

PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK PENGEMBANGAN STRATEGI DI SEAMEO BIOTROP

Dewi Suryani^{*1}, Rizal Syarief^{**}, dan Arif Imam Suroso^{***}

^{*}) Indonesian Biotechnology Information Centre (IndOBIC), Seameo Biotrop, Bogor
Jl. Raya Tajur Km. 6, Bogor 16134

^{**}) Departemen Ilmu Teknologi Pangan, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor
Kampus Darmaga, Bogor 16680

^{***}) Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
Gedung FAPERTA Wing 2 Level 5 Kampus Darmaga, Bogor 16680

ABSTRACT

The objectives of the research were 1) Outlining the vision, mission, and strategy of SEAMEO into strategic objectives in four perspectives of the Balanced Scorecard, 2) Determining KPIs, targets, strategic initiatives, and strategy map which can be implemented by Seameo Biotrop, 3) Designing a causal relationship of the strategic objectives through strategic map, and 4) Formulating managerial implications for Seameo Biotrop. The result showed that in the financial perspective four key indicators were identified, in the customer perspective five key indicators were identified, and both in the internal business process and the learning and growth perspective three key indicators were identified. In the financial perspective, amount of funding received from the Government shows the highest contribution to the institution's performance, meanwhile in the customer perspective, number of regular/new research/program conducted in collaboration with academia, research and development organizations, and other related industries shows the highest contribution to institution's performance. In the internal business process perspective, number of MOU signed and implemented shows the highest contribution to the institution's performance, and in the growth and learning perspective, ratio of labor productivity shows the highest contribution to the institution's performance.

Keywords: seameo biotrop, balanced scorecard, KPI

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah 1) menguraikan visi, misi, dan strategi Seameo menjadi tujuan strategis dalam empat perspektif Balanced Scorecard, 2) menentukan KPI, target, inisiatif strategis, dan peta strategi yang dapat diterapkan oleh Seameo Biotrop, 3) merancang hubungan sebab akibat dari tujuan strategis melalui peta strategis, dan 4) merumuskan implikasi manajerial untuk Seameo Biotrop. Metode analisis data yang digunakan adalah Balanced Scorecard dan Key Performance Indicator. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam perspektif keuangan terdapat empat indikator utama yang diidentifikasi, dalam perspektif pelanggan lima indikator utama diidentifikasi, dan baik dalam perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masing-masing terdapat tiga indikator utama yang diidentifikasi. Dalam perspektif keuangan, jumlah dana yang diterima dari Pemerintah menunjukkan kontribusi tertinggi terhadap kinerja lembaga, sedangkan pada perspektif pelanggan, jumlah penelitian/program reguler/baru yang dilakukan bekerja sama dengan organisasi akademisi, penelitian dan pengembangan, dan industri terkait lainnya menunjukkan kontribusi tertinggi terhadap kinerja lembaga. Pada perspektif proses bisnis internal, MOU yang ditandatangani dan diimplementasikan menunjukkan kontribusi tertinggi terhadap kinerja lembaga tersebut, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, rasio produktivitas tenaga kerja menunjukkan kontribusi tertinggi terhadap kinerja lembaga.

Kata kunci: seameo biotrop, balanced scorecard, KPI

¹ Alamat Korespondensi:
Email: diyanic@gmail.com

PENDAHULUAN

Seameo Biotrop merupakan lembaga yang menjadi pusat regional Asia Tenggara untuk biologi tropika. Berbagai perubahan pesat yang terjadi di lingkungan sosial ekonomi dan lingkungan, menjadi pemicu Seameo Biotrop dalam menetapkan *Five Year Development Plan* (FYDP) ke-9 untuk periode 2012–2017. Selain itu, lembaga tersebut melihat adanya peluang guna menangkap kebutuhan yang muncul dari klien dan peluang baru dengan mitra diseluruh operasi lembaga dalam lima tahun ke depan. Tantangan yang dihadapi saat ini adalah meningkatkan efektivitas dan memastikan jalur dampak yang jelas dari program dan kegiatan yang terwujud dalam rencana ini di tengah persaingan di antara sumber pendanaan organisasi penelitian dan pengembangan di wilayah tersebut.

Seameo Biotrop harus bekerja keras untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat bersaing dengan organisasi penelitian dan pengembangan lainnya. Berkaitan dengan itu, Seameo Biotrop diharapkan dapat mengidentifikasi berbagai hal yang memengaruhi keberlanjutan lembaga dalam rangka mencapai tujuannya, diantaranya dengan menyelaraskan visi, misi dan strateginya kedalam suatu kerangka terstruktur sehingga dapat menciptakan berbagai sasaran strategis, inisiatif strategis, target, sampai kepada penciptaan sebuah peta strategi (*strategy map*) dan diharapkan dapat membantu lembaga ini dalam meningkatkan pencapaian kinerjanya.

Adanya alat bantu pengukuran kinerja organisasi dengan fokus terhadap pencapaian target dari setiap KPI merupakan hal yang diperlukan sehingga berbagai indikator keberhasilan dapat diukur dengan jelas dalam lembaga ini. Indikator-indikator ini disebut dengan istilah *Key Performance Indicator* (KPI) yang dapat disusun baik di tingkat lembaga sampai individu karyawan. Penyusunan KPI yang tepat dapat membantu organisasi ini mencapai keberhasilan dalam mencapai tujuannya. Tunggal AW (2001) mengungkapkan bahwa faktor keberhasilan kritis merupakan indikator dalam pengukuran dan penilaian kinerja perusahaan. Faktor-faktor ini merupakan tolok ukur dari aspek-aspek kinerja perusahaan yang penting bagi keunggulan kompetitif dan membawa dampak terhadap pencapaian keberhasilan.

Pendekatan BSC (*Balance Scorecard*) dapat dimanfaatkan Seameo Biotrop dalam menyelaraskan visi, misi, tujuan, dan strateginya kedalam suatu

kerangka kerja strategis yang komprehensif, koheren, berimbang dan terukur yang selanjutnya dapat berimplikasi dalam meninjau kembali strategi yang telah ditetapkan untuk terus menerus diperbaiki sehingga pada akhirnya diharapkan memengaruhi kinerja lembaga agar menjadi lebih baik. Di samping itu, dengan pengukuran kinerja yang lebih baik diharapkan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di Seameo Biotrop akan semakin baik.

Berbagai penelitian yang terkait dengan konsep BSC telah dilakukan oleh Papenhausen dan Einsten (2006), Bose dan Thomas (2007), serta Yulianti (2007). Papenhausen dan Einsten (2006) melakukan penelitian tentang "*Implementing the Balanced Scorecard at a College of Business*" yang bertujuan melihat penerapan pendekatan BSC dalam manajemen perguruan tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan BSC dapat menjadi sebuah alat yang menjanjikan dan berharga bagi implementasi sistem manajemen kinerja di lingkungan perguruan tinggi. Implementasi dari sebuah strategi membutuhkan kontribusi aktif setiap orang dalam organisasi.

Bose dan Thomas (2007) melakukan penelitian tentang "*Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital*". Pengukuran kinerja dengan metode BSC dilakukan pada sebuah perusahaan Australia, yaitu *Fosters Brewing Group*. Perusahaan ini melakukan pengukuran kinerja dengan memanfaatkan empat perspektif dalam BSC, yaitu keuangan, pelanggan, bisnis proses internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil penerapan BSC menunjukkan bahwa *foster* dapat menyusun sebuah struktur yang lebih fleksibel dan memungkinkan perusahaan tersebut secara cepat beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Selain itu, Yulianti (2007) melakukan penelitian tentang "Perancangan Pengukuran Kinerja PTN BPR Parasahabat dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*". Pendekatan BSC digunakan untuk menjabarkan visi, misi, sasaran strategik, KPI, tujuan strategik, target, dan inisiatif kedalam keempat perspektif BSC. Proses perancangan pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC, analisis kualitatif digunakan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal (*SWOT analysis*) serta indikator kinerja kunci. Di samping itu, analisis kuantitatif dilakukan dalam penghitungan bobot terhadap keempat perspektif, indikator kinerja kunci, dan penetapan skala penilaian kinerja.

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut. **Pertama**, menjabarkan visi, misi, dan strategi Seameo Biotrop ke dalam sasaran-sasaran strategis pada keempat perspektif BSC. **Kedua**, menentukan KPI, target, inisiatif strategi, dan peta strategi yang dapat diterapkan oleh Seameo Biotrop. **Ketiga**, menyusun hubungan sebab-akibat sasaran strategis Seameo Biotrop melalui peta strategis. **Keempat**, merumuskan implikasi manajerial bagi Seameo Biotrop

Ruang lingkup penelitian ini meliputi perancangan BSC dan penentuan KPI yang berkontribusi bagi kinerja lembaga. Hasil pembobotan KPI dapat menentukan seberapa besar kontribusi tiap-tiap KPI terhadap kinerja lembaga. Di samping itu, penyusunan hubungan sebab-akibat dari masing-masing sasaran strategis dengan menggunakan peta strategi perlu dilakukan dan diharapkan dapat memberikan implikasi manajerial bagi lembaga. BSC disusun mulai dari penentuan visi, misi, strategi, sasaran strategis, KPI, target, dan inisiatif strategi kedalam empat perspektif sampai pada penyusunan peta strategi.

Beberapa teori yang mendukung penelitian ini adalah konsep BSC dan KPI. BSC terdiri atas dua kata, yaitu 1) kartu skor (*scorecard*) dan 2) berimbang (*balanced*). Di awal perkembangannya, BSC merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Hasil perbandingan dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif, yaitu keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Para eksekutif tersebut diharapkan dapat memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja nonkeuangan dan ukuran jangka panjang. Pendekatan BSC (Wilson *et al.* 2003) telah terbukti berguna bagi semua jenis perusahaan, baik publik maupun swasta. BSC memberikan kerangka kerja untuk semua jenis organisasi guna memantau dan memengaruhi efektivitas strategi. Namun, dikarenakan organisasi semakin berorientasi layanan atau pengetahuan dengan lebih sedikit hasil tidak berwujud yang diinginkan maka penerapan BSC menjadi lebih menantang. Konsep BSC berkembang sejalan dengan perkembangan penerapan konsep tersebut. BSC telah mengalami evolusi perkembangan, yaitu 1) BSC sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif; 2) BSC sebagai kerangka perencanaan strategik, dan 3) BSC sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personal (Mulyadi, 2007). Parmenter (2010)

dalam bukunya menjelaskan bahwa KPI merupakan seperangkat ukuran yang fokus terhadap aspek kinerja organisasi dan paling kritis bagi kesuksesan organisasi saat ini maupun di masa mendatang. Dalam perkembangannya, model BSC mengalami modifikasi dari empat perspektif (finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) menjadi enam perspektif (finansial, pelanggan, proses internal, lingkungan/masyarakat, kepuasan pegawai, serta pembelajaran dan pertumbuhan) (Parmenter, 2010).

METODE PENELITIAN

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif berupa pernyataan responden yang diperoleh melalui wawancara, meliputi penjabaran visi, misi, strategi, sasaran strategis, indikator kinerja kunci, inisiatif strategi, dan penetapan peta strategi. Data kuantitatif berupa data yang dinyatakan dalam angka-angka, yaitu data pembobotan untuk KPI. Hasil sumber data, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara kepada responden, sedangkan data sekunder meliputi data internal organisasi dan studi pustaka, seperti jurnal, tesis, dan sumber lain yang relevan dengan penelitian ini.

Teknik pengumpulan data dan informasi untuk memperoleh data primer dilakukan dengan beberapa cara, yaitu sebagai berikut: 1) wawancara terstruktur menggunakan alat bantu kuesioner. Metode ini dilakukan dengan cara memberikan daftar pertanyaan tertulis dan daftar isian untuk memperoleh data dan informasi dari responden yang dipilih, yaitu responden internal dan eksternal. Wawancara/kuesioner bertujuan mendapatkan hasil penjabaran visi, misi, dan strategi organisasi dalam empat perspektif BSC. Selain itu, metode ini juga bertujuan melakukan pembobotan tingkat kepentingan keempat perspektif BSC dan indikator kinerja kunci (KPI) yang telah ditentukan; 2) *indepth interview* (wawancara secara mendalam) dan *Focus Group Discussion* (FGD) dilaksanakan dengan unsur manajemen untuk menentukan dan menetapkan sasaran strategik, KPI, target, dan inisiatif strategik berdasarkan empat perspektif BSC pada level organisasi.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif melalui pendekatan studi kasus. Penentuan responden dilakukan dengan cara sengaja (*purposive sampling*).

Responden terdiri atas unsur-unsur manajemen Seameo Biotrop sebagai pihak internal dan pihak eksternal. Pihak internal terdiri atas *Board of Directors* (BoD), *finance unit head*, *general administration unit head*, *facilities unit head*, *information and technology unit head*, *information resource unit head*, *human resource management unit head*, *community development head*, serta *laboratory coordinator* dan *scientist*. Pihak eksternal berasal dari PT Monagro Kimia dan BB Biogen. Pemilihan responden didasari dengan pertimbangan bahwa responden tersebut memiliki kompetensi dan kapasitas dibidangnya.

1. Penentuan bobot empat perspektif dan KPI dengan metode *paired comparison*

Pembobotan keempat perspektif menunjukkan seberapa besar kepentingan setiap perspektif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan dan digunakan sebagai dasar dalam pembentukan peta strategi. Pembobotan indikator kinerja kunci menunjukkan seberapa besar kontribusi setiap indikator kinerja kunci (KPI) dalam setiap perspektif. Teknik *paired comparison* merupakan teknik pembobotan melalui perbandingan peran antar komponen indikator secara berpasangan dalam suatu matriks. Hal ini dilakukan untuk menentukan besarnya kepentingan suatu perspektif dan indikator dalam menunjang, mendominasi, memengaruhi, menguntungkan, atau memenuhi suatu kriteria dibandingkan perspektif atau indikator yang lain.

2. Penyusunan peta strategi

Peta strategi memudahkan suatu organisasi untuk mengkomunikasikan keseluruhan strateginya kepada seluruh anggota organisasi dalam rangka pemahaman pencapaian tujuan organisasi. Peta strategi menguraikan hasil identifikasi sasaran strategi organisasi pada setiap perspektif finansial, pelanggan, internal proses, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Peta strategi disusun dengan analisis deskriptif kualitatif berdasarkan informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dan FGD.

HASIL

Perancangan BSC Seameo Biotrop

Proses perancangan BSC pada Seameo Biotrop diawali penjabaran visi, misi, dan strategi lembaga kedalam

sasaran strategis pada empat perspektif BSC. Keempat perspektif ini disetujui oleh pihak manajemen sebagai perspektif yang dipilih dalam proses perancangan BSC karena pernyataan visi, misi, dan strategi Seameo Biotrop telah mewakili keempat perspektif dalam perancangan BSC. Proses penjabaran visi, misi, dan strategi melibatkan responden yang terdiri atas *board of directors* dan staf setingkat *unit head* dalam lembaga. Wawancara dilakukan terhadap responden dengan menggunakan alat bantu kuesioner.

Setelah visi, misi dan strategi perusahaan diterjemahkan kedalam sasaran strategis pada empat perspektif BSC, langkah selanjutnya adalah menentukan indikator kinerja kunci (KPI) yang akan diukur oleh lembaga. Setelah itu, dilanjutkan dengan menentukan target dan inisiatif strategis dari setiap sasaran strategis. Langkah terakhir dari perancangan BSC adalah membuat peta strategi. Setelah BSC terbentuk maka langkah selanjutnya adalah mengukur kontribusi setiap KPI terhadap kinerja lembaga menggunakan kerangka BSC.

Penjabaran Visi, Misi dan Strategi Lembaga Kedalam Sasaran Strategis

Proses penyusunan visi dan misi Seameo Biotrop merupakan hal pertama yang dilakukan dalam proses restrukturisasi lembaga melalui FGD yang melibatkan semua unsur manajemen dan pihak eksternal terkait. Visi Seameo Biotrop yang digunakan sekarang ini adalah “Menjadi sebuah lembaga unggulan dalam memperkaya dan mempromosikan nilai-nilai nyata biologi tropis di Asia Tenggara”. Hasil wawancara kepada pihak manajemen, visi tersebut dianggap sudah menggambarkan kondisi yang diinginkan Seameo Biotrop di masa yang akan datang. Misi Seameo Biotrop yang digunakan saat ini adalah “Menyediakan pengetahuan ilmiah dan membangun kapasitas lembaga dan masyarakat dalam memelihara dan mengelola biologi tropis secara berkelanjutan bagi kesejahteraan masyarakat dan lingkungan di Asia Tenggara”. Hasil wawancara yang dilakukan dengan pihak manajemen, pernyataan misi yang singkat tersebut sudah dianggap mewakili keempat perspektif BSC.

Penentuan strategi didasarkan pada empat tema operasional yang diangkat, yaitu 1) kepemimpinan regional dan visibilitas; 2) relevansi program regional dan dampak; 3) aliansi regional strategis dan hubungan fungsional; dan 4) keunggulan manajemen dan efisiensi operasional.

Perspektif Keuangan

Pernyataan visi yang mendukung perspektif keuangan adalah “Memperkaya, mempromosikan, nilai-nilai nyata...”, sedangkan misinya adalah “Menyediakan, membangun...”. Strategi yang berkaitan dengan visi dan misi tersebut, antara lain mengintensifkan kerja sama dengan lembaga-lembaga SEAMEO, negara-negara anggota asosiasi dan anggota afiliasi, serta sektor bisnis guna menghasilkan dan berbagi dana serta sumber daya lainnya bagi pengembangan biologi tropis; dan melembagakan produksi sumber daya yang inovatif dan efektif serta mekanisme manajemen terhadap kegiatan yang berkelanjutan dan pelaksanaan program.

Perspektif Pelanggan

Kata-kata dalam visi yang mendukung perspektif pelanggan adalah “... Asia Tenggara”. Hal ini didukung dengan kata-kata dalam misi yang menunjukkan lembaga ingin memberikan kepuasan bagi para pelanggannya secara optimal yang terdiri atas “...lembaga, komunitas, lingkungan dan Asia Tenggara”. Strategi yang berkaitan dengan perspektif pelanggan, diantaranya adalah memperkuat hubungan dengan lembaga tuan rumah dan membangun aliansi strategis dengan organisasi nasional, regional, dan internasional yang relevan; dan mempromosikan interaksi yang lebih besar antar para ilmuwan biologi tropis, ilmuwan sosial, dan pembuat kebijakan untuk pemanfaatan optimal hasil biologi tropis dan penelitian terkait dalam pekerjaan pembangunan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Kata-kata visi yang mendukung perspektif ini adalah “lembaga terkemuka, memperkaya, mempromosikan, biologi tropis...”, sedangkan kata-kata misinya adalah “...Pengetahuan ilmiah, membangun kapasitas, memelihara, dan mengelola biologi tropis. Strategi yang berkaitan dengan proses bisnis internal, diantaranya upaya memimpin dalam mengutamakan berbagai isu mengenai biologi tropis dan keprihatinannya serta peran multifungsionalnya dalam perencanaan pembangunan nasional; serta meningkatkan respon Seameo Biotrop terhadap isu penting lingkungan dan pembangunan yang muncul serta keprihatinan di wilayah tersebut.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kata-kata visi yang mendukung perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah “...lembaga unggulan, memperkaya dan mempromosikan...”, sedangkan kata-kata misi yang mendukung perspektif ini adalah “Menyediakan pengetahuan ilmiah, memelihara dan mengelola biologi tropis serta membangun kapasitas dan kesejahteraan...”. Strategi yang berkaitan dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, antara lain melembagakan pemantauan kinerja internal berkala dan program eksternal serta tinjauan manajemen; serta membentuk mekanisme yang efektif dan efisien demi meningkatkan kompetensi inti dan khusus para staf.

Penetapan Sasaran Strategis ke Dalam Empat Perspektif

Hasil penetapan sasaran strategis Seameo Biotrop, terdapat dua sasaran strategis yang dihasilkan dalam perspektif keuangan, yaitu memastikan kelangsungan pendanaan di lembaga, meningkatkan daya jual produk, layanan, dan keahlian lembaga. Hasil perspektif pelanggan, terdapat 10 sasaran strategis yang teridentifikasi, diantaranya meningkatkan jumlah pihak yang menerima manfaat dari fungsi dan sumber daya Biotrop serta berbagi hasil penelitian diantara lembaga-lembaga SEAMEO dan negara-negara anggota.

Terdapat 13 sasaran strategis yang diidentifikasi pada perspektif proses bisnis internal, diantaranya adalah meningkatkan penerapan dan pencapaian dampak yang diinginkan dari aktivitas penelitian dan pengembangan lembaga di negara anggota Seameo. Di samping itu, memperbaiki kapasitas pertukaran informasi dan perluasan fungsi di lembaga. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diidentifikasi enam sasaran strategis, seperti memelihara para staf berkualitas tinggi, meningkatkan komitmen dan keterlibatan seluruh staf dan pihak yang terkait dengan program-program lembaga.

Penetapan Indikator Kinerja Kunci (KPI), Target dan Inisiatif Strategis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam perspektif keuangan terdapat empat indikator utama yang diidentifikasi, dalam perspektif pelanggan lima indikator utama diidentifikasi, dan perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masing-masing terdapat tiga indikator utama yang diidentifikasi. Hasil FGD yang dilakukan

maka pihak manajemen menentukan 15 inisiatif strategis yang akan diterapkan lima tahun mendatang. Strategi tersebut diantaranya adalah penulisan proposal penelitian dan pelatihan dengan mitra relevan untuk usulan pendanaan dan kolaborasi. Di samping itu, seminar teknis empat kali setahun dengan Institut Pertanian Bogor dan lembaga penelitian lainnya mengenai hasil terkini penelitian dibidang biologi tropis. Inisiatif-inisiatif ini dipilih berdasarkan relevansi, efektivitas biaya, dampak yang dihasilkan bagi lembaga dan pihak lainnya, dan beberapa sasaran strategis memiliki inisiatif yang sama.

Menurut Mulyadi (2001), KPI dibedakan menjadi dua, yaitu KPI *lagging* dan KPI *leading*. KPI *lagging* mengukur hasil dan bersifat *outcome/output*, sedangkan KPI *leading* bersifat proses dan mendorong pencapaian KPI *lagging*. KPI Seameo Biotrop disusun dengan melakukan FGD. KPI yang disusun dalam penelitian ini adalah KPI yang bersifat *lagging* (hasil) agar mempermudah dalam implementasi proses penilaian kinerja berdasarkan KPI.

Peta Strategi

Perspektif keuangan, sasaran strategis meningkatkan daya jual produk-produk, layanan, dan keahlian lembaga memengaruhi kepastian kelangsungan pendanaan di lembaga. Sasaran strategis memastikan kelangsungan pendanaan di lembaga dinilai memengaruhi keberhasilan penjaminan efektivitas dan efisiensi operasi lembaga. Di samping itu, memuaskan memenuhi permintaan para *stakeholder* akan produk dan layanan lembaga.

Sasaran strategis pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah meningkatkan komitmen dan keterlibatan seluruh staf dan pihak yang terkait dengan program-program lembaga yang dinilai memengaruhi keberhasilan kepastian pencapaian target dan perbaikan terus menerus dilakukan dalam program dan operasi lembaga serta secara memuaskan memenuhi permintaan para *stakeholder* akan produk dan layanan lembaga.

Hasil perspektif pelanggan, sasaran strategis berbagi sumber daya manusia yang berkualitas, fasilitas, pendanaan, dan hubungan dengan lembaga tuan rumah dinilai memengaruhi keberhasilan meningkatkan fungsi koordinatif Seameo Biotrop diantara para ilmuwan biologi tropis dan pihak lainnya; meningkatkan pemahaman dan apresiasi akan pentingnya biologi

tropis diantara berbagai pihak; serta memperkaya raga pengetahuan mengenai biologi tropis diseluruh wilayah SEAMEO.

Di samping itu, pada perspektif proses bisnis internal, sasaran strategis mempromosikan potensi dan keuntungan biologi tropis yang telah terbukti bagi masyarakat dan lingkungan alami dari negara-negara anggota SEAMEO dinilai memengaruhi keberhasilan sasaran strategis yang menghasilkan dukungan kebijakan dari pemerintah di negara anggota dalam memelihara dan mengelola biologi tropis secara tepat. Peta strategi selengkapnya pada Gambar 1.

Pembobotan Perspektif BSC dan KPI

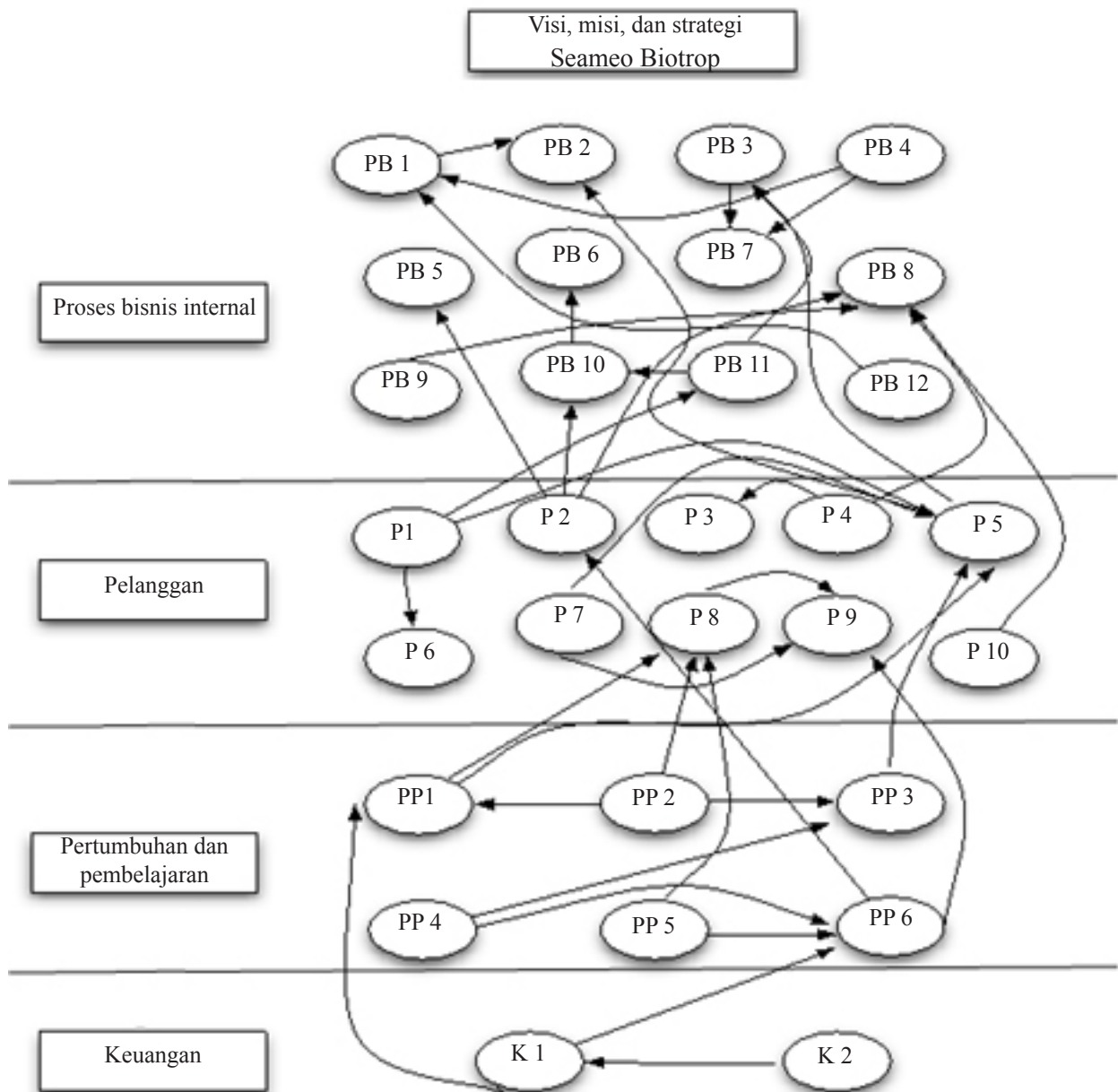
Hasil pembobotan, diketahui bahwa perspektif yang memiliki bobot tertinggi adalah perspektif proses bisnis internal, yaitu sebesar 34.7%. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil pembobotan terhadap empat perspektif

Perspektif	Bobot (%)
Keuangan	15,3
Pelanggan	29,2
Proses bisnis internal	34,7
Pertumbuhan dan pembelajaran	20,8

Pembobotan terhadap KPI juga dilakukan untuk melihat kontribusi setiap KPI terhadap kinerja lembaga secara keseluruhan. Hasil perspektif keuangan, KPI jumlah pendanaan yang diterima dari pemerintah memiliki kontribusi tertinggi, yaitu sebesar 5,3% terhadap kinerja lembaga. Hal ini menunjukkan bahwa lembaga masih menggantungkan keberhasilan pelaksanaan program dan aktivitasnya sebagian besar dari dukungan dana Pemerintah.

Hasil perspektif pelanggan, KPI jumlah penelitian/program reguler/baru yang dilakukan bekerja sama dengan akademisi, organisasi penelitian dan pengembangan, serta industri terkait lainnya memiliki kontribusi tertinggi terhadap kinerja lembaga, yaitu sebesar 8% terhadap kinerja lembaga. Hal ini dikarenakan Seameo Biotrop sebagai lembaga pendidikan. Inti kegiatan dari Seameo Biotrop adalah menyediakan layanan penelitian, pengembangan, serta pelatihan terkait bidang biologi tropis yang sebagian besar bekerja sama dengan lembaga atau organisasi dan industri terkait lainnya.



Gambar 1. Peta strategi Seameo Biotrop

Hasil perspektif proses bisnis internal, KPI jumlah *Memorandum of Understanding* (MOU) yang ditandatangani dan diimplementasikan memberikan kontribusi tertinggi, yaitu sebesar 14,5% bagi kinerja lembaga. Banyaknya MOU yang ditandatangani dan diimplementasikan merupakan ukuran penting keberhasilan lembaga dalam memperkenalkan dirinya sebagai sebuah pusat unggulan pada bidang biologi tropis di wilayah Asia Tenggara, khususnya di Indonesia. Hal tersebut mencerminkan semakin meningkatnya kepercayaan pihak lain untuk bekerja sama dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh Seameo Biotrop.

Hasil perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, rasio produktivitas tenaga kerja memiliki kontribusi

tertinggi, yaitu sebesar 10,4% terhadap kinerja lembaga Seameo Biotrop. Hal ini diduga produktivitas tenaga kerja sangat memengaruhi kinerja lembaga. Banyaknya variabel yang memengaruhi produktivitas, mengakibatkan lembaga Seameo Biotrop perlu menentukan variabel yang paling memengaruhi produktivitas stafnya.

Implikasi Manajerial

Balanced Scorecard yang terbentuk merupakan representasi dari strategi lembaga yang telah disusun. Sasaran strategis pada tingkat organisasi merupakan komitmen yang harus disepakati bersama, mulai dari tingkat direksi hingga bawahannya. Oleh karena itu, Seameo Biotrop perlu menguraikan setiap sasaran

strategis pada BSC lembaga kedalam sasaran yang lebih spesifik pada tingkatan unit dibawahnya. Melalui cara ini, usaha perbaikan dari setiap unit dapat menjadi selaras dengan faktor keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Lembaga ini perlu mengkomunikasikan dan mensosialisasikan *scorecard* lembaga kepada setiap unit, baik melalui pertemuan langsung dengan para staf maupun melalui jaringan komputer.

Indikator kinerja kunci (KPI) yang dipilih harus dapat diukur dan menggambarkan keberhasilan suatu sasaran strategis. Oleh karena itu, lembaga ini perlu melakukan penyesuaian berkala KPI dengan sasaran strategis. Hal tersebut dapat dilakukan dengan menambah KPI atau mengganti KPI yang lebih relevan dengan sasaran strategis yang telah dipilih.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Pernyataan visi, misi dan strategi Seameo Biotrop mengandung empat perspektif BSC. Terdapat 31 sasaran strategis yang dihasilkan dari strategi-strategi yang diturunkan dari empat tema operasional. Setiap sasaran strategis tersebut menghasilkan KPI sebagai indikator keberhasilan. Terdapat empat KPI yang diidentifikasi pada perspektif keuangan, lima KPI pada perspektif pelanggan, serta masing-masing tiga KPI pada perspektif proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran, diantaranya adalah jumlah pendanaan yang diterima dari pemerintah; jumlah penelitian/program yang dilakukan bekerja sama dengan akademisi, organisasi penelitian dan pengembangan, serta industri terkait lainnya. Peta strategi Seameo Biotrop menunjukkan hubungan sebab akibat antara sasaran strategis. Terdapat beberapa hubungan sasaran strategis baik antar sasaran strategis didalam satu perspektif maupun antar sasaran strategis di perspektif yang berbeda.

Saran

Saran yang dapat direkomendasikan pada Seameo Biotrop dalam penelitian ini adalah perancangan BSC dengan penetapan sasaran strategis dan KPI. Di samping itu, peta strategi yang dihasilkan perlu dievaluasi hubungan sebab akibatnya dengan menggunakan analisis kuantitatif, yaitu dengan analisis regresi untuk memperkuat analisis kualitatif yang telah dilakukan. Dalam penelitian selanjutnya sebaiknya disusun perancangan BSC dan KPI pada setiap unit.

DAFTAR PUSTAKA

- Bose S, Keith T. 2007. Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital* 8(4):653–665.
- Mulyadi. 2001. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Papenhausen C, Walter E. 2006. Insights from the balanced scorecard implementing the balanced scorecard at a college of business. *Measuring Business Excellence* 10(3):15–22.
- Parmenter D. 2010. *Key Performance Indicators: Pengembangan, Implementasi dan Penggunaan KPI Terpilih*. Jakarta: PT Elex Media Computindo.
- Tunggal AW. 2001. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.
- Wilson C, Hagarty D, Gauthier J. 2003. Results using the balanced scorecard in public sector. *Journal of Corporate Real Estate* 6 (1): 53–63.
- Yulianti DR. 2007. Perancangan pengukuran kinerja PT BPR Parasahabat dengan pendekatan balanced scorecard [tesis]. Bogor: Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis, Institut Pertanian Bogor.