



**PENERAPAN BALANCED SCORECARD PADA
KANTOR PELAYANAN BEA DAN CUKAI
TIPE A MERAK**

TESIS

Oleh
YANTI NOVYANTI
1310301-093

**UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
2006**



**PENERAPAN BALANCED SCORECARD PADA
KANTOR PELAYANAN BEA DAN CUKAI
TIPE A MERAK**

T E S I S

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program
Pascasarjana Program Magister Manajemen**

Oleh

YANTI NOVYANTI

1310301-093

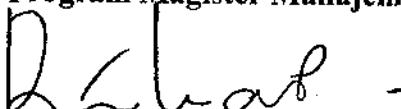
**UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
2006**

PENGESAHAN TESIS

Judul : Penerapan Balanced Scorecard pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Merak
Nama : Yanti Novyanti
N I M : 131.0301-093
Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen
Tanggal : Nopember 2006

Mengesahkan

Direktur Program Magister Manajemen


Dr. Ir. Mustika S. Purwanegara, MSc.

Pembimbing Utama



Dr. Ir. Alugoro Mulyowahyudi, MSc. Ir. M. Kohir Aman, MBIT.,QIA

Pembimbing II



PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : Penerapan Balanced Scorecard pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Merak

Nama : Yanti Novyanti

NIM : 131.0301.093

Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Direktur Program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana

Karya Ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesajanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya

Jakarta, Nopember 2006

Yanti Novyanti

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Illahi Rabbi karena atas petunjuk dan karunia-Nya saya dilimpahi kemudahan dan kemampuan untuk mampu menyelesaikan tesis magister ini guna menyelesaikan pendidikan S2 saya di Jurusan Magister Manajemen Universitas Mercubuana. Tesis ini saya pilih dilatarbelakangi oleh minat saya untuk mempelajari balanced scorecard pada instansi pemerintah.

Dengan segala kemampuan dan keterbatasan dalam proses pembuatan tesis ini, saya mengucapkan terima kasih dan penghargaan saya atas bimbingan, bantuan, arahan serta dorongan dan waktu yang diluangkan oleh :

1. Bapak Dr. Ir. Alugoro Mulyowahyudi, Msc. selaku pembimbing utama yang dengan rendah hati senantiasa menyediakan waktu dan ilmunya untuk mengarahkan, membimbing dan memberikan motivasi bagi mahasiswa MM UMB di Cilegon untuk dapat menyelesaikan tesis dengan baik.
2. Bapak Ir. M. Kohir Aman, MBIT, QIA. selaku pembimbing II yang dengan keikhlasannya senantiasa menyediakan waktu, ilmu dan wawasannya untuk memberikan masukan, mengarahkan dan membimbing.
3. Ibu Dr. Ir. Mustika S. Purwanegara, MSc. sebagai Ketua Program Magister Manajemen beserta segenap staff pengajar atas bekal ilmu pengetahuan dan wawasan berpikir di dunia manajemen.
4. Suami yang tercinta, Arif Dwyawan, SE. yang selalu mendukung langkah istrinya dengan penuh kesabaran dan pengertian, anak-anak saya yang terkasih Bhimananta Hilman, Shabrina Arifanti dan Thirafi Rasendriya yang senantiasa menanti waktu kebersamaan bersama keluarga dengan pengertian .
5. Bapak Drs. H. Sanusi Karnasutisna, Bapak Prof. Dr. H. Muhibal, MSc. serta Ibu Dr. Murni Indriati, Msc. yang selalu mendoakan anaknya serta dukungan perhatian yang tiada batas.
6. Almarhumah Hj. Unangsih di tengah penyakitnya yang menahun yang selalu mendoakan dan memotivasi saya untuk segera menyelesaikan pendidikan, namun Allah Swt lebih menyayanginya sehingga beliau tak sempat menunggu saat-saat seperti ini.

7. Keluarga besar saya yang telah mengikhaskan doa restu, materiil, dukungan dan perhatian untuk kebahagiaan dan kelulusan pendidikan saya.
8. Bapak C.F Sidjabat, MPA., Bapak Tambos M. Naiborhu, SH. LLM. serta Bapak Ir. Agus Sudarmadi, MSc. sebagai Kepala Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Merak tahun 2004 -2006 yang telah mengijinkan saya untuk menempuh pendidikan di luar kedinasan dan me luangkan waktu serta memberikan banyak masukan bagi penulisan tesis ini.
9. Bapak Maratur L. Tobing, SH, M.Hum. sebagai Kepala Sub Bagian Umum KPBC Tipe A Merak yang telah mengijinkan saya untuk mengambil lokasi penelitian di KPBC Tipe A Merak serta masukan, data dan waktu yang diberikan.
10. Segenap rekan kerja di KPBC Tipe A Merak atas perhatian, dukungan, serta waktu kepada saya selama ini.
11. Segenap staf sekretariat MM UMB Mercubuana yang dengan senyum dan kebaikannya selalu membantu bila ada masalah, baik sekretariat Cilegon maupun sekretariat Menteng.
12. Rekan-rekan MM UMB Cilegon yang selalu kompak dalam kuliah dan berangkat bersama-sama ke kampus di menteng dengan penuh perjuangan (Mbak Mumus, Ray, Pak Manalu, Pak Agus, Pak Damro, Pak Wendy dan yang lainnya..)
13. Berbagai pihak yang tidak mungkin saya sebutkan satu per satu atas bantuan, dukungan dan dorongan kepada saya.

Saya telah memberikan seluruh daya upaya dalam penyelesaian tesis ini. Semoga berguna bagi kemajuan saya dan semua pihak yang berkepentingan. Saya memohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kekurangan yang ada. Kritik dan saran yang membangun akan saya terima dengan lapang dada bagi perkembangan ilmu saya di masa yang akan datang. Atas perhatian Anda semua, saya ucapkan terima kasih.

Cilegon, November 2006

Yanti Novyanti

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Abstrak	iii
Abstract	iv
Lembar Pengesahan	v
Lembar Pernyataan	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat dan Kegunaan Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	
2.1 Kajian Pustaka	8
2.1.1 Konsep Umum Strategi	8
2.1.2 Manfaat Strategi	10
2.1.3 Komponen Strategi	11
2.1.4 Konsep Strategi Bisnis	12
2.1.5 Misi Bisnis	14
2.1.6 Analisa Faktor Strategi	15
2.1.6.1 Analisa Faktor Eksternal	17
2.1.6.2 Analisa Faktor Internal	18
2.1.7 Pendekatan-pendekatan Strategi	18
2.1.8 Kompetensi Inti Organisasi	20
2.1.9 <i>Key Succes Factors</i>	20
2.1.10 Analisa TOWS	21
2.1.11 Alternatif Strategi	21
2.1.12 Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)	22
2.1.13 Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	24
2.1.13.1 Definisi Pengukuran Kinerja	24
2.1.13.1.1 Tujuan Pengukuran Kinerja	25
2.1.13.1.2 Pengukuran Kinerja Berdasarkan Konsep Tradisional	26
2.1.13.2 Balanced Scorecard (BSC)	27
2.1.13.2.1 Penjabaran Visi Organisasi dalam Empat Perspektif BSC	32
2.1.13.2.2 Perspektif Keuangan	34
2.1.13.2.3 Perpektif Pelanggan	35
2.1.13.2.4 Perpektif Proses Bisnis Internal	37
2.1.13.2.5 Perpektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	39

	2.1.13.2.6	Penentuan Tujuan (Objective) dan Target Perspektif	43
	2.1.13.2.7	Tahapan Membangun Konsep Balanced Scorecard	44
2.2	Kerangka Berfikir		47
2.3	Hipotesis Penelitian		48
BAB III METODE PENELITIAN			50
3.1	Objek Penelitian		50
3.2	Metode Penelitian		50
	3.2.1 Struktur Penelitian		51
	3.2.1.1	Identifikasi Variabel yang Mempengaruhi Perspektif Finansial	51
	3.2.1.2	Identifikasi Variabel yang Mempengaruhi Perspektif Pelanggan	52
	3.2.1.3	Identifikasi Variabel yang Mempengaruhi Perspektif Proses Bisnis Internal	52
	3.2.1.4	Identifikasi Variabel yang Mempengaruhi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	52
	3.2.1.5	Model Kerangka Keterkaitan	53
	3.2.2 Strategi Penelitian		53
	3.2.2.1	Jenis Data	53
	3.2.2.2	Sumber Data	53
	3.2.2.3	Metode Analisis	54
	3.2.2.4	Jadwal Penelitian	54
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN			55
4.1	Tinjauan Umum Kantor Pelayan Bea dan Cukai Tipe A Merak		55
	4.4.1 Visi KPBC Tipe A Merak		56
	4.4.2 Misi KPBC Tipe A Merak		57
	4.4.3 Strategi		58
	4.4.4 Lima Komitmen Harian		59
	4.4.5 Lokasi KPBC Tipe A Merak		59
	4.4.6 Aktivitas KPBC Tipe A Merak		59
	4.4.7 Wilayah Pembinaan dan Pengawasan		60
	4.4.8 Komoditi Impor, Ekspor dan Cukai		61
	4.4.9 Fasilitas yang diberikan KPBC Tipe A Merak		63
	4.4.10 Pelayanan KPBC Tipe A Merak		64
	4.4.11 Sumber daya Manusia dan Struktur Organisasi		65
	4.4.12 Teknologi Informasi Pemberitahuan Melalui Media Elektronik		66
4.2	Sistem Perumusan Strategi		66
	4.2.1 <i>Trendwaching</i>		66
	4.2.1.1 Analisis Lingkungan Makro		67
	4.2.1.2 Analisis Lingkungan Industri		71
	4.2.2 Analisis <i>TOWS</i>		72
	4.2.2.1 Analisa Ekstern		72

4.2.2.2	Analisa Intern	74
4.2.3	Matriks Analisis <i>TOWS</i>	78
4.2.4	Pemilihan Strategi	79
4.2.4.1	Strategi S-O	79
4.2.4.2	Strategi S-T	80
4.2.4.3	Strategi W-O	83
4.2.4.4	Strategi W-T	84
4.3	LAKIP	86
4.3.1	Rencana Strategik	86
4.3.2	Perencanaan Kinerja	88
4.3.3.	Analisis Akuntabilitas Kinerja	90
4.4	Rancangan <i>Balanced Scorecard</i>	91
4.4.1	Perspektif Finansial	92
4.4.2	Perpektif Pelanggan	97
4.4.3	Perpektif Proses Bisnis Internal	102
4.4.4	Perpektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	104
4.5	Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> KPBC Tipe A Merak tahun 2005	107
4.6	Perbandingan antara LAKIP dan Rancangan <i>Balanced Scorecard</i>	110
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		114
5.1	Kesimpulan	114
5.2	Saran	119
Daftar Pustaka		124
Lampiran A LAKIP KPBC Tipe A Merak Tahun 2005		126
Lampiran B KUESIONER KEPUASAN PELANGGAN		132
Lampiran C PENGOLAHAN DATA KUESIONER KEPUASAN PELANGGAN		135
Lampiran D PENGOLAHAN DATA PERHITUNGAN PENGUKURAN KINERJA BSC		137
Lampiran		139

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Struktur Kepegawaian KPBC Tipe A Merak	65
Tabel 4.2 Matriks TOWS KPBC Tipe A Merak	78
Tabel 4.3 Rencana Strategik KPBC Tipe A Merak 2005	88
Tabel 4.4 Rencana Kinerja Tahunan tahun 2005	90
Tabel 4.5 Pengukuran Kinerja Kegiatan tahun 2005	91
Tabel 4.6 Pola Dasar Rancangan Balanced Scorecard	93
Tabel 4.7 Target Penerimaan BM, Cukai dan PDRI	94
Tabel 4.8 Data Pengukuran Perspektif Finansial KPBC Tipe A Merak	96
Tabel 4.9 Survey Indeks Kepuasan Masyarakat pada KPBC Tipe A Merak tahun 2005	98
Tabel 4.10 Nilai Persepsi, Interval IKM, Interval Konversi IKM, Mutu Pelayanan dan Kinerja Unit Pelayanan	100
Tabel 4.11 Jumlah Pengguna Jasa KPBC Tipe A Merak	101
Tabel 4.12 Data Pengukuran Perspektif Pelanggan KPBC Tipe A Merak	102
Tabel 4.13 Data Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal KPBC Tipe A Merak	104
Tabel 4.14 Data Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan KPBC Tipe A Merak	107
Tabel 4.15 Hasil Pengukuran Balanced Scorecard pada KPBC Tipe A Merak tahun 2005	108
Tabel 4.16 Perbandingan LAKIP KPBC Tipe A Merak 2005 dengan BSC	110
Tabel 5.1 Hasil Pengukuran KinerjaBSC	117

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar.2.1 Komponen Strategi Pertumbuhan Intensif	11
Gambar 2.2 Model Strategi Bisnis	13
Gambar 2.3 Elemen-Elemen Dasar pada Definisi Strategi Bisnis	14
Gambar 2.4 Model Perencanaan Strategi	16
Gambar 2.5 Model Proses Formulasi Strategi	16
Gambar 2.6 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis	29
Gambar 2.7 Hubungan Sebab Akibat Perspektif <i>Balanced</i>	30
Gambar 2.8 Hakikat Visi Organisasi	31
Gambar 2.9 Penjabaran Visi ke dalam Empat Perspektif Yang Komprehensif	33
Gambar 2.10 Ukuran Inti Perspektif Pelanggan	36
Gambar 2.11 Model Generik Proporsi Nilai Pelanggan	37
Gambar 2.12 Model Generik Rantai Nilai	38
Gambar 2.13 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan	42
Gambar 2.14 Penjabaran Strategi ke dalam Objectives, Targets dan Strategic	44
Gambar 2.15 Diagram Alir Metodologi Penelitian	47
Gambar 3.1 Diagram Alir Formulasi Balanced Scorecard	50
Gambar 4.1 Envisioning	79

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A LAKIP KPBC TIPE A MERAK TAHUN 2005	126
Lampiran B KUESIONER KEPUASAN PELANGGAN	132
Lampiran C PENGOLAHAN DATA KUESIONER KEPUASAN PELANGGAN	135
Lampiran D PENGOLAHAN DATA PERHITUNGAN KINERJA BSC	137