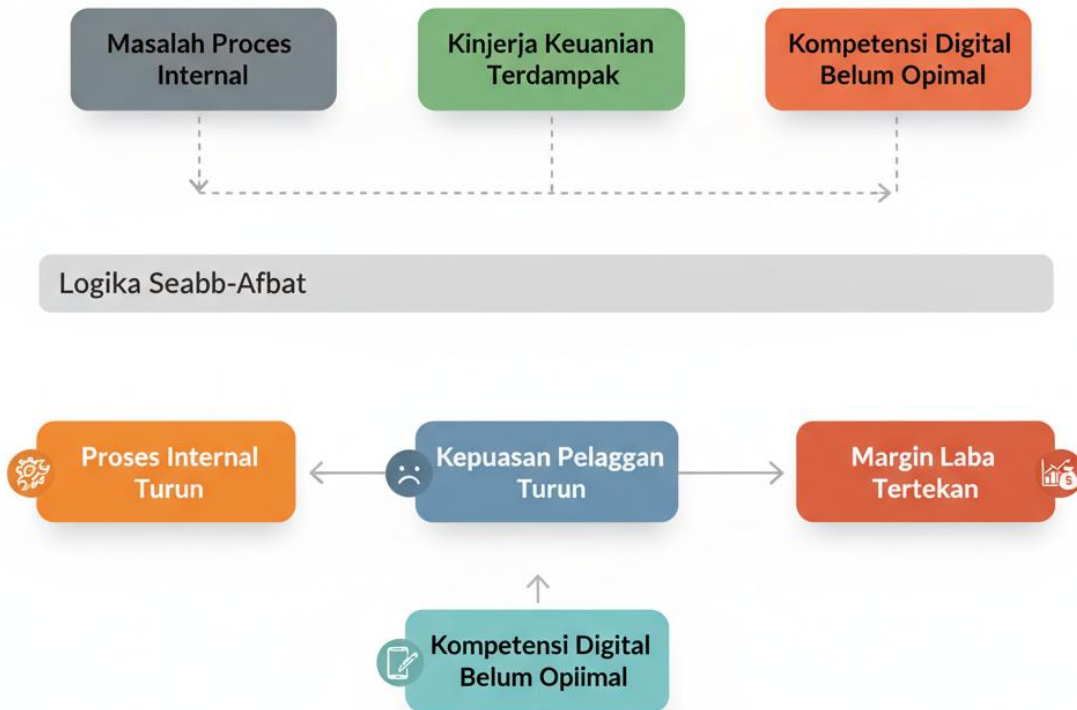
Internal Process & Learning

Proses internal lemah, logistik kritis.
Pembelajaran perlu konsistensi.



D. ANALISIS STRATEGIS

Temuan Utama



PT Nusantara Retail Digital (NRD): D. ANALISIS STRATEGIS

Temuan Utama

Masalah proses internal. Kinerja keuangan terdampak. Kompetensi digital belum optimal.

Logika Sebab-Akibat

Logika sebab-akibat: Proses internal turunkan kepuasan, tekan margin laba.

PT Nusantara Retail Digital (NRD): Strategic Adjustment 2026

Logistik & Pengiriman

Logistik: Bangun hub regional, pengiriman ≤ 2 hari, Q2 2026.

Sistem ERP

Perbaikan ERP: integrasi inventori, akurasi stok 98% Q3 2026.

Strategi Margin

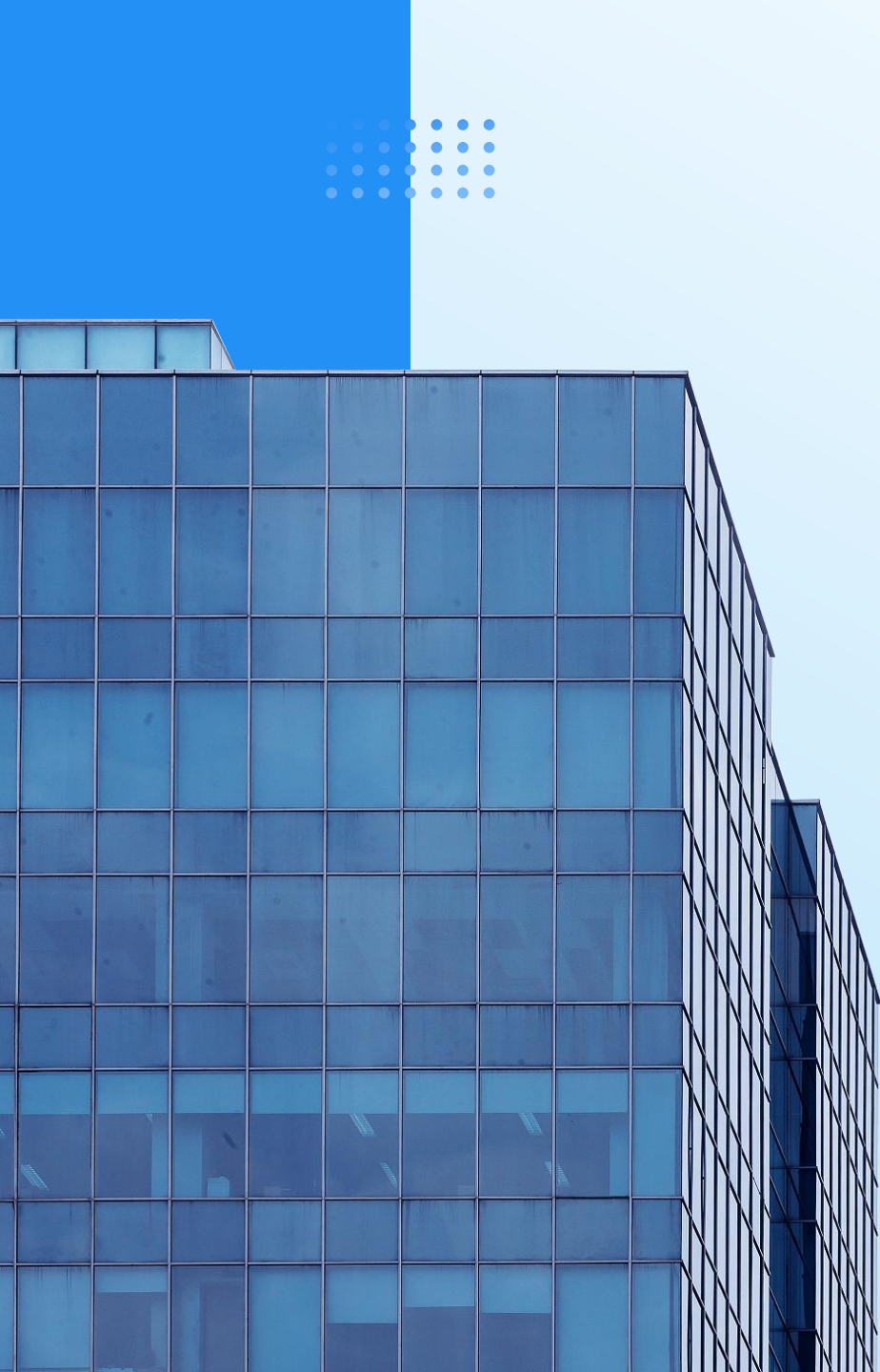
Margin perbaikan. Review harga, Target margin 11%, Q4 2026.



PT Nusantara Retail Digital (NRD): NILAI PEMBELAJARAN UNTUK MAHASISWA S2

STUDI KASUS

PT AgroFresh Nusantara



19

Profil Perusahaan

Gambaran Umum Perusahaan



Profil Perusahaan

PT AgroFresh Nusantara, distribusi produk hortikultura ke supermarket dan hotel Jabodetabek, Jawa Barat.



Informasi Umum

Perusahaan berdiri 2012. 3 gudang, 250 karyawan, 120 mitra, cold storage.

Model Bisnis



01 Model Bisnis
Model bisnis perusahaan sangat bergantung pada kualitas produk segar, ketepatan waktu pengiriman, dan pemeliharaan hubungan jangka panjang dengan supermarket besar.

03 Ketepatan Pengiriman
Ketepatan waktu pengiriman sangat penting untuk menjaga integritas produk segar dan memenuhi ekspektasi pelanggan serta mitra supermarket.

02 Kualitas Produk
Kualitas produk segar adalah pilar utama model bisnis perusahaan, memastikan kepuasan pelanggan dan mempertahankan daya saing di pasar.

04 Hubungan Supermarket
Membangun dan menjaga hubungan jangka panjang dengan supermarket besar merupakan strategi kunci untuk stabilitas dan pertumbuhan bisnis perusahaan.



20

Kondisi Kinerja Tahun Terakhir (2025)

Kondisi Kinerja Tahun Terakhir (2025)



Beberapa temuan utama dari laporan manajemen



Kinerja Keuangan



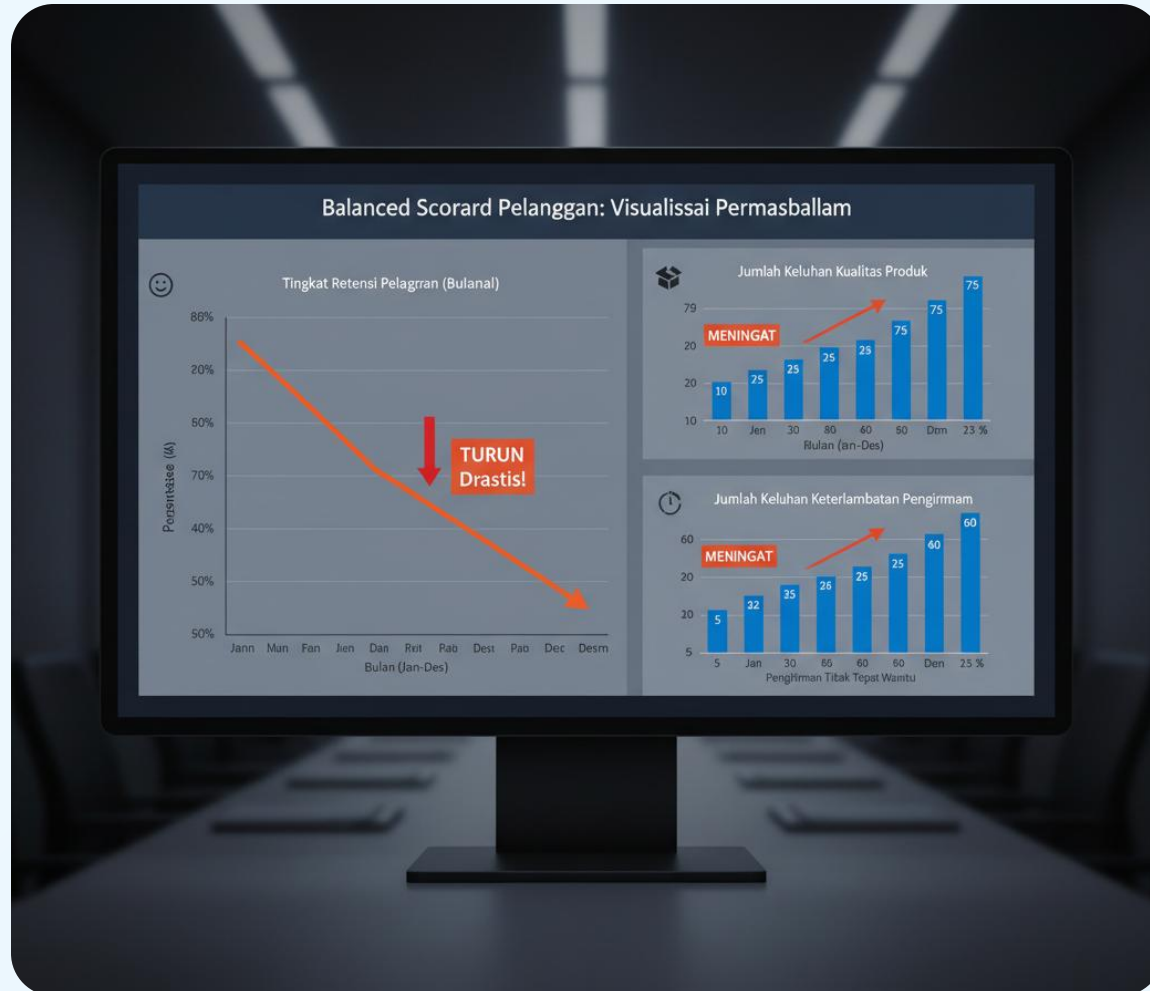
Kinerja Keuangan

Pendapatan tumbuh 6% (target 15%), margin laba turun dari 10% menjadi 7%.

Biaya Operasional

Biaya operasional meningkat karena biaya transportasi dan kerusakan produk.

Pelanggan



Pelanggan

Keluhan pelanggan meningkat terkait kualitas produk dan keterlambatan pengiriman, menyebabkan tingkat retensi pelanggan turun.

Proses Internal



Proses Internal

Tingkat kerusakan produk (waste) mencapai 12%, jauh di atas standar industri 5–7%, menunjukkan inefisiensi dalam produksi atau penanganan.



Inventory

Sistem inventory masih semi-manual, berpotensi menyebabkan ketidakakuratan data, kesulitan pelacakan, dan kurangnya efisiensi operasional.



Pengiriman

Waktu pengiriman sering melebihi Service Level Agreement (SLA), yang dapat berdampak negatif pada kepuasan pelanggan dan reputasi perusahaan.



Koordinasi

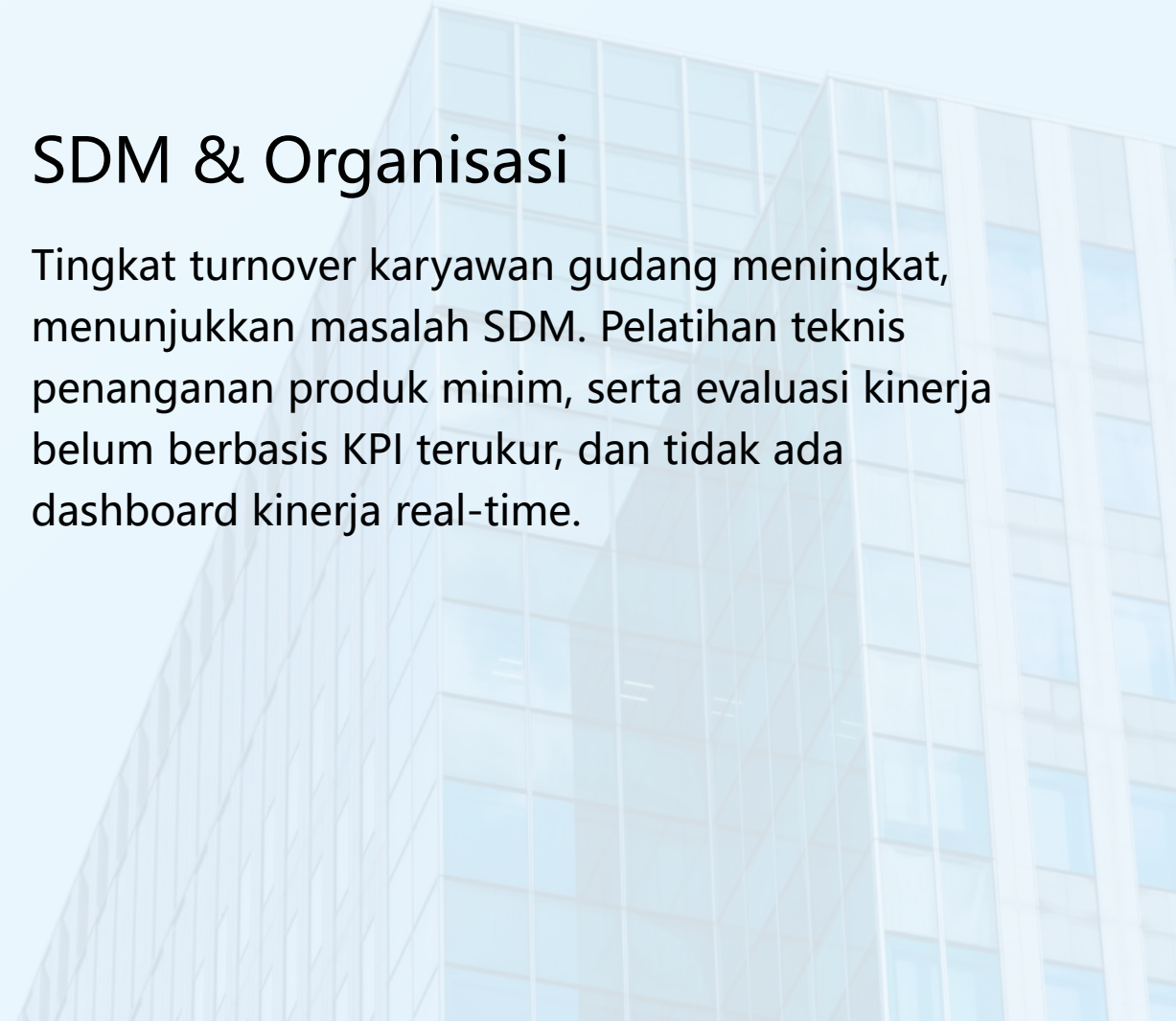
Koordinasi dengan petani belum terstandarisasi, yang dapat mengakibatkan inkonsistensi dalam pasokan, kualitas, dan jadwal.

SDM dan Organisasi



SDM & Organisasi

Tingkat turnover karyawan gudang meningkat, menunjukkan masalah SDM. Pelatihan teknis penanganan produk minim, serta evaluasi kinerja belum berbasis KPI terukur, dan tidak ada dashboard kinerja real-time.



21

Arah Strategi 3 Tahun ke Depan (2026–2028)

Prioritas Strategis



Prioritas Strategis

Direksi telah menetapkan empat prioritas strategis untuk meningkatkan efisiensi, memperkuat loyalitas, mengembangkan sistem, dan meningkatkan kompetensi.



Efisiensi Distribusi

Meningkatkan efisiensi distribusi dan menurunkan waste menjadi salah satu prioritas utama yang ditetapkan oleh direksi.



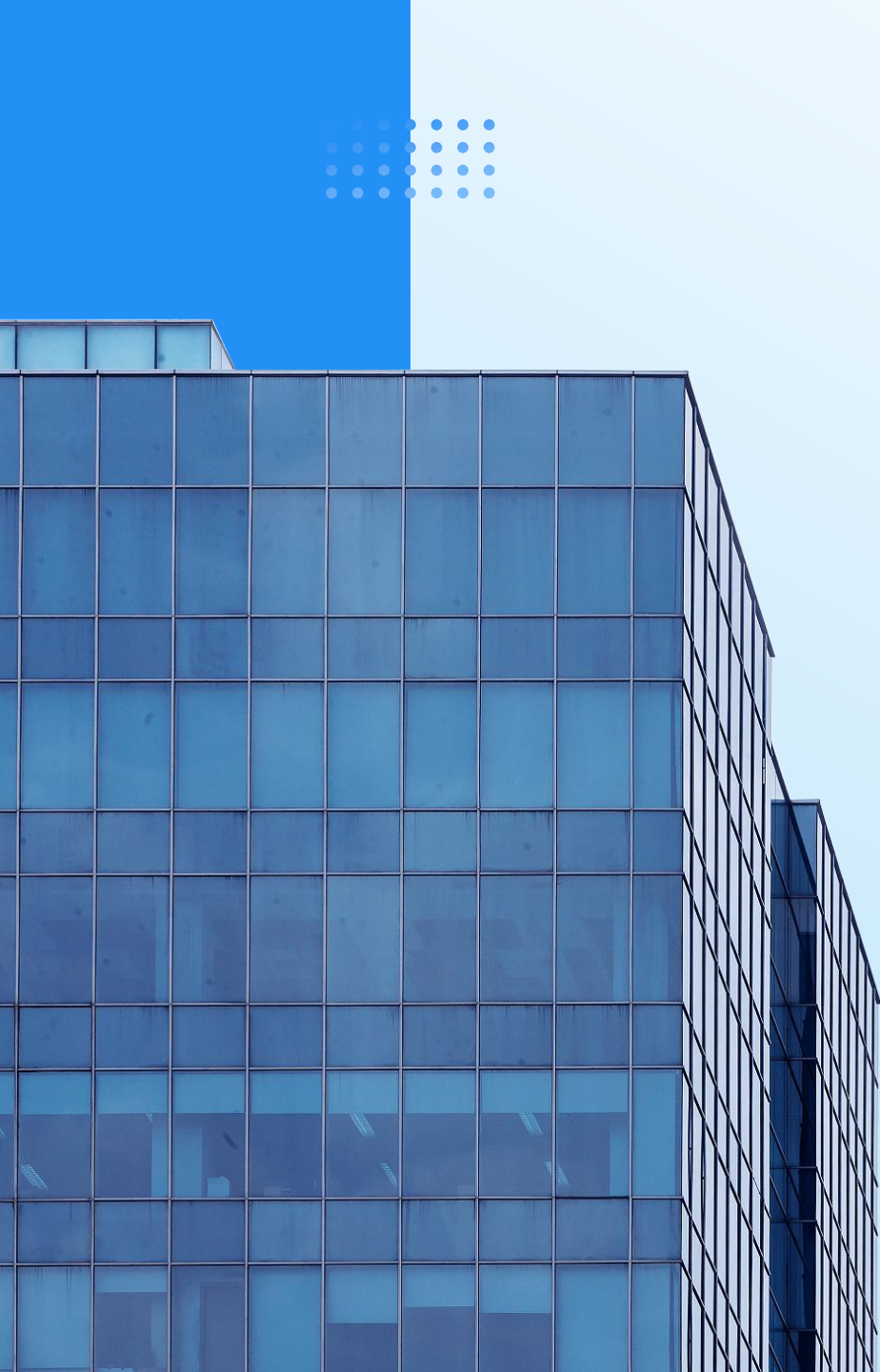
Loyalitas Pelanggan

Memperkuat loyalitas pelanggan ritel modern adalah fokus penting dalam strategi yang telah ditetapkan.



Sistem Digital

Mengembangkan sistem digital untuk inventory dan tracking juga menjadi prioritas strategis direksi.



22

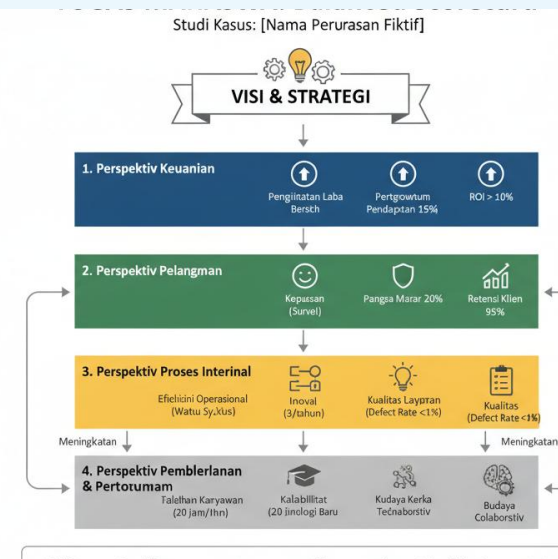
TUGAS MAHASISWA

TUGAS MAHASISWA



Tugas Mahasiswa

Mahasiswa diminta untuk menyusun Balanced Scorecard lengkap berdasarkan studi kasus ini.



Penyusunan BSC

Penyusunan Balanced Scorecard lengkap berdasarkan studi kasus ini merupakan tugas utama mahasiswa.

A. Tahap 1: Penyusunan Strategy Map



01

Merumuskan Tujuan Strategis

Mahasiswa harus merumuskan minimal 3 tujuan strategis per perspektif yang relevan dan terukur untuk mendukung visi organisasi.

02

Hubungan Sebab-Akibat

Mahasiswa harus menunjukkan hubungan sebab-akibat antar perspektif untuk membangun narasi strategis yang koheren dan logis.

03

Logika Strategis Naratif

Mahasiswa harus menjelaskan logika strategis secara naratif dalam maksimal 1 halaman, merinci alur pemikiran dan justifikasi di balik setiap tujuan.

B. Tahap 2: Penyusunan Balanced Scorecard



Komponen BSC

Mahasiswa menyusun tabel BSC meliputi tujuan strategis, KPI, satuan, target tahunan, inisiatif strategis, dan penanggung jawab.



Batasan KPI

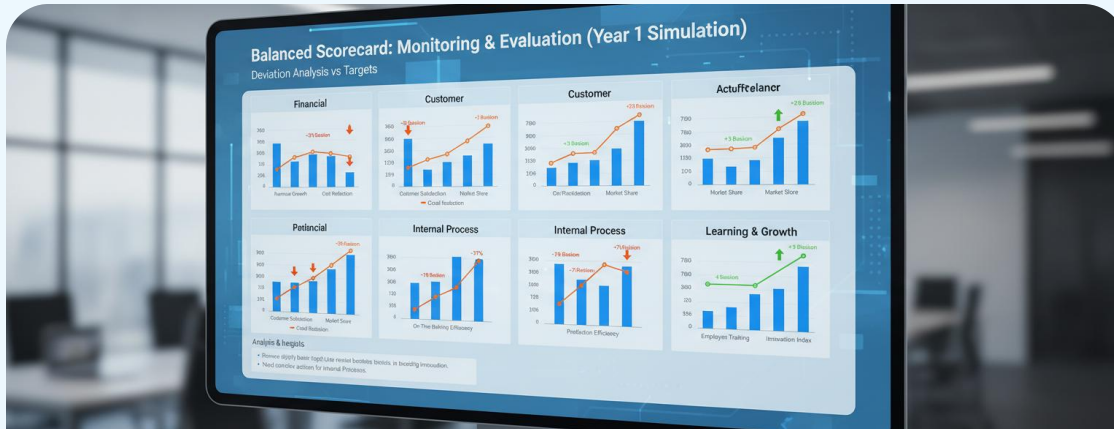
Maksimal 4 KPI per perspektif harus diterapkan dalam penyusunan tabel Balanced Scorecard ini.



Penyusunan BSC

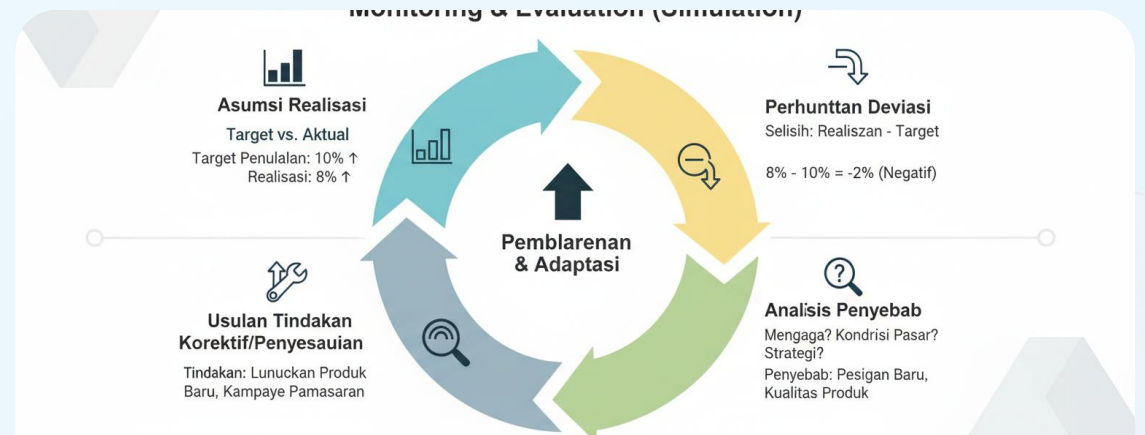
Penyusunan Balanced Scorecard mencakup identifikasi tujuan strategis dan penentuan indikator kinerja.

C. Tahap 3: Monitoring dan Evaluasi (Simulasi)



Tugas Mahasiswa

Mahasiswa diminta mengasumsikan realisasi tahun pertama, menghitung deviasi terhadap target, menyusun analisis penyebab, dan mengusulkan tindakan korektif.



Proses Monitoring

Asumsi realisasi, perhitungan deviasi, analisis penyebab, dan usulan tindakan korektif dilakukan mahasiswa dalam proses simulasi monitoring dan evaluasi.



23

Batasan dan Ketentuan Akademik



KPI Terukur dan Realistis

KPI Terukur dan Realistis

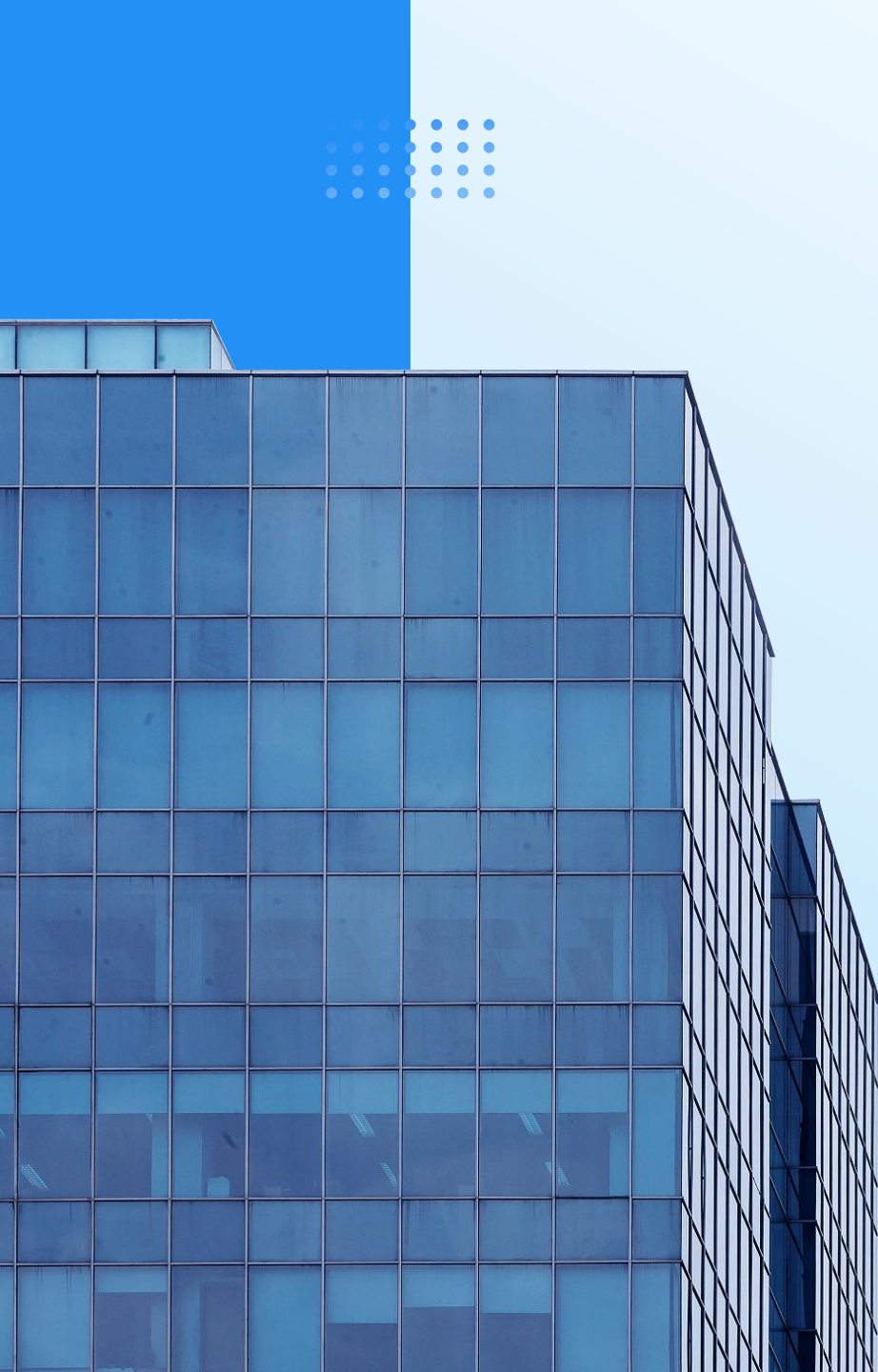
KPI harus terukur, target realistis dan argumentatif. Tidak hanya KPI keuangan, harus ada konsistensi sebab-akibat, serta asumsi yang jelas.

Konsistensi Sebab-Akibat

Diperlukan konsistensi sebab-akibat dalam KPI, serta penjelasan asumsi yang digunakan agar target menjadi argumentatif dan realistis.

Bukan Hanya Keuangan

Penggunaan KPI tidak diperkenankan hanya terbatas pada aspek keuangan. Perlu ada konsistensi sebab-akibat yang jelas dan asumsi yang dijelaskan.



24

Pertanyaan untuk
Diskusi Kelas

Strategi atau Eksekusi

Strategi atau Eksekusi

Apakah masalah utama PT AgroFresh berada pada level strategi atau eksekusi?



Prioritas Perbaikan



Prioritas Perbaikan

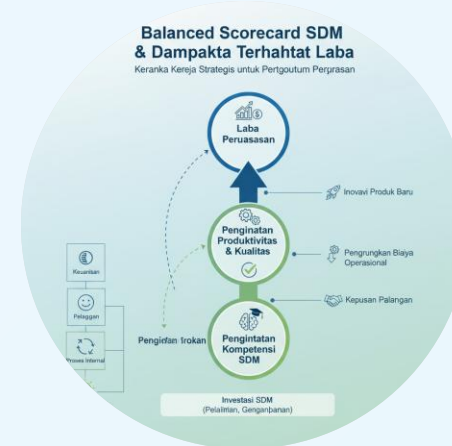
Pertanyaan ini bertujuan untuk mengidentifikasi aspek terpenting yang memerlukan perhatian segera untuk peningkatan atau koreksi.

Perbaikan Kritis

Fokus utamanya adalah menentukan sudut pandang atau elemen yang paling mendesak untuk ditinjau dan diperbaiki terlebih dahulu.

Urgensi Perbaikan

Ini menekankan kebutuhan untuk memprioritaskan area tertentu yang dianggap paling penting untuk ditangani.



Peningkatan Margin

Apakah ada korelasi langsung antara SDM yang terampil dan peningkatan margin laba?

Risiko Eksternal



Risiko Eksternal

Risiko eksternal seperti cuaca dan fluktuasi harga dapat memengaruhi Balanced Scorecard (BSC) dengan mengubah kinerja finansial dan operasional.

Dampak Cuaca

Perubahan cuaca ekstrem dapat mengganggu rantai pasokan, produksi, dan pengiriman, memengaruhi perspektif pelanggan dan proses internal BSC.

Fluktuasi Harga

Fluktuasi harga bahan baku atau energi secara langsung memengaruhi biaya dan profitabilitas, memengaruhi perspektif finansial BSC.



25

Rubrik Penilaian

Aspek Penilaian



Bobot Aspek Penilaian

Ketepatan perumusan strategi (20%), Kualitas dan relevansi KPI (25%), Logika sebab-akibat (20%), Kelayakan target (15%), Analisis monitoring & koreksi (10%), Argumentasi dan presentasi (10%).



Kualitas Strategi

Ketepatan perumusan strategi diberi bobot 20% dan kualitas serta relevansi KPI memiliki bobot 25%.



Kriteria Evaluasi

Logika sebab-akibat diberi bobot 20%, kelayakan target 15%, dan analisis monitoring & koreksi 10%.



Presentasi

Argumentasi dan presentasi memiliki bobot 10% dalam aspek penilaian ini.

26

Desain diagram siklus manajemen kinerja BSC

Konsep Dasar Siklus Manajemen Kinerja Berbasis BSC

Siklus Manajemen Kinerja

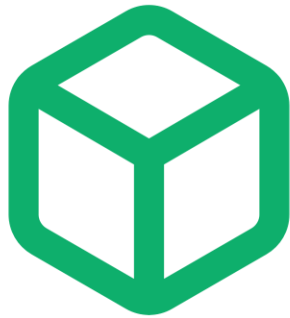
Siklus ini mengintegrasikan strategi, perencanaan, implementasi, monitoring, evaluasi, pembelajaran, dan penyesuaian strategi.

Peran Balanced Scorecard

Balanced Scorecard berada pada pusat proses sebagai alat penghubung strategi dan pengukuran dalam siklus tersebut.



Struktur Diagram (Versi Naratif untuk Slide)...



Judul Slide

Siklus Manajemen Kinerja Balanced Scorecard

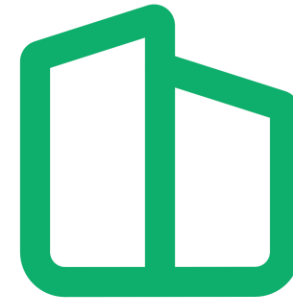


Diagram Siklus

Diagram lingkaran, 6 tahap: Formulasi, Translasi, Cascading, Implementasi, Monitoring, Evaluasi.

Desain Visual (Struktur untuk Digambar di PPT)

FORMULASI STRATEGI

Visi

Misi

Prioritas Strategis

↓

TRANSLASI STRATEGI KE BSC

Tujuan Strategis

KPI

Target

Inisiatif

↓

CASCADING KPI

Korporasi

Unit

Individu

↓

IMPLEMENTASI COACHING

Eksekusi program

Supervisi

Continuous feedback

↓

Versi Ringkas untuk 1 Slide



Visual Lingkaran 6 Tahap

Diagram VisualLingkaran 6 tahap dengan BSC di tengah



Penjelasan Akademik

BSC bukan alat perencanaan, melainkan sistem manajemen dinamis. Evaluasi menghasilkan pembelajaran strategis.

Penekanan Konseptual untuk Mahasiswa S2



Tanpa Pemantauan

Tanpa monitoring, BSC hanya administrasi.



Tanpa Evaluasi

Tanpa evaluasi, tidak ada strategic learning.



Tanpa Cascading

Tanpa cascading, strategi tidak terimplementasi.



Tanpa Penyelarasan Individu

Tanpa alignment, kinerja organisasi terfragmentasi.

Versi Alternatif: Model Spiral (Lebih Strategis)



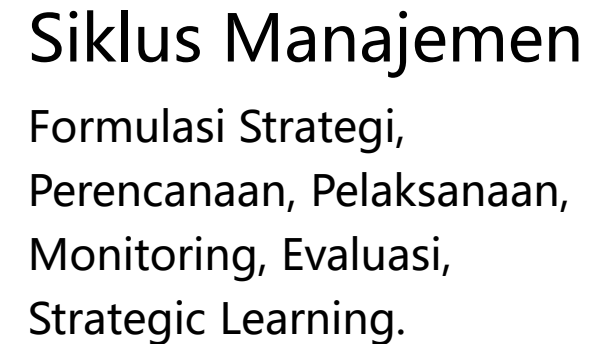
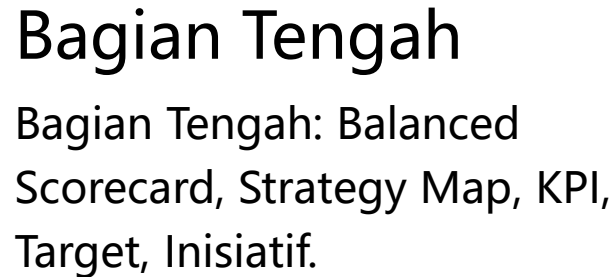
Model Spiral Magister

Model spiral Magister: kapabilitas meningkat.
Strategi, implementasi, evaluasi, penyesuaian.



Peningkatan Strategis

Manajemen kinerja, peningkatan strategis
berkelanjutan.



Siklus Manajemen Kinerja Balanced Scorecard





THE END

Thanks