

ABSTRACT

The use of management control in a company is very important, because it drives the development of an organization. The strategy that is used in an organization cannot be seen from the financial aspect only because the non-financial aspect is very important too. The method which can be used to create the strategy based on financial and non-financial aspect is Balanced Scorecard and Just In Time. Balanced Scorecard can be divided into four perspectives in an organization such as: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. On the other hand, Just In Time is able to reduce the important aspect in a company.

In this analysis, the writer chooses a Davos Sweet company in Purbalingga. Even though the company has been established since 1931, that company only uses the strategy based on the target. That is the reason why the writer makes Balanced Scorecard and Just In Time in that company so as to produce the good strategy.

The analysis method is descriptive analysis to collect, serve and analyze data related to the object to get clear information, description about that object, and to get a conclusion about that analysis. The writer gets the data from interview, observation and library research. Then, it is processed into the strategy step of Balanced Scorecard and Just In Time.

From the result of the analysis, it is concluded that the strategy produced from the process of Balanced Scorecard and Just In Time is much better and useful for the company compared to the previous strategy, that is oriented to the target of the production and selling. That strategy shows only one perspective, which is financial perspective. It causes the management control of the company becomes unorganized so that the vision and the mission of the company cannot be done.

Key words: Management Controlling, Balanced Scorecard, and Just In Time

ABSTRAK

Peran pengendalian manajemen di dalam suatu perusahaan sangatlah penting, karena akan menentukan pergerakan organisasi. Strategi yang diterapkan didalam suatu organisasi tidak boleh hanya melihat dari aspek keuangan saja karena aspek non-keuangan juga memegang peranan penting. Metode yang dapat digunakan untuk menghasilkan strategi yang berdasarkan aspek keuangan dan non-keuangan adalah *Balanced Scorecard* dan *Just In Time*. *Balanced scorecard* sendiri dapat memetakan sebuah organisasi ke dalam empat perspektif, yaitu: pespektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Sedangkan *Just In Time* mampu meminimalkan kemubaziran yang ada dalam perusahaan.

Dalam penelitian ini, penulis memilih sebuah perusahaan di kota Purbalingga yang bergerak dalam industri permen, yaitu permen Davos. Meskipun perusahaan tersebut sudah lama berdiri (dari tahun 1931), perusahaan tersebut hanya menggunakan strategi berdasarkan target saja. Oleh karena itu penulis menyusun *Balanced Scorecard* dan *Just In Time* di perusahaan tersebut sehingga dapat menghasilkan strategi yang baik.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analitis yaitu suatu metode penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan, menyajikan, dan menganalisis data yang berhubungan dengan objek yang diteliti untuk mendapatkan informasi dan gambaran yang jelas tentang objek penelitian serta menarik kesimpulan dari penelitian tersebut. Data penelitian diperoleh dari wawancara, observasi, dan tinjauan pustaka. Data tersebut kemudian diolah untuk dimasukkan ke dalam langkah-langkah penyusunan *Balanced Scorecard* dan *Jut In Time*.

Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa strategi-strategi yang dihasilkan melalui proses *Balanced Scorecard* dan *Just In Time* jauh lebih baik dari strategi yang sebelumnya diterapkan oleh perusahaan, karena strategi yang diterapkan sebelumnya hanya berdasarkan target produksi dan target penjualan. Strategi tersebut hanya mementingkan satu perspektif saja, yaitu perspektif keuangan. Hal ini akan mengakibatkan pengendalian manajemen perusahaan menjadi tidak terorganisasi dengan baik, sehingga visi dan misi perusahaan tidak dapat terlaksanan dengan baik.

Kata kunci: Pengendalian Manajemen, *Balanced Scorecard*, dan *Just In Time*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
<i>ABSTRACT</i>	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GRAFIK.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Kegunaan Penelitian	8
1.5 Rerangka Pemikiran	8
1.6 Metoda Penelitian	11
1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian	12

BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.1.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.2 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> Dengan Pengendalian Manajemen Perusahaan	16
2.3 <i>Just In Time</i>	26
2.3.1 Pengertian <i>Just In Time</i>	26
2.3.2 Hubungan <i>Just In Time</i> Dengan Pengendalian Manajemen.....	31
2.4 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> , <i>Just In Time</i> , dan Pengendalian Manajemen.....	33
 BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN	36
3.1 Objek dan Lokasi Penelitian	36
3.1.1 Latar Belakang Perusahaan	37
3.1.2 Gambaran Singkat Organisasi	38
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	41
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	47
3.4 Metode Analisis Data.....	48
3.5 Langkah-langkah Penelitian.....	49
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	51
4.1 Mengidentifikasi Landasan Organisasi	51
4.1.1 Visi dan Misi Perusahaan	51
4.1.2 Analisis Matriks BCG	54

4.1.3 Analisis SWOT	57
4.2 Pengembangan Strategi Perusahaan	64
4.3 Menguraikan Strategi Bisnis ke Dalam Komponen-komponen yang Lebih Kecil	66
4.4 Membuat Peta Strategi	74
4.5 Mengembangkan Ukuran Kinerja dan Sasaran Strategi	77
4.5.1 Penjelasan Mengenai Ukuran Dalam <i>Lag Indicator</i>	85
4.5.2 Penjelasan Mengenai Ukuran Dalam <i>Lead Indicator</i>	89
4.6 Mengidentifikasi Inisiatif yang Diperlukan Untuk Implementasi Strategi	94
4.6.1 Penjelasan Inisiatif yang Diperlukan Dalam Implementasi Strategi PT Slamet Langgeng.....	101
4.7 Langkah-langkah Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Just In Time</i> Pada PT Slamet Langgeng Sebagai Penghubung Pengendalian Manajemen Perusahaan.....	108
4.7.1 Pengaplikasian <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Just In Time</i> Sebagai Penghubung Pengendalian Manajemen Pada PT Slamet Langgeng.....	111
4.7.2 Pengaruh Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Just In Time</i> Sebagai Penghubung Manajemen PT Slamet Langgeng.....	117
4.8 Pembahasan.....	119
 BAB V SIMPULAN DAN SARAN	 127

5.1 Simpulan	127
5.2 Saran	129
5.3 Keterbatasan.....	131
DAFTAR PUSTAKA	132
LAMPIRAN.....	134
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS (<i>CURRICULUM VITAE</i>).....	147

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Suatu Kerangka Kerja	
Penerjemah Strategi Ke Dalam Kerangka Operasional	24
Gambar 2.2 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Suatu Kerangka Kerja	
Tindakan Startegis.....	25
Gambar 2.3 Perbedaan Tata Telat Manufaktur Tradisional Dengan	
Tata Letak Manufaktur <i>Just In Time</i>	31
Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT Slamet Langgeng.....	40
Gambar 4.1 Matriks <i>Boston Consulting Group</i>	55
Gambar 4.2 Peta Strategi PT Slamet Langgeng.....	75
Gambar 4.4 Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Just In Time</i>	
Pada PT Slamet Langgeng	108
Gambar 4.5 Pengapliaksian <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Just In Time</i> Sebagai	
Penghubung Pengendalian Manajemen PT Slamet Langgeng...	111
Gambar 4.6 Pengaplikasian <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Just In Time</i> Pada	
PT Slamet Langgeng.....	112
Gambar 4.7 Pengaruh Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Just In Time</i>	
Sebagai Penghubung Pengendalian Manajemen Pada	
PT Slamet Langgeng.....	117
Gambar 4.8 Proses Produksi PT Slamet Langgeng	118

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Ukuran <i>Generic</i> yang Terdapat di <i>Scorecard</i> Perusahaan Dilihat dari Empat Perspektif.....	26
Tabel 2.2 Perbedaan Manufaktur <i>Just In Time</i> dan Tradisional.....	30
Tabel 4.1 Strategi Bisnis PT Slamet Langgeng dari Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> dan konsep <i>Just In Time</i>	73
Tabel 4.2 Ukuran Kinerja dan Sasaran Strategi PT Slamet Langgeng	78
Tabel 4.3 Inisiatif PT Slamet Langgeng	94

DAFTAR GRAFIK

	Halaman
Grafik 4.3 Penjualan PT Slamet Langgeng (2007-2009).....	106

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Berita Acara Bimbingan	135
Lampiran 2 Foto Proses Produksi PT Slamet Langgeng	136
2.1 Gudang Gula Pasir.....	137
2.2 Gudang Peppermint, Gelatin, Menthol.....	137
2.3 Proses Penggilingan Gula Pasir Menjadi Gula Halus/Bubuk...	138
2.4 Bahan-bahan yang Digunakan Untuk Merekatkan Permen.....	138
2.5 Mesin yang Digunakan Untuk Penyatuan Gula Halus Dengan Bahan Perekat.....	139
2.6 Hasil Gula Pasir Yang Sudah Diberi Perekat dan Akan Disaring.....	139
2.7 Proses Pengovenan Gula Pasir.....	140
2.8 Alat Yang Digunakan Untuk Mencampur Gula Pasir Dengan Peppermint.....	140
2.9 Proses Pencetakan Permen Davos (Roll).....	141
2.10 Proses Pencetakan Permen Davos (Lux).....	141
2.11 Alat Pencetak Permen Davos (Solo/Satuan).....	142
2.12 Hasil Permen Setelah Dicetak.....	142
2.13 Proses Pengemasan Permen Davos (Roll).....	143
2.14 Proses Pengemasan Permen Davos (Lux).....	143
2.15 Proses Pengemasan Permen Davos (Lux) Kedalam Dus.....	144

2.16	Proses Pengemasan Permen Davos (Roll) Kedalam Kemasan Plastik.....	144
2.17	Macam-macam Produk Permen yang Diproduksi PT Slamet Langgeng.....	145
2.18	Gudang Permen Davos (Roll) Yang Siap Dipasarkan.....	145
2.19	Gudang Permen Davos (Lux) Yang Siap Dipasarkan.....	146