

ABSTRAK

Dalam setiap perusahaan ataupun organisasi pastilah memiliki suatu goal atau tujuan menjalankan usahanya. Untuk berkembang tentulah diperlukan serangkaian tindakan-tindakan yang harus diambil dalam mencapai goal-goal tadi. Dalam proses ini setiap bagian dalam pihak manajemen, bahkan individu terkait dalam suatu organisasi atau perusahaan tersebut tentu perlu mengukur sejauh-mana mereka telah berhasil mencapai strategi tadi, dan seberapa maksimal dalam “carrying-out the actions”.

PT TAWADA GRAHA (PTTG) merupakan suatu perusahaan yang bergerak di suatu “niche” market, yaitu penyedia produk-produk kebutuhan untuk kendali mutu pada industri umum, khususnya yang merupakan Uji Tak Rusak. Dimana yang ditawarkan oleh PTTG adalah suatu penerapan teknologi yang memberikan peningkatan kualitas dengan penurunan biaya.

Para direksi dan manajer dari PTTG diajak untuk berpikir secara strategis dan perusahaan perlu memiliki suatu katalisator dalam memperkuat dirinya untuk dapat mengambil kesempatan bisnis tersebut, dimana BSC yang jika diterapkan memungkinkan perusahaan untuk menerjemahkan misi dan strategi perusahaan menjadi suatu set ukuran kinerja yang komprehensif yang memberikan suatu instrument yang diperlukan mereka untuk menjalankan perusahaan dan sukses dalam kompetisi di masa datang.

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pernyataan.....	ii
Persetujuan Pembimbing.....	iii
Pernyataan Dewan Penguji.....	iv
Kata Pengantar.....	v

ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR BAGAN.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 LATAR BELAKANG.....	1
1.2 RUMUSAN PERMASALAHAN.....	4
1.3 TUJUAN DAN MANFAAT.....	7
1.4 RUANG LINGKUP.....	8
BAB 2 LANDASAN TEORI.....	10
2.1 KINERJA PERUSAHAAN.....	10
2.1.1 Pengertian Kinerja.....	10
2.1.2 Pengukuran Kinerja berdasarkan Konsep Tradisional.....	12
2.2 BALANCED SCORECARD.....	13
2.2.1 Perspektif Keuangan.....	19
2.2.2 Perspektif Pelanggan.....	23
2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	29
2.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Petumbuhan.....	36
2.3 PENGUKURAN KINERJA MELALUI BALANCED SCORECARD..	41
2.4 PENENTUAN TUJUAN (OBJECTIVE) DAN TARGET PERSPEKTIF.....	43
2.4.1 Penentuan Tujuan (Objective) Perspektif.....	43
2.4.2 Penentuan Target Perspektif.....	44
2.5 LANGKAH PERSIAPAN PENERAPAN BALANCED SCORECARD.....	46
2.6 KERANGKA BERFIKIR.....	49
2.7 PENGAJUAN HIPOTESIS.....	50
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....	51

3.1 KERANGKA BERPIKIR.....	51
3.2 METODOLOGI DAN PROSEDUR PEMBENTUKAN BALANCED SCORECARD.....	54
3.2.1 Pra-Balanced Scorecard.....	54
3.2.2 Penetapan Tujuan Jangka Panjang.....	55
3.2.3 Penetapan Area Strategi.....	56
3.2.4 Pembentukan Grid Strategi.....	57
3.2.4.1 Perspektif Keuangan.....	58
3.2.4.2 Perspektif Pelanggan.....	59
3.2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	59
3.2.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	59
3.2.5 <i>Strategic Map</i>	61
3.2.6 Pembuatan Ukuran.....	61
3.2.7 Pembuatan Target.....	63
3.2.8 Pembuatan Program/Tindakan Positif.....	63
3.2.9 Implementasi.....	64
3.2.10 Pengontrolan,Sanksi,dan Reward.....	64
BAB 4 PERUMUSAN STRATEGI UNTUK PENGEMBANGAN <i>SCORECARD</i> PT. TAWADA GRAHA.....	66
4.1 PROFIL PERUSAHAAN.....	66
4.1.1 Latar Belakang.....	66
4.1.2 Susunan Pemegang Saham.....	67
4.1.3 Struktur Organisasi dan Karyawan.....	68
4.1.4 Produk.....	70
4.1.5 Supplier.....	71
4.1.6 Pelanggan Produk PTTG (Per-industri).....	72
4.1.7 Pesaing.....	72
4.2 KLARIFIKASI VISI DAN MISI PERUSAHAAN.....	74
4.3 ANALISA LINGKUNGAN <i>INTERNAL</i> DAN <i>EXTERNAL</i> PERUSAHAAN.....	74

4.3.1 Analisa Keuangan.....	74
4.3.1.1 Pendapatan Penjualan.....	74
4.3.1.2 Harga Pokok Penjualan.....	75
4.3.2 Analisa SWOT.....	76
4.4 PERUMUSAN STRATEGI.....	79
4.4.1 Penentuan Jangka Panjang dan <i>Grand Strategy</i>	79
4.4.1.1 Obyektif Strategi di Perpektif Keuangan.....	82
4.4.1.2 Obyektif Strategi di Perpektif Pelanggan.....	83
4.4.1.3 Obyektif Strategi di Perpektif Proses Bisnis Internal.	88
4.4.1.4 Obyektif Strategi di Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	90
4.4.2 Hubungan Sebab Akibat dan Peta Strategi.....	92
4.5 PENENTUAN UKURAN DAN TARGET.....	92
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	98
5.1 KESIMPULAN.....	98
5.2 SARAN.....	102
DAFTAR PUSTAKA.....	106
LAMPIRAN A.....	108
LAMPIRAN B.....	109
LAMPIRAN C.....	110
RIWAYAT HIDUP.....	113

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penjabaran Strategi ke dalam Objectives, Target dan Strategic Initiatives.....	46
Tabel 3.1 Contoh Template Area Strategi.....	57
Tabel 4.1 Susunan Pemegang Saham.....	67

Tabel 4.2	Jumlah Karyawan (JKT+SBY).....	68
Tabel 4.3	Produk.....	70
Tabel 4.4	Suplier.....	71
Tabel 4.5	Perubahan Pendapatan Penjualan PT. Tawada Graha.....	75
Tabel 4.6	Perubahan Harga Pokok Penjualan PTTG.....	75
Tabel 4.7	SWOT Matrik.....	78
Tabel 4.8	Area Strategi PT. Tawada Graha.....	81
Tabel 4.9	Nilai Ukuran dan Target ROE PT. Tawada Graha.....	93
Tabel 4.10	Nilai Ukuran dan Target Persentase Peningkatan Penjualan PT. Tawada Graha.....	93
Tabel 4.11	Nilai Ukuran dan Target <i>Account Receivable Turnover</i> PT. Tawada Graha.....	93
Tabel 4.12	Nilai Ukuran dan Target Laba/Rugi Bersih PT. Tawada Graha.....	94
Tabel 4.13	Ukuran dan Target Semua Obyektif Strategi PT. Tawada Graha.....	95
Tabel 4.14	Tabel Inisiatif dari Obyektif Strategi PT. Tawada Graha.....	96

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Penjabaran Visi Organisasi ke dalam Perspektif yang Komprehensif... 15
Gambar 2.2	Hubungan Sebab-akibat Inti Pengukuran Pelanggan..... 27
Gambar 2.3	Model Generik Rantai Nilai..... 31
Gambar 2.4	Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan..... 39
Gambar 2.5	Kerangka Perspektif BSC..... 42

Gambar 3.1 Alur Proses Balanced Scorecard.....	53
Gambar 3.2 Grid Strategi pada Perspektif Keuangan.....	58
Gambar 3.3 Contoh Grid Strategi.....	60
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Tawada Graha.....	69
Gambar 4.2 Strategic Map Balanced Scorecard.....	80
Gambar 4.3 Siklus Penawaran Harga Kepada Pelanggan.....	89
Gambar 4.4 Siklus Pengiriman Barang ke Pelanggan.....	90

DAFTAR BAGAN

Bagan 4.1 Obyektif Strategi pada Perspektif Keuangan.....	83
Bagan 4.2 Obyektif Strategi pada Perspektif Pelanggan.....	87
Bagan 4.3 Obyektif Strategi pada Perspektif Proses Bisnis Internal.....	88
Bagan 4.4 Obyektif Strategi pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	92

