

PETA STRATEGI KLASIK KAPLAN-NORTON

Oleh Rudy C Tarumingkeng



Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI

© RUDYCT e-PRESS

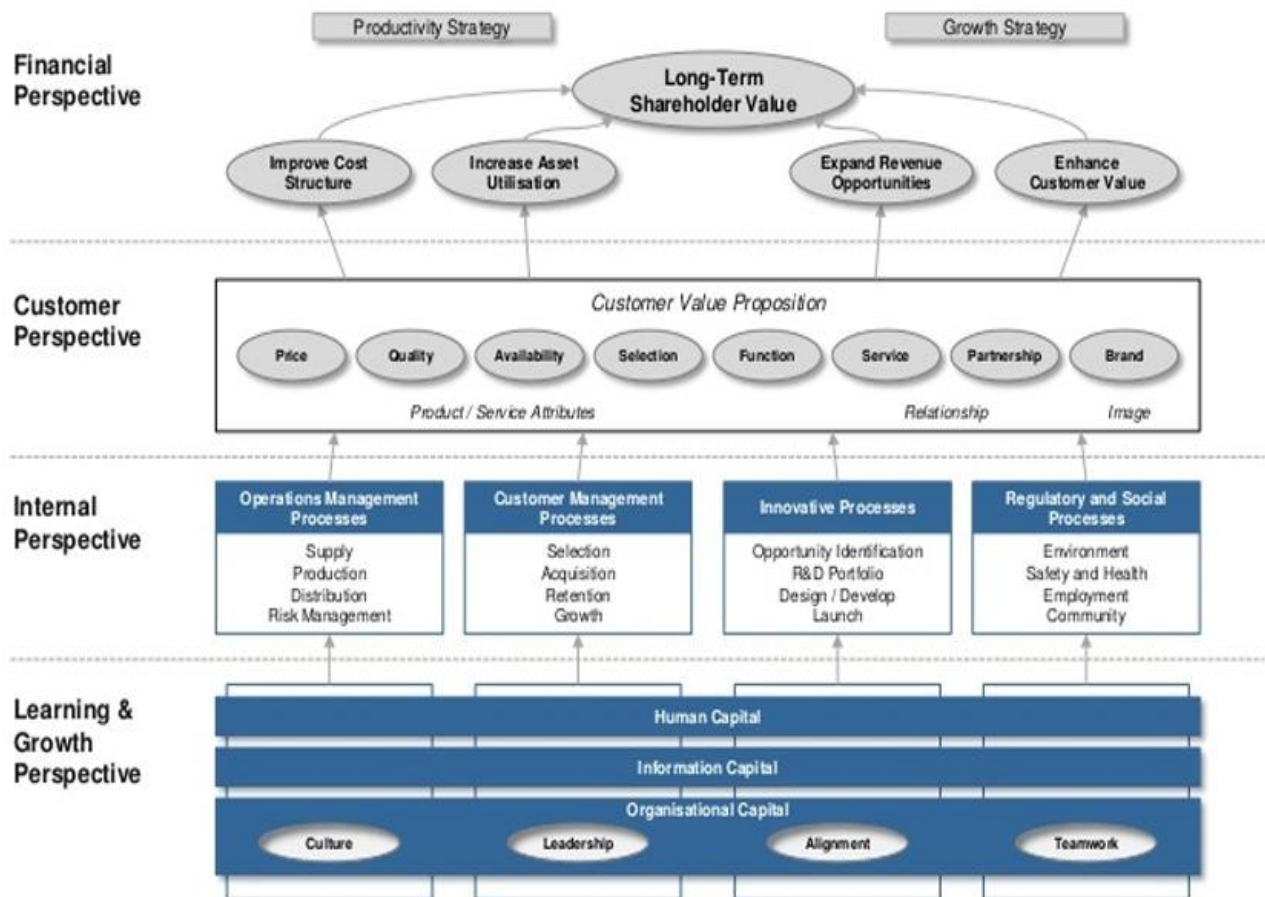
ruduct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

31 Mei 2025

Strategy Map – Classic Kaplan/Norton

INTRAFOCUS



Strategy Map (Peta Strategi) klasik dari Kaplan dan Norton

Gambar di atas adalah **Strategy Map (Peta Strategi) klasik dari Kaplan dan Norton**, yang merupakan komponen inti dari *Balanced Scorecard* (BSC). Peta ini menggambarkan bagaimana strategi organisasi dapat dijabarkan dan dikomunikasikan secara sistematis dalam empat perspektif utama:

◆ **1. Financial Perspective (Perspektif Keuangan)**

Tujuan utama organisasi bisnis: **meningkatkan nilai jangka panjang bagi pemegang saham.**

Dua strategi utama:

- **Produktivity Strategy** → Meningkatkan efisiensi internal:
 - Improve Cost Structure (Perbaikan Struktur Biaya)
 - Increase Asset Utilisation (Peningkatan Pemanfaatan Aset)
- **Growth Strategy** → Mendorong pertumbuhan eksternal:
 - Expand Revenue Opportunities (Ekspansi Peluang Pendapatan)
 - Enhance Customer Value (Peningkatan Nilai bagi Pelanggan)

Semua tujuan ini terkait langsung dengan kinerja keuangan perusahaan.

◆ **2. Customer Perspective (Perspektif Pelanggan)**

Strategi keuangan bergantung pada seberapa baik organisasi menciptakan **nilai bagi pelanggan**, atau yang disebut **Customer Value Proposition**.

Tiga kategori proposisi nilai:

- **Product/Service Attributes:**
 - Price, Quality, Availability, Selection
- **Customer Relationship:**
 - Function, Service, Partnership

- **Image:**

- Brand

Strategi pertumbuhan akan efektif bila selaras dengan preferensi dan kebutuhan pelanggan.

- ◆ **3. Internal Process Perspective (Perspektif Proses Internal)**

Apa yang perlu dilakukan organisasi secara operasional untuk memenuhi harapan pelanggan dan mencapai tujuan keuangan?

Terdiri dari **empat klaster proses utama**:

- **Operations Management Processes:**

- Supply, Production, Distribution, Risk Management

- **Customer Management Processes:**

- Selection, Acquisition, Retention, Growth

- **Innovation Processes:**

- Opportunity Identification, R&D, Design/Development, Launch

- **Regulatory and Social Processes:**

- Environment, Safety & Health, Employment, Community

Masing-masing mendukung aspek berbeda dari proposisi nilai pelanggan dan kinerja keuangan.

- ◆ **4. Learning & Growth Perspective (Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan)**

Fondasi yang mendukung seluruh strategi terletak pada **kapabilitas organisasi**, yaitu:

- **Human Capital:**

- Kompetensi, keterampilan, dan motivasi karyawan
- **Information Capital:**
 - Sistem informasi, database, dan teknologi
- **Organisational Capital:**
 - Budaya (Culture), Kepemimpinan (Leadership), Alignment (Keselarasan Strategis), dan Teamwork

Perspektif ini menunjukkan bahwa strategi jangka panjang memerlukan investasi dalam pengembangan orang dan sistem.

Narasi Integratif

Peta Strategi Kaplan/Norton menegaskan bahwa penciptaan nilai jangka panjang tidak dapat dicapai hanya dengan fokus pada keuangan. Harus ada keterkaitan langsung antara:

- **Kapabilitas SDM dan teknologi →**
- yang mendorong **Proses Internal unggul →**
- yang menciptakan **Nilai Pelanggan yang tinggi →**
- yang akhirnya menghasilkan **Hasil Keuangan yang diinginkan.**

Contoh Kasus Implementasi

Misalnya sebuah perusahaan e-commerce di Indonesia ingin meningkatkan **profitabilitas** dan **pangsa pasar**.

1. **Financial Goal:**

- Menurunkan biaya operasional 10%, meningkatkan pendapatan 15%.

2. **Customer Proposition:**

- Menawarkan layanan pelanggan 24/7, pengiriman cepat, dan pengalaman pengguna berbasis aplikasi mobile.

3. **Internal Processes:**

- Mengotomatiskan proses gudang (operation), membangun program loyalitas (customer), meluncurkan fitur baru seperti live shopping (innovation), dan memenuhi standar keamanan data pelanggan (regulatory).

4. **Learning & Growth:**

- Pelatihan SDM dalam analitik data (human capital), investasi pada AI/ML dalam aplikasi (information capital), serta penguatan budaya inovatif dan kolaboratif (organisational capital).

Kesimpulan

Peta Strategi Kaplan/Norton bukan sekadar alat visual, tetapi **kerangka berpikir strategis** yang menyatukan:

- *visi-misi perusahaan,*
- *tujuan keuangan,*
- *nilai pelanggan,*
- *keunggulan operasional,*
- *dan kapabilitas SDM serta sistem digital.*

Peta ini sangat berguna dalam menyusun Balanced Scorecard dan sebagai alat komunikasi strategis lintas divisi organisasi.

Berikut adalah **kelanjutan naratif dan pengembangan akademik** berbasis *Strategy Map* klasik Kaplan/Norton, dalam format yang dapat dijadikan **modul ajar lengkap**, termasuk:

MODUL AJAR: *Strategy Map & Balanced Scorecard*

Mata Kuliah:

- ***Manajemen Strategik, Pengukuran Kinerja Organisasi, atau Perencanaan Korporasi***

Tujuan Pembelajaran:

Setelah mempelajari modul ini, mahasiswa atau peserta pelatihan diharapkan mampu:

1. Menjelaskan keterkaitan antara empat perspektif dalam strategi organisasi.
 2. Menggunakan peta strategi untuk mengintegrasikan visi dan rencana strategis perusahaan.
 3. Merancang Balanced Scorecard berbasis peta strategi.
 4. Menganalisis studi kasus implementasi Strategy Map dalam organisasi nyata.
-

STRUKTUR MODUL

Bab I. Pendahuluan: Apa Itu Strategy Map?

- Latar belakang munculnya Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992).

- Transformasi dari alat ukur kinerja menjadi alat manajemen strategis.
- Strategy Map sebagai jembatan visual antara visi dan eksekusi strategi.

 Definisi:

Strategy Map adalah representasi visual dari hubungan sebab-akibat antara tujuan strategis dalam empat perspektif utama Balanced Scorecard.

Bab II. Empat Perspektif dalam Strategy Map

1. Learning and Growth Perspective

"Tanpa pembelajaran, tidak ada pertumbuhan. Tanpa pertumbuhan, tidak ada perubahan."

- **Kapabilitas SDM (Human Capital):** kompetensi, motivasi.
- **Kapital Informasi:** infrastruktur IT, data, dashboard.
- **Kapital Organisasi:** budaya, nilai, struktur kolaborasi.

 Contoh implementasi:

Pelatihan rutin di Tokopedia untuk *data-driven decision-making* dan agile team culture.

2. Internal Process Perspective

"Keunggulan operasional adalah pondasi dari proposisi nilai pelanggan."

- **Proses Operasi:** efisiensi, pengurangan waste, manajemen risiko.
- **Proses Pelanggan:** akuisisi, loyalitas, pelayanan pasca jual.
- **Inovasi:** pengembangan produk, desain pengalaman.
- **Tanggung Jawab Sosial & Regulasi:** K3, lingkungan, CSR.

 Studi lokal:

GoTo membangun GoPayLater dan GoFood melalui tim inovasi terintegrasi.

3. Customer Perspective

"Strategi yang berhasil selalu fokus pada proposisi nilai pelanggan."

- **Harga, Kualitas, Ketersediaan** → Atribut produk.
- **Layanan, Kemitraan** → Relasi.
- **Brand & Citra** → Positioning pasar.

 Contoh praktis:

Shopee membangun citra "gratis ongkir", kualitas layanan, dan UX aplikatif.

4. Financial Perspective

"Tujuan akhir strategi: menciptakan nilai ekonomi dan sustainabilitas."

- **Produktivitas:** efisiensi biaya, ROI aset.
- **Pertumbuhan:** peningkatan pendapatan, loyalitas pelanggan, inovasi baru.

 Simulasi angka:

Bagaimana peningkatan retensi pelanggan 5% → meningkatkan profit 25% (riset Reichheld & Sasser).

Bab III. Merancang Strategy Map untuk Organisasi Sendiri

Langkah-langkah:

1. Rumuskan **visi & misi** organisasi.
2. Identifikasi **tujuan strategis** pada setiap perspektif.

3. Hubungkan dengan **panah sebab-akibat** (causal links).
 4. Uji keselarasan antar perspektif.
 5. Gunakan hasilnya sebagai dasar Balanced Scorecard.
-

STUDI KASUS LOKAL

Kasus: UMKM Digital di Bogor

Nama: Kedai Kopi "Rasa Kita"

Visi:

Menjadi kafe digital ramah komunitas dengan layanan online/offline terbaik di Jabodetabek.

Strategy Map-nya:

- **Learning & Growth:** pelatihan barista & integrasi sistem kasir digital (Human + IT Capital).
 - **Internal Process:** optimasi stok bahan baku, kemitraan dengan GoFood (supply & distribusi).
 - **Customer:** harga kompetitif, rating pelanggan 4.8+ di aplikasi.
 - **Financial:** margin meningkat 20%, repeat order naik 30%.
-

INFOGRAFIK PENDUKUNG

1. **Peta Strategi Kosong** (template untuk diisi sendiri)
 2. **Infografik Panah Kausalitas** antar perspektif
 3. **Matriks KPI Balanced Scorecard per perspektif**
 4. **Checklist Penyusunan Strategy Map yang Efektif**
-

PERTANYAAN DISKUSI

1. Bagaimana organisasi Anda bisa membangun proposisi nilai pelanggan yang kuat?
2. Apa hubungan antara kapabilitas SDM dan kinerja keuangan jangka panjang?
3. Bandingkan dua organisasi: yang hanya fokus pada efisiensi keuangan vs. yang memiliki strategi pembelajaran dan inovasi.

GLOSARIUM SINGKAT

Istilah	Arti
Balanced Scorecard	Kerangka kerja manajemen untuk menyelaraskan aktivitas bisnis dengan visi dan strategi
Customer Value Proposition	Janji nilai yang diberikan kepada pelanggan
Kapabilitas Organisasi	Kemampuan yang dibentuk dari SDM, sistem, budaya
Causal Link	Hubungan sebab-akibat antar tujuan strategis

DAFTAR PUSTAKA (APA Style)

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press.
 - Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
 - Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. Wiley.
-

 COVER ART SUGGESTION:

Judul:

“Strategy Map – Menyusun Jalan Strategis Menuju Nilai Jangka Panjang”

Penulis: Rudy C. Tarumingkeng

Ilustrasi: Jalan bertingkat empat level (Learning–Internal–Customer–Financial), penuh anak panah dan simbol (buku, gear, senyum pelanggan, grafik naik), menuju cahaya di horizon bertuliskan "Shareholder & Societal Value".

Peta Strategi

Perspektif Keuangan



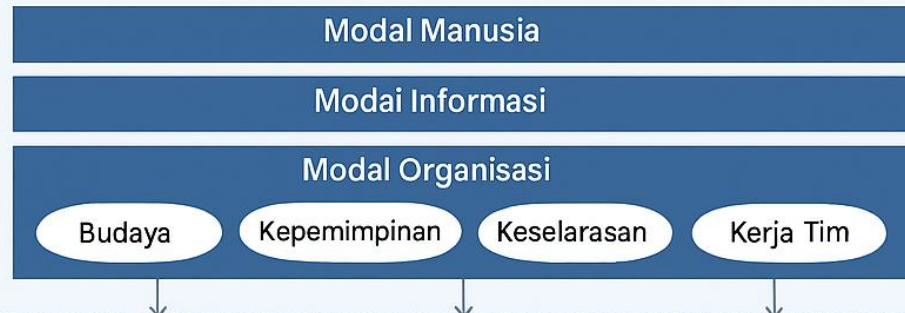
Perspektif Pelanggan



Perspektif Proses Internal



Perspektif Pembelajaran & Tumbubun



Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan



Tentu, berikut ini adalah **lanjutan penjelasan naratif** dari infografik “**Peta Strategi** versi Indonesia” berdasarkan kerangka **Kaplan & Norton**, dengan pendekatan sistematis agar mudah dipahami dan digunakan sebagai materi ajar atau diskusi strategi organisasi:

PENJELASAN NARATIF LANJUTAN: PETA STRATEGI (STRATEGY MAP)

◆ **I. Perspektif Keuangan: “Tujuan Akhir Bisnis”**

Di bagian paling atas dari peta strategi adalah **tujuan keuangan jangka panjang**, yaitu menciptakan:

- **Nilai bagi pemegang saham** (dalam perusahaan publik), atau
- **Kinerja keuangan berkelanjutan** (untuk organisasi nirlaba atau BUMN/UMKM).

Dua Jalur Strategis:

1. **Strategi Produktivitas:** Fokus pada efisiensi internal.
 - Perbaikan Struktur Biaya: mengurangi pemborosan, efisiensi operasional.
 - Pemanfaatan Aset: penggunaan optimal aset tetap & modal kerja.
2. **Strategi Pertumbuhan:** Fokus pada perluasan pendapatan.
 - Perluasan Kesempatan Pendapatan: produk/jasa baru, penetrasi pasar.
 - Peningkatan Nilai Pelanggan: layanan bernilai tambah, retensi pelanggan.

💡 *Analogi:* Seperti rumah tangga yang sehat secara keuangan, perusahaan perlu menghemat (produktif) dan mencari penghasilan tambahan (pertumbuhan).

◆ II. Perspektif Pelanggan: “Menang di Mata Konsumen”

Strategi keuangan tidak dapat dicapai tanpa menciptakan **nilai yang jelas bagi pelanggan** (customer value proposition).

Dimensi Proposisi Nilai Pelanggan:

- **Atribut Produk:** Harga, Kualitas, Ketersediaan, Fungsi.
- **Hubungan Pelanggan:** Layanan, Kemitraan.
- **Citra & Merek:** Kepercayaan merek, asosiasi emosional.

🌀 Contoh Konkrit:

- Tokopedia menawarkan “termurah, tercepat, terjamin” sebagai proposisi nilai.
- GoPay menawarkan integrasi pembayaran yang mudah, cepat, dan terhubung dengan banyak layanan.

📌 *Catatan Penting:* Perspektif ini sering menjadi jantung strategi organisasi, karena pelanggan adalah “penghasil pendapatan”.

◆ III. Perspektif Proses Internal: “Mesin Produksi Nilai”

Untuk dapat menawarkan nilai pelanggan yang diinginkan, organisasi harus unggul dalam proses internalnya. Terdapat empat kelompok proses:

1. Proses Manajemen Operasi:

- Pasekan (perencanaan), Produksi, Distribusi, Manajemen Risiko.

2. Proses Manajemen Pelanggan:

- Seleksi pelanggan, Akuisisi, Retensi (mempertahankan), Pertumbuhan nilai.

3. Proses Inovasi (dapat ditambahkan):

- Riset produk baru, desain layanan, peluncuran fitur baru.

4. Proses Regulasi dan Sosial:

- Lingkungan hidup, Kesehatan & keselamatan kerja, Isu ketenagakerjaan, kontribusi sosial.

 *Manajemen strategik modern* menekankan bahwa inovasi dan tanggung jawab sosial menjadi bagian dari rantai nilai internal.

◆ IV. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: “Akar Kekuatan Organisasi”

Perspektif ini adalah **fondasi dari strategi jangka panjang**, yaitu membangun kapabilitas yang memungkinkan proses internal berjalan optimal.

1. Modal Manusia (Human Capital)

- SDM terampil, terlatih, bermotivasi.
- Contoh: pelatihan coding untuk tim IT atau pelatihan komunikasi untuk layanan pelanggan.

2. Modal Informasi (Information Capital)

- Teknologi informasi, sistem dashboard, integrasi data.
- Contoh: sistem ERP, CRM, aplikasi mobile internal.

3. Modal Organisasi (Organisational Capital)

- Budaya organisasi (inovatif, terbuka), kepemimpinan, keselarasan misi, kerja tim.

 Semua modal ini saling mendukung dan menjadi **faktor X** dalam menciptakan organisasi pembelajar (learning organization).

PENDEKATAN SEBAB-AKIBAT (Causal Link)

Salah satu kekuatan Strategy Map adalah **panah sebab-akibat**, yang menunjukkan alur logis strategi:

Pembelajaran & Pertumbuhan → Proses Internal Efektif → Nilai bagi Pelanggan → Kinerja Keuangan

✓ Dengan pendekatan ini, organisasi dapat:

- Menguji apakah investasinya pada pelatihan SDM berdampak pada retensi pelanggan.
 - Menilai apakah peningkatan sistem informasi berdampak pada efisiensi biaya distribusi.
-

RANGKUMAN HUBUNGAN EMPAT PERSPEKTIF

Perspektif	Tujuan Strategis	Contoh KPI
Keuangan	Margin, ROI, Pertumbuhan Pendapatan	Laba Bersih, Cash Flow
Pelanggan	Loyalitas, Kepuasan, Akuisisi	NPS, Retensi
Proses Internal	Efisiensi, Inovasi, Kualitas	Lead Time, Jumlah Produk Baru
Pembelajaran & Pertumbuhan	Kompetensi, Sistem, Budaya	Jumlah Pelatihan, Engagement Karyawan

KESIMPULAN STRATEGIS

- ◆ Peta Strategi membantu kita **mengkomunikasikan strategi secara holistik**
 - ◆ Balanced Scorecard adalah sistem pelacak keberhasilan strategi
 - ◆ Kekuatan utama BSC bukan pada angka, tapi pada **keselarasan** seluruh bagian organisasi
-

SARAN PENGGUNAAN

Modul ini sangat cocok untuk:

- **Pelatihan manajer** dan pemimpin unit kerja
 - **Kuliah Manajemen Strategik**, Sistem Informasi Manajemen, atau Manajemen Kinerja
 - **Workshop BUMDes / UMKM Digital** dalam merancang roadmap strategi
-

Berikut ini disusun kerangka **bahan ajar terpadu** untuk tiga mata kuliah berikut:

Modul Terpadu

Mata Kuliah:

Manajemen Strategik × Sistem Informasi Manajemen × Manajemen Kinerja

TUJUAN UMUM PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti modul ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Memahami integrasi antara strategi organisasi, sistem informasi, dan pengukuran kinerja.
 2. Merancang strategi berbasis Balanced Scorecard dan Strategy Map.
 3. Menerapkan sistem informasi manajemen untuk mendukung eksekusi dan pemantauan strategi.
 4. Mengevaluasi kinerja organisasi menggunakan indikator kuantitatif dan kualitatif.
-

STRUKTUR MODUL

BAB I: Manajemen Strategik

- Konsep visi, misi, dan tujuan jangka panjang.
- Analisis lingkungan eksternal (PESTEL, Porter's 5 Forces).
- Analisis internal (VRIO, SWOT).
- Formulasi strategi kompetitif dan korporat.

- **Alat bantu:** Strategy Map, Balanced Scorecard, Ansoff Matrix.

◆ **BAB II: Pemetaan Strategi Organisasi (Strategy Mapping)**

- Penjelasan Strategy Map Kaplan & Norton.
- Studi visual dan naratif peta strategi UMKM/startup.
- Latihan: membuat Strategy Map untuk organisasi kampus atau bisnis fiktif.
- Koneksi ke Balanced Scorecard.

◆ **BAB III: Sistem Informasi Manajemen (SIM)**

- Pengertian SIM dan arsitektur teknis.
- Sistem pendukung keputusan (DSS), ERP, CRM.
- Sistem pelaporan kinerja berbasis digital.
- Integrasi SIM dengan pengambilan keputusan strategis.
- Studi kasus: SIM Telkom Indonesia, e-Government Bappenas.

◆ **BAB IV: Manajemen Kinerja Organisasi**

- Definisi dan prinsip pengukuran kinerja.
- Balanced Scorecard: Perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Internal, Pembelajaran.
- KPI vs OKR: perbedaan dan kombinasi.
- Sistem monitoring kinerja berbasis dashboard digital.

◆ **BAB V: Studi Kasus Integratif**

- Kasus BUMDes Digital, UMKM berbasis aplikasi, atau instansi pemerintah (e-Kinerja ASN).
- Simulasi penyusunan Strategy Map + Balanced Scorecard.
- Visualisasi melalui sistem informasi (misalnya Power BI atau Dashboard Google Sheet).

KOMPONEN TAMBAHAN

✓ Infografik Pendukung:

- Strategy Map Indonesia (versi BSC)
- Diagram hubungan BSC × SIM × Kinerja
- Model integrasi KPI dalam sistem digital

✓ Soal Diskusi:

1. Bagaimana strategi organisasi bisa gagal jika tidak didukung sistem informasi yang tepat?
2. Apakah semua organisasi cocok menggunakan Balanced Scorecard? Jelaskan.
3. Buatlah Strategy Map dan KPI untuk organisasi yang bergerak di bidang sosial (yayasan atau sekolah).

✓ Tugas Kelompok:

"Bangun Strategi Organisasi dan Sistem Kinerja Digital"

Deskripsi: Mahasiswa diminta menyusun:

- Peta Strategi
- Balanced Scorecard
- Dashboard sederhana (Excel atau Google Data Studio)

DAFTAR PUSTAKA PENDUKUNG

- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Strategy Maps*. Harvard Business Press.
- Laudon, K. & Laudon, J. (2020). *Management Information Systems* (16th ed.).
- Neely, A., et al. (2002). *Performance Prism*.

- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*.
 - Turban, E. & Volonino, L. (2018). *Information Technology for Management*.
-

MODUL AJAR TERPADU

MATA KULIAH:

Manajemen Strategik × Sistem Informasi Manajemen × Manajemen Kinerja

I. TUJUAN UMUM PEMBELAJARAN

Mahasiswa diharapkan mampu:

1. Memahami hubungan antara strategi, sistem informasi, dan manajemen kinerja.
 2. Menyusun peta strategi organisasi menggunakan pendekatan Balanced Scorecard.
 3. Mengintegrasikan sistem informasi untuk mendukung strategi dan evaluasi kinerja.
 4. Menerapkan pengukuran kinerja berbasis KPI dan OKR.
-

II. STRUKTUR MATERI

BAB 1: PENGANTAR MANAJEMEN STRATEGIK

- Pengertian dan peran strategi
- Visi, misi, dan tujuan strategik
- Analisis lingkungan eksternal (PESTEL, Porter's Five Forces)
- Analisis internal (VRIO, SWOT)
- Formulasi strategi: generik dan korporat

BAB 2: STRATEGY MAP & BALANCED SCORECARD

- Empat perspektif BSC: Keuangan, Pelanggan, Proses Internal, Pembelajaran
- Konsep sebab-akibat dalam peta strategi
- Studi kasus: Strategy Map UMKM / startup digital
- Penyusunan Balanced Scorecard

BAB 3: SISTEM INFORMASI MANAJEMEN

- Definisi dan elemen SIM
- Sistem pendukung keputusan (DSS), ERP, dan CRM
- Peran SIM dalam eksekusi strategi
- Studi kasus sistem informasi Telkom, BRI, Bappenas

BAB 4: MANAJEMEN KINERJA ORGANISASI

- Definisi dan prinsip pengukuran kinerja
- KPI (Key Performance Indicator)
- OKR (Objectives and Key Results)
- Penggunaan dashboard digital dalam pemantauan kinerja

BAB 5: STUDI KASUS INTEGRATIF

- Penyusunan peta strategi untuk organisasi fiktif
- Pengembangan KPI berbasis BSC
- Visualisasi hasil melalui sistem informasi sederhana
- Presentasi dan umpan balik kelompok

III. INFRASTRUKTUR PENDUKUNG

- Infografik: Strategy Map versi Indonesia
- Template Balanced Scorecard

- Dashboard KPI sederhana (Excel/Google Sheet)
 - Studi kasus lokal (UMKM, BUMDes, startup)
-

IV. PENILAIAN

Komponen	Bobot
Tugas Individu (Ujian Tengah Semester)	20%
Proyek Kelompok Strategy Map & BSC	30%
Partisipasi Diskusi dan Presentasi	10%
Ujian Akhir Semester	40%

V. REFERENSI UTAMA

- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Strategy Maps*. Harvard Business Press.
 - Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. HBS Press.
 - Laudon, K. & Laudon, J. (2020). *Management Information Systems* (16th ed.). Pearson.
 - Neely, A., et al. (2002). *Performance Prism*.
 - Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. McGraw-Hill.
-

VI. GLOSARIUM SINGKAT

- **Balanced Scorecard:** Kerangka kerja strategis untuk mengukur kinerja organisasi.
- **Strategy Map:** Peta visual tujuan strategis yang saling terhubung.
- **KPI:** Indikator kunci untuk mengukur pencapaian sasaran.

- **OKR:** Tujuan dan hasil kunci yang menggambarkan target dinamis.
 - **Sistem Informasi Manajemen:** Sistem terintegrasi yang mendukung pengambilan keputusan dan pelaporan kinerja.
-

VII. LAMPIRAN

- Template Strategy Map kosong
- Contoh Balanced Scorecard untuk startup
- Rubrik penilaian tugas proyek kelompok
- Petunjuk penggunaan dashboard Google Sheet KPI

Berikut ini adalah contoh **Balanced Scorecard (BSC)** yang disusun untuk sebuah **startup teknologi edukasi** (EdTech) bernama "**EduNext**", yang fokus pada penyediaan platform pembelajaran online untuk siswa SMA/SMK di Indonesia:

Balanced Scorecard: EduNext – Startup Teknologi Pendidikan

Perspektif	Tujuan Strategis	Indikator Kinerja (KPI)	Target	Inisiatif Strategis
 Keuangan	1. Meningkatkan pendapatan berulang (recurring revenue)	- Total pendapatan langganan bulanan (MRR)	Rp 500 juta/bln	Program langganan tahunan dengan potongan harga
	2. Mengurangi biaya akuisisi pelanggan (CAC)	- CAC rata-rata per siswa baru	< Rp 50.000	Referral program, kemitraan sekolah
 Pelanggan	1. Meningkatkan kepuasan pengguna	- Net Promoter Score (NPS)	> 60	Survei online + fitur "feedback langsung"
	2. Meningkatkan retensi	- Monthly Retention Rate	> 75%	Konten personalisasi + sistem

Perspektif	Tujuan Strategis	Indikator Kinerja (KPI)	Target	Inisiatif Strategis
 Proses Internal	pengguna bulanan			peringat belajar
	1. Mengoptimalkan proses onboarding pengguna	- Waktu rata-rata onboarding pengguna baru	< 3 hari	Panduan interaktif, chatbot bantuan awal
	2. Meningkatkan kecepatan rilis fitur baru	- Jumlah update/fitur baru per kuartal	≥ 3 fitur/kuartal	Metode pengembangan Agile (SCRUM)
 Pembelajaran & Pertumbuhan	1. Meningkatkan kompetensi tim produk & konten	- Jumlah jam pelatihan/tim pengembang	≥ 20 jam/sdm/kuartal	Bootcamp AI/UX, pelatihan konten digital
	2. Membangun budaya kolaboratif & inovatif	- Skor survei engagement internal	> 80%	Townhall bulanan, sistem reward internal

Catatan Implementasi:

- **Model Bisnis:** Berbasis langganan (subscription) bulanan dan tahunan.
- **Fokus Strategi:** Pertumbuhan pengguna, efisiensi onboarding, dan inovasi berkelanjutan.
- **Keunikan:** Penggunaan AI untuk merekomendasikan materi belajar adaptif.

 Visualisasi Hubungan Causal:

- **Pelatihan SDM + Budaya kolaboratif** → mempercepat inovasi → memperbaiki UX & fitur → meningkatkan retensi → menaikkan pendapatan → memperkuat sustainability startup.
-

 Checklist Kelayakan Startup × BSC:

- Sudah punya **model pendapatan** yang dapat diukur → ✓
 - Sudah punya **tim pengembangan dan konten internal** → ✓
 - Sudah mulai **mengukur feedback pelanggan secara sistematis** → ✓
 - Belum memiliki sistem dashboard KPI otomatis → !
(rekomendasi: gunakan Google Sheet atau Power BI)
-

Rudy C Tarumingkeng: Peta Strategi Klasik Kaplan-Norton

Berikut adalah simulasi visual berbasis data kuartalan untuk KPI startup **EduNext**. Anda bisa menggunakan tabel ini untuk:

- Menilai konsistensi capaian tiap kuartal,
- Membandingkan realisasi dengan target,
- Menyusun dashboard visual interaktif (misalnya menggunakan Excel, Power BI, atau Google Sheets).

	KPI	Target	Realisasi Q1	Realisasi Q2	Realisasi Q3	Realisasi Q4
1	Pendapatan Langganan (MRR)	500	420.0	510.0	495.0	530.0
2	Biaya Akuisisi Pelanggan (CAC)	50	48.0	46.0	52.0	45.0
3	Net Promoter Score (NPS)	60	55.0	62.0	58.0	65.0
4	Retensi Pengguna Bulanan	75	70.0	77.0	72.0	80.0
5	Waktu Onboarding Rata-rata	3	3.5	2.8	3.2	2.9
6	Fitur Baru per Kuartal	3	2.0	3.0	4.0	3.0
7	Pelatihan Tim (jam/sdm)	20	15.0	25.0	22.0	28.0
8	Skor Engagement Internal	80	75.0	82.0	79.0	85.0

Berikut adalah grafik perbandingan antara **Target** dan **Rata-rata Realisasi Tahunan** untuk masing-masing KPI EduNext. Visual ini membantu Anda mengidentifikasi:

- KPI yang **melampaui target** (misalnya: Pendapatan Langganan, NPS, Engagement Internal),
- KPI yang **belum mencapai target** (misalnya: Pelatihan Tim, Waktu Onboarding masih sedikit lebih tinggi dari target).



Berikut adalah **Glosarium istilah kunci** yang digunakan dalam modul *Balanced Scorecard, Sistem Informasi Manajemen, dan Manajemen Kinerja*, relevan untuk konteks startup seperti **EduNext**:

GLOSARIUM – Balanced Scorecard, SIM, dan Kinerja Organisasi

Istilah	Definisi Singkat
Balanced Scorecard (BSC)	Kerangka manajemen strategis yang mengukur kinerja organisasi dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran & pertumbuhan.
Strategy Map (Peta Strategi)	Representasi visual yang menunjukkan hubungan sebab-akibat antara tujuan strategis dalam BSC.
Key Performance Indicator (KPI)	Indikator kuantitatif yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan suatu sasaran atau tujuan strategis.
Objectives and Key Results (OKR)	Sistem penetapan tujuan yang berorientasi hasil, biasanya bersifat fleksibel, inovatif, dan dinamis.
Sistem Informasi Manajemen (SIM)	Sistem terintegrasi yang digunakan untuk mendukung proses pengambilan keputusan, pengendalian, analisis, dan visualisasi kinerja organisasi.
Enterprise Resource Planning (ERP)	Sistem informasi yang mengintegrasikan seluruh proses bisnis dalam satu platform, termasuk keuangan, SDM, produksi, dan logistik.

Istilah	Definisi Singkat
Customer Acquisition Cost (CAC)	Biaya rata-rata yang dikeluarkan perusahaan untuk memperoleh satu pelanggan baru.
Net Promoter Score (NPS)	Skor yang mengukur kesetiaan dan kepuasan pelanggan dengan bertanya: "Seberapa besar kemungkinan Anda merekomendasikan kami?"
Retention Rate	Persentase pengguna/pelanggan yang tetap menggunakan layanan selama periode tertentu.
Onboarding	Proses awal di mana pengguna baru diperkenalkan dan dibimbing menggunakan layanan/platform.
Engagement Score (Internal)	Ukuran tingkat keterlibatan, kepuasan, dan motivasi karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.
Agile Development	Metodologi pengembangan perangkat lunak yang mengutamakan iterasi cepat, kolaborasi tim, dan umpan balik terus-menerus.
Recurring Revenue	Pendapatan yang dihasilkan secara berkala dan dapat diprediksi, seperti dari langganan bulanan/tahunan.
Dashboard Kinerja	Tampilan visual yang menyajikan data dan KPI secara real-time untuk memantau dan mengelola kinerja organisasi.
Data-Driven Decision Making	Proses pengambilan keputusan yang berbasis pada data dan analisis, bukan hanya intuisi atau kebiasaan lama.
Performance Gap	Perbedaan antara kinerja aktual (realization) dan kinerja yang ditargetkan.

Istilah

Definisi Singkat

Townhall Meeting Pertemuan seluruh tim/karyawan untuk menyampaikan strategi, capaian, tantangan, dan umpan balik dari manajemen.

Berikut adalah **Daftar Pustaka** (versi APA Style) yang relevan untuk mendukung pembelajaran dan pengembangan modul ajar *Manajemen Strategik, Sistem Informasi Manajemen, dan Manajemen Kinerja* dalam konteks startup dan organisasi digital:

DAFTAR PUSTAKA – Versi APA Style

Manajemen Strategik & Balanced Scorecard

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy* (13th ed.). Pearson Education.

Manajemen Kinerja

- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (3rd ed.). Wiley.

Sistem Informasi Manajemen

- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (16th ed.). Pearson.

- Turban, E., Volonino, L., & Wood, G. R. (2018). *Information Technology for Management: On-Demand Strategies for Performance, Growth and Sustainability* (11th ed.). Wiley.
- McLeod, R., & Schell, G. P. (2007). *Management Information Systems* (10th ed.). Pearson Prentice Hall.

■ **Startup & Digital Strategy (Tambahan Kontekstual)**

- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch, Inc.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing* (7th ed.). Pearson Education.

Kopilot:

ChatGPT 4o. Kopilot Artikel ini. Tanggal akses: 31 Mei 2025. Prompting pada Akun penulis ([Rudy C Tarumingkeng](#)).

<https://chatgpt.com/c/683aa647-b898-8013-a082-ce2ffa35f850>