

ABSTRACT

Strategic management system as a medium of information technology, needed by a company to manage their strategies to maximize the ability of corporate resources. Strategic management system will provide information for the company in running its business activities in accordance with the strategies that have been set to achieve its strategic objectives, as well as survival and growth of promising companies in entering the competitive business environment and turbulent. Balanced scorecard as a strategic management system saves tremendous potential in boosting the performance of financial and nonfinancial companies. Balanced scorecard is able to translate the vision, mission and strategy into the strategic goals of a comprehensive, coherent, balanced, and scalable.

The author conducted research at PT Perkebunan Nusantara XIII Persero Pontianak who have not applied the balanced scorecard as a strategic management system. This is because PTPN XIII under the government bureaucracy that has set its own policy in strategic management system. In addition, extensive work areas throughout Kalimantan and many workers make use of the balanced scorecard concept designed complex and difficult to apply in PTPN XIII. This research was conducted to measure indicators of success in achieving the strategic goals of PTPN XIII by applying the balanced scorecard. The method used is descriptive method with approach of case studies. While the data collection method is by observation and interview, and literature study.

The results showed that the implementation of the vision of PTPN XIII agribusiness companies who want to become highly competitive, growing and sustainable growth with the implementation of the mission of providing products and services in the areas of oil palm, rubber, and the downstream industry is highly competitive in the global marketplace and benefit the shareholders, employees, farm workers, farmers, communities, and environment; through strategic policies that focused on the financial perspective, customer, business processes, and human resources, has so far been going pretty good. To improve the performance of the achievement of that vision, the authors designed a balanced scorecard PTPN XIII. In translating the balanced scorecard in PTPN XIII, the author uses six stages: (1) identify the organization, (2) the development of corporate strategy, (3) describes the strategy into components smaller (strategic goals) in four perspectives, (4) create a strategy map that links strategic goals with four perspectives, (5) measurement of business strategy, and (6) setting targets and formulating the necessary initiatives in implementing the strategy.

Keywords: balanced scorecard, vision, mission, strategy, strategic management systems, performance, financial and nonfinancial

ABSTRAK

Sistem manajemen strategik sebagai suatu media teknologi informasi, dibutuhkan oleh sebuah perusahaan untuk mengelola strategi-strateginya untuk memaksimalkan kemampuan sumber daya perusahaan. Sistem manajemen strategik akan memberikan informasi-informasi bagi perangkat perusahaan dalam menjalankan aktivitas usahanya sesuai dengan strategi-strategi yang telah ditetapkan untuk mencapai sasaran strategiknya, serta menjanjikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan dalam memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen. *Balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategik menyimpan potensi yang luar biasa dalam mendongkrak kinerja keuangan dan nonkeuangan perusahaan. *Balanced scorecard* mampu menerjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur.

Penulis melakukan penelitian di PT Perkebunan Nusantara XIII Persero Pontianak yang belum menerapkan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategiknya. Hal ini dikarenakan PTPN XIII berada dibawah birokrasi pemerintah yang telah menetapkan kebijakan tersendiri dalam sistem manajemen strategiknya. Selain itu, wilayah kerja yang luas di seluruh Kalimantan dan banyaknya penggunaan tenaga kerja membuat konsep *balanced scorecard* rumit dirancang dan sulit diterapkan di PTPN XIII. Penelitian ini dilakukan untuk mengukur indikator keberhasilan pencapaian sasaran-sasaran strategik PTPN XIII dengan menerapkan *balanced scorecard*. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Sedangkan metode pengumpulan data adalah dengan observasi dan wawancara, serta studi pustaka.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi visi PTPN XIII yang ingin menjadi perusahaan agrobisnis yang berdaya saing tinggi, berkembang, dan tumbuh berkelanjutan dengan pelaksanaan misi menghasilkan produk dan jasa dalam bidang kelapa sawit, karet, serta industri hilirnya yang berdaya saing tinggi di pasar global dan bermanfaat bagi pemegang saham, karyawan, pekerja kebun, petani, masyarakat, dan lingkungan; melalui kebijakan-kebijakan strategik yang terfokus pada perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis, dan sumber daya manusia, sejauh ini sudah berjalan cukup baik. Untuk memperbaiki kinerja pencapaian visi itu, penulis merancang *balanced scorecard* PTPN XIII. Dalam menerjemahkan *balanced scorecard* pada PTPN XIII, penulis menggunakan enam tahap, yaitu: (1) mengidentifikasi landasan organisasi, (2) pengembangan strategi perusahaan, (3) menguraikan strategi ke dalam komponen-komponen yang lebih kecil (sasaran strategik) dalam empat perspektif, (4) membuat peta strategi yang menghubungkan tujuan strategik dengan empat perspektif, (5) pengukuran strategi bisnis, dan (6) penetapan target dan perumusan inisiatif yang diperlukan dalam pengimplementasian strategi.

Kata kunci: *balanced scorecard*, visi, misi, strategi, sistem manajemen strategik, kinerja, keuangan dan nonkeuangan

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
SURAT BUKTI PENELITIAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vii
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii

BAB I : PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	7
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Kegunaan Penelitian.....	8

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

2.1 <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.1.1 Sejarah dan Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.1.2 Substansi <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.1.3 Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.2 Proses Aplikasi <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sistem Manajemen Strategik.....	25

2.3 Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam Sistem Manajemen Strategik.....	35
2.4 Prinsip dan Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	39
2.5 Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	42
2.6 Langkah-langkah Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	46
2.7 Pengimplementasian <i>Balanced Scorecard</i>	52

BAB III : OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian.....	55
3.1.1 Sejarah Perkembangan Perusahaan.....	55
3.1.2 Aktivitas Usaha PTPN XIII.....	57
3.1.3 Daftar Perusahaan Asosiasi.....	58
3.1.4 Struktur Organisasi PTPN XIII.....	58
3.2 Metode Pengumpulan Data.....	61
3.3 Metode Analisis Data.....	67

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Visi, Misi, Tata Nilai dan Paradigma Perusahaan PTPN XIII.....	69
4.2 Tahapan Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i> pada PTPN XIII.....	70
4.2.1 Tahap Pengidentifikasian Landasan Organisasi.....	70
4.2.2 Mengembangkan Strategi Perusahaan.....	85
4.2.3 Menguraikan Strategi ke Dalam Sasaran-sasaran Strategik.....	88
4.2.4 Membuat Peta Strategi (<i>Strategy Maps</i>).....	92
4.2.5 Menentukan Ukuran Sasaran Strategik.....	95
4.2.6 Menetapkan Target dan Merumuskan Inisiatif Strategik.....	105
4.3 Membangun dan Mengimplementasikan <i>Balanced Scorecard</i>	112

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan.....	117
5.2 Saran.....	120
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	122
DAFTAR PUSTAKA.....	124
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS (CURRICULUM VITAE).....	126

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Struktur Organisasi PTPN XIII.....	59
Gambar 4.1 Matrix SWOT PTPN XIII.....	84
Gambar 4.2 Bagan Strategi PTPN XIII.....	93
Gambar 4.3 Bagan Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> PTPN XIII.....	113

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Persentase Demografi Tenaga Kerja PTPN XIII.....	60
Tabel 4.1	Analisis Lingkungan Internal Kelapa Sawit Kekuatan (<i>Strenght</i>).....	73
Tabel 4.2	Analisis Lingkungan Internal Kelapa Sawit Kelemahan (<i>Weakness</i>)....	75
Tabel 4.3	Analisis Lingkungan Internal Kelapa Sawit Peluang (<i>Opportunity</i>).....	76
Tabel 4.4	Analisis Lingkungan Internal Kelapa Sawit Ancaman (<i>Threat</i>).....	77
Tabel 4.5	Analisis Lingkungan Internal Karet Kekuatan (<i>Strenght</i>).....	78
Tabel 4.6	Analisis Lingkungan Internal Karet Kelemahan (<i>Weakness</i>).....	80
Tabel 4.7	Analisis Lingkungan Internal Karet Peluang (<i>Opportunity</i>).....	81
Tabel 4.8	Analisis Lingkungan Internal Karet Ancaman (<i>Threat</i>)...../.....	82
Tabel 4.9	Sasaran Strategik PTPN XIII.....	90
Tabel 4.10	Ukuran Sasaran Strategik PTPN XIII.....	96
Tabel 4.11	Nilai Pelanggan Berdasarkan Prioritas.....	100
Tabel 4.12	Persyaratan Pelanggan Berdasarkan Prioritas.....	101
Tabel 4.13	Standar Kualitas Produk.....	101
Tabel 4.14	Target dan Inisiatif Strategik PTPN XIII.....	106