



**PERANCANGAN PEMBUATAN MODEL DAN
STRATEGY MAP SEBAGAI TOLAK UKUR KINERJA
DENGAN MENGGUNAKAN KERANGKA *BALANCED
SCORECARD***

KARYA AKHIR

UNIVERSITAS
Oleh
MERCU BUANA

Sisilia Elfrida Sihombing

55108110166

**UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
2011**



**PERANCANGAN PEMBUATAN MODEL DAN
STRATEGY MAP SEBAGAI TOLAK UKUR KINERJA
DENGAN MENGGUNAKAN KERANGKA *BALANCED
SCORECARD***

KARYA AKHIR

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

UNIVERSITAS
Oleh
MERCU BUANA

Sisilia Elfrida Sihombing

55108110166

**UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
2011**

PERNYATAAN

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

Judul : **Perancangan Pembuatan Model Dan *Strategy Map* Sebagai Tolak Ukur Kinerja Dengan Kerangka *Balanced Scorecard* (Study Kasus pada Ithaca Resources)**

Bentuk Karya Akhir : Perencanaan Strategis

Nama : Sisilia Elfrida Sihombing

N I M : 55108110166

Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : 30 Januari 2011

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.

Jakarta, 30 Januari 2011

Sisilia Elfrida Sihombing

PENGESAHAN KARYA AKHIR

Judul : **Perancangan Pembuatan Model Dan *Strategy Map*
Sebagai Tolak Ukur Kinerja Dengan Kerangka
Balanced Scorecard (Study Kasus Pada Ithaca
Resources)**

Bentuk Karya Akhir : Perencanaan Strategis

Nama : Sisilia Elfrida Sihombing

N I M : 55108110166

Program : Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen

Tanggal : 27 Februari 2011

Mengesahkan

Direktur Pascasarjana

**Ketua Program Studi
Magister Manajemen**

Prof. Dr. Didik J. Rachbini

Prof. Dr. Ir. Ngadino Surip, MS.

Pembimbing Utama

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



UNIVERSITAS
MERCU BUANA



UNIVERSITAS
MERCU BUANA



UNIVERSITAS
MERCU BUANA



UNIVERSITAS
MERCU BUANA



UNIVERSITAS
MERCU BUANA



UNIVERSITAS
MERCU BUANA



UNIVERSITAS
MERCU BUANA



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR ISI

<i>ABSTRACT</i>	i
ABSTRAK	ii
PENGESAHAN KARYA AKHIR	iii
PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah / Identifikasi Masalah	3
1.3. Maksud Dan Tujuan Karya Akhir	4
1.4. Manfaat Dan Kegunaan Karya Akhir	4
BAB II DESKRIPSI PERUSAHAAN	6
2.1. Sejarah Perusahaan	6
2.2. Struktur Organisasi dan Kegiatan Operasional Perusahaan	7
2.3. Kegiatan Operasional Perusahaan	8
2.4. Visi, Misi dan Sumber Daya	13
2.5. Proses Bisnis dan Tantangan Bisnis	16

BAB III KONSEP STRATEGI	28
3.1. Pengukuran Kinerja (<i>Balanced Scorecard</i> dan Analisis SWOT)	28
3.2. Kerangka Pemikiran	87
BAB IV METODOLOGI PENELITIAN	
4.1. Teknik Pengumpulan Data dan Informasi	90
4.2. Pendekatan Perencanaan Strategis	94
4.3. Pendekatan Perencanaan Strategi	97
4.4. Pendekatan Evaluasi Strategi Fungsional	100
BAB V ANALISIS DATA	102
5.1. Proses Identifikasi dan Analisis <i>Stakeholder</i>	102
5.2. Analisis Eksternal	106
5.3. Analisis Persaingan	111
5.4. Analisis Internal	113
BAB VI RANCANGAN STRATEGI FUNGSIONAL	120
6.1. Rancangan Strategi Fungsional	120
6.2. Matriks Balance Scorecard	130

BAB VII KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	135
7.1. Kesimpulan	135
7.2. Rekomendasi	136
DAFTAR PUSTAKA	14
RIWAYAT HIDUP	146



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Contoh Ukuran Kinerja Eksekutif	50
Tabel 3.2	Strategi Pengukuran Laporan Keuangan	63
Tabel 4.1	Neraca Itchaca Resources Unit Shipping tahun 2007-2010	91
Tabel 4.2	Rugi/Laba Unit shipping Periode Tahun 2007-2010	92
Tabel 4.3	Pendapatan Penjualan Per Negara Pembeli Periode Tahun 2007-2010	92
Tabel 5.1	Analisa Internal Corporate Facility management sampai 2012	118
Tabel 6.1	Rasio laba Penjualan / Profit Margin	122
Tabel 6.2	Return On Equity	123
Tabel 6.3	RONA (Return On Net Assets)	124
Tabel 6.4	Pendapatan Penjualan Per Negara Pembeli Periode Tahun 2007-2010	125
Tabel 6.5	Perkembangan Distribusi Periode 2007-2010	126
Tabel 6.6	Matriks Strategi dan Ukuran Perspektif Finansial	127
Tabel 6.7	Matriks Strategi dan Ukuran Perspektif Pelanggan	131
Tabel 6.8	Matriks Strategi dan Ukuran Perspektif Proses Bisnis Internal	132
Tabel 6.9	Matriks Strategi dan Ukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	133

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Struktur Organisasi Kepemilikan Saham	7
Gambar 2.2.	Struktur Bisnis Organissi Ithaca Group	9
Gambar 2.3.	Struktur Organisasi Group Global	10
Gambar 2.4.	Struktur Organisasi Group Global	11
Gambar 2.5.	<i>Proposed Organization Sturcture Exploration, Research And Development Division</i>	12
Gambar 2.6.	Wilayah Aset Sumber Daya	15
Gambar 2.7.	Pemaparan Sumber Daya Ithaca Resources	16
Gambar 2.8	Alur Bisnis Export Batubara	19
Gambar 2.9	Alur Bisnis Export Batubara	20
Gambar 2.10	Flow Chart Pemberitahuan Export Barang	21
Gambar 2.11	Prosedur Persetujuan Penjualan Eksport Batubara	25
Gambar 3.1	Pengukuran Kinerja	30
Gambar 3.2	Keseimbangan Sasaran Strategic	54
Gambar 3.3	Core measurement Group	67
Gambar 3.4	Value Proposition	68
Gambar 3.5	Proses inovasi ke dalam perspektif proses bisnis internal	74
Gambar 3.6	Learning and Growth Measurement Framework	77
Gambar 4.1	Diagram Metodologi Penelitian	96
Gambar 4.2	Penetapan Indikator Kinerja	101
Gambar 5.1	Strategi Operasional	104
Gambar 5.2	Strategy Map	119
Gambar 6.1	Benang Merah Antar 4 Perspektif “Itcha Resources	121