

**PERANCANGAN TOLOK UKUR KINERJA MANAJEMEN SEBAGAI
ALAT MENGENDALIKAN STRATEGI DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD PADA PT. IJMG DI SURABAYA**

TESIS



OLEH :

BOBBY HINDRAWAN, S.E.

N I M : 8112407031

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
MARET 2010**

**PERANCANGAN TOLOK UKUR KINERJA MANAJEMEN SEBAGAI
ALAT MENGENDALIKAN STRATEGI DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD PADA PT. IJMG DI SURABAYA**

**TESIS
Diajukan kepada
Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
Untuk memenuhi persyaratan
gelar Magister Manajemen**



**OLEH :
BOBBY HINDRAWAN, S.E.
N I M : 8112407031**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIKA WIDYA MANDALA SURABAYA
MARET 2010**

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis Bobby Hindrawan, S.E ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji.

Surabaya, 10 Maret 2010

Pembimbing



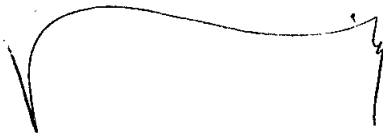
(Prof. Dr. Arsono Laksmiana, Ak.)

HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI TESIS

Tesis ini telah diuji dan dinilai
oleh Panitia Penguji pada
Program Pascasarjana Unika Widya Mandala Surabaya
Pada Tanggal 15 bulan Maret tahun 2010

PANITIA PENGUJI

1. Ketua



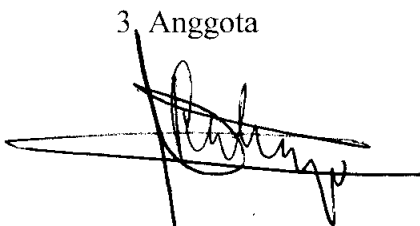
(Dr. Hermeindito Kaaro)

2. Sekretaris



(Prof. Dr. Arsono Laksmana, Ak.)

3. Anggota



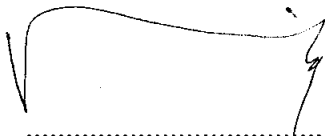
(Dr. Mudjilah Rahayu)

HALAMAN PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

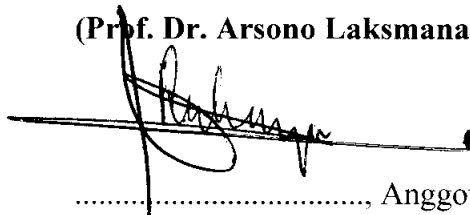
Tesis berjudul "Perancangan tolok ukur kinerja manajemen sebagai alat mengendalikan strategi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT.IJMG di Surabaya" telah diuji dan dinilai oleh Panitia Penguji Program Magister, Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

Pada tanggal 15 bulan Maret tahun 2010

PANITIA PENGUJI

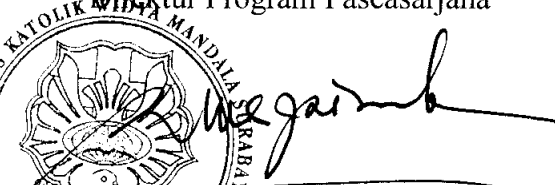

....., Ketua
(Dr. Hermeindito Kaaro)


....., Sekretaris
(Prof. Dr. Arsono Laksmana, Ak.)


....., Anggota
(Dr. Mudjilah Rahayu)

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana



(Prof. Dr. Wuri Soedjatmiko)

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas kasih, hikmat, dan kekuatanNya , sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan baik. Penulisan ini dibuat untuk melengkapi syarat dalam memperoleh gelar Magister Manajemen di UNIKA Widaya Mandala, Surabaya ini.

Bersama dengan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. J.S Ami Soewandi selaku Rektor UNIKA Widya Mandala, Surabaya.
2. Prof. Dr. Wuri Soedjatmiko selaku Direktur Pascasarjana UNIKA Widya Mandala, Surabaya.
3. Dr. Hermeindito Kaaro, selaku Dewan Penguji yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan menyempurnakan susunan kalimat dalam tesis ini.
4. Prof. Dr. Drs. Ec. Arsono Laksmiana, Ak, selaku pembimbing, Sekretaris Dewan Penguji, dan dosen matakuliah *Global Strategy* dan *Corporate Strategy* yang telah memberikan dorongan, bimbingan, semangat, dan membantu penulis dalam proses pembuatan, perbaikan, dan penyelesaian tesis ini.
5. Dr. Mudjilah Rahayu, selaku anggota Dewan Penguji yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan menyempurnakan penyelesaian tesis ini dengan baik.
6. Seluruh dosen pengajar di Magister Manajemen Unika Widya Mandala Surabaya yang secara langsung dan tidak langsung telah memberikan masukan dan juga arahan bagi penulis dalam proses penyelesaian tesis ini.

7. Segenap Staf Tata Usaha, terutama Sdr. Hari, Sdri. Novi, dan Sdri. Vivi yang telah menjadi sahabat yang baik bagi penulis dalam mendorong penulis untuk segera menyelesaikan tesis ini.
8. Bpk. Yohan Jahja Tatang Herjadi, SH sebagai *General Manager* PT.IJMG dan semua karyawan PT.IJMG, yang telah mengizinkan dan membantu penulis untuk menjadikan PT.IJMG sebagai obyek penelitian dan memberikan data-data yang penulis butuhkan.
9. Papa, Mama, Mak, Bernard, Diana, Christine, David, Jeanny, Rosiana dan sanak keluarga yang lain, yang telah memberikan dukungan dan motivasi bagi penulis untuk menyelesaikan karya ini
10. Iin, Audelia, Deni, Cynthia, Pak Burhan, Jendil, Toni, Belly, Bram dan rekan-rekan lainnya yang selalu memberi semangat dan membantu penulis dalam mencari informasi yang dibutuhkan dalam penulisan tesis ini.

Selain orang-orang tersebut di atas, masih banyak lagi pihak yang memberikan dukungan yang tidak bisa penulis jelaskan satu per satu. Tanpa dukungan dan bantuan dari orang-orang tersebut, penulis tidak akan mampu menyelesaikan tesis ini. Penulis berharap tesis ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi pembaca nantinya. “Terpujilah nama Tuhan dari selama-lamanya sampai selama-selamanya, sebab daripada Dialah hikmat dan kekuatan!” (Daniel 2:20).

Surabaya, 10 Maret 2010

Penulis

ABSTRAK

Tesis ini meneliti perancangan tolok ukur kinerja manajemen untuk pengendalian strategi pada PT.IJMG dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Perancangan tolok ukur kinerja manajemen berdasarkan visi, misi, dan strategi perusahaan yang diterjemahkan dalam empat perspektif, yang meliputi: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Perancangan yang dilakukan berfokus pada perancangan tolok ukur dan proses kinerja.

Penelitian ini dilakukan tanpa hipotesis dan menggunakan metode deskriptif. Data yang digunakan untuk perancangan tolok ukur berasal dari data intern perusahaan (data keuangan, data pelanggan, data proses bisnis internal dan data karyawan). Data yang digunakan untuk perancangan tolok ukur kinerja manajemen berasal dari hasil wawancara.

Hasil dari penelitian adalah tolok ukur kinerja manajemen yang berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*. Model yang dibuat mempunyai kegunaan, yaitu: dapat digunakan untuk melakukan analisis komparatif dengan membandingkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, tiap perspektif, dan tiap tolok ukur dan bagaimana cara mengendalikan strategi. Selain itu dari perancangan tolok ukur yang dilakukan dapat diketahui prioritas dari perusahaan. Akan tetapi masih diperlukan *update* perancangan tolok ukur dan proses pengukuran kinerja secara terus menerus agar sesuai dengan dinamika yang terjadi dalam perusahaan.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Tolok Ukur Kinerja, Mengendalikan strategi.

ABSTRACT

This study is done in order to do the measurement planning for controlling the strategy in PT.IJMG by using the Balanced Scorecard method. The performance measurement planning is made based on the company's vision, mission, and strategy which are divided into four perspective, among others: finance perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. The process planning is focused by measurement planning and performance process.

This study is done in order without hypothesis and using description method. The data used for this planning were derived from internal data in company (financial data, customer data, internal business process data, and employee data) were gathered from the interview.

The result of analysis is a model performance measurement based on Balanced Scorecard. The use of the model is to do the comparative analysis by comparing the company's performance altogether in every perspective and every measurement and how to controlling the strategy. In addition, the result from the planning is that the company is able to understand the priority of the company.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance Measurement, Strategy Controlling

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN PRASAYARAT GELAR.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS	iii
HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI TESIS	iv
HALAMAN PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS.....	v
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	6
2.1 Penelitian Terdahulu	6
2.2 Landasan Teori.....	6
2.2.1 Visi, Misi, dan Strategi.....	6

2.2.1.1 Visi	6
2.2.1.2 Misi	7
2.2.1.3 Strategi	8
2.2.2 Kinerja.....	9
2.2.2.1 Pengukuran Kinerja.....	10
2.2.2.2 Manfaat pengukuran Kinerja.....	12
2.2.3 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.2.4 Empat perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.2.5 <i>Linking the Balanced Scorecard measures the strategy</i>	32
BAB 3 METODE PENELITIAN	35
3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian	35
3.2 Lokasi Penelitian.....	35
3.3 Sumber dan Jenis Data	36
3.4 Prosedur Pengumpulan Data	36
3.5 Sumber Informasi Penelitian.....	37
3.6 Pertanyaan Penelitian	38
BAB 4 HASIL DAN ANALISIS DATA PENELITIAN	40
4.1 Data Penelitian.....	40
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan	40
4.1.1.1 Struktur Organisasi Perusahaan.....	41
4.1.1.2Keuangan	42
4.1.1.3 Pemasaran.....	43
4.1.1.4 Sumber Daya Manusia.....	49

4.1.2 Visi, Misi, dan Strategi PT.IJMG	52
4.1.2.1 Visi PT.IJMG.....	52
4.1.2.2 Misi PT.IJMG	53
4.1.2.3 Strategi PT.IJMG	53
4.2 Deskripsi Responden	55
4.3 Pengukuran Kinerja PT.IJMG saat ini.....	55
4.4 Hasil Wawancara	61
BAB 5 PEMBAHASAN	72
5.1 Menghubungkan Visi,Misi, dan Strategi perusahaan dengan pengukuran <i>Balanced Scorecard</i>	72
5.2 Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	77
BAB 6 KESIMPULAN dan SARAN	85
6.1 Kesimpulan.....	85
6.2 Saran	85
DAFTAR PUSTAKA	87

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 Rasio Keuangan PT.IJMG	43
4.2 Daftar Spesifikasi Motor Suzuki yang dipasarkan PT.IJMG.....	44
4.3 Rasio Pertumbuhan <i>Net Profit</i>	56
4.4 Penelitian Prestasi Karyawan.....	57
4.5 Penilaian Tingkatan Staf	58
4.6 Penilaian Tingkatan <i>Supervisor</i> keatas	58
4.7 Skala Tingkat Penilaian.....	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.2 Mengukur Tema Keuangan Strategis.....	23
2.3 Perspektif Pelanggan: Tolok Ukur Utama	26
2.4 Model Generik: Proposisi nilai	27
2.5 Perspektif Proses Bisnis Internal: Model Rantai Nilai Generik.....	29
2.6 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran : Kerangka Kerja	31
2.7 Hubungan Sebab-Akibat Antar Perspektif.....	34
4.1 Wilayah Operasi PT.IJMG.....	46
5.1 Hubungan Sebab-Akibat Antar Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	74
5.2 Sasaran Stratejik beserta Tolok Ukur dan Inisiatif Strategi PT.IJMG	84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Struktur Organisasi PT.IJMG	89