

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas Berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan judul : **ANALISIS STRATEGI BISNIS DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN METODE BALANCED SCORECARD PADA PT. XYZ**

Penyusunan tesis ini merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan program studi Magister Manajemen pada BiNus Business School.

Atas bantuan dan dukungan yang secara langsung, maupun tidak langsung yang telah Kami terima, oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Orang Tua Kami, yang telah membimbing serta memberikan semangat kepada Kami selama ini.
2. Bapak Ir. Muhril Ardiansyah, M.Sc., Ph.D selaku Pembimbing *Group Field Project* yang telah yang sangat membantu Kami didalam penulisan dan penyelesaian skripsi ini.
3. Bapak Ir. Santoso Wardoyo, selaku Presiden Direktur PT. XYZ, yang telah memberikan bantuan, menyediakan waktu dan kesempatan untuk penulisan tesis ini.
4. Bapak Raditya Syahreza ST, selaku Staff Direksi PT. XYZ, yang telah banyak menyediakan waktu dan membantu didalam penulisan tesis ini.
5. Bapak Edi Sukamtono, SE, selaku *General Manager* PT. XYZ, yang juga telah banyak menyediakan waktu dan membantu dalam penulisan tesis ini.
6. Ibu Dervi, Ibu Ratna, dan Bapak Irsyad yang telah membantu Kami didalam melakukan penulisan tesis ini.
7. Seluruh staff PT. XYZ, yang secara tidak langsung telah membantu Kami didalam

penyelesaian tesis ini.

8. Bapak Haryadi Sarjono, Robby Abidin, Ibu Po Jie Kwe, Hanny Astari,

Wahyu Fajar Anggoro, Dimas Apriano, Putra, Teuku Adriansyah, Fernando

Julianto, Grace Hartanti, Zera Imawan, Liana, Fusiawan, Kurniawan, Aji Fauzi, Manasye Tangyong, Maya Iranda, Sharon Sudargo, Desi, Yuyun Mulyadi, Dita Anggia, Nia, Ellia, Marissa Mofie, Dimas Haryo, Harry teman-teman BBS kelas MA1, dan teman-teman Kami yang telah memberikan masukan dan dukungan didalam penulisan tesis ini.

9. Seluruh staff dosen dan karyawan akademis dan non – akademis BiNus Business School yang secara langsung maupun tidak langsung yang telah menunjang dalam penyelesaian tesis ini.
10. Serta semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Dengan segala kemampuan yang ada serta mengingat terbatasnya pengalaman dan pengetahuan, kami sepenuhnya menyadari bahwa thesis ini masih jauh dari sempurna, baik dalam pengungkapan, pokok pikiran, tata bahasa maupun kelengkapan pembahasannya. Semoga dengan hasil dari penelitian kami dalam thesis ini dapat berguna bagi yang membutuhkan.

Jakarta, 7 April 2009

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN.....	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I . PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	4
1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian.....	5
1.4 Ruang Lingkup.....	6
BAB 2. LANDASAN TEORI	
2.1 Pengukuran Kinerja.....	7
2.2 Penilaian Kinerja Sistem Tradisional.....	13
2.3 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.3.1 Perspektif Keuangan.....	23
2.3.2 Perspektif Pelanggan.....	26
2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	31
2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	35

2.3.5 Keuntungan dari Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i>	48
2.3.6 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Strategi Bisnis.....	51

2.4 Pengertian Strategi.....	53
2.4.1 Pengertian Strategi Bisnis.....	55
2.5 Analisis SWOT.....	56
2.5.1 Matriks SWOT.....	60
2.6 Pengertian Visi dan Misi.....	62
2.7 Pengertian Analisis Porter.....	63
2.7.1 Teori Porter Dalam Menghadapi Persaingan.....	65
2.8 Studi Kasus Yang Pernah Dilakukan.....	69
 BAB 3. METODE PENELITIAN	
3.1 Kerangka Pemikiran.....	80
3.2 Model dan Metode Analisis.....	81
3.2.1 Model Analisis.....	81
3.2.2 Metode Analisis.....	81
3.3 Variabel Penelitian.....	87
3.4 Populasi dan Sampel.....	90
3.5 Teknik Pengolahan Sampel.....	90
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	92
3.7 Validitas dan Reliabilitas.....	93
3.7.1 Reliabilitas.....	94
3.7.2 Validitas.....	95
3.8 Hipotesis.....	96

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Latar Belakang Perusahaan.....	104
4.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	105
4.3 Kondisi Bisnis Perusahaan.....	106

4.4 Struktur Organisasi dan Uraian Pekerjaan.....	108
4.4.1 Struktur Organisasi.....	110
4.4.2 Uraian Pekerjaan.....	111
4.5 Hasil Penelitian Kinerja yang ada di Perusahaan.....	128
4.5.1 Data Laba atau Rugi.....	130
4.5.2 Neraca.....	131
4.6 Analisis Rasio Keuangan.....	133
4.7 Pengukuran Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard.....	144
4.7.1 Perspektif Keuangan.....	145
4.7.2 Perspektif Pelanggan.....	147
4.7.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	161
4.7.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	165
4.8 Analisis Penelitian.....	183
4.9 Rekomendasi.....	185
4.10 Analisis SWOT.....	186
4.11 Hasil Analisa SWOT.....	198
 BAB 5. SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan.....	206
5.2 Saran.....	209
Daftar Pustaka.....	211
Daftar Acuan.....	213

Lampiran.....	214
---------------	-----

Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR TABEL

No Tabel	Judul Tabel	Halaman
Tabel 2.1	Atribut Pengukuran Kinerja yang Baik.....	10
Tabel 2.2	Model <i>Balanced Scorecard</i>	16
Tabel 2.3	Dalam Perspektif Pelanggan.....	17
Tabel 2.4	Perspektif Bisnis Internal.....	17
Tabel 2.5	Perspektif <i>Learning and Growth</i>	18
Tabel 2.6	Perbandingan Sistem Pelaporan Manajemen Tradisional vs. Manajemen <i>Balanced Scorecard</i>	50
Tabel 2.7	Beda Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Tradisional dengan Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Kontemporer.....	53
Tabel 2.8	Matriks SWOT.....	61
Tabel 2.9	Hasil Dari Analisa Dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	70
Tabel 2.10	Bobot dan kategori Kuesioner.....	75
Tabel 2.11	Kriteria Intrepretasi Skor.....	78
Tabel 3.1	Bobot Dan Kategori Kuesioner.....	82
Tabel 3.2	Rasio Keuangan.....	83
Tabel 3.3	Kriteria Intrepretasi Skor.....	84
Tabel 3.4	Metode <i>Balanced Scorecard</i>	84
Tabel 4.1	Perbandingan Data Keuangan PT. XYZ	129

Tabel 4.2	Kriteria penilaian ROI dan NPM	142
Tabel 4.3	Analisis Rasio Keuangan PT. XYZ	143
Tabel 4.4	Tingkat Pengembalian Pemegang Saham PT. XYZ	146
Tabel 4.5	Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Penampilan, Kerapihan, dan Keasrian Kantor dan Pabrik PT. XYZ	147
Tabel 4.6	Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Kenyaman Gedung dan Pabrik PT. XYZ	148

Tabel 4.7	Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Fasilitas Gedung dan Pabrik PT. XYZ (fasilitas parkir, lobby, ruang rapat, ruang tunggu, toilet)	149
Tabel 4.8	Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Ketepatan Waktu Pengiriman Barang PT. XYZ	150
Tabel 4.9	Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Kualitas Produk yang Diproduksi PT. XYZ	151
Tabel 4.10	Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Kesesuaian Produk yang diproduksi PT. XYZ terhadap spesifikasi	152
Tabel 4.11	Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Ketanggapan PT.XYZ dalam menanggapi keluhan produk	153
Tabel 4.12	Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Ketanggapan Perusahaan Dalam Memberikan Informasi Secara Jelas yang Diminta Pelanggan Mengenai Proses dan Hasil Produksi	154
Tabel 4.13	Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Ketanggapan Perusahaan Dalam Menanggapi Perubahan Permintaan Dari Pelanggan.....	155
Tabel 4.14	Kepuasan Pelanggan Terhadap Tingkat Pengetahuan Karyawan PT. XYZ mengenai Produk Yang Dipesan	156
Tabel 4.15	Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Tingkat Pengetahuan Karyawan PT. XYZ mengenai Produk Yang Dipesan	157
Tabel 4.16	Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap PT. XYZ dalam memberikan empati dengan mengambil tindakan yang bersifat teknis dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan	158
Tabel 4.17	Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap PT. XYZ Dalam Memberikan	

	Empati Dengan Mengambil Tindakan yang Bersifat Administratif/ Keuangan dan Sesuai Dengan Kebutuhan dan Keinginan Pelanggan (Perubahan/ Pembatalan Pemesanan, Kesulitan Keuangan Pelanggan dalam Pembayaran)	159
Tabel 4.18	Kriteria Penilaian	160
Tabel 4.19	Tingkat Kepuasan Pekerja terhadap Bangunan Tempat Bekerja	169

Tabel 4.20	Kepuasan Pekerja Terhadap Fasilitas/ Kelengkapan Gedung tempat Bekerja.....	170
Tabel 4.21	Kepuasan Pekerja Terhadap Lingkungan di Area Perusahaan Tempat Bekerja	171
Tabel 4.22	Kepuasan Pekerja Terhadap Fasilitas yang Berhubungan Dengan Kesejahteraan Pekerja.....	172
Tabel 4.23	Kepuasan Pekerja Terhadap Pengaturan Perusahaan (Peraturan-Peraturan, Norma-Norma, Tersedianya Petunjuk Kerja, Kejelasan Aturan, Standar- Standar dan Lain-Lain.).....	173
Tabel 4.24	Kepuasan Pekerja Terhadap Cepat Tanggap Dan Konsistensi Manajemen Dalam Merealisasikan Apa yang Sudah Menjadi Ketetapan Perusahaan..	174
Tabel 4.25	Kepuasan Pekerja Terhadap Cepat Tanggap dan Konsistensi Manajemen Terhadap Pelaksanaan dan Hasil Pelatihan, Pembinaan, dan Pengembangan Diri Pekerja.....	175
Tabel 4.26	Kepuasan Pekerja Terhadap Jaminan Dalam Menggunakan Mesin	176
Tabel 4.27	Kepuasan Pekerja Dalam Komunikasi Antara Para Pekerja Dengan Pimpinan Perusahaan	177
Tabel 4.28	Kepuasan Pekerja Terhadap Perhatian Perusahaan	178
Tabel 4.29	Kepuasan Pekerja Terhadap Perhatian Perusahaan Kepada Anggota Keluarga Pekerja.....	179
Tabel 4.30	Kriteria Penilaian	180
Tabel 4.31	Rasio Jumlah Laba/ Rugi Bersih Dengan Jumlah Pekerja	

	Tahun 2004, 2005, 2006, 2007, 2008.....	181
Tabel 4.32	Analisis Penelitian PT. XYZ Menggunakan Empat Perspektif Balanced Scorecard.....	183
Tabel 4.33	Kategori Skor Dan Interval Kelas.....	184
Tabel 4.34	Matriks Faktor Strategi Internal (IFAS/ Internal Strategic Factor Analysis Summary).....	191

Tabel 4.35	Tabel 4.35 Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS/ External Strategic Factor Analysis Summary).....	195
Tabel 4.36	Matriks TOWS PT. XYZ.....	200