

# **TUGAS AKHIR**

## **Perencanaan Strategi Perusahaan Dengan *Balanced Scorecard* Pada PT XYZ**



UNIVERSITAS  
**MERCU BUANA**

Dibuat Oleh:

Nama : Fuad Fatahillah

NIM : 41615120098

Jurusan : Teknik Industri

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI**

**FAKULTAS TEKNIK**

**UNIVERSITAS MERCUBUANA**

**JAKARTA**

**2017**

## LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fuad Fatahillah

NIM : 41615120098

Jurusan : Teknik Industri

Fakultas : Teknik

Judul Skripsi : Perencanaan Strategi Perusahaan Dengan *Balanced Scorecard* Pada PT XYZ

Dengan ini menyatakan bahwa penulisan tugas akhir yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata dikemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Universitas Mercu Buana.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Penulis,



**Fuad Fatahillah**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**Perencanaan Strategi Perusahaan  
Dengan *Balanced Scorecard* Pada PT XYZ**



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**Dibuat Oleh:**

**Nama : Fuad Fatahillah**

**NIM : 41615120098**

**Jurusan : Teknik Industri**

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**Pembimbing,**

**Prof. Ir. Dana Santoso Saroso, M.Eng., Sc., Ph.D.**

**Mengetahui**

**Koordinator Tugas Akhir / Ketua Program Studi**

**Dr. Ir. Zulfa Fitri Ikatrinasari, M.T.**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan Rahmat dan Karunianya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “**Perencanaan Strategi Perusahaan Dengan *Balanced Scorecard* Pada PT XYZ**”.

Penelitian ini dibuat untuk memenuhi tugas akhir pada Program Studi S1 Teknik Industri pada Universitas Mercu Buana. Peneliti menyadari banyak pihak yang turut membantu sejak awal penyusunan sampai selesainya penelitian ini. Pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Ir. Dana Santoso Saroso, M.Eng., Sc., Ph.D. selaku Pembimbing Skripsi yang dengan kesabaran dan kebaikannya telah membimbing penulis selama penyusunan tugas akhir.
2. Dr. Ir. Zulfa Fitri Ikatrinasari, M.T. selaku Ketua Program Studi S1 Teknik Industri Universitas Mercu Buana, Jakarta.
3. Para Dosen dan Staf Teknik Industri Universitas Mercu Buana, Jakarta.
4. Segenap Direksi, Manajemen dan Staf PT XYZ yang telah memberikan ijin, dukungan dan semangat dalam pengambilan data dan informasi penyusunan tugas akhir.
5. Bapak Hermawan Chandra selaku Pimpinan Dewan Komite Audit pada PT Buana Listya Tama Tbk yang telah memberikan ijin dan dukungan selama penyusunan tugas akhir.

6. Istriku Aprianti Purwastuti dan anakku tercinta Keisha Tatianna yang selalu mendukung dan mendoakan saya dalam penyusunan tugas akhir ini, sehingga dapat selesai sesuai dengan waktunya.
7. Orang tua saya yang selalu mendukung, menyemangati dan mendoakan dalam penyusunan dan penyelesaian tugas akhir.
8. Teman-teman Kelas Karyawan Reguler 2 Angkatan 24 Teknik Industri Universitas Mercu Buana atas semangat kebersamaan dan saling dukung satu dengan lainnya selama ini.
9. Teman-teman pada People Management Development Departemen serta Internal Audit Departemen PT. Buana Lisya Tama Tbk atas dukungannya.
10. Semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu yang turut berpartisipasi sehingga selesainya tugas akhir ini.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini banyak sekali kekurangannya, sehingga saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan demi perbaikan penulisan dan penyusunan dimasa mendatang.

Jakarta, 14 Juli 2017

Peneliti

## DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERNYATAAN .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
ABSTRAK .....	iv
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR GRAFIK.....	xiv
BAB I: ..PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Permasalahan .....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	5
1.3. Batasan Permasalahan .....	5
1.4. Tujuan Penelitian.....	6
1.5. Metodologi Penelitian .....	6
1.6. Sistematika Penulisan.....	7
BAB II: TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1. Manajemen dan Perencanaan Strategi.....	9
2.1.1. Manajemen Strategik.....	12
2.1.2. Perencanaan Strategik .....	13
2.1.3. Tahapan Perencanaan Strategik.....	15
2.1.4. Model/Alat Strategi .....	16
2.1.5. Perumusan Strategi.....	21
2.1.6. Penerapan Strategi.....	43
2.1.7. Tahapan Evaluasi Strategi .....	44
2.2. Balanced Scorecard .....	50
2.2.1. Menerjemahkan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan .	51
2.2.2. Tolak Ukur Sasaran Strategik (Objective) .....	53
2.2.3. Perspektif Balanced Scorecard.....	61
2.2.4. Penentuan Indikator Pengukuran Keberhasilan Kinerja (Key Performance Indicator), Dimensi dan Target ....	63
2.2.5. Aksi atau Inisiatif (Initiative) .....	67

BAB III: METODE PENELITIAN .....	72
3.1. Metode Penelitian .....	72
3.2. Pengumpulan Data.....	73
3.2.1. Data Primer .....	74
3.2.2. Data Sekunder .....	74
3.3. Instrumen Penelitian .....	75
3.4. Penentuan Informan.....	75
3.5. Teknik Analisis Data .....	75
3.5.1. Reduksi Data .....	76
3.6. Data Display .....	76
3.6.1. Kesimpulan/Verifikasi .....	76
3.7. Pengujian Keabsahan Data .....	76
3.7.1. Memperpanjang waktu keikutsertaan peneliti di lapangan.....	77
3.7.2. Meningkatkan ketekunan pengamatan .....	77
3.7.3. Melakukan triangulasi sesuai aturan .....	77
3.7.4. Menggunakan bahan referensi yang tepat .....	78
3.8. Lokasi Penelitian .....	78
3.9. Rencana Jadwal Penelitian .....	78
3.9.1. Tahap Pertama.....	78
3.9.2. Tahap Kedua.....	78
3.9.3. Tahap Ketiga .....	79
BAB IV: PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA .....	81
4.1. Profil Perusahaan.....	81
4.2. Visi dan Misi .....	87
4.2.1. Visi .....	87
4.2.2. Misi.....	87
4.3. Analisa Internal .....	87
4.3.1. Kekuatan.....	88
4.3.2. Kelemahan.....	88
4.4. Analisa Eksternal.....	89
4.4.1. Peluang.....	89
4.4.2. Tantangan .....	90
4.5. Tujuan Jangka Panjang.....	90
4.6. Pengembangan dan Pemilihan Strategi Manajemen .....	91

4.6.1.	Analisa TOWS .....	91
4.7.	Penetapan Strategi Korporat.....	93
4.7.1.	Perpektif Financial/Keuangan .....	94
4.7.2.	Perpektif Customer/Konsumen .....	94
4.7.3.	Perpektif Internal Business Process/Proses Bisnis Internal.....	94
4.7.4.	Perpektif Learning & Growth/Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	94
4.8.	Pembuatan Peta Strategi/Roadmap.....	95
BAB V: ANALISA DATA.....		96
5.1.	Analisa Hubungan Sebab Akibat Objektif Pada Peta Strategi .	96
5.1.1.	Analisa Hubungan Sebab Akibat pada Objektif “Increase revenue from sales” .....	96
5.1.2.	Analisa Hubungan Sebab Akibat pada Objektif “Menaikkan collectabilitas piutang” .....	98
5.1.3.	Analisa Hubungan Sebab Akibat pada Objektif “Budget Effectivity” .....	100
5.2.	Penentuan Indikator Kunci Kinerja (Key Performance Indicator).....	101
5.3.	Penentuan Target.....	103
BAB VI: KESIMPULAN DAN SARAN.....		105
6.1.	Kesimpulan.....	105
6.2.	Saran.....	106
DAFTAR PUSTAKA.....		
LAMPIRAN.....		



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1: Penelitian Sebelumnya .....	70
Tabel 3.1: Jadwal Pelaksanaan Penelitian .....	79
Tabel 5.1: Key Performance Indicator (KPI) perspektif Financial & Customer	102
Tabel 5.2: Key Performance Indicator (KPI) perspektif Internal Process & Learning & Growth .....	102
Tabel 5.3: KPI & Target perspektif Financial & Customer .....	103
Tabel 5.4: KPI & Target perspektif Internal Process & Learning & Growth	103



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1: Model Behaviour Organization (Greenberg, 2003).....	17
Gambar 2.2: Model Blueprint Strategy and Performance Execution Excellence (SPEX2), (Luis, 2011).....	18
Gambar 2.3: Model Strategic Management (Whellen, 2012) .....	19
Gambar 2.4: Model Perencanaan Strategik (Mombang, 2017).....	20
Gambar 2.5: Model Manajemen Strategis Komprehensif (David, 1988). ....	20
Gambar 2.6: Lima Kekuatan Struktur Industri Porter (David, 1988).....	23
Gambar 2.7: Analisa Rantai Nilai (Wheelen, 2012).....	27
Gambar 2.8: Diagram Matrik Analisis SWOT (Rangkuti, 2013) .....	28
Gambar 2.9: Analisis Kesenjangan Strategik (Wahyudi, 1996).....	36
Gambar 2.10: Matriks Seleksi Strategi Induk (Pearche, 1991).....	37
Gambar 2.11: Matriks Pertumbuhan BCG/Pangsa Pasar (Pearche, 1991).....	38
Gambar 2.12: Model Kelompok Strategi Induk (Pearche, 1991).....	39
Gambar 2.13: Model Product Life Cycle, (Pearche, 1991).....	40
Gambar 2.14: Diagram Matriks TOWS (Rangkuti, 2011) .....	41
Gambar 2.15: Tolok Tolok Ukur Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996)	53
Gambar 2.16: Kerangka Pikir.....	71
Gambar 3.1: Metodologi Penelitian .....	80
Gambar 4.1: Struktur Organisasi PT XYZ.....	82
Gambar 4.2: Mesin Milling Standar .....	82
Gambar 4.3: Mesin Milling Kotobuki.....	83
Gambar 4.4: Mesin Milling Kuraki.....	83
Gambar 4.5: Mesin Surface Grinding .....	83
Gambar 4.6: Mesin Radial Doosan .....	84
Gambar 4.7: Mesin NC Makino .....	84
Gambar 4.8: Mesin NC Horizontal Kuraki .....	84

Gambar 4.9: Flowchart Proses Produksi PT XYZ .....	85
Gambar 4.10: Analisa SWOT PT XYZ.....	90
Gambar 4.11: Analisa TOWS PT XYZ.....	93
Gambar 4.12: Peta Strategi/Roadmap PT XYZ .....	95
Gambar 5.1: Peta Strategi/Roadmap analisa objective “Increase revenue from sales”.....	96
Gambar 5.2: Peta Strategi/Roadmap analisa objective “Increase revenue from sales”.....	98
Gambar 5.3: Peta Strategi/Roadmap analisa objective “Budget Effectivity”	100



## DAFTAR GRAFIK

	Halaman
Grafik 1.1: Realisasi Permintaan dan Proyeksi Permintaan Mold & Dies Indonesia Tahun 2006 s/d 2020 dalam Ton.....	3
Grafik 1.2: Data Produksi Moldbase PT XYZ Tahun 2016 (Set/Hari) .....	4
Grafik 1.3: Data Produksi Moldbase PT XYZ Tahun 2016 (Set/Hari) .....	4

