

## Outline

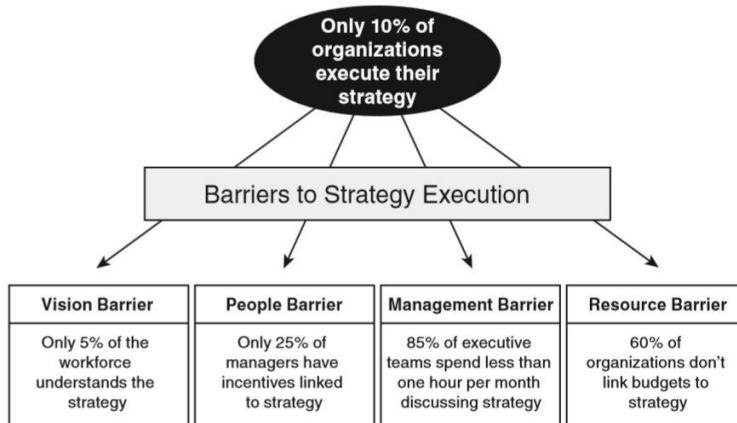
1. Pengantar Perencanaan Strategis
2. Misi, Visi, dan Nilai (MVV)
3. Strategi (S)
4. Review MVVS
5. Objektif
6. Indikator Kinerja (Measures) dan Target
7. Inisiatif dan Anggaran
8. Review OMTI

# Bagian I

## PENGANTAR PERENCANAAN STRATEGIS

**irihm**  
Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management

### Strategy Barriers



*Source:* Adapted from material developed by Robert S. Kaplan and David P. Norton.

**irihm**  
Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management

## Pengantar Renstra

- Kata kunci untuk menggambarkan Renstra?
  - ✓ Rencana jangka panjang (5 tahun?)
  - ✓ Strategi (korporat - company)
  - ✓ *Action Plan*



## Definisi

- Strategic Planning
  - An organization's process of defining its strategy, or direction, and making decisions on allocating its resources to pursue this strategy



## Format/Konten

### Depkes (2010-2014)

- Pendahuluan
- Visi, Misi, Tujuan, Nilai, Sasaran strategis
- Arah Kebijakan & Strategi
- Tema Prioritas, Prioritas, Program, Strategi, Fokus

### LGSP USAID

- Pendahuluan
- Isu strategis
- Visi, Misi, Tujuan & Sasaran, Strategi dan Kebijakan
- Rencana program, kegiatan, indikator kinerja, kelompok sasaran, pendanaan indikatif



LGSP: Local Governance Support Program



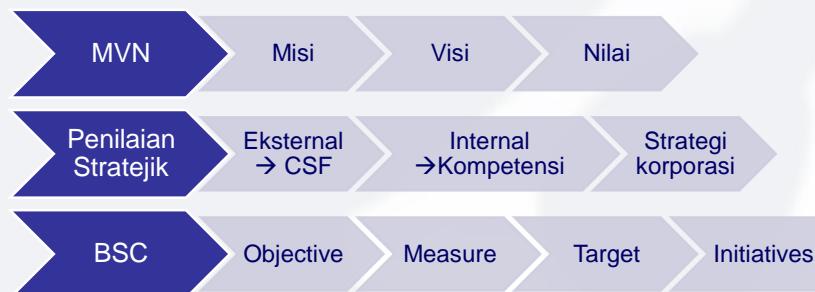
## Format/Konten: Rencana Strategis Bisnis

- Pendahuluan
- Visi, Misi, Tata Nilai
- Tantangan strategis
- Analisa SWOT
- Peta Strategi
- Indikator Kinerja Utama
- Program Kerja Strategis
- Analisa risiko
- Anggaran

Pedoman Penyusunan RSB Dirjen BUK 2014



## Pendekatan



**irihm**  
Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management

## Terminologi



**irihm**  
Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management

## Balanced Scorecard?

- Alat untuk menerjemahkan **misi dan strategi** organisasi ke dalam kumpulan **ukuran kinerja** yang komprehensif
- Menyediakan kerangka kerja bagi sistem manajemen dan pengukuran strategis



## Balanced Scorecard?

Ukuran  
finansial

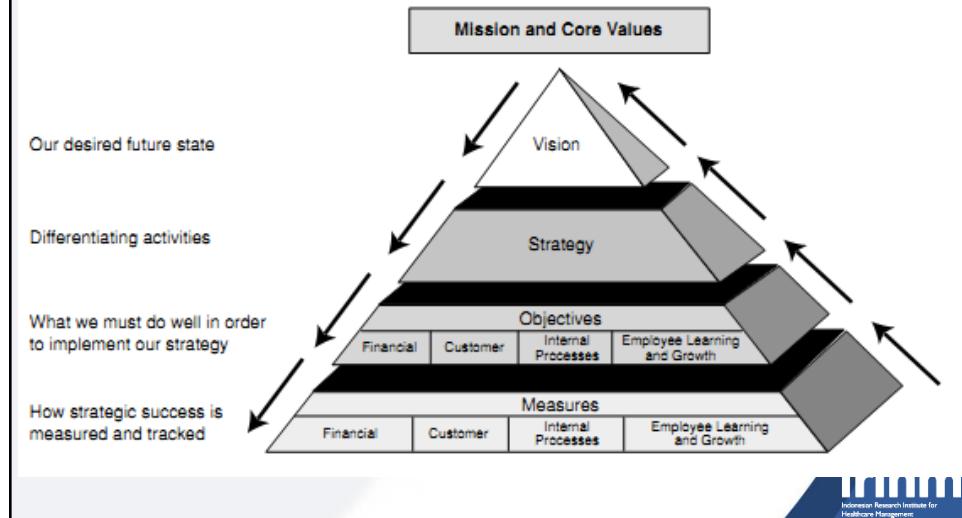
Ukuran  
operasional

Mengukur kinerja organisasi berdasarkan

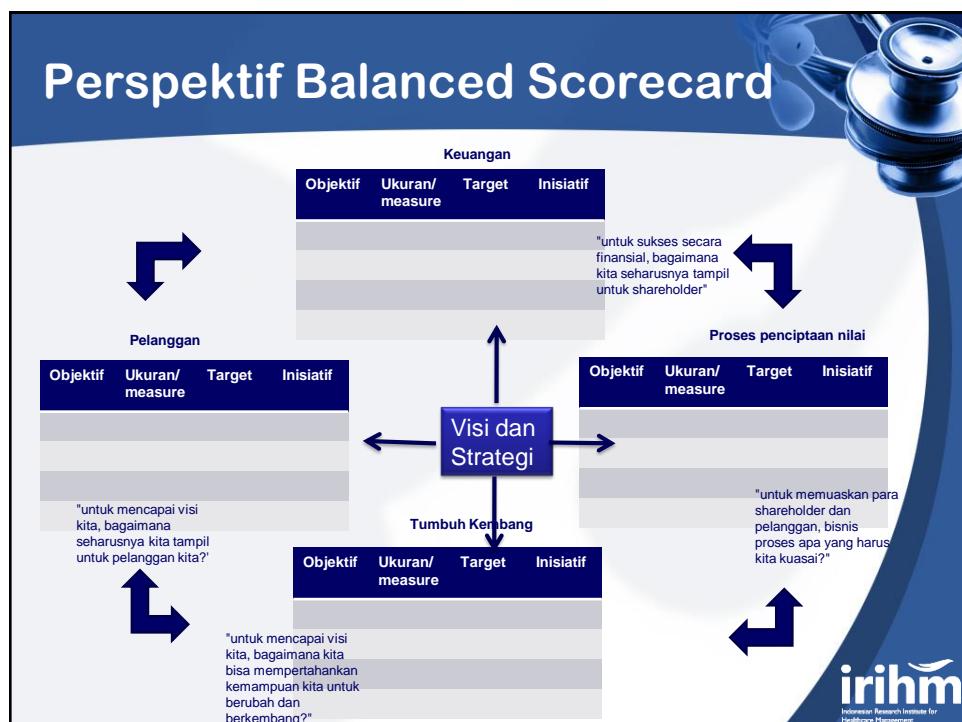
- **Finansial:** Bagaimana kita terlihat oleh pemegang saham?
- **Pelanggan:** Bagaimana pelanggan melihat kita?
- **Process Penciptaan Nilai:** Pada bidang apa kita harus unggul?
- **Inovasi dan Pembelajaran:** Dapatkah kita terus lebih baik dalam menciptakan nilai?



## Kemampuan BSC dalam Menerjemahkan Misi, Visi, Value & Strategi



## Perspektif Balanced Scorecard



## Diskusi



**irihm**  
Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management

## Bagian II **MISI, NILAI DAN VISI**

**irihm**  
Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management

## Misi

- Misi menjelaskan mengapa organisasi didirikan (*raison d'être*)

*"A group of people get together and exist as an institution that we call a company so they are able to accomplish something collectively that they could not accomplish separately—they make a contribution to society, . . . do something which is of value."*

(David Packard)



## Misi

- Sebagai kompas bagi organisasi.
- Bagi organisasi, isunya bukan masalah apakah misi dicapai atau tidak, tapi dilakukan atau tidak.



## Ciri misi yang efektif

- Meng-inspirasi perubahan
  - *To solve unsolved problems innovatively (3M)*
  - *Give ordinary folks the chance to buy the same things as rich people (Wal-Mart)*
- Bersifat langgeng
- Mudah dipahami dan dikomunikasikan



## Membuat pernyataan Misi

- Siapa yang terlibat?
  - CEO dan yang se-level
  - Keterlibatan karyawan
- Metoda “5 Whys”
- Disahkan secara formal



## Contoh Misi

<b>Merck</b>	To preserve and improve human life
<b>American Institute of Certified Public Accountants</b>	To provide members with the resources, information, and leadership that enable them to provide valuable services in the highest professional manner to benefit the public as well as employees and clients
<b>3M</b>	To solve unsolved problems innovatively
<b>Wal-Mart</b>	To give ordinary folk the chance to buy the same things as rich people
<b>Walt Disney</b>	To make people happy
<b>Hewlett-Packard</b>	To make technical contributions for the advancement and welfare of humanity
<b>Marriott</b>	To make people away from home feel that they are among friends and are really wanted
<b>Sony</b>	To experience the joy of advancing and applying technology for the benefit of the public
<b>Mary Kay</b>	To give unlimited opportunity to women
<b>Cargill</b>	To improve the standard of living around the world



## Nilai-Nilai

- Cara pandang/prinsip yang mendasari organisasi (anggotanya) bertindak
- Ditampakkan oleh perilaku keseharian setiap anggota organisasi
- Pemandu organisasi (*Values-driven organization*)



## Nilai-Nilai

*“Take care of Marriott people and they will take care of Marriott guests” (JW Marriott)*

*“Not only can your personal beliefs friendly personal care be brought to work, they can work for you.”  
(Tom Chappell)*



## Tom's of Maine

- WE BELIEVE that human beings and nature have inherent worth and deserve our respect.
- WE BELIEVE in products that are safe, effective, and made of natural ingredients.
- WE BELIEVE that our company and our products are unique and worthwhile, and that we can sustain these genuine qualities with an ongoing commitment to innovation and creativity.
- WE BELIEVE that we have a responsibility to cultivate the best relationships possible with our co-workers, customers, owners, agents, suppliers, and our community.
- WE BELIEVE in providing employees with a safe and fulfilling work environment, and an opportunity to grow and learn.
- WE BELIEVE that our company can be financially successful while behaving in a socially responsible and environmentally sensitive manner.

products for home use that would not harm the environment



## Mengidentifikasi Nilai-nilai

- Nilai apa yang menjadi pegangan dan landasan atas apa yang anda kerjakan (apakah pekerjaan anda dihargai atau tidak).
- Bagaimana anda menjelaskan/meyakinkan orang yang paling anda hargai untuk menerapkan *core value* (nilai inti) yang anda percaya.
- Apakah anda ingin organisasi anda tetap berpegang pada *core value*, bahkan jika pada suatu titik tertentu *core value* tersebut berubah menjadi *competitive disadvantage*.



## Mengidentifikasi Nilai-nilai

- Jika anda bangun besok dengan uang yang cukup selama sisa hidup anda, apakah anda masih tetap memegang *core value* anda?
- Jika anda memulai organisasi baru dalam bidang kerja berbeda, *core value* apa yang anda ingin bangun di organisasi baru tersebut?
- Dapatkah anda membayangkan *core value* akan bertahan dalam seabad?



## Visi

- Pernyataan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang akan dicapai di masa depan. Pernyataaan *want to be* dari organisasi atau perusahaan di masa depan.
- Visi mencanangkan masa depan perusahaan untuk 5-15 tahun ke depan yang merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk kelestarian dan kesuksesan jangka panjang.



## Peran Visi (John Kotter)

- Visi menyederhanakan banyak detail keputusan
- Visi memotivasi orang untuk mengambil tindakan dalam arah yang sesuai, walaupun pada awalnya merugikan secara personal
- Tindakan beragam orang dalam organisasi dapat dikoordinasikan dengan cepat dan efisien berdasarkan visi



## Visi yang efektif

- Singkat
  - “2,000 stores by 2000.” (*Starbucks*)
- Mampu mengajak semua stakeholder
- Konsisten dengan misi dan nilai
- Inspiratif
- *SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely)*



## Menyusun Visi (1)

- Interview eksekutif
  - ± 1 jam
  - Tentang industri dan organisasi
  - Masa lalu, saat ini, masa depan
- Membuat summary & dipresentasikan ke *CEO*.
- *CEO* men-draft & disampaikan ke tim
- Hasil dari tim diuji/disampaikan kepada seluruh staf



## Menyusun Visi (2)

- *Back to the future*
  - Gunakan kertas kecil untuk menulis potret penting apa yang ada di organisasi 5, 10 atau 15 tahun mendatang (*incremental*)
  - Peserta diminta menuliskan deskripsi masing-masing potret
  - Beri waktu periodik 15 menit untuk membayangkan *trip to visi dengan rinci*  
*Apa yang terjadi dalam organisasi, berhasilkah? Pasarnya siapa? Kompetensi intinya apa? Goal apa yang sudah diraih?*  
dsb



## Bagian III PERUMUSAN STRATEGI



## Strategy

- High-level plans management devises to lead the organization into the future
- Specific and detailed actions you take to achieve your desired future
- A pattern of consistency of action over time
- Many more...



## Strategy

- Principles of Strategy
  - The creation of a unique and valuable position, involving a *different set of activities*
  - Strategy requires you to make trade-offs in competing- to choose what not to do
  - Strategy involves creating “fit” among company’s activities

*“It means performing different activities from rivals, or performing similar activities in different ways”*

Source: Michael Porter, “What is strategy?”



## Metodologi

- Bermacam metodologi (10) dalam perumusan strategi: design; planning; positioning; entrepreneurial; dll [Strategy Safari]
- Salah satu yang paling populer adalah metodologi desain.
  - Kesesuaian antara kapabilitas internal dan peluang eksternal
  - Metoda SWOT



## Analisis SWOT

Metode rencana strategik yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dilibatkan dalam proyek atau bisnis (Albert Humphrey, 1960).



# Analisis SWOT



**irihm**  
Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management

## Hal-hal penting dalam analisis SWOT

1. Objektif dan realistik dalam mengidentifikasi kekuatan (Strength) dan kelemahan (Weakness).
2. Analisis harus dapat membedakan antara kondisi saat ini dan kondisi yang ingin dicapai di masa yang akan datang.
3. Harus spesifik dan mengandung fakta dan implikasinya

**irihm**  
Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management

## Faktor Kunci Keberhasilan

- Faktor-faktor yang menjadi kunci keberhasilan organisasi untuk mencapai visi dan misi melalui keunggulannya.
- Faktor-faktor kunci ini menjadikan organisasi memenangkan persaingan.
  - Innovative response to customer needs
  - Ability to target and reach segments of market
  - Product-line coverage
  - Ability to deliver high value to user
  - Attract the best personnel



## Faktor Kunci Keberhasilan

- Dierkstrak dari faktor eksternal
- Merupakan persepsi pelanggan



Common set of value attributes

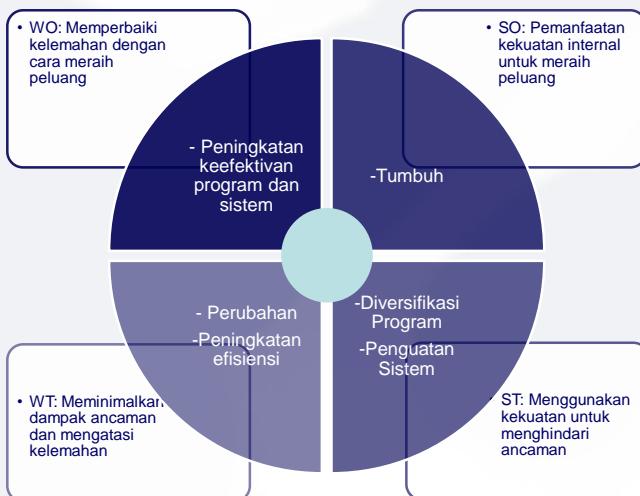


## Kompetensi Pembeda

- Kumpulan skill, *talents*, atau kapabilitas unik yang dimiliki organisasi sehingga mampu membuat terobosan ke pasar yang diinginkan dan memenangkan kompetisi
- Kompetensi ini merupakan kegiatan yang perusahaan lakukan lebih baik daripada kompetitornya.
  - produksi dengan kualitas unggul
  - unggul dalam inovasi teknologi, R&D
  - produksi rendah biaya
  - dukungan pelanggan yang baik
  - iklan yang kreatif



## Analisis Strategi (1)



# Analisis Strategi (1)



**irihm**  
Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management

# Analisis Strategi (2): Porter

Type 1: Cost Leadership—Low Cost

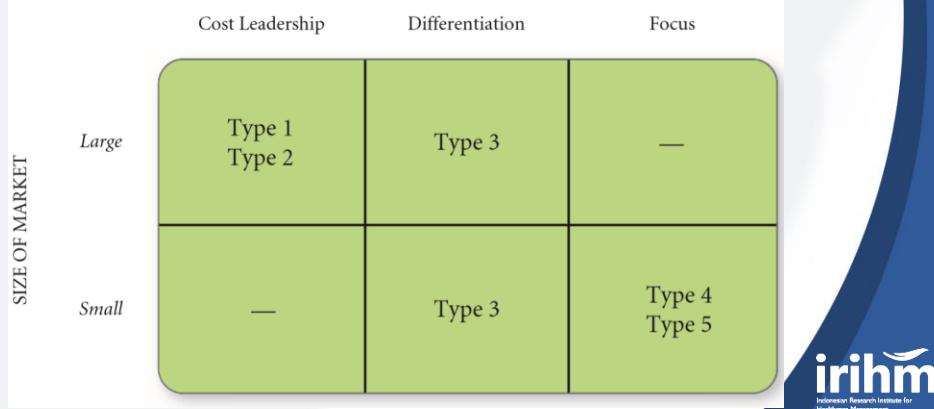
Type 2: Cost Leadership—Best Value

Type 3: Differentiation

Type 4: Focus—Low Cost

Type 5: Focus—Best Value

## GENERIC STRATEGIES



**irihm**  
Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management

**Bagian IV**  
**REVIEW I**



**Review Misi**



## Review Visi



## Review Values



## Review Strategi



Bagian V

## MENENTUKAN OBJEKTIF (SASARAN STRATEGIS)

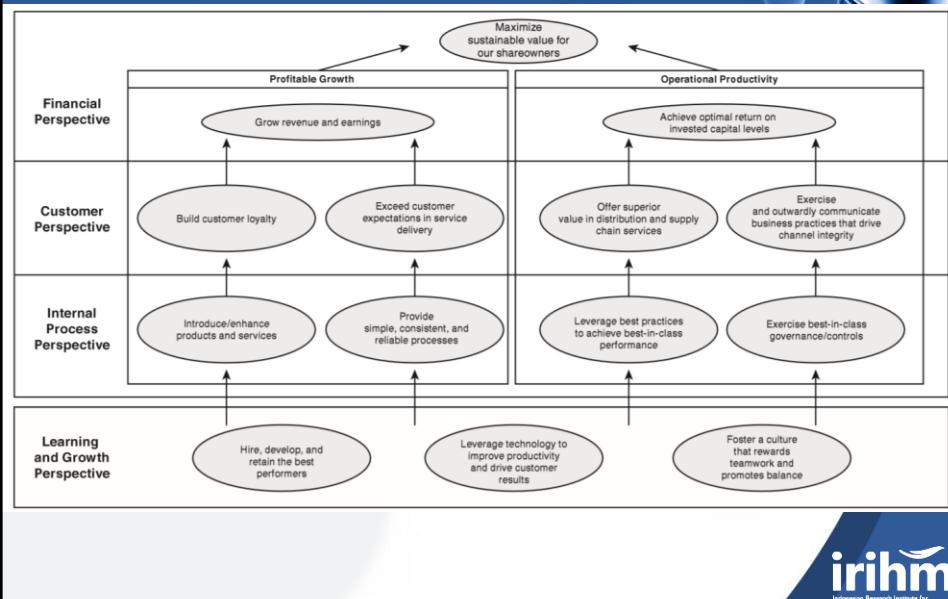


## Peta Strategi (Strategy Map)

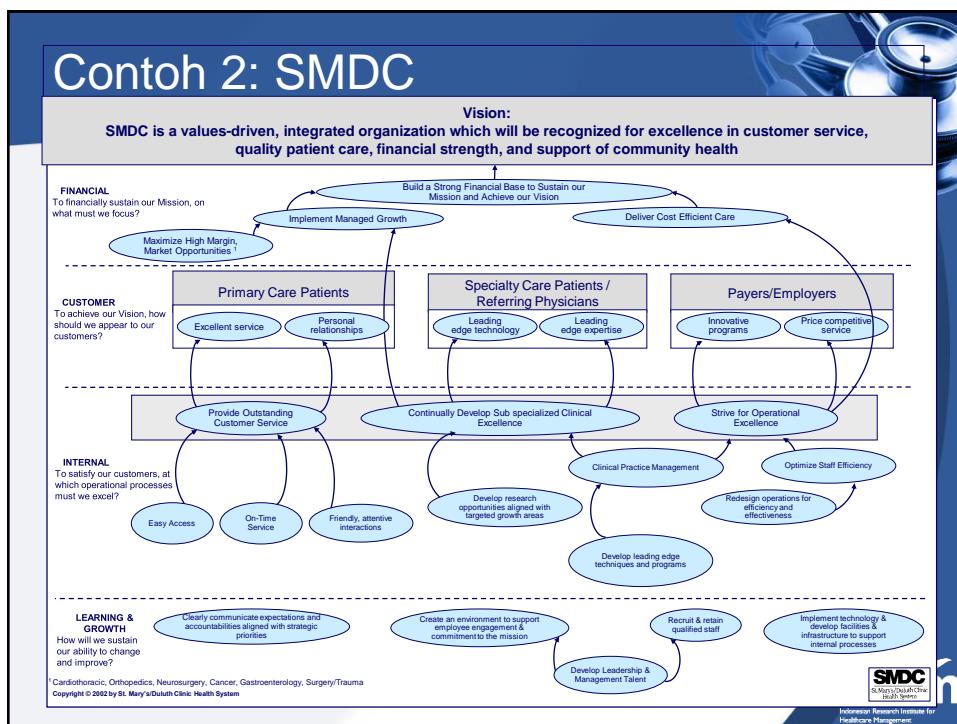
- Diagram yang menggambarkan bagaimana organisasi menciptakan nilai dengan cara menghubungkan sasaran strategisnya dalam relasi sebab akibat yang eksplisit
- Peta Strategi sangat membantu dalam menggambarkan strategi organisasi dan mengkomunikasikannya di antara pimpinan dan kepada karyawan



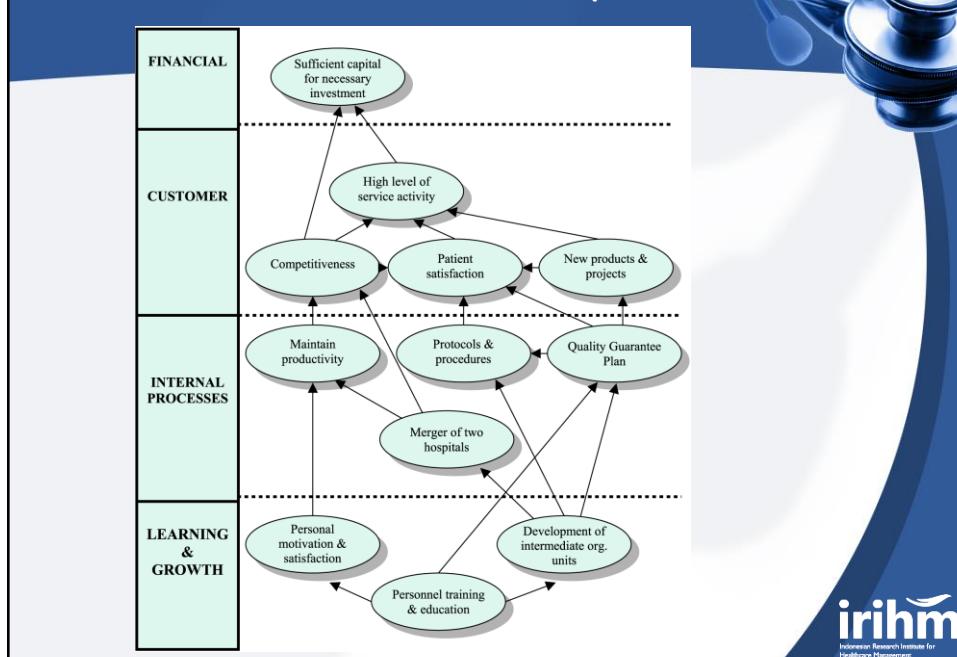
### Contoh 1: Distribusi



## Contoh 2: SMDC



## Contoh 3: Benito Menni Hospital

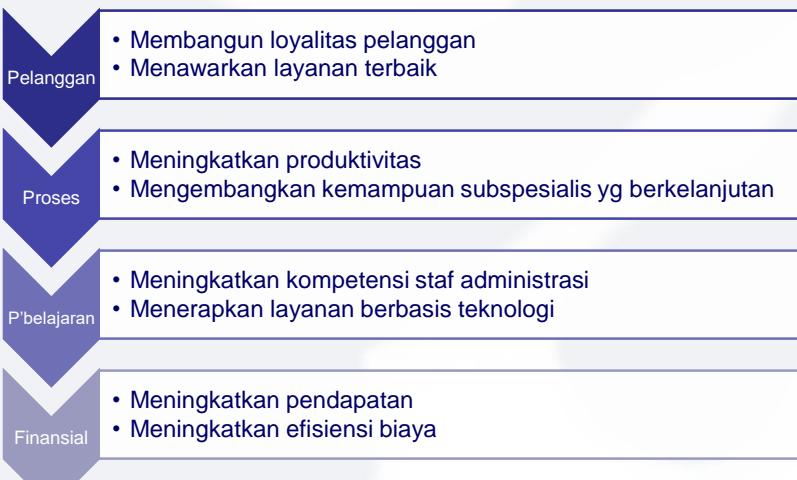


## Sasaran Strategis

- Merupakan jawaban terhadap pertanyaan “apa yang harus organisasi lakukan dengan baik” dalam mengeksekusi strategi
- Berbentuk objektif
  - Dimulai dengan kata kerja
  - Singkat dan jelas
- Seluruh sasaran strategis muncul pada peta strategi



## Contoh





## Bagian VI

# INDIKATOR KINERJA DAN TARGET



### Ukuran (*Measure*)

- Suatu parameter yang dapat menunjukkan pencapaian sasaran
- *Key Performance indicator (KPI)* ~ IKU (indikator kinerja utama)
- Memiliki relevansi yang sangat kuat dengan sasaran
- Bersifat definitif, bukan normatif
- Memiliki penanggung jawab yang jelas



## Jenis Indikator

- *Exact* : ukuran yang ideal untuk mengukur hasil pencapaian sasaran yang diharapkan
- *Proxy* : indikator yang mengukur hasil tidak secara langsung, tetapi lewat sesuatu yang mewakili hasil tersebut.
- *Activity* : IKU yang mengukur jumlah, biaya, dan waktu dari kegiatan- kegiatan yang berdampak pada sasaran yang bersangkutan



## Contoh

- Kompetensi SDM dalam bahasa Inggris
  - Jumlah SDM yang memiliki nilai TOEFL di atas 550 (exact)
  - Jumlah SDM yang dapat berbicara bahasa Inggris secara aktif (proxy)
  - Jumlah SDM yang telah mengikuti pelatihan bahasa Inggris lebih dari 100 jamlat (activity)

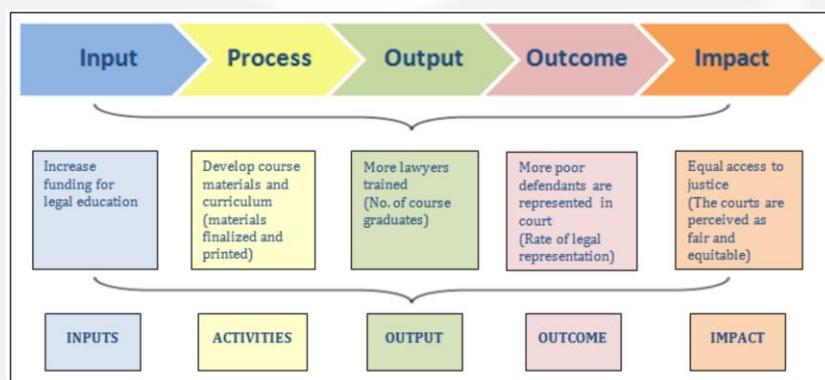


## Jenis Indikator

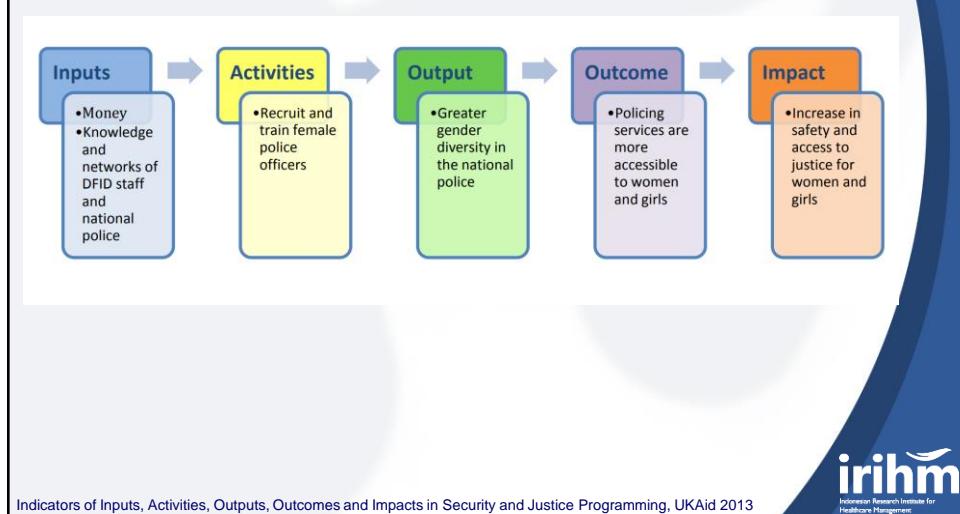
- *Input* : sumber daya yang diperlukan suatu kegiatan
- *Proses* : Kegiatan/program
- *Output* : Apa yang dihasilkan suatu kegiatan
- *Outcome* : Efek/akibat dari output yang dihasilkan
- *Impact* : Hasil jangka Panjang atau hasil dari outcome



## Jenis Indikator



## Jenis Indikator



## Performance Indicator: Lagging and Leading

	“Lag”	“Lead”
Definisi	Pengukuran fokus kepada hasil di periode akhir, umumnya menggambarkan performa masa lalu	Normalnya pengukuran proses atau aktivitas
Contoh	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pangsa pasar</li><li>• Penjualan</li><li>• Kepuasan karyawan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Waktu yang dihabiskan dengan customer</li><li>• Proposal yang ditulis</li><li>• Ketidakhadiran</li></ul>
Keuntungan	Mudah untuk diidentifikasi dan dihitung	Bersifat prediktif dan organisasi dapat membuat penyesuaian berdasarkan hasil perhitungan
Kerugian	Bersifat masa lalu dan tidak menggambarkan kegiatan yang sedang terjadi; sulit untuk diperkirakan	Dapat kesulitan dalam mengidentifikasi dan menghitung; seringkali perhitungan baru tanpa data masa lalu di organisasi

## Contoh Indikator Keuangan

- Total assets
- Total assets/employee
- Profits as a % of total assets
- Return on net assets
- Return on total assets
- Revenues/total assets
- Gross margin
- Net income
- Profit as a % of sales
- Profit per employee
- Revenue
- Revenue from new products
- Revenue per employee
- Return on equity (ROE)
- Return on capital employed (ROCE)
- Return on investment (ROI)
- Economic value added (EVA)
- Market value added (MVA)
- Value added per employee
- Compound growth rate
- Dividends
- Market value
- Share price
- Shareholder mix
- Shareholder loyalty
- Cash flow
- Total costs
- Credit rating
- Debt
- Debt to equity
- Times interest earned
- Day sales in receivables
- Accounts receivable turnover
- Days in payables
- Days in inventory
- Inventory turnover ratio



## Contoh Indikator Pelanggan

- Customer satisfaction
- Customer loyalty
- Market share
- Customer complaints
- Complaints resolved on first contact
- Return rates
- Response time per customer request
- Direct price
- Price relative to competition
- Total cost to customer
- Average duration of customer relationship
- Customers lost
- Customer retention
- Customer acquisition rates
- Percent of revenue from new customers
- Number of customers
- Annual sales per customer
- Win rate (sales closed/sales contacts)
- Customer visits to the company
- Hours spent with customers
- Marketing cost as a percentage of sales
- Number of ads placed
- Number of proposals made
- Brand recognition
- Response rate
- Number of trade shows attended
- Sales volume
- Share of target customer spending
- Sales per channel
- Average customer size
- Customers per employee
- Customer service expense per customer
- Customer profitability
- Frequency (number of sales transactions)



## Contoh Indikator Proses

- Average cost per transaction
- On-time delivery
- Average lead time
- Inventory turnover
- Environmental emissions
- Research and development expense
- Community involvement
- Patents pending
- Average age of patents
- Ratio of new products to total offerings
- Stock-outs
- Labor utilization rates
- Response time to customer requests
- Defect percentage
- Rework
- Customer database availability
- Breakeven time
- Cycle time improvement
- Continuous improvement
- Warranty claims
- Lead user identification
- Products and services in the pipeline
- Internal rate of return on new projects
- Waste reduction
- Space utilization
- Frequency of returned purchases
- Downtime
- Planning accuracy
- Time to market of new products/services
- New products introduced
- Number of positive media stories



## Contoh Indikator Learning & growth

- Employee participation in professional or trade associations
- Training investment per customer
- Average years of service
- Percentage of employees with advanced degrees
- Number of cross-trained employees
- Absenteeism
- Turnover rate
- Employee suggestions
- Employee satisfaction
- Participation in stock ownership plans
- Lost-time accidents
- Value added per employee
- Motivation index
- Outstanding number of applications for employment
- Diversity rates
- Empowerment index (number of managers)
- Quality of work environment
- Internal communication rating
- Employee productivity
- Number of Scorecards produced
- Health promotion
- Training hours
- Competency coverage ratio
- Personal goal achievement
- Timely completion of performance appraisals
- Leadership development
- Communication planning
- Reportable accidents
- Percentage of employees with computers
- Strategic information ratio
- Cross-functional assignments
- Knowledge management
- Ethics violations



# Target

- Nilai tujuan yang spesifik dari suatu pengukuran (*measurement*).
- Mengikuti kaidah SMART



**irihm**  
Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management

## Sumber informasi penetapan target

- Karyawan
- Trend dan baseline
- Interview eksekutif
- Penilaian internal/eksternal
- Umpan balik stakeholder
- Rata-rata industri
- Benchmarking

**irihm**  
Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management

# Contoh Target di West Suffolk Hospital

Domain	Priority	Example targets
Pengalaman pasien	Memberikan komunikasi dan informasi pada pasien	Mencapai 90% kepuasan pasien dengan penyediaan informasi tentang keterlambatan / waktu tunggu.
		Peningkatan dalam hasil survei pasien untuk pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan penyediaan informasi mengenai sinyal bahaya untuk memantau setelah meninggalkan rumah sakit.
		Peningkatan survei nasional terhadap pasien sebagai tembusan kepada pasien
	Perhatian pada konsumen	90% karyawan menghadiri pelatihan kepuasan pelanggan
		90% kepuasan konsumen dengan sikap karyawan
	Privasi dan martabat	Menghilangkan pelanggaran kriteria akomodasi sesuai dengan jenis kelamin yang sama.
		mengurangi pasien sekarat di rumah sakit sebesar 10%.
	Kebisingan pada malam hari	Mencapai 90% kepuasan dalam pertanyaan-pertanyaan survei pasien yang relevan
Waktu respon panggilan	Waktu respon panggilan	90% dari panggilan untuk dijawab dalam waktu kurang dari 3 menit.
	Meningkatkan umpan balik pasien	Pengalaman survei akan selesai pada 2% dari pasien rawat inap, pasien Melahirkan, pasien OPD dan pediatri.
	Pain assessment dan manajemen	80% sesuai dengan pain assessment.
	Nutrisi	80% sesuai dengan KPI gizi.



# Contoh Target di West Suffolk Hospital

Domain	Priority	Example targets
Keselamatan konsumen	Healthcare Associated Infection	Melampaui target kinerja PCT untuk bacteraemias infeksi MRSA dan Clostridium difficile.
	Venous thrombo-embolism	100% dari pasien untuk memiliki penilaian risiko atas sebelum masuk ke rumah sakit.
		100% dalam penerimaan pasien dengan risiko tinggi untuk menerima profilaksis.
	Pressure Ulcers	To eliminate avoidable hospital acquired pressure ulcers.
		Untuk mengurangi jatuhnya pasien yang mengakibatkan bahaya.
	Peri-operative care	Untuk mencapai kepatuhan 100% dengan surgical site infection care bundle.
		100% dari pasien yang akan normothermic selama operasi.
		100% dari pasien diabetes memiliki glukosa darah terkontrol sebelum operasi.
		Kepatuhan terhadap checklist bedah WHO.
	Identifikasi dan pengelolaan pasien yang memburuk	Pengamatan semua pasien selesai sesuai rencana.
		100% sesuai dengan pedoman oksigen.
	Manajemen pengobatan	Kepatuhan dengan bimbingan anti-koagulasi.
		Penurunan tingkat kejadian proses suntikan obat penenang yang merugikan.
		Insiden resep antibiotik yang tidak mematuhi kebijakan antibiotik





## Bagian VII

# INISIATIF DAN ANGGARAN



## Inisiatif/program

- Program, aktivitas, projek atau tindakan yang spesifik yang akan dilakukan untuk menjamin target kinerja tercapai
- Contoh
  - Employee engagement,
  - Customer relationship management,
  - Facilities upgrades,
  - Growth initiatives, and
  - Infrastructure modernization



## Contoh Inisiatif Children's Hospital and Regional Medical Centre Seattle, Washington

- Merekrut dokter tambahan untuk mendukung pelayanan dan pertumbuhan/perkembangan.
- Melakukan investasi pada teknologi klinikal yang inovatif.
- Mendapatkan rekan kerja baru dalam bidang pengobatan *perinatal* dan *neonatal*.
- Meningkatkan fasilitas untuk pasien rawat jalan di Bellevue, Washington, dan membangun fasilitas cabang tambahan.
- Mengembangkan infrastruktur yang lebih baik untuk meningkatkan tingkat respon.



## Manfaat Inisiatif bagi pegawai

mengetahui

- Apa yang harus dilakukan
- Prioritas kegiatan
- Kapan kegiatan harus dilakukan sehingga pegawai lebih terarah dan realistik dalam pencapaian target



## Catatan penting!

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun inisiatif strategis antara lain:

- Merupakan suatu terobosan, bukan rutin
- Memungkinkan untuk dieksekusi
- Pilih yang penting-penting saja
- Dasar untuk menyusun anggaran



## Memilih dan menetapkan inisiatif

- List semua inisiatif yang sedang berjalan
- Petakan inisiatif tersebut terhadap sasaran strategis
- Evaluasi mana yang tidak strategis untuk dihilangkan, tambahkan yang strategis
- Prioritaskan inisiatif yang ada



## Peta inisiatif vs sasaran

		Initiatives											
		Benchmarking	Maintenance Overhaul	ISO 9002	Frequent Purchase Program	IT Tools and Training	360 Feedback	Global Communication	Partner Program	Just-in-Time Mfg.	Decision Training	Facility Beautification	New Pricing Programs
Perspective	Objectives												
Financial	Grow revenue												●
	Increase asset utilization	●								●			
Customer	Increase partnering				●				●				
	Build loyalty				●								
	Grow market share				●								
Internal Process	Develop customer information			●		●							
	Reduce downtime	●	●										
Employee Learning and Growth	Develop core competencies						●	●					
	Increase empowerment									●			



## Cascading Process

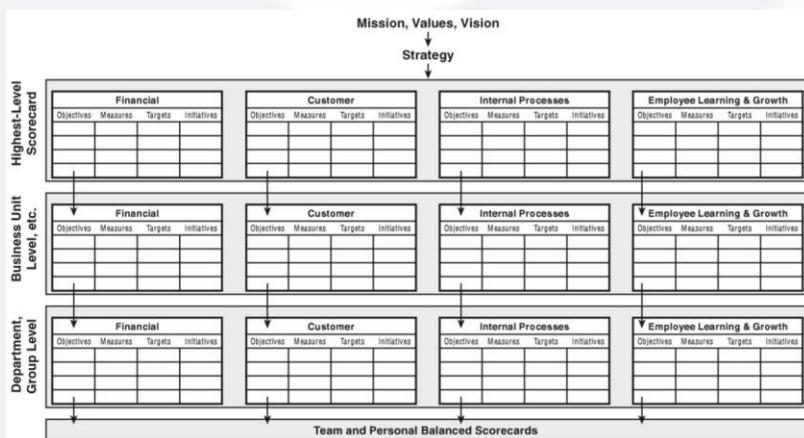
- Merupakan proses menurunkan sasaran strategis, indikator kinerja, dan inisiatif strategis ke level unit organisasi yang lebih rendah (*vertical alignment*)
  - Sedangkan *horizontal alignment* merupakan proses untuk menjamin bahwa sasaran, indikator kinerja dan inisiatif yang dibangun telah selaras dengan unit yang selevel
- Top-down process



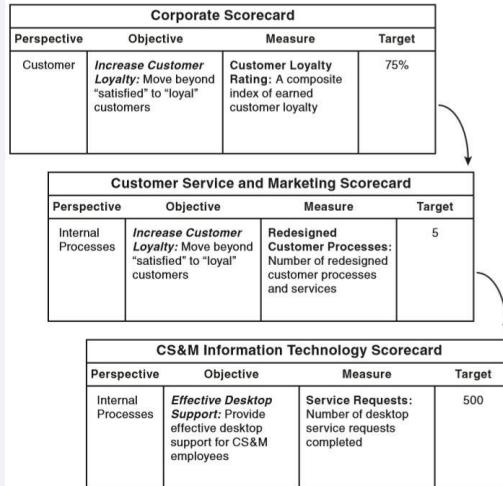
# Cascading Process

- Direct method
  - Metode ini dilakukan dengan menerjemahkan langsung OMTI unit di atasnya ke dalam OMTI unitnya
- Indirect method
  - Penyusunan OMTI pada suatu unit dilakukan dengan mengembangkan OMTI pada level organisasi yang lebih tinggi dengan mengacu pada tugas dan fungsi unit yang bersangkutan.

## Direct

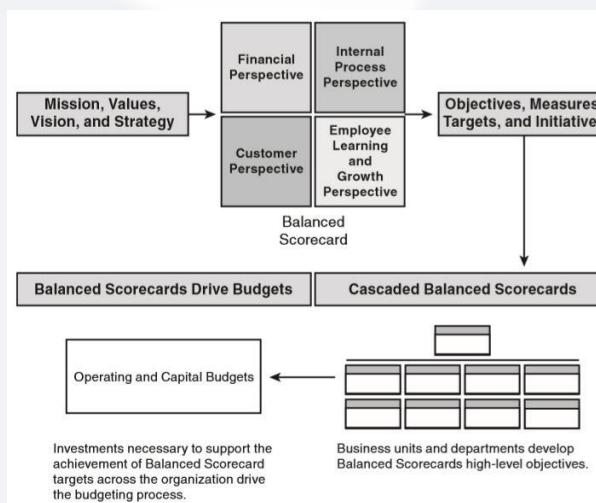


## Indirect



**irihm**  
Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management

## OMTI dan Anggaran



**irihm**  
Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management

## Contoh

### Business Unit/Department: Mortgage Lending

Measure	Target	Initiatives	Resource Requirements	
			Operating	Capital
Customer Loyalty Rating	75%	Account officer training program	\$250,000	\$175,000
		Affiliate marketing	\$125,000	\$350,000
		Customer information system	\$150,000	\$750,000



## Bagian VIII REVIEW OMTI



## Review Objektif



## Review Indikator Kinerja



## Review Target



## Review Inisiatif



## Referensi

- Kaplan, Robert S; Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA.: Harvard Business School Press
- Niven, Paul R. (18 April 2002). *Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons
- David, Fred R; David, Forest R. (2017). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. England: Pearson Education