

ABSTRAK

PT. Pos Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara, bergerak di bidang jasa komunikasi pos dan giro yang melayani seluruh lapisan masyarakat. Untuk dapat mencapai keberhasilan jangka panjangnya, pengukuran kinerja perusahaan yang hanya didasarkan atas pengukuran *financial* saja, dirasa sudah tidak lagi memadai.

Melalui skripsi ini penulis akan membahas mengenai pengimplementasian visi, misi, dan strategi yang dijalankan perusahaan selama ini. Selanjutnya penulis mencoba memperkenalkan *Balanced Scorecard* yang dapat menerjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Visi, misi, dan strategi yang diimplementasikan perusahaan selama ini tidak berjalan dengan lancar. Hal ini dikarenakan karyawan kurang memahami dan mengerti dengan baik apa yang menjadi visi, misi, dan strategi perusahaan. Selain itu perusahaan masih menggunakan pengukuran kinerja tradisional, yang melihat keberhasilan perusahaan cenderung dari aspek *financial* saja. Dengan *Balanced Scorecard*, maka perusahaan dapat menyeimbangkan antara perspektif *financial* dan perspektif *non-financial*. *Balanced Scorecard* dapat membantu perusahaan dalam mengimplementasikan visi, misi, dan strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan menjadi aksi keseharian operasional perusahaan.

Pada saat ini PT. Pos Indonesia yang menjadi objek penelitian penulis belum menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategik untuk mencapai tujuan strategis jangka panjangnya.

Dalam membangun *Balanced Scorecard*, penulis menggunakan enam tahap yaitu (1) mengidentifikasi landasan organisasi, (2) mengembangkan strategi bisnis, (3) menguraikan strategi bisnis ke dalam komponen-komponen yang lebih kecil, yang disebut sasaran strategis, (4) membuat peta strategi, (5) mengembangkan ukuran kinerja, (6) mengidentifikasikan inisiatif yang diperlukan dalam pengimplementasian strategi.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard, Pengukuran kinerja*

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Kegunaan Penelitian.....	4
1.5 Rerangka Pemikiran.....	5
1.6 Metoda Penelitian.....	7
1.6.1 Metoda Pengumpulan Data.....	8
1.6.2 Metoda Analisis.....	9
1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	9

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.1.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.1.2 Hubungan dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan.....	14
2.1.3 Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	16

2.2 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sistem Manajemen	
Strategis.....	34
2.2.1 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	35
2.3 Langkah-langkah Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	39
2.4 Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> untuk Mencapai	
Tujuan Strategis Jangka Panjang.....	44
2.4.1 Mengaitkan Ukuran <i>Balanced Scorecard</i> dengan	
Strategi.....	45
2.4.2 Mengelola Strategi Bisnis.....	47
2.4.3 Target, Alokasi Sumber Daya, Inisiatif, dan	
Anggaran.....	49

BAB III OBJEK DAN METODA PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian.....	51
3.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	51
3.1.2 Usaha PT. Pos Indonesia.....	53
3.1.3 Aneka Layanan dan Pelayanan Pos.....	55
3.2 Metoda Penelitian.....	62
3.2.1 Metoda Pengumpulan Data.....	62
3.2.2 Rencana Analisis.....	63

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Visi, Misi, dan Strategi PT. Pos Indonesia.....	65
4.2 Implementasi Visi, Misi, dan Strategi PT. Pos Indonesia.....	66

4.3 Implementasi Visi, Misi, dan Strategi dengan Menggunakan	
<i>Balanced Scorecard</i>	68
4.3.1 Mengidentifikasi Landasan Organisasi.....	68
4.3.2 Pengembangan Strategi Bisnis Perusahaan.....	71
4.3.3 Menguraikan Strategi Bisnis ke dalam Komponen-	
Komponen yang lebih Kecil.....	72.
4.3.4 Membuat Peta Strategi.....	77
4.3.5 Mengembangkan Ukuran Kinerja.....	82
4.3.6 Mengidentifikasi Inisiatif yang Diperlukan untuk	
Implementasi Strategi.....	88
4.4 Pembahasan.....	91
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan.....	95
5.2 Saran.....	96
DAFTAR PUSTAKA.....	98

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	: Rencana Kerja Penelitian.....	10
Tabel 2.1	: Mengukur Tema Keuangan Strategis.....	20
Tabel 2.2	: Perbedaan Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Tradisional dengan Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Kontemporer.....	39
Tabel 2.3	: Ukuran Umum untuk Keempat Perspektif dalam BSC.....	42
Tabel 3.1	: Langkah-langkah Rencana Analisis.....	64
Tabel 4.1	: Analisis Hubungan Visi, Misi, Strategi PT. Pos Indonesia terhadap Sasaran Strateginya.....	78
Tabel 4.2	: Ukuran <i>Balanced Scorecard</i> PT. Pos Indonesia.....	83
Tabel 4.3	: Inisiatif PT. Pos Indonesia.....	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	: Rerangka Pemikiran.....	5
Gambar 2.1	: Hubungan Visi, Strategi dan BSC.....	15
Gambar 2.2	: Proses Bisnis Internal-Model Rantai Nilai.....	29
Gambar 2.3	: Rerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	30
Gambar 2.4	: Keseimbangan Sasaran Strategik yang Diterapkan dalam Perencanaan Strategik.....	38
Gambar 2.5	: Langkah Penyusunan Sasaran Strategis.....	40
Gambar 2.6	: Model Peta Strategi <i>Balanced Scorecard</i>	41
Gambar 4.1	: Peta Strategi PT. Pos Indonesia.....	81