DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....i

HALAMAN PENGESAHAN.....ii

KATA PENGANTAR.....iii

DAFTAR ISI.....vii

DAFTAR GAMBAR.....x

DAFTAR TABEL.....xi

ABSTRAK.....xii

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian.....1

1.2 Identifikasi Masalah 15

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....16

1.4 Manfaat Penelitian 16

1.5 Rerangka Pemikiran.....18

1.6 Metode Penelitian.....21

1.7 Waktu dan Lokasi Penelitian.....26

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Balanced Scorecard*.....27

2.1.1 Konsep Dasar *Balanced Scorecard*.....27

2.1.2 Sejarah Perkembangan *Balanced Scorecard*.....28

2.1.3 Pengertian *Balanced Scorecard*.....32

2.1.4 Terminologi Dalam *Balanced Scorecard*.....34

2.1.5 Hubungan *Balanced Scorecard* Dengan Visi, Misi, Dan Strategi.....37

2.1.6 Empat Perspektif *Balanced Scorecard*.....41

2.2 *Balanced Scorecard* Sebagai Inti Sistem Manajemen Strategik.....47

2.2.1 Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi.....47

2.2.2 Konsep Manajemen Strategik.....49

2.2.3 Peran *Balanced Scorecard* Dalam Sistem Manajemen Strategik.....51

2.3 Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*.....55

2.3.1 Keunggulan *Balanced Scorecard*.....55

2.3.2 Kelemahan *Balanced Scorecard* 57

2.4 Langkah-langkah Penyusunan *Balanced Scorecard*.....60

2.5 Pengimplementasian *Balanced Scorecard*.....68

BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN.....71

3.1 Objek Penelitian 71

3.1.1 Gambaran Singkat PTPN XIII.....71

3.1.2 Sejarah Singkat PTPN XIII 73

3.1.3 Bidang Usaha PTPN XIII 74

3.1.4 Pencatatan Saham dan Komposisi Pemegang Saham.....75

3.1.5 Daftar Perusahaan Asosiasi.....75

3.1.6 Struktur Organisasi.....76

3.2 Metode Pengumpulan Data.....79

3.3 Metode Analisis Data.....84

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....86

4.1 Visi, Misi, dan Tata Nilai PTPN XIII.....86

4.2 Implementasi Visi, Misi, dan Kebijakan Strategik PTPN XIII.....87

4.3 Langkah-langkah Penyusunan *Balanced Scorecard*.....88

4.3.1 Mengidentifikasi Landasan Organisasi.....88

4.3.2 Mengembangkan Strategi Perusahaan.....94

4.3.3 Menguraikan Strategi ke Dalam Komponen Yang Lebih Kecil.....97

4.3.4 Membuat Peta Strategi.....101

4.3.5 Menentukan Ukuran Sasaran Strategik.....103

4.3.6 Menetapkan Target dan Merumuskan Inisiatif Strategik.....112

4.4 Membangun dan Mengimplementasikan *Balanced Scorecard*....126

BAB V BAB V PENUTUP 132

5.1 Simpulan.....132

5.2 Saran.....135

5.3 Keterbatasan Penelitian.....138

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Dasar Penyusunan *Balanced Scorecard*.....18

Gambar 2.1 *Balanced Scorecard* sebagai Suatu Sistem Manajemen Kinerja.....38

Gambar 3.1 Bagan Struktur Organisasi PTPN XIII.....77

Gambar 4.1 Bagan Peta Strategi PTPN XIII.....102

Gambar 4.2 Bagan Implementasi *Balanced Scorecard* PTPN XIII…….127

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 *Job Description*……...……...……26

Tabel 2.1 Peran *Balanced Scorecard* Pada Tiap Tahap Sistem Manajemen Strategik.....54

Tabel 3.1 Demografi Tenaga Kerja PTPN XIII.....78

Tabel 3.2 Langkah-langkah Rencana Analisis.....85

Tabel 4.1 Produktivitas Produk Sawit.....92

Tabel 4.2 Matriks SWOT PTPN XIII.....93

Tabel 4.3 Sasaran-sasaran Strategik PTPN XIII Tahun Anggaran 2009-2011.....98

Tabel 4.4 Ukuran Sasaran-sasaran Strategik PTPN XIII Tahun Anggaran 2009-2011.....104

Tabel 4.5 Target dan Inisiatif Strategik PTPN XIII Tahun Anggaran 2009-2011.....113

Tabel 4.6 Persyaratan Pelanggan Berdasarkan Prioritas.....120

Tabel 4.7 Nilai Pelanggan Berdasarkan Prioritas.....120

Tabel 4.8 Standar Kualitas Produk.....120

ABSTRAK

Sistem manajemen strategik sebagai suatu media teknologi informasi, dibutuhkan oleh sebuah perusahaan untuk mengelola strategi-strateginya. 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