

ABSTRAK

Dalam lingkungan bisnis yang berfokus pada pelanggan dan kualitas proses, ukuran kinerja keuangan tidak memadai bagi perusahaan untuk memperoleh profitabilitas jangka panjang dan tetap bertahan hidup. Ukuran kinerja keuangan ini harus dilengkapi dengan ukuran kinerja nonkeuangan.

PT. Z merupakan perusahaan sepatu militer yang menjual produknya ke pihak TNI, Polri dan pemasok perdagangan umum. PT. Z juga merencanakan perluasan pangsa pasar dengan memasuki tender Kotamadya dan Angkatan Laut. Berdasarkan hasil penelitian, penulis menemukan bahwa PT. Z menggunakan ukuran kinerja keuangan untuk menilai kinerja operasinya dan PT. Z juga belum memiliki misi, visi dan strategi yang jelas. Tidak jelasnya misi, visi dan strategi ini membuat manajemen bertindak sesuai dengan pengertiannya masing-masing. Melalui penelitian ini, penulis mencoba untuk menyusun *Balanced Scorecard* pada PT. Z.

Penelitian ini menggunakan enam tahap dalam menerapkan *Balanced Scorecard*, yaitu: mengidentifikasi landasan organisasi, mengembangkan strategi secara keseluruhan, menguraikan strategi bisnis ke dalam komponen yang lebih kecil, membuat peta strategi untuk strategi bisnis organisasi secara keseluruhan, mengembangkan ukuran kinerja dan menentukan target, mengidentifikasikan inisiatif yang diperlukan untuk implementasi strategi. Kesimpulan penulis atas penelitian ini adalah kemampuan *Balanced Scorecard* dalam memberikan manfaat berupa: kejelasan mengenai misi, visi dan strategi, mengukur kinerja secara keseluruhan, dan alat komunikasi yang efektif, dapat meningkatkan kinerja PT. Z.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard, Pengukuran kinerja*

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Kegunaan Penelitian.....	5
1.5 Rerangka Pemikiran.....	6
1.6 Metoda Penelitian.....	9
1.6.1 Metoda pengumpulan data.....	9
1.6.2 Metoda Analisis.....	10
1.7 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian.....	10
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.1.1 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Komunikasi.....	13
2.1.2 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sistem Pengukuran.....	14
2.1.3 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sistem Manajemen Strategik.....	15
2.2 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	15

2.2.1 Perspektif Keuangan.....	16
2.2.2 Perspektif Pelanggan.....	20
2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	24
2.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	26
2.3 Langkah-langkah dalam Menerapkan <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.4 Analisis SWOT.....	30

BAB III METODA DAN OBJEK PENELITIAN

3.1 Metoda Penelitian.....	33
3.1.1 Metoda Pengumpulan Data.....	33
3.1.2 Rencana Analisis.....	34
3.2 Objek Penelitian.....	35
3.2.1 Sejarah Perusahaan.....	35
3.2.2 Struktur Organisasi.....	37

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Tahap-tahap dalam Membangun <i>Balanced Scorecard</i>	50
4.1.1 Mengidentifikasi Landasan Organisasi.....	50
A. Misi, visi dan Kegiatan Bisnis Perusahaan.....	51
B. Analisis SWOT.....	55
4.1.2 Mengembangkan Strategi secara Keseluruhan.....	58
4.1.3 Menguraikan Strategi Bisnis ke dalam Komponen yang lebih Kecil.....	60
A. Perspektif Keuangan.....	61
B. Perspektif Pelanggan.....	62

C. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	64
D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	67
4.1.4 Membuat Peta Strategi untuk Strategi Bisnis Organisasi	
secara Keseluruhan.....	69
4.1.5 Mengembangkan Ukuran Kinerja.....	77
4.1.6 Mengidentifikasi Inisiatif yang diperlukan untuk	
Implementasi Strategi.....	85
4.2 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Peningkatan Kinerja.....	89
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	92
5.2 Saran.....	94
DAFTAR PUSTAKA.....	96
LAMPIRAN A Struktur organisasi PT. Z.....	98

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Survey Respondents Using Scorecard System By Region</i>	3
Tabel 1.2 Jadwal Kerja Penelitian.....	11
Tabel 2.1 <i>Customizing Measures for Business Strategies and Financial Themes</i>	19
Tabel 2.2 <i>Summary of Objectives and Measures: Financial Perspective</i>	19
Tabel 2.3 <i>Summary of Objectives and Measures: Customer Perspective</i>	23
Tabel 2.4 <i>Summary of Objectives and Measures: Process Perspective</i>	25
Tabel 2.5 <i>Summary of Objectives and measures: Learning and Growth Perspectives</i>	28
Tabel 4.1 Hubungan Tujuan Strategis dengan Misi, Visi dan Strategi.....	68
Tabel 4.2 <i>Lag Indicator dan Lead Indicator PT. Z</i>	77
Tabel 4.3 Inisiatif pada Tiga Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	85

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Rerangka Pemikiran.....	7
Gambar 2.1 <i>Linking Unique Value Propositions to Core Outcome</i> <i>Measures</i>	23
Gambar 2.2 <i>Generic Value Chain Model</i>	25
Gambar 4.1 <i>Customer Value Propositions</i>	63
Gambar 4.2 Peta Strategi PT. Z.....	69