

ABSTRACT

Strategy is a system that be used by company to accomplish the vision. In order to make the strategy successfully execute, the management needs a management's tool or system that be capable of describing the strategy into an efective work's performance, that is Balanced Scorecard as a strategic management system. The objective of this research is Mini Market Kemuning Palembang with the purpose to make a Balanced Scorecard model as a strategic management system through the interpretation of vision, mission, and strategy into four perspective of Balanced Scorecard. The results is consist of objectives, measures, and actions plan which imply that Balanced Scorecard that be used as a strategic management system is be able to explain specify action all the way through financial, customer, internal business, and growth and learning perspective.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategy, Strategic Management System

ABSTRAK

Strategi merupakan alat manajemen untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan perusahaan. Namun dalam penerapannya strategi memiliki banyak kendala seperti kendala orang, sumber daya, manajemen dan penyampaian visi. Untuk mengatasi kendala-kendala tersebut, maka dibutuhkan suatu sistem yang dapat mengidentifikasi faktor-faktor kesuksesan pengimplementasian strategi secara efektif, yaitu sistem manajemen strategik berbasis Balanced Scorecard. Penyusunan sistem manajemen strategik dengan model Balanced Scorecard dilaksanakan dengan penerjemahan visi, misi, dan strategi kedalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Penulis melakukan analisis pada Mini Market Kemuning Palembang dengan menyusun sistem manajemen strategik berbasis Balanced Scorecard kedalam berbagai tujuan, ukuran, dan insiatif dari masing-masing perspektif Balanced Scorecard. Kesimpulan yang diperoleh melalui analisis yang telah dilakukan adalah bahwa penggunaan Balanced Scorecard sebagai sistem manajemen strategik pada Mini Market Kemuning mampu mendeskripsikan kinerja-kinerja efektif organisasi secara menyeluruh menyeliputi aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang dapat mendorong pada pencapaian misi dan visi unit usaha.

Kata Kunci: Balanced Scorecard, Strategi, Sistem Manajemen Strategik

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRACT.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.5 Sistematika Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI.....	11
2.1 Sistem Pengukuran Kinerja	11
2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja	11
2.1.2 Tujuan Pengukuran Kinerja.....	12
2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja.....	13
2.1.4 Prinsip-prinsip Pemilihan Ukuran Kinerja	13

2.1.5 Pengukuran Kinerja Tradisional	14
2.2 Balanced Scorecard.....	15
2.2.1 Konsep Dasar Balanced Scorecard.....	16
2.2.2 Komponen-komponen Balanced Scorecard	17
2.2.3 Keunggulan Balanced Scorecard.....	21
2.2.4 Hubungan Balanced Scorecard, Visi, Misi, dan Strategi	25
2.3 Perspektif Balanced Scorecard.....	29
2.3.1 Perspektif Keuangan.....	29
2.3.2 Perspektif Pelanggan	31
2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	34
2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	37
2.3.5 Transformasi Strategi Menjadi Tindakan Balanced Scorecard	41
2.4 Kesalahan-kesalahan penerapan Balanced Scorecard.....	41
2.5 Kerangka Pemikiran.....	42
BAB III METODE PENELITIAN.....	50
3.1 Jenis penelitian	50
3.2 Objek penelitian	50
3.3 Jenis dan Sumber Data	50
3.4 Metode Pengumpulan Data	51
3.5 Langkah analisis data	52
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	61
4.1 Hasil Penelitian	61
4.1.1 Gambaran Umum Unit Usaha	61
4.1.1.1 Awal Berdiri dan Perkembangan Unit Usaha	61
4.1.1.2 Visi dan Misi Unit Usaha.....	61
4.1.1.3 Bidang Usaha	62

4.1.1.4 Struktur Organisasi Unit Usaha	63
4.1.1.5 Prosedur Operasional Unit Usaha	66
4.1.1.6 Personalia	69
4.1.1.7 Strategi Unit usaha	70
4.2 Analisis Hasil Penelitian	76
4.2.1 Identifikasi dan Pengembangan Misi Unit Usaha	76
4.2.2 Identifikasi dan Pengembangan Visi Unit Usaha	78
4.2.3 Strategi Unit Usaha dalam Empat Perspektif	80
4.2.4 Tujuan /Objective	81
4.2.5 Pendeskripsian ukuran/ <i>Measure</i>	85
4.2.6 Pembentukan hubungan sebab-akibat.	92
4.2.7 Pendeskripsian Inisiatif Strategi	98
4.3 Sistem Manajemen Strategik Mini Market Kemuning	103
4.3.1 Analisis profil perusahaan/Perumusan strategi.....	103
4.3.2 Implementasi Strategi	105
4.3.2.1 Prosedur.....	105
4.3.2.1.1 Pemasaran.....	105
4.3.2.1.2 Keuangan.....	105
4.3.2.1.3 Operasional Unit Usaha.....	106
4.3.2.1.4 Sumber Daya Manusia	106
4.3.2.1.5 Sistem Informasi Unit Usaha	107
4.3.2.2 Motivasi karyawan	107
4.3.2.3 Struktur Organisasi.....	107
4.3.2.4 Budaya Organisasi	108
4.3.2.5 Anggaran	108
4.3.3 Evaluasi dan Pengendalian	108

4.4 Pembahasan sistem Manajemen strategik dengan Model BSC	110
4.4.1 Model BSC sebagai manajemen strategik pada mini market Kemuning.....	110
4.4.2 Pembahasan Model BSC sebagai sistem manajemen strategik pada Mini Market Kemuning	114
4.5 Pembahasan sistem Manajemen Strategik pada Mini Market Kemuning dengan menggunakan Model Balanced Scorecard	115
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	118
5.1 Simpulan	118
5.2 Saran	120
DAFTAR PUSTAKA	122
LAMPIRAN	124
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS (CURRICULUM VITAE).....	125

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Balanced Scorecard sebagai Suatu Sistem Manajemen Kinerja	17
Gambar 2	Proses Pembentukan Inisiatif	20
Gambar 3	Keseimbangan Sasaran Strategik	24
Gambar 4	Ukuran-ukuran utama perspektif pelanggan	32
Gambar 5	Model Rantai Nilai Generik –Perspektif Proses Bisnis Internal	37
Gambar 6	Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	40
Gambar 7	Kerangka Pemikiran.....	49
Gambar 8	Matrik SWOT.....	57
Gambar 9	Struktur Organisasi.....	63
Gambar 10	Peta Strategis (strategic map) Perspektif Keuangan	94
Gambar 11	Peta Strategis (strategic map) Perspektif Pelanggan	95
Gambar 12	Peta Strategis (strategic map) Perspektif Proses Bisnis Internal.....	96
Gambar 13	Peta Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	97

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel III.1 Pola <i>Six Question Mode</i> sebagai Pengembangan Misi	54
Tabel III.2 Template <i>Key Questions</i> sebagai Pengembang Visi	55
Tabel III.3 Pola Prioritas Strategi.....	57
Tabel III.4 Template Analisis Pertanyaan Tujuan	58
Tabel IV.1 Pendidikan Karyawan	69
Tabel IV.2 Waktu Kerja Karyawan <i>Shift</i> dan <i>Non-shift</i>	69
Tabel IV.3 Identifikasi dan Pengembangan Misi Unit Usaha.....	76
Tabel IV.4 Tabel Identifikasi dan Pengembangan visi	78
Tabel IV.5 Tabel Prioritas Strategi	80
Tabel IV.6 Tabel Identifikasi dan Pengembangan Tujuan.....	81
Tabel IV.7 Kertas Kerja Pemilihan Ukuran.....	85
Tabel IV.8 Ukuran Indikator <i>Lag</i> dan <i>Lead</i>	90
Tabel IV.9 Inisiatif Strategi	98
Tabel IV.10 Pembahasan Manajemen Strategik Model Balanced Scorecard.....	110

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran AWorksheet to select Balanced Scorecard	124