



**EVALUASI STRATEGI BISNIS  
DAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN  
DI PT. KAWASAN BERIKAT NUSANTARA (Persero)  
(STUDI KASUS *STRATEGIC BUSINESS UNIT*  
KAWASAN MARUNDA DAN TG. PRIOK)**

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan

**U N I V E R S I T A S** Program Magister Akuntansi

**MERCU BUANA**

**OLEH :**

**DASEP TITOF**

**55512320006**

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS MERCU BUANA**

**2015**

## PENGESAHAN TESIS

Judul : **Evaluasi Strategi Bisnis Dan Sistem Pengendalian Manajemen Di PT.Kawasan Berikat Nusantara (Persero)**  
**(Studi Kasus *Strategic Business Unit* Kawasan Marunda dan Tg. Priok)**

Nama : Dasep Titof  
Nim : 55512320006  
Program : Pascasarjana Program Magister Akuntansi  
Tanggal : Juni 2015

Mengesahkan

Direktur Pascasarjana

Ketua Program Studi  
Magister Akuntansi



Prof. Dr. Didik J Rachbini



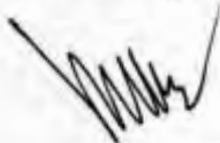
Dr. Istianingsih, Ak., CA., CSRS

UNIVERSITAS

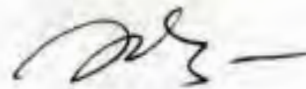
MERCU BUANA

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Muchlis, Ak., MBM



Dr. Adli Anwar, MSi

## PERNYATAAN

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

Judul : **Evaluasi Strategi Bisnis Dan Sistem Pengendalian Manajemen Di PT.Kawasan Berikat Nusantara (Persero)**  
**(Studi Kasus *Strategic Business Unit* Kawasan Marunda dan Tg. Priok)**

Nama : Dasep Titof

Nim : 55512320006

Program : Pascasarjana Program Magister Akuntansi

Tanggal : Juni 2015

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Magister Akuntansi 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, Juni 2015



METERAI  
TEMPE  
5000  
Rp 5000  
INSTRUMEN

Dasep Titof

## KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis yang berjudul “**Evaluasi Strategi Bisnis Dan Sistem Pengendalian Manajemen di PT.Kawasan Berikat Nusantara (Persero) studi kasus *Strategic Business Unit Kawasan Marunda dan Tg. Priok*”**, tesis ini merupakan hasil penelitian sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Pascasarjana Program Magister Akuntansi Universitas Mercu Buana Jakarta.

Selesainya penulisan tesis ini adalah karena bantuan dan kerjasama dari berbagai pihak. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai masa penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Namun demikian, sebagai manusia biasa yang tidak lepas dari kekeliruan, kekurangan, dan keterbatasan, penulis memohon maaf kepada semua pihak apabila dalam tesis ini terdapat kekurangan dan kesalahan.

Pada kesempatan ini pula penulis menyampaikan rasa hormat, terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Didik J Rachbini selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Mercu Buana Jakarta;
2. Ibu Dr. Istianingsih, Ak, CA., CSRS selaku Ketua Program Studi Program Magister Akuntansi Universitas Mercu Buana Jakarta dan selaku dosen penguji yang telah memberikan saran-saran perbaikan dalam sidang;
3. Bapak Dr. Muchlis, Ak., MBM dan Bapak Dr. Adli Anwar, MSi sebagai dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan tak mengenal lelah dalam membimbing dan mengarahkan penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan;

4. Bapak Prof. Dr. Havidz Aima, M.SC selaku dosen penguji yang telah memberikan saran-saran perbaikan dalam sidang;
5. Bapak H. Gempa Nursyamsu Yasin, SE, Ak, MM selaku Direktur Adm. & Keuangan PT.Kawasan Berikat Nusantara (Persero) yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di SBU Kawasan Marunda dan Tg. Priok;
6. Ibu Niniek Justini, SH selaku Ka. SPI, dan rekan-rekan Auditor Satuan Pengawasan Intern PT.Kawasan Berikat Nusantara (Persero) yang selalu memberikan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan penelitian ini;
7. Seluruh dosen pengajar yang telah mengajarkan ilmunya, staf pegawai, dan staf administrasi, Magister Akuntansi Universitas Mercu Buana Jakarta yang telah memberikan pelayanan yang terbaik;
8. Orang tua tercinta, Bapak H. Akis Tohir dan Ibu Hj. Siti Nurjanah, yang telah membesarkan dan mendidik penulis dengan penuh kesabaran dan pengorbanan yang mulia. Teristimewa istriku tercinta, Suryani Wijaya, SH yang telah banyak memberi dorongan semangat dan doa, serta senantiasa menemani baik dalam suka maupun duka;
9. Serta semua pihak yang dalam kesempatan ini tidak sempat disebutkan namanya.

Akhir kata, penulis berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 14 Juni 2015

**Penulis**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Halaman Pernyataan .....	iii
Kata Pengantar .....	iv
Abstrak .....	vi
<i>Abstract</i> .....	vii
Daftar Isi .....	viii
Daftar Tabel .....	xiii
Daftar Gambar .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Penelitian .....	1
B. Rumusan Masalah Penelitian .....	7
C. Tujuan dan Kontribusi Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN</b> .....	<b>9</b>
A. Kajian Pustaka .....	9
1. Teori <i>Kontijensi</i> .....	9
2. <i>Strategi</i> .....	10
2.1. Pengertian <i>Strategi</i> .....	11
2.2. Manajemen <i>Strategis</i> .....	12
2.3. Tipe <i>Strategi</i> .....	15
2.3.1. <i>Strategi Integrasi</i> .....	16
2.3.1.1. <i>Integrasi</i> Kedepan ( <i>Forward Integration</i> ) .....	16
2.3.1.2. <i>Integrasi</i> Kebelakang ( <i>Backward Integration</i> ) .....	16
2.3.1.3. <i>Integrasi</i> Horizontal ( <i>Horizontal Integration</i> ) .....	16

2.3.2. <i>Strategi Intensif</i> .....	17
2.3.2.1. Penetrasi Pasar ( <i>Market Penetration</i> ) .....	17
2.3.2.2. Pengembangan Pasar ( <i>Market Development</i> ) .....	17
2.3.2.3. Pengembangan Produk ( <i>Produk Development</i> ) .....	17
2.3.3. <i>Strategi Diversifikasi</i> .....	18
2.3.3.1. <i>Diversifikasi Konsentrik</i> .....	18
2.3.3.2. <i>Diversifikasi Horizontal</i> .....	18
2.3.3.3. <i>Diversifikasi Konglomerat</i> .....	18
2.3.4. <i>Strategi Defensif</i> .....	19
2.3.4.1. <i>Retrenchment</i> .....	19
2.3.4.2. <i>Divestasi</i> .....	19
2.3.4.3. <i>Likuidasi</i> .....	19
2.3.5. <i>Strategi Joint Venture</i> .....	20
2.4. <i>Analisis Strategi</i> .....	20
2.4.1. Tahap Input .....	22
2.4.1.1. <i>Matriks Evaluasi Faktor Eksternal</i> .....	22
2.4.1.2. <i>Matriks Profil Kompetitif</i> .....	23
2.4.1.3. <i>Matriks Evaluasi Faktor Internal</i> .....	23
2.4.2. Tahap Pencocokan .....	24
2.4.2.1. <i>Matriks SWOT</i> .....	24
2.4.2.2. <i>Matriks SPACE</i> .....	25
2.4.2.3. <i>Matriks Boston Consulting Group (BCG)</i> .....	25
2.4.2.4. <i>Matriks Internal – Eksternal</i> .....	26
2.4.2.5. <i>Matriks Strategi Besar (Grand Strateg Matrix)</i> .....	27
2.4.3. Tahap Keputusan .....	28
2.4.3.1. <i>Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)</i> .....	28
3. Sistem Pengendalian Manajemen .....	29
3.1. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen .....	29
3.2. Tujuan dan Penyebab Masalah Pengendalian .....	31
3.3. Konsep Sistem Pengendalian .....	31
3.3.1. Sistem Pengendalian Simons .....	32

3.3.2. Hubungan Empat <i>Lever's Of Control</i> Dengan Strategi .....	38
3.3.3. Sistem Pengendalian Manajemen Merchant .....	39
3.3.4. Karakteristik Pengendalian Yang Baik .....	39
3.3.5. Penghindaran Masalah Pengendalian .....	40
3.3.6. Jenis-Jenis Pengendalian .....	41
3.3.6.1. Pengendalian Hasil .....	41
3.3.6.2. Pengendalian Tindakan .....	42
3.3.6.3. Pengendalian Personel .....	42
B. Kerangka Pemikiran .....	43
1. Kerangka Evaluasi Strategi .....	47
2. Kerangka Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) .....	47
<b>BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN</b> .....	49
A. Sejarah Perusahaan .....	49
B. <i>Visi, Misi, Kompetensi</i> Inti dan Budaya .....	49
1. <i>Visi</i> Perusahaan .....	49
2. <i>Misi</i> Perusahaan .....	50
3. <i>Kompetensi</i> Inti Perusahaan .....	50
4. Budaya Perusahaan .....	51
C. Lingkup Bidang Usaha .....	52
1. <i>Properti</i> .....	53
2. <i>Logistik</i> .....	53
3. Bisnis Penunjang ( <i>Supporting Business</i> ) .....	53
D. Sumber Daya .....	54
1. Sumber Daya Manusia .....	54
2. Luas Kawasan .....	54
3. Armada Angkutan dan Alat Bongkar Muat .....	55
E. Struktur Organisasi .....	56
F. <i>Strategic Business Unit</i> Kawasan Marunda dan Tg. Priok .....	57
1. Sejarah dan Kegiatan Operasional .....	57
2. Struktur Organisasi dan <i>Job Description</i> SBU Kawasan Marunda .....	58



dan Tg. Priok	
2.1. Struktur Organisasi .....	58
2.2. <i>Job Description</i> General Manajer .....	58
2.3. <i>Job Description</i> Manajemen Akuntansi dan Keuangan .....	59
2.4. <i>Job Description</i> Manajer Kawasan Tg. Priok .....	59
2.5. <i>Job Description</i> Manajer Pemeliharaan Kawasan Marunda .....	60
2.6. <i>Job Description</i> Manajer Pelayanan Industri, Umum & Personalia ..	60
3. Strategi bisnis SBU Kawasan Marunda dan Tg. Priok .....	60
4. Sistem Pengendalian SBU Kawasan Marunda & Tg. Priok .....	63
<b>BAB IV. DISAIN DAN METODE PENELITIAN</b> .....	63
A. Jenis Penelitian .....	63
B. Objek Dan Informan Penelitian .....	64
C. Tempat Penelitian .....	65
D. Metode Pengumpulan Data .....	65
1. Observasi .....	67
2. Wawancara .....	68
3. Studi Dokumentasi .....	69
4. Penelusuran Data Online .....	70
E. Metode Analisis Data dan Kredibilitas Data .....	70
1. Analisis Data .....	71
2. Kredibilitas Data .....	72
<b>BAB V. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	74
A. Analisis Lingkungan <i>Eksternal</i> dan <i>Internal</i> .....	74
1. Analisis Industri .....	74
2. Evaluasi <i>Faktor Eksternal (EFE)</i> .....	83
3. Evaluasi <i>Faktor Internal (IFE)</i> .....	86
4. Analisis <i>SWOT</i> .....	89
5. Analisis <i>TOWS</i> .....	91
6. Analisis <i>Grand Strategy Matriks</i> .....	92

7. <i>Matriks Internal – Eksternal (IE)</i> .....	94
B. Evaluasi Sistem Pengendalian Simons .....	95
1. <i>Belief System</i> .....	96
2. <i>Boundary System</i> .....	99
3. <i>Diagnostic Control System</i> .....	105
4. <i>Interactive Control System</i> .....	108
C. Evaluasi Sistem Pengendalian Merchant .....	116
1. Pengendalian Tindakan .....	117
2. Pengendalian Hasil .....	123
3. Pengendalian <i>Personel</i> .....	123
4. Pengendalian Budaya .....	125
D. Evaluasi Sistem Pengukuran Kinerja Karyawan dan SBU Kawasan .....	
Marunda dan Tg. Priok .....	127
E. Kecukupan Sistem Pengendalian .....	129
<b>BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN</b> .....	132
A. Simpulan .....	132
B. Saran .....	134
C. Keterbatasan penelitian .....	135
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Tabel <i>Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)</i> .....	22
Tabel 2.2.	Tabel <i>Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)</i> .....	23
Tabel 2.3.	Jenis pengendalian dan permasalahan pengendalian.....	43
Tabel 3.1.	Komposisi jumlah pegawai .....	54
Tabel 3.2.	Armada angkutan dan alat bongkar muat .....	55
Tabel 4.1.	Luas lahan kawasan industri menurut propinsi .....	75
Tabel 4.2.	Luas kawasan industri di beberapa pulau besar di Indonesia.....	75
Tabel 4.3.	Luas lahan kawasan industri di DKI Jakarta .....	76
Tabel 4.4.	Ikhtisar Laporan Laba Rugi Per 31 Desember 2013 (Auditted)	76

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Kerangka kerja <i>analisis</i> untuk perumusan <i>strategi</i> .....	21
Gambar 2.2.	<i>Matriks Strengths Weakness Opportunities Threats (SWOT)</i> ....	24
Gambar 2.3.	<i>Matriks Boston Consulting Group (BCG)</i> .....	26
Gambar 2.4.	<i>Matriks Internal – External (IE)</i> .....	27
Gambar 2.5.	<i>Matriks Grand Strategy</i> .....	28
Gambar 2.6.	Kerangka sistem pengendalian Simons ( <i>lever's of control</i> ) .....	33
Gambar 2.7.	Kerangka evaluasi strategi .....	46
Gambar 2.8.	Kerangka evaluasi sistem pengendalian manajemen .....	48
Gambar 3.1.	Struktur organisasi PT. KBN (Persero) .....	56
Gambar 3.2	Struktur organisasi SBU Kawasan Marunda & Tg. Priok.....	58
Gambar 4.1	<i>TOWS Matriks</i> .....	92
Gambar 4.2	<i>Matriks Grand Strategy</i> .....	93
Gambar 4.3	Posisi SBU Kawasan Marunda dan Tg. Priok .....	95
	berdasarkan <i>matriks IFE</i> dan <i>matriks EFE</i>	