

ABSTRAK

Keberhasilan dari penerapan *balanced scorecard* dipengaruhi oleh banyak hal atau faktor, diantaranya adalah faktor kepemimpinan, budaya, atau bahkan desain dari *balanced scorecard* itu sendiri. Penelitian ini difokuskan untuk meneliti faktor-faktor dalam desain *balanced scorecard* yang dapat mendukung atau menghambat penerapan *balanced scorecard* pada sebuah perusahaan. Penulis memilih sebuah perusahaan berskala nasional yang telah menerapkan *balanced scorecard* selama delapan tahun hingga saat ini.

Penelitian ini dilakukan dengan mengevaluasi setiap elemen dari desain *balanced scorecard* yang ada, yaitu sasaran strategis, pengukuran kinerja, target kinerja, inisiatif strategi dan termasuk anggarannya. Hasil penelitian menemukan adanya dua faktor pendukung pada sasaran strategis, yaitu (1) hubungan antara sasaran strategis dan strategi yang dijalankan oleh perusahaan, dan (2) hubungan sebab-akibat antara sasaran strategis yang satu dengan yang lainnya. Di dalam sasaran strategis ini penulis tidak menemukan adanya faktor yang dapat menghambat penerapan *balanced scorecard*.

Berbeda dengan pengukuran kinerja dimana penulis menemukan satu masalah yang dapat menjadi faktor penghambat, yaitu pengukuran kinerja yang tidak mengukur kejadian yang sesungguhnya (*isolating the true event*). Faktor yang mendukung pada pengukuran kinerja adalah *quantitative, isolating the true event, accessible, frequently updated, mixed-message measures, easily understood, relevant, mix of lag and lead, control, dan driving the right behavior*.

Sama halnya dengan target kinerja perusahaan, penulis menemukan dua faktor pendukung, yaitu (1) target perusahaan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi, dan (2) target kinerja yang *up-to-date*. Sedangkan faktor yang dapat menghambatnya adalah tidak digunakannya sebuah jangkauan (*range*) dalam target perusahaan.

Sedangkan pada inisiatif strategi perusahaan, yang mendukung penerapannya adalah perusahaan telah melakukan pemetaan terhadap sasaran strategi perusahaan, lalu perusahaan juga membuat daftar inisiatif strategi perusahaan dan perusahaan mengeliminasi segala inisiatif yang non-strategis. Faktor penghambatnya adalah tidak adanya prioritas dalam melaksanakan inisiatif strategi.

Dalam hal anggaran, anggaran telah melingkupi keseluruhan perspektif yang ada sehingga hal ini akan mendukung diterapkannya *balanced scorecard* dalam perusahaan, akan tetapi tidak terdapat hubungan antara inisiatif jangka panjang dan jangka pendeknya menjadikan hal ini sebagai faktor penghambat perusahaan dalam menerapkan *balanced scorecard*.

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL DAN GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	4
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Kegunaan Penelitian	5
1.5 Rerangka Pemikiran.....	5
1.6 Metoda Penelitian	7
1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian	8

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.1.1 Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.2 Meninjau Ulang <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.2.1 Meninjau Ulang <i>Strategy Map</i>	17
2.2.2 Menentukan Pengukuran Kinerja.....	25

2.2.3	<i>Target Setting</i>	28
2.2.4	<i>Strategic Initiatives</i>	30
2.2.5	Anggaran Perusahaan.....	31

BAB III OBJEK DAN METODA PENELITIAN

3.1	Objek Penelitian.....	34
3.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan.....	34
3.1.2	Ruang Lingkup Divisi-divisi	35
3.1.3	Tugas Pokok dan Fungsi.....	39
3.1.3.1	Tugas Pokok Perusahaan.....	39
3.1.3.2	Fungsi Perusahaan.....	40
3.1.4	Misi, Visi dan Nilai Dasar Perusahaan.....	40
3.1.5	Struktur Organisasi dan Uraian Tugas.....	41
3.1.5.1	Struktur Organisasi.....	42
3.1.5.2	Uraian Tugas.....	42
3.2	Metoda Penelitian.....	42
3.2.1	Metoda Pengolahan Data.....	44

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Sasaran Strategi.....	46
4.2	Pengukuran Kinerja.....	53
4.3	Target Kinerja.....	64
4.4	Inisiatif.....	68

4.5 Anggaran.....	74
4.6 Pembahasan Keseluruhan.....	76

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan.....	78
5.2 Saran.....	79

DAFTAR PUSTAKA.....	81
---------------------	----

LAMPIRAN.....	82
---------------	----

DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

Tabel 1.1	: Alokasi Waktu Penelitian.....	8
Tabel 3.1	: Kriteria Evaluasi.....	45
Tabel 4.1	: Evaluasi Sasaran Strategis.....	49
Tabel 4.2	: Evaluasi Pengukuran Kinerja.....	58
Tabel 4.3	: Hubungan <i>Lag</i> dan <i>Lead Indicator</i>	62
Table 4.4	: Evaluasi Target.....	66
Tabel 4.5	: Evaluasi Inisiatif Strategi.....	70
Tabel 4.6	: Evaluasi Anggaran.....	75
Gambar 1.1	: Evaluasi Desain <i>Balanced Scorecard</i>	6
Gambar 4.1	: Peta Strategi.....	52

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	: Uraian Tugas.....	81
Lampiran 2	: Deskripsi dan Cara Ukur KPI.....	99
Lampiran 3	: Kartu Bimbingan Skripsi.....	113