

ABSTRAKSI

Peran strategi 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. Salah satu alat yang dapat digunakan untuk menghasilkan strategi yang berdasarkan aspek keuangan dan non-keuangan adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced scorecard* yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton ini mampu memberikan kerangka kerja untuk menentukan strategi organisasi, baik dalam aspek keuangan maupun aspek non-keuangan. *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*).

Dalam penelitian ini, penulis memilih sebuah perusahaan di kota Cianjur yang bergerak dalam industri makanan hasil fermentasi, yaitu tauco. Meskipun perusahaan tersebut sudah lama berdiri, perusahaan tersebut hanya menggunakan strategi berdasarkan target saja. Oleh karena itu penulis menyusun *Balanced Scorecard* di perusahaan tersebut sehingga dapat menghasilkan strategi yang berdasarkan empat perspektif.

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*.

Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa strategi-strategi yang dihasilkan melalui proses *Balanced Scorecard* 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. Jika perusahaan hanya mementingkan perspektif keuangan maka visi dan misi perusahaan tidak akan tercapai.

Kata kunci: *financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective.*

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Kegunaan Penelitian	5
1.5 Rerangka Pemikiran	6
1.6 Metoda Penelitian	8
1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian	9
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 10
2.1 Visi	10
2.1.1 Pengertian Visi	10

2.1.2 Penyusunan Visi	11
2.2 Misi	12
2.2.1 Pengertian Misi	12
2.2.2 Penyusunan Misi	13
2.3 Strategi	15
2.2.1 Pengertian Strategi	15
2.2.2 Penyusunan Manajemen Strategi	19
2.3.2 Perencanaan Strategi	21
2.3.4 Formulasi Strategi	23
2.3.5 Analisis Strategi	26
2.3.6 Implementasi Strategi	28
2.3.7 Evaluasi dan Pengendalian Strategi	31
2.3.8 Analisis SWOT	32
2.3.9 Matriks BCG	36
2.4 <i>Balanced Scorecard</i>	37
2.4.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	37
2.4.2 Perspektif Keuangan	41
2.4.3 Perspektif Pelanggan	43
2.4.4 Perspektif Proses Bisnis Internal	46
2.4.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	49
2.4.6 Langkah-langkah Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	51
2.4.7 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	55
2.4.8 Kelebihan dan Keterbatasan <i>Balanced Scorecard</i>	56

2.5 Prinsip-prinsip <i>Strategy Focused Organization</i>	58
2.5.1 Menerjemahkan Strategi Dalam Bentuk Operasional	58
2.5.2 Menyelaraskan Organisasi Dengan Strategi	61
2.5.3 Menjadikan Strategi Sebagai Pekerjaan Rutin Pegawai	62
2.5.4 Menjadikan Strategi Sebagai Sebuah Proses yang Berkesinambungan	63
2.5.5 Memobilisasi Perubahan Melalui Kepemimpinan Eksekutif	64
BAB III OBJEK DAN METODA PENELITIAN	65
3.1 Objek Penelitian	65
3.1.1 Sejarah Perusahaan	65
3.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	67
3.1.3 Jenis Produk	68
3.1.4 Kegiatan Produksi	69
3.1.5 Struktur Perusahaan	70
3.2 Metoda Penelitian	72
3.2.1 Teknik Pengumpulan Data	72
3.2.2 Langkah-langkah Penelitian	73
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	76
4.1 Mengidentifikasi Landasan Organisasi	78
4.1.1 Visi dan Misi Perusahaan	78
4.1.2 Analisis Matriks BCG	79

4.1.3 Analisis SWOT	81
4.2 Pengembangan Strategi Bisnis Perusahaan	87
4.3 Menguraikan Strategi Bisnis ke Dalam Komponen yang Lebih Kecil	89
4.4 Membuat Peta Strategi	97
4.5 Mengembangkan Ukuran Kinerja	99
4.5.1 Penjelasan Mengenai Ukuran Dalam <i>Lag Indicator</i>	102
4.5.2 Penjelasan Mengenai Ukuran Dalam <i>Lead Indicator</i>	103
4.6 Mengidentifikasi Inisiatif yang Diperlukan Untuk Implementasi Strategi	107
4.7 Pembahasan	110
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	116
5.1 Kesimpulan	116
5.2 Saran	117
DAFTAR PUSTAKA	119
LAMPIRAN	121
RIWAYAT HIDUP PENULIS	135

DAFTAR TABEL

No. Tabel	Hal
Tabel 4.1 Matriks SWOT	86
Tabel 4.2 Strategi Bisnis PT. "XYZ" dari Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	89
Tabel 4.3 Objektif Strategi PT. "XYZ"	90
Tabel 4.4 Ukuran Kinerja PT. "XYZ"	101
Tabel 4.5 Inisiatif PT. "XYZ"	108

DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Hal
Gambar 1.1 Rerangka Pemikiran	6
Gambar 2.1 Strategi yang Dikehendaki	17
Gambar 2.2 Strategi yang Direalisasikan	18
Gambar 2.3 Proses Manajemen Strategi	20
Gambar 2.4 Cara Membuat Analisis SWOT	35
Gambar 2.5 Matriks <i>Boston Consulting Group</i>	36
Gambar 2.6 <i>Balanced Scorecard</i> Menerjemahkan Visi dan Strategi ke Dalam Empat Perspektif	39
Gambar 2.7 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Suatu Rerangka Kerja Tindakan Strategis	40
Gambar 2.8 <i>Measuring Strategic Financial Themes</i>	41
Gambar 2.9 Perspektif Pelanggan: Tolok Ukur Utama	44
Gambar 2.10 Perspektif Proses Bisnis Internal: Model Rantai Nilai Generik	47
Gambar 2.11 Contoh <i>Strategy Map</i> Dalam Divisi Norwalk	53
Gambar 3.1 Struktur Perusahaan PT. "XYZ"	71
Gambar 4.1 Empat Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	78
Gambar 4.2 Peta Strategi PT. "XYZ"	100
Gambar L.1 Kacang Kedelai yang Sudah Bersih	126
Gambar L.2 Kulit Kacang Kedelai	126

Gambar L.3	Kacang Kedelai yang Sudah Digiling	127
Gambar L.4	Kacang Kedelai yang Telah Digiling Kemudian Dimasak	127
Gambar L.5	Kacang Kedelai yang Sudah Dimasak Kemudian Difermentasi Selama Beberapa Hari	128
Gambar L.6	Kacang Kedelai Hasil Fermentasi yang Sudah Kering	128
Gambar L.7	Kacang Kedelai Hasil Fermentasi yang Sudah Kering Kemudian Direndam Dengan Air Garam dan Dijemur	129
Gambar L.8	Tauco Kering	129
Gambar L.9	Tauco Masak	130
Gambar L.10	Alat Untuk Menjemur Kacang Kedelai	130
Gambar L.11	Bongsang	131
Gambar L.12	Gudang Botol	131
Gambar L.13	Gudang Kacang Kedelai	132
Gambar L.14	Gudang Kayu Bakar	132
Gambar L.15	Tempat Penyimpanan Tauco Kering	133
Gambar L.16	Pabrik Tauco	133
Gambar L.17	Toko Tauco	134
Gambar L.18	Tauco Masak yang Sudah Dikemas	134