MERCU BUANA

PERENCANAAN STRATEGI OPERASI DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

(Studi kasus di PT Charoen Pokphand Indonesia divisi Poultry Equipment)

TESIS

UNIVERSITAS MERCU BUANA

Oleh :
FITTRIA NURAINI
1310312-050

UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
2006

digilib.mercubuana.ac.id

MERCU BUANA

PERENCANAAN STRATEGI OPERASI DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

(Studi kasus di PT Charoen Pokphand Indonesia divisi Poultry Equipment)

TESIS

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

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Oleh :
FITTRIA NURAINI
1310312-050

UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
2006

digilib.mercubuana.ac.id

PENGESAHAN TESIS

Judul	:	**Perencanaan Strategi Operasi Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di PT Charoen Pokphand Indonesia Divisi Poultry Equipment).**
Nama	:	Fittria Nuraini
N I M	:	1310312-050
Program	:	Pascasarjana Program Magister Manajemen
Tanggal	:	Agustus 2006

Mengesahkan

Direktur Program Magister Manajemen

Ir. Dana Santoso, M.Eng.Sc., Ph.D.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Pembimbing Utama

Ir. Dana Santoso, M.Eng.Sc., Ph.D.

digilib.mercubuana.ac.id

PERNYATAAN

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

Judul	:	**Perencanaan Strategi Operasi Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di PT Charoen Pokphand Indonesia Divisi Poultry Equipment).**
Nama	:	Fittria Nuraini
N I M	:	1310312-050
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 kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Jakarta, Agustus 2006

Fittria Nuraini

digilib.mercubuana.ac.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala karunia dan rahmat-Nya, sehingga pembuatan dan penyusunan tesis ini dapat diselesaikan. Tesis ini disusun dalam rangka menyelesaikan Program Pascasarjana Program Magister Manajemen Universitas Mercubuana.

Penulisan ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan serta dorongan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih pada:

1. Bapak Ir. Dana Santoso, M.Eng.Sc., Ph.D. selaku Direktur Program Magister Manajemen Universitas Mercubuana serta selaku dosen pembimbing utama yang telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
2. Seluruh dosen yang telah mendidik penulis selama masa perkuliahan di MM Universitas Mercubuana.
3. Segenap karyawan PT Charoen Pokphand Indonesia Divisi Poultry Equipment yang telah memberikan kesempatan dan data untuk melakukan penelitian.
4. Seluruh karyawan MM Universitas Mercubuana yang telah membantu penulis dalam masa kuliah dan penyusunan tesis ini.

UNIVERSITAS MERCU BUANA

digilib.mercubuana.ac.id

5. Ibu, bapak, mbak santi, mbak ninin dan keluarga yang ada di Pati yang selalu memberikan doa dan restunya.
6. Suami yang tercinta, Istiadi dan anakku tersayang, Nafal Syauqi Aditya Putra yang telah memberikan motivasi, doa, kasih sayang, dan bantuannya selama masa perkuliahan dan penyusunan tesis ini.
7. Rekan-rekan angkatan 3, nanik, uki, benny, ignatius, abi, sigit, rosana, dan rekan yang lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang saling memberikan motivasi selama perkuliahan dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari penulisan ini masih jauh dari sempurna dan untuk itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Namun demikian penulis berharap agar penulisan ini memberikan manfaat bagi kita semua.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Jakarta, Agustus 2006

Penulis

Fittria Nuraini

digilib.mercubuana.ac.id

DAFTAR ISI

JUDUL i

PENGESAHAN TESIS ii

PERNYATAAN iii

ABSTRAK iv

KATA PENGANTAR v

DAFTAR ISI vii

DAFTAR GAMBAR xi

DAFTAR TABEL xii

DAFTAR LAMPIRAN xiii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah I-1

1.2 Lingkup Permasalahan I-5

1.3 Tujuan Penelitian I-5

1.4 Batasan Masalah I-6

1.5 Sistematika Penulisan I-6

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Strategi II-1

2.1.1 Proses Manajemen Strategi II-3

2.1.2 Visi dan Misi II-7

2.1.3 Analisa Faktor Strategi II-7

UNIVERSITAS MERCU BUANA

digilib.mercubuana.ac.id

2.1.3.1 Analisa Faktor Eksternal II-9

2.1.3.2 Analisa Faktor Internal II-11

2.1.4 Analisa Industri II-12

2.1.5 Analisa SWOT II-16

2.1.6 Formulasi Strategi II-17

2.2 *Balanced Scorecard*

2.2.1 Pengertian *Balanced Scorecard* II-19

2.2.2 *Balanced Scorecard* Sebagai Inti Sistem Manajemen Strategi II-20

2.2.3 Keunggulan *Balanced Scorecard* II-21

2.2.3.1 Hakikat Visi Organisasi II-25

2.2.3.2 Penjabaran Visi Organisasi dalam Empat Perspektif

Balanced Scorecard II-26

2.2.4 Persperktif *Balanced Scorecard*

2.2.4.1 Perpektif Keuangan II-27

2.2.4.2 Perspektif Pelanggan II-28

2.2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal II-31

2.2.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran II-33

2.2.5 Penentuan Tujuan (objective) dan Target Perspektif II-35

BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian III-1

3.2 Metode Penelitian III-2

3.2.1 Metode Pengumpulan Data III-2

3.2.2 Metode Analisis Data III-3

UNIVERSITAS MERCU BUANA

digilib.mercubuana.ac.id

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian IV-1

4.1.1 Tinjauan Umum Preusan IV-1

4.1.2 Visi dan Misi Preusan IV-3

4.1.3 Sumber Daya Manusia IV-5

4.1.4 Bahan Baku Produksi IV-6

4.1.5 Produk Perusahaan IV-8

4.1.6 Proses Produksi IV-8

4.1.7 Supply Chain Management IV-12

4.1.8 Analisis Keuangan Perusahaan IV-13

4.1.9 Analisis Pasar dan Pesaing IV-17

4.2 Hasil Pembahasan IV-19

4.2.1 Perumusan SWOT IV-19

4.2.2 Perumusan Peluang dan Masalah Utama IV-26

4.2.3 Identifikasi Alternatif Strategi IV-28

4.2.4 Pemilihan Strategi IV-31

4.2.5 Perencanaan Strategi IV-32

4.2.5.1 Perspektif Keuangan IV-33

4.2.5.2 Perspektif Pelanggan IV-34

4.2.5.3 Perspektif Proses Bisnis/Intern IV-37

4.2.5.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan IV-42

4.2.6 Pembuatan Peta Strategi IV-44

UNIVERSITAS MERCU BUANA

digilib.mercubuana.ac.id

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan V-1

5.2 Saran V-2

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

digilib.mercubuana.ac.id

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Komponen Strategi Pertumbuhan Intensif II-2

Gambar 2.2 Dimensi Vektor Pertumbuhan Geografis II-3

Gambar 2.3 Proses Manajemen Strategis II-4

Gambar 2.4 Model Perencanaan Strategi II-9

Gambar 2.5 Model Proses Formulasi Strategi II-9

Gambar 2.6 Elemen-elemen dari Analisis Kompetitif Porter II-13

Gambar 2.7 Balanced Scorecard sebagai suatu Kerangka Kerja II-20

Gambar 2.8 Hubungan Sebab Akibat Perspektif Balanced Scorecard ... II-24

Gambar 2.9 Hakikat Visi Organisasi II-25

Gambar 2.10 Penjabaran Visi kedalam Empat Perspektif II-27

Gambar 2.11 Ukuran Inti Perspektif Pelanggan II-29

Gambar 2.12 Model Generik Proporsi Nilai Pelanggan II-31

Gambar 2.13 Model Generik Rantai Nilai II-31

Gambar 2.14 Kepuasan Karyawan II-34

Gambar 3.1 Tahap Proses Manajemen Strategi III-3

Gambar 3.2 Tahap Perencanaan Strategi III-5

Gambar 4.1 Proses Produksi PT CPI-PE IV-9

Gambar 4.2 Langkah-langkah Perumusan SWOT IV-20

Gambar 4.3 Proyeksi Ekspor Daging Ternak IV-25

Gambar 4.4 Langkah-langkah Identifikasi Alternatif Strategi IV-28

Gambar 4.5 Peta Strategi PT CPI-PE IV-47

Gambar 4.6 Peta Strategi PT CPI-PE (Detail) IV-48

UNIVERSITAS MERCU BUANA

digilib.mercubuana.ac.id

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Matriks SWOT II-18

Tabel 2.2 Penjabaran strategi kedalam *Objectives*, *Targets* dan *Strategic Initiatives* II-37

Tabel 3.1 Sasaran Strategi Secara Generic III-6

Tabel 3.2 Tabel Penyusunan Strategi dan Indikator III-7

Tabel 4.1 Persentase Pendidikan dan Lama Bekerja Karyawan IV-5

Tabel 4.2 Jenis Bahan Baku Produksi Plastik IV-6

Tabel 4.3 Rata-Rata Harga Bijih Plastik 2001-2005 ..... IV-7

Tabel 4.4 Produk Perusahaan IV-8

Tabel 4.5 Persentase Umur Mesin IV-11

Tabel 4.6 Hasil Perhitungan Rasio Keuangan IV-14

Tabel 4.7 Pangsa Pasar CPI dan A.Sierad IV-17

Tabel 4. 8 Perspektif Keuangan IV-33

Tabel 4.9 Perpektif Pelanggan IV-35

Tabel 4.10 Customer Value Proposition IV-37

Tabel 4.11 Value Chain PT CPI-PE IV-38

Tabel 4.12 Perpektif Bisnis/Intern IV-40

Tabel 4.13 Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan IV-43

UNIVERSITAS MERCU BUANA

digilib.mercubuana.ac.id

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Struktur Organisasi PT Charoen Pokphand Indonesia divisi Poultry Equipment L-1

Lampiran 2. Pemakaian Bahan Baku Plastik L-2

Lampiran 3. Kapasitas Produksi Tiap Produk vs Target 2006 ..... L-3

Lampiran 4. Neraca PT Charoen Pokphand Indonesia divisi Poultry Equipment tahun 2001-2005 ..... L-5

Lampiran 5. Rugi Laba PT Charoen Pokphand Indonesia divisi Poultry Equipment tahun 2001-2005 ..... L-6

Lampiran 6. Pangsa Pasar Peralatan Peternakan L-7

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

digilib.mercubuana.ac.id