



BALANCED SCORECARD

Teknik Menyusun Strategi Organisasi yang Efektif

Dr. Ali Zaenal Abidin, S.T., M.M.

BALANCE SCORECARD

Teknik Menyusun Strategi Organisasi yang Efektif

Penulis : Dr. Ali Zaenal Abidin, S.T., M.M.

Editor : Denok Sunarsi, S.Pd., M.M., CHt.

Desain Cover : Muzammil Akbar

Ilustrasi : Freepik

Ukuran: 15.5 x 23 cm; Hal: iv + 87 (91)

Cetakan I, Desember 2023

ISBN 978-623-8450-18-3



Penerbit

Insight Mediatama

Anggota IKAPI No. 338/JTI/2022

Watesnegoro No. 4 (61385) Mojokerto

Whatsapp 087762245559

www.insightmediatama.co.id

© **All Rights Reserved** Ketentuan Pidana Pasal 112-119 Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit dan penulis.

KATA PENGANTAR

Saat ini, dunia bisnis menghadapi tantangan yang semakin kompleks dan dinamis, memerlukan pendekatan yang holistik dan terukur untuk mencapai keberlanjutan dan keberhasilan jangka panjang. Dalam konteks ini, metode manajemen strategis seperti "*Balance Scorecard*" muncul sebagai alat yang sangat efektif untuk membimbing perusahaan melalui arus perubahan dan mencapai tujuan mereka.

Buku yang berjudul *Balance Scorecard* menjadi pengukur kesuksesan melalui perspektif yang seimbang, menyajikan sebuah panduan komprehensif untuk memahami, merancang, dan menerapkan *Balance Scorecard* dalam lingkungan perusahaan. Kami merangkum prinsip-prinsip dasar *Balance Scorecard* dan memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana alat ini dapat digunakan untuk menghubungkan strategi bisnis dengan kinerja operasional, sehingga menciptakan suatu pendekatan manajemen yang seimbang dan terintegrasi.

Melalui tinjauan kasus nyata, panduan praktis, dan strategi implementasi, buku ini bertujuan untuk memberikan kontribusi kepada para pemimpin perusahaan, manajer tingkat menengah, dan praktisi bisnis yang berkomitmen untuk mencapai kesuksesan jangka panjang dengan menerapkan pendekatan yang komprehensif dan seimbang dalam pengelolaan sumber daya, pencapaian tujuan, dan pengukuran kinerja.

Semoga buku ini menjadi sumber inspirasi dan panduan berharga bagi Anda, membantu mengarahkan perusahaan Anda menuju kesuksesan yang berkelanjutan dalam era bisnis yang terus berkembang.

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
Definisi dan Konsep Balanced Scorecard	1
Pengukuran dan Manajemen Di Abad Informasi	5
Ukuran Scorecard Dengan Strategi Perusahaan	14
Perspektif Financial Balanced Scorecard	19
Perspektif Pelanggan Balanced Scorecard	27
Perspektif Proses Bisnis Internal Balanced Scorecard	32
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Balanced Scorecard	35
Menyeleraskan Ukuran Balanced Scorecard	40
Menyeleraskan Ukuran Balanced Scorecard	45
Keunggulan Dan Kelemahan Balance Scorecard	53
Peberapan Dan Kegagalan Balance Scorecard	57
Penggunaan Balanced Scorecard	61
Melaksanakan Program Manajemen Balanced Scorecard	71
Balaced Score Card Dalam Sektor Publik	77
Tentang Penulis	87

PERTEMUAN 1: DEFINISI DAN KONSEP BALANCED SCORECARD

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai balanced scorecard, definisi, dan konsep, diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui definisi balanced scorecard
- 1.2. Mengetahui konsep balanced scorecard

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Definisi Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara ekstensif dalam bisnis dan industri, pemerintah, dan organisasi nirlaba di seluruh dunia untuk kegiatan usaha untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan memantau kinerja organisasi terhadap strategis tujuan. Itu berasal oleh Drs. Robert Kaplan (Harvard Business School) dan David Norton sebagai kerangka pengukuran kinerja yang strategis menambahkan non-ukuran kinerja keuangan tradisional metrik keuangan untuk memberikan para manajer dan eksekutif yang lebih 'seimbang' pandangan kinerja organisasi. Sementara frase balanced scorecard diciptakan pada awal tahun 1990-an, akar dari jenis ini pendekatan yang mendalam, dan termasuk karya perintis General Electric pada pengukuran kinerja pelaporan di tahun 1950-an dan pekerjaan proses Perancis insinyur (yang menciptakan Tableau de Bord - secara harfiah, sebuah "dashboard" ukuran kinerja) di bagian awal abad ke-20.

Balanced Scorecard telah berevolusi dari awal digunakan sebagai kerangka pengukuran kinerja yang sederhana untuk penuh perencanaan strategis dan sistem manajemen. Yang "baru" scorecard seimbang mentransformasikan organisasi rencana

Tujuan Pembelajaran 1.2:

Konsep Balance Score Card

Konsep Balanced Scorecard selanjutnya akan disingkat BSC. BSC adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs. Robert Kaplan (Harvard Business School) and David Norton pada awal tahun 1990. BSC berasal dari dua kata yaitu balanced (berimbang) dan scorecard (kartu skor). Balanced (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara performance keuangan dan non-keuangan, performance jangka pendek dan performance jangka panjang, antara performance yang bersifat internal dan performance yang bersifat eksternal. Sedangkan scorecard (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor performance seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Mula-mula BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

BSC adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. BSC adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya.

Keunggulan Balanced Scorecard

Dalam perkembangannya BSC telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. BSC memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi

PERTEMUAN 2: PENGUKURAN DAN MANAJEMEN DI ABAD INFORMASI

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pengukuran dan manajemen di abad informasi, diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui BSC Sebagai sebuah system manajemen
- 1.2. Mengetahui pentingnya balance scorecard bagi perusahaan

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Balance Score Card Sebagai Sebuah Sistem Manajemen

Balance scorecard (BSC) menyediakan para manajer suatu instrumen yang dibutuhkan untuk mengemudikan perusahaan menuju kepada keberhasilan persaingan masa depan. Dewasa ini perusahaan bersaing dalam lingkungan yang kompleks sehingga pemahaman yang akurat tentang tujuan serta metode untuk mencapainya adalah amat vital. BSC menerjemahkan misi dan strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis.

Selain tetap memberi penekanan pada pencapaian tujuan finansial, BSC juga memuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan finansial tersebut. Scorecard mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (balanced): (1) finansial; (2) pelanggan; (3) proses bisnis internal; (4) proses pembelajaran serta pertumbuhan. BSC memungkinkan perusahaan mencatat hasil kinerja finansial sekaligus memantau kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktiva tak

Tujuan Pembelajaran 1.2:

Pentingnya Balance Scorecard Bagi Perusahaan

Balance Scorecard memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Banyak perusahaan telah mengadopsi pernyataan misi untuk mengkomunikasikan berbagai nilai dan keyakinan fundamental perusahaan kepada semua pekerja. Pernyataan misi harus inspirasional.

Pernyataan-pernyataan itu harus memberi energi atau motivasi kepada perusahaan. BSC menerjemahkan misi dan strategi ke dalam ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Scorecard memberi kerangka kerja, bahasa, untuk mengkomunikasikan misi dan strategi; scorecard menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini danyang akan datang. Dengan mengartikulasikan hasil yang diinginkan perusahaan dan faktor pendorong hasil-hasil tersebut, para eksekutif senior berharap dapat menyalurkan energi, kemampuan, dan pengetahuan spesifik sumber daya manusia perusahaan menuju ke arah tercapainya tujuan jangka panjang. Balance scorecard digunakan sebagai sistem komunikasi, informasi, dan pembelajaran, bukan sebagai sistem pengendalian.

Empat perspektif scorecard memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak. Sementara keberagaman ukuran pada Balance scorecard mungkin tampak membingungkan, scorecard

PERTEMUAN 3: UKURAN SCORECARD DENGAN STRATEGI PERUSAHAAN

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai Ukuran Scorecard dengan Strategi Perusahaan, diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui hubungan scorecard dengan strategi perusahaan
- 1.2. Mengetahui unit perusahaan untuk sebuah balanced scorecard
- 1.3. Mengetahui penempatan strategi atau kompetensi utama/picuan kapabilitas khusus

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Hubungan Scorecard dengan Strategi Perusahaan

Menyelaraskan Berbagai Ukuran Scorecard dengan Strategi Perusahaan

Hubungan sebab akibat

Strategi adalah seperangkat hipotesis mengenai hubungan sebab akibat. Rantai sebab akibat harus meliputi keempat perspektif BSC. Balance scorecard harus mengidentifikasi dan menyatakan secara eksplisit tahapan hipotesis mengenai hubungan sebab akibat diantara berbagai ukuran hasil dan factor pendorongnya. Setiap ukuran yang dipilih untuk disertakan dalam BSC harus merupakan unsur dalam sebuah rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan.

PERTEMUAN 4:

PERSPEKTIF FINANCIAL BALANCED SCORECARD

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai perspektif financial balanced scorecard , diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1.Mengetahui definisi financial secara umum
- 1.2.Mengetahui perspektif financial balanced scorecard

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Pengertian Financial secara umum

Mendengar kata finansial, tentunya kita akan berpikir itu adalah istilah dalam bidang ekonomi. Ya, finansial adalah sebuah kata yang sering muncul dalam bidang ekonomi. Finansial berasal dari bahasa Inggris, yakni finance. Mudahnya, finansial juga diartikan sebagai keuangan. Lalu sebenarnya, apa **pengertian finansial** itu? Mari kita lihat pengertian-pengertian dan pengembangan pemakaian kata finansial dalam bidang ekonomi. Semoga dengan ulasan berikut, Anda bisa mendapatkan pengetahuan baru atau menambah pemahaman Anda tentang ekonomi.

Pengertian finansial dapat mencakup beberapa aspek, misalnya ilmu keuangan dan aset lainnya, pengelolaan atau manajemen aset tersebut, dan bagaimana menghitung dan mengatur risiko proyeknya. Finansial berarti mempelajari kemampuan individu, bisnis, dan organisasi untuk mengelola, meningkatkan, mengalokasi, juga menggunakan sumberdaya moneter yang sejalan dengan waktu serta menghitung risiko dan menentukan prospek. Finansial juga dapat berarti administrasi

PERTEMUAN 5:

PERSPEKTIF PELANGGAN BALANCED SCORECARD

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai perspektif pelanggan balanced scorecard, diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui definisi pelanggan secara umum
- 1.2. Mengetahui perspektif pelanggan balanced scorecard

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Pengertian Pelanggan secara umum

Pelanggan atau **langganan** merujuk pada individu atau rumah tangga, perusahaan yang membeli barang atau jasa yang dihasilkan dalam ekonomi. Secara spesifik, kata ini sering pula diartikan sebagai seseorang yang terbiasa untuk membeli barang pada suatu toko tertentu. Dalam berbagai pendekatan, tergantung dari sifat dari industri atau budaya, pelanggan bisa disebut sebagai klien, nasabah, pasien. Maksudnya adalah pihak ketiga di luar sistem perusahaan yang karena sebab tertentu, membeli barang atau jasa perusahaan. Khusus untuk nasabah, istilah ini digunakan mewakili pihak yang menggunakan jasa bank, baik itu untuk keperluannya sendiri maupun sebagai perantara bagi keperluan pihak lain.

Dalam kegiatan usaha, seorang pemasar atau penjual, mendekati prospek. Prospek dipahami sebagai relasi bisnis yang membangun hubungan dengan perusahaan. Prospek adalah relasi yang sudah menjadi pelanggan ataupun belum. Dalam pengertian yang lebih luas, relasi bisnis menyangkut hubungan bisnis dengan semua pihak ketiga di luar perusahaan. Termasuk dalam kriteria ini : penyedia/vendor, bank, atau pihak lainnya.

PERTEMUAN 6: PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL BALANCED SCORECARD

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai perspektif proses bisnis internal balanced scorecard, diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui definisi proses bisnis internal secara umum
- 1.2. Mengetahui perspektif proses bisnis internal balanced scorecard

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Pengertian Proses Bisnis Internal secara umum

Proses bisnis adalah suatu kumpulan aktivitas atau pekerjaan terstruktur yang saling terkait untuk menyelesaikan suatu masalah tertentu atau yang menghasilkan produk atau layanan (demi meraih tujuan tertentu). Suatu proses bisnis dapat dipecah menjadi beberapa subproses yang masing-masing memiliki atribut sendiri tapi juga berkontribusi untuk mencapai tujuan dari superprosesnya. Analisis proses bisnis umumnya melibatkan pemetaan proses dan subproses di dalamnya hingga tingkatan aktivitas atau kegiatan.

Tujuan Pembelajaran 1.2:

Perspektif Proses Bisnis Internal Balanced Scorecard

Perspektif Proses Bisnis Internal, dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan

PERTEMUAN 7: PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN BALANCED SCORECARD

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan balanced scorecard , diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1.Mengetahui definisi pembelajaran dan pertumbuhan secara umum
- 1.2.Mengetahui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan balanced scorecard

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Pengertian Pembelajaran Dan Pertumbuhan Secara Umum

Tujuan dimasukkannya kinerja ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (**learning organization**) sekaligus mendorong pertumbuhannya (Teuku Mirza, Usahawan, 1997). Kaplan dan Norton membagi tolak ukur perspektif ini dalam tiga prinsip yaitu :

1. People

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih lanjut dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, yaitu apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki.

PERTEMUAN 8: MENYELERASKAN UKURAN BALANCED SCORECARD

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai menyeleraskan ukuran balanced scorecard, diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui definisi hubungan sebab akibat balanced scorecard
- 1.2. Mengetahui hasil dan faktor pendukung kinerja balanced scorecard
- 1.3. Mengetahui keterkaitan dengan masalah financial balanced scorecard

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Hubungan Sebab Akibat Balanced Scorecard

Balance scorecard; menyelaraskan ukuran balance scorecard dengan strategi. Balance scorecard yang berhasil adalah balance scorecard yang berhasil mengkomunikasikan strategi melalui sekelompok ukuran finansial dan nonfinansial yang terpadu. Mengapa begitu penting membangun sebuah scorecard yang dapat mengkomunikasikan strategi unit bisnis ?

1. Scorecard menerangkan visi masa depan perusahaan ke seluruh perusahaan, sehingga menciptakan pemahaman yang sama;
2. Scorecard menciptakan model yang holistik dari strategi yang memungkinkan semua pekerja untuk melihat bagaimana kontribusi mereka terhadap keberhasilan perusahaan. Tanpa keterkaitan seperti itu, pekerja dan departemen perusahaan mungkin mampu mengoptimalkan kinerja lokal masing-masing tetapi akan gagal memberi kontribusi bagi tercapainya tujuan strategis perusahaan.

PERTEMUAN 9: MENYELERASKAN UKURAN BALANCED SCORECARD

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai menyeleraskan ukuran balanced scorecard , diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui fraktor-faktor diperlukannya balanced scorecard
- 1.2. Mengetahui langkah-langkah penyusuna *balance scorecard*

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Faktor-Faktor Diperlukannya Penggunaan *Balance Scorecard*

Pandey (2005) menjelaskan berbagai alasan mengapa BSC digunakan dalam organisasi :

1. BSC adalah alat komprehensif untuk memahami pelanggan dan kebutuhannya, dan kesenjangan kinerja.
2. BSC menyiapkan logika untuk menciptakan modal intangible dan intelektual dimana dengan pengukuran tradisional dalam sistem kinerja sulit dilakukan.
3. BSC mampu mengartikulasi strategi pertumbuhan menjadi keandalan bisnis yang fokus kepada upaya-upaya non finansial.
4. BSC membuat karyawan memahami strategi dan kaitan sasaran ke dalam operasi perusahaan hari ke hari.
5. BSC memfasilitasi umpan balik evaluasi kinerja dari waktu ke waktu.

PERTEMUAN 10: KEUNGGULAN DAN KELEMAHAN BALANCE SCORECARD

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai keunggulan dan kelemahan balance scorecard , diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui keunggulan balanced scorecard
- 1.2. Mengetahui kelemahan balance scorecard

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Keunggulan Balance Scorecard

Menurut Mulyadi (2001 : 18), *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategi sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategi dalam sistem manajemen tradisional. Keunggulan tersebut yaitu :

1. Memperluas Perspektif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategi dari yang sebelumnya terbatas hanya pada perspektif keuangan, meluas menjadi tiga perspektif yang lain : customer, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan perluasan perspektif rencana strategi keperspektif non keuangan akan memberikan yaitu menjadikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang membuat perusahaan lebih siap untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Untuk menghasilkan keberhasilan dalam kinerja keuangan, *Balanced Scorecard* akan memotivasi personel untuk mengarahkan usahanya kesasaran–sasaran strategi yang menjadi penyebab utama berhasilnya kinerja keuangan.

PERTEMUAN 11: PEBERAPAN DAN KEGAGALAN BALANCE SCORECARD

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai penerapan dan kegagalan balance scorecard , diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui penerapan balanced scorecard
- 1.2. Mengetahui kegagalan balance scorecard

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Penerapan Balance Scorecard

Prinsip utama dan kunci penerapan *Balance Scorecard*

Dalam menerapkan *balanced scorecard*, Robert Kaplan dan David Norton, mensyaratkan dipegangnya lima prinsip utama berikut:

1. Menerjemahkan sistem manajemen strategi berbasis *balanced scorecard* ke dalam terminologi operasional sehingga semua orang dapat memahami
2. Menghubungkan dan menyelaraskan organisasi dengan strategi itu. Ini untuk memberikan arah dari eksekutif kepada staf garis depan
3. Membuat strategi merupakan pekerjaan bagi semua orang melalui kontribusi setiap orang dalam implementasi strategis
4. Membuat strategi suatu proses terus menerus melalui pembelajaran dan adaptasi organisasi
5. Melaksanakan agenda perubahan oleh eksekutif guna memobilisasi perubahan.

PERTEMUAN 12:

PENGGUNAAN BALANCED SCORECARD

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai penggunaan balance scorecard, diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui penentuan jati diri balanced scorecard
- 1.2. Mengetahui perumusan strategi balance scorecard

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Penentuan Jati Diri Balance Scorecard

Balanced scorecard digunakan dalam hampir keseluruhan proses penyusunan rencana. Tahapan penyusunan rencana pada dasarnya meliputi enam kegiatan berikut: perumusan strategi, perencanaan strategis, penyusunan program, penyusunan anggaran, implementasi dan pemantauan.

Tahap ini ditujukan untuk menghasilkan misi, visi, keyakinan dan nilai dasar, dan tujuan institusi. Proses perumusan strategi dilakukan secara bertahap, yaitu: analisis eksternal, analisis internal, penentuan jati diri, dan perumusan strategi itu sendiri.

Analisis Eksternal dan Internal

Analisis Eksternal

Terdiri dari analisis lingkungan makro dan mikro. Analisis lingkungan makro bertujuan mengidentifikasi peluang dan ancaman makro yang berdampak terhadap value yang dihasilkan

**PERTEMUAN 13:
MELAKSANAKAN PROGRAM MANAJEMEN
BALANCED SCORECARD**

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai melaksanakan program manajemen balance scorecard diharapkan mahasiswa mampu:

1.1. Menyusun balanced scorecard

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Menyusun Balance Scorecard

Menjalankan sebuah bisnis atau perusahaan tidak hanya membangun sebuah korporasi dengan modal besar, kemudian dilanjutkan proses produksi yang hasilnya di pasarkan sehingga diperoleh pendapatan serta keuntungan yang diinginkan. Operasionalnya sebenarnya sangat kompleks.

Oleh karena itu, diperlukan alat manajemen yang tepat untuk mengetahui seberapa jauh sebenarnya perkembangan bisnis tersebut serta membantu perusahaan mencapai visi misinya dengan lebih optimal.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan strategi manajemen yang dikembangkan pada tahun 1990 oleh David Norton dan Drs. Robert Kaplan.

Dari namanya, dapat diketahui bahwa terdapat dua kata yaitu balanced yang artinya seimbang dan scorecard yang artinya kartu skor.

BSC sendiri merupakan inovasi dengan banyak keunggulan dibandingkan dengan strategi manajemen lainnya

PERTEMUAN 14:

BALANCED SCORE CARD DALAM SEKTOR PUBLIK

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai *balanced score card* dalam sektor publik, diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui penentuan pengertian *balanced scorecard*
- 1.2. Mengetahui penerapan *balance scorecard*
- 1.3. Mengetahui pengukuran kinerja *balance scorecard*

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Pengertian *Balance Scorecard*

Organisasi sektor publik berhubungan langsung dengan penyediaan *services and goods* untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini masyarakat merupakan pelanggan yang harus dilayani dengan baik sehingga dalam rangka memenuhi *customer satisfaction*, sangat perlu ditanamkan pola pikir (*mind set*) terhadap para pengelola organisasi layanan publik tentang bagaimana meningkatkan kepuasan pelanggan (masyarakat). Peningkatan *income* tanpa diimbangi dengan kepuasan masyarakat belum menunjukkan keberhasilan organisasi publik seperti ini.

Kinerja organisasi publik harus dilihat secara luas dengan mengidentifikasi keberhasilan organisasi tersebut dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Pendekatan dalam pengukuran kinerja bisa dimodifikasi agar layak digunakan untuk menilai kinerja akuntabilitas publik dengan sebenarnya. *Balanced Scorecard* dan *Value for Money* bisa digunakan dalam berbagai macam cara agar mampu mendeteksi ketercapaian organisasi publik dalam melayani pelanggan (masyarakat).

TENTANG PENULIS



Dr. Ali Zaenal Abidin, S.T., M.M. lahir di Jepara, 3 Januari 1968. Suami dari Ani Herawati, S.Pd dan Ayah dari Rizky Muhammad Ilham, S.Ak.

Pendidikan Sarjana S1 Teknik Industri di Institut Sain dan Teknologi Al Kamal Jakarta 2006, Magister Manajemen di Universitas Pamulang 2014, Program Doktor Manajemen di Universitas Pendidikan Indonesia 2019. Penulis sebagai dosen di Universitas Pamulang. Penulis sudah menerbitkan beberapa artikel yang terbit di jurnal Nasional & Internasional dan Buku. Penulis dapat dihubungi di alizaenalabidin@unpam.ac.id