

ABSTRAK

The competition strategies between the ice beam components manufacturer at the time of globalisasi the current look is increasingly competitive. Companies compete to improve its quality in order to gain the trust of customers, in this case the new prospective buyers and consumers. Therefore it takes a performance measurement system that can be used by management to evaluate performance and management capabilities in the internal business processes that exist in the company of component of ice blocks. The results of this evaluation work is essential for the management of the company in determining the steps a strategic move which is set to achieve its vision, mission, and strategic objectives.

One of the methods that are used as a tool to measure the company's performance is the *Balanced Scorecard* method. On the *Balanced Scorecard*, performance is not only seen and measured from the financial aspects (*financial*), but also measured from the aspects other than the financial aspects that support and influence on the financial aspects, namely customers, internal business processes, and learning and growth. Therefore, the purpose of this research is to implement the *Balanced Scorecard* method that serves to measure the performance of PT. Indorim Esstar through several approaches one of these *Low Cost Strategy*. With the performance of the company's expected strategy could increase the volume of sales in grabbing market share nationwide and Asia. With respect to the performance of a *low cost strategy* can help a company that is growing, competitive advantage with other competitors to reach companies that "Go Public".

The end result of the implementation of the *Balanced Scorecard* is a *company scorecard* (measuring instrument/benchmarks) performance. Each of the targets to be achieved will be grouped into each management level or levels that exist in the management of PT. Esstar Indorim which will be linked directly from the four perspectives of the *Balanced Scorecard*.

Keywords: *Balanced Scorecard, Low Cost Strategy, financial, sales volumes, customer, internal business processes, learning and growth.*

ABSTRAK

Kompetisi strategi antara perusahaan pembuat komponen es balok pada zaman globalisasi saat ini terlihat semakin kompetitif. Perusahaan berkompetisi untuk meningkatkan kualitasnya guna mendapatkan kepercayaan pelanggan, dalam hal ini yaitu calon pembeli baru dan konsumen lama. Karena itu dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat digunakan oleh manajemen untuk melakukan evaluasi kinerja manajemen dan kemampuan dalam proses bisnis internal yang ada di perusahaan komponen es balok. Hasil evaluasi ini nantinya sangat penting bagi manajemen perusahaan dalam menentukan langkah – langkah yang strategis yang ditetapkan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan strategis.

Salah satu metode yang digunakan sebagai alat ukur kinerja perusahaan adalah metode *Balanced Scorecard*. Pada *Balanced Scorecard*, kinerja tidak hanya dilihat dan diukur dari aspek keuangan (*financial*) saja, tetapi juga diukur dari aspek – aspek lain diluar aspek finansial yang mendukung dan berpengaruh terhadap aspek finansial yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Karena itu, tujuan penelitian ini adalah mengimplementasikan metode *Balanced Scorecard* yang berfungsi untuk mengukur kinerja PT. Esstar Indorim melalui beberapa pendekatan salah satunya *Low Cost Strategy*. Dengan dilaksanakannya strategi tersebut diharapkan perusahaan bisa meningkatkan *volume penjualannya* dalam meraih pangsa pasar Nasional dan Asia. Sehubungan dengan dilaksanakannya strategi biaya rendah dapat membantu perusahaan yang sedang berkembang, berkompetitif dengan kompetitor lainnya untuk menuju perusahaan yang “*Go Public*”.

Hasil akhir dari implementasi *Balanced Scorecard* adalah *company scorecard* yang merupakan *scorecard* (alat ukur/ tolok ukur) kinerja. Setiap target yang harus dicapai akan dikelompokkan ke dalam tiap – tiap level manajemen atau tingkatan manajemen yang ada di PT. Esstar Indorim yang akan dihubungkan langsung dari keempat perspektif pada *Balanced Scorecard*.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, *Low Cost Strategy*, *financial*, *volume penjualan*, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Kegunaan Penelitian	4

BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN	40
3.1 Objek Penelitian	40
3.2 Metode Penelitian	40
3.2.1 Jenis dan Sumber Data	40
3.2.2 Teknik Pengumpulan Data	41
3.2.3 Populasi dan Sampel	41
3.2.4 Analisis Data	43
3.2.5.1 Metode Observasi	43
3.2.5.2 Metode Wawancara	44
3.3 Penarikan Kesimpulan	44
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	45
4.1 Hasil Penelitian	45
4.2 Merancang <i>Balanced Scorecard</i> Pada Perusahaaa	45
4.2.1 Gambaran Perusahaan	45
4.2.2 Pengertian Visi, Misi, Dan Strategi Perusahaan	47
4.2.2.1 Visi, Misi, Dan Strategi Perusahaan	47
4.2.3 Status Perusahaan	52
4.2.4 Kantor dan Pabrik	52

4.2.5 Kondisi PT. Esstar Indorim	55
4.2.6 Tolak Ukur Kinerja Yang Digunakan di Perusahaan	57
4.2.7 Perancangan Model Dasar <i>Balanced Scorecard</i> Untuk PT. Esstar	62
4.2.8 Evaluasi Dan Konsensus Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan	63
4.2.8.1 Penentuan Strategi Perusahaan di Tahun 2012 -2015	66
4.2.9 Pemilihan Perspektif Dan Penentuan Sasaran Strategis Perusahaan	67
4.3 Tolak Ukur <i>Balanced Scorecard</i> PT. Esstar Indorim	68
4.3.1 Perspektif Keuangan	68
4.3.2 Perspektif Pelanggan	70
4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	72
4.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	75
4.3.5 Analisis Hubungan Sebab – Akibat Dari <i>Peta Strategi</i> PT. Esstar Indorim	76

4.4 Pembahasan Peningkatan <i>Volume Penjualan</i> dan Penerapan	
<i>Strategy Low Cost</i> pada PT. Esstar	78
4.4.1 Evaluasi Implementasi <i>Volume Penjualan dan Strategy</i>	
<i>Low Cost</i> PT. Esstar Menggunakan <i>Strategy Map</i>	79
4.4.2 Analisis <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Peta Strategi Volume</i>	
<i>Penjualan dan Low Cost Strategy</i>	83
4.4.3 Analisis Sasaran Strategis dan <i>Key Performance</i>	
<i>Indicator (KPI)</i>	86
4.4.4 Analisa Faktor Eksternal PT. Esstar Indorim	100
4.4.5 Implmentasi Perencanaan PT. Esstar Indorim di	
Tahun 2012 – 2015	101
4.4.6 <i>Action Plan</i> dari <i>Balanced Scorecard</i> PT. Esstar	
Periode 2012 – 2014	105
4.5 Pembahasan	119
 BAB V SIMPULAN DAN SARAN	 120
5.1 Simpulan	120
5.2 Saran	121
 DAFTAR PUSTAKA	 122

LAMPIRAN	123
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	124

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.2 Laporan Laba Rugi Periode 20X1 – 20X2

Gambar 2.3 Tiga Ancangan Quality Profitability Emphasis

Gambar 2.4 Laporan laba – rugi proyeksian

Gambar 2.5 Perhitungan Impas dengan pendekatan Teknik Persamaan

Gambar 2.8 Kurva Pendapatan Penjualan, Biaya Variabel, Biaya Tetap, Biaya Total dan Laba bersih pada Berbagai volume penjualan

Gambar 3.0 *A Strategy Map Represents How The Organization Creates Value*

Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran BSC PT. Esstar

Gambar 3.2 Lay Out PT. Esstar

Gambar 3.3 Tolak Ukur Kinerja Yang Digunakan PT. Esstar Indorim Tahun 2011

Gambar 3.4 Tolak Ukur Kinerja Yang Digunakan PT. Esstar Indorim Tahun 2012 - 2015

Gambar 3.5 Customer Value Proportion

Gambar 3.6 Customer Value Proportion Measures

Gambar 5.0 Analisa Faktor Eksternal Perusahaan

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tiga Ancangan Quality Profitability Emphasis

Tabel 2.7 Pendapatan Penjualan, Biaya Variabel, Biaya Tetap, Biaya Total dan Laba bersih dari Berbagai *volume penjualan*

Tabel 2.9 Perhitungan Pendapatan Penjualan, Biaya Variabel, Biaya Tetap, Biaya Total dan Laba bersih dari Berbagai *volume penjualan*

Tabel 3.7 Perspective *Balanced Scorecard*

Tabel 3.8 *Strategy Map* PT. Esstar

Tabel 3.9 *Balanced Scorecard* Measures

Tabel 4.0 Financial Perspective KPI

Tabel 4.1 Laporan Laba Rugi 2001 - 2004

Tabel 4.2 Laporan Laba Rugi Projeksian

Tabel 4.3 Laporan Biaya Overhead PT. Esstar

Tabel 4.4 Laporan Biaya Overhead Pabrik Projeksian

Tabel 4.5 Customer Perspective KPI

Tabel 4.6 Internal Process Business KPI

Tabel 4.7 Perhitungan Tarif Dasar Listrik

Tabel 4.8 Perhitungan Tarif Dasar Listrik Projeksian

Tabel 4.9 Learning and Growth

Tabel 5.1 Implementasi Perencanaan PT. Esstar Periode 2012 - 2015

Tabel 5.2 *Action Plan* dari *Balanced Scorecard*

Tabel 5.3 *Action Plan* dari Program Efisiensi Penggunaan Peralatan

Tabel 5.4 *Action Plan* dari Program Total Quality Managment

Tabel 5.5 *Action Plan* dari Program On Time Delivery Services

Tabel 5.6 *Action Plan* dari Program Relationship Customers

Tabel 5.7 *Action Plan* dari Program Product Guaranteed

Tabel 5.8 *Action Plan* dari Program Program Market Share per product

Tabel 5.9 *Action Plan* dari Program Mengurangi Biaya Utilitis

Tabel 6.0 *Action Plan* dari Program Selcetive Employees

Tabel 6.1 *Action Plan* dari Program Make Different Product

Tabel 6.2 *Action Plan* dari Program Tidak ada Pengembalian Uang Cuti

Tabel 6.3 *Action Plan* dari Program On Vacation Together

Tabel 6.4 *Action Plan* dari Program Incentive

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A	Laporan Keuangan PT. Esstar Indorim Tahun 2001
	Laporan Keuangan PT. Esstar Indorim Tahun 2002
	Laporan Keuangan PT. Esstar Indorim Tahun 2003
	Laporan Keuangan PT. Esstar Indorim Tahun 2004