

TUGAS AKHIR

ANALISIS STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCED SCORECARD DI PT. "X"

Diajukan Untuk Memenuhi dan Melengkapi Syarat Menyelesaikan
Program Strata Satu (S1) Jurusan Teknik Industri

Disusun Oleh :

Nama : Robby Wahyudy R.
NIM : 97220024



**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS DARMA PERSADA
JAKARTA**

2002

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN
DENGAN METODE BALANCED SCORECARD
DI PT. "X"

Oleh :

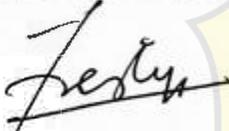
Nama : Robby Wahyudy R.

NIM : 97220024

Menyetujui

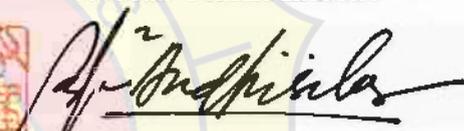
Pembimbing I

Jurusan Teknik Industri


(Ir. Senti F. Siahaan, ME)

Pembimbing II

Jurusan Teknik Industri


(Ir. Trisila Wuriyanto, M.Eng)

Koordinator TA/Ketua Jurusan

Teknik Industri




Herman Noer Rahman, ME)



JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS DARMA PERSADA
JAKARTA

2002

LEMBAR PERSETUJUAN

Nama : Robby Wahyudy Rachman
NIM : 97220024
Jurusan : Teknik Industri
Judul Tugas Akhir : ANALISIS STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN
DENGAN METODEBALANCEDSCORECARD

Telah disidangkan di hadapan panitia sidang dan dosen penguji dan dinyatakan lulus sebagai Sarjana Teknik Industri Program Strata Satu (SI).

Menyetujui

Dosen Penguji I

Dosen Penguji II


Ir. Atik Kurnianto, M.Eng


Ir. Budi Sumartono, MT

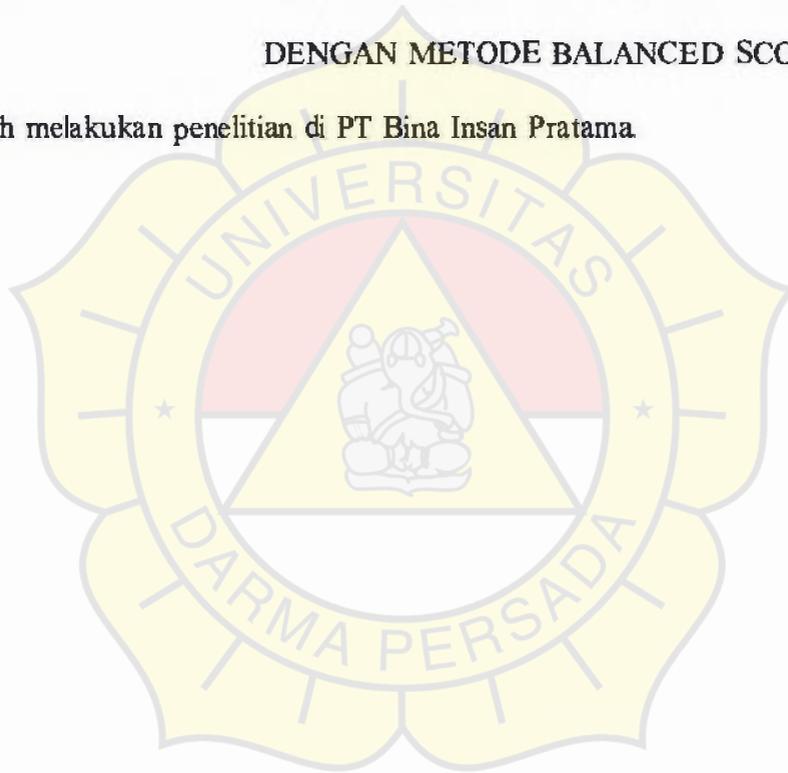
Dosen Penguji III


Ir. Atot Perwata, MM

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Robby Wahyudy Rachman
NIM : 97220024
Jurusan / Universitas : Teknik Industri
Universitas Darma Persada
Judul Tugas Akhir : ANALISIS STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN
DENGAN METODE BALANCED SCORECARD

Adalah benar telah melakukan penelitian di PT Bina Insan Pratama.



Mengetahui,

PT. Bina Insan Pratama


(Drs. Andi Amrullah Hamid, MM)
Direktur Eksekutif

LEMBARPERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : ROBBYWAHYUDY R.
NIM : 97220024
Fakultas : Teknik
Jurusan : Teknik Industri
Judul Skripsi : Analisis Strategi Bisnis Perusahaan Dengan Metode
Balanced Scorecard DiPT.X

Menyatakan bahwa Tugas Akhir atau Skripsi ini saya susun sendiri berdasarkan hasil peninjauan, penelitian lapangan, wawancara dan bimbingan serta memadukan dengan buku – buku literatur atau bahan referensi lain yang terkait dan relevan dengan materi Tugas Akhir atau Skripsi ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Jakarta, Agustus 2002



ROBBY WAHYUDY R.

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : ROBBY WAHYUDY R.

NIM : 97220024

Fakultas : Teknik

Jurusan : Teknik Industri

Menyatakan bahwa Tugas Akhir atau Skripsi ini saya susun sendiri berdasarkan hasil peninjauan, penelitian lapangan, wawancara dan bimbingan serta memadukan dengan buku –buku literatur atau bahan referensi lain yang terkait dan relevan dengan materi Tugas Akhir atau Skripsi ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Jakarta, Juli 2002

ROBBY WAHYUDY R.

KATA PENGANTAR

Assalamu' alaikum Wr. Wb

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala karunia yang telah diberikanNya kepada kita semua terutama kepada penulis sehingga Tugas Akhir ini dapat terselesaikan. Tugas Akhir ini disusun dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan kelulusan program Strata Satu (S1) Jurusan Teknik Industri.

Dalam Tugas Akhir ini dibahas tentang Analisis Strategi Bisnis Dengan Metode Balanced Scorecard.

Dalam penulisan Tugas Akhir ini penulis banyak mendapat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, dan tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih secara khusus kepada :

1. Ibu Ir. Senti F.S., ME , sebagai Pembimbing I yang selalu memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir.
2. Bapak Ir. Trisila Wuriyanto, MEng , sebagai Pembimbing II yang selalu memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir.
3. Bapak Andi Amrullah Hamid, sebagai Direktur Pelaksana yang telah mengijinkan penulis melaksanakan penelitian di PT. Bina Insan Pratama.
4. Bapak Abdul Rahman Noor, sebagai Manajer Pendidikan dan Pelatihan yang telah memasukkan penulis di PT. Bina Insan Pratama dan juga banyak membantu serta membimbing penulis..

5. Seluruh staff dan karyawan PT. Bina Insan Pratama.
6. Bapak Ir. Budi Sumartono , MT , selaku pembimbing akademik Teknik Industri angkatan '97.
7. Seluruh jajaran Fakultas Teknik jurusan Teknik Industri Universitas Darma Persada.
8. Kedua orang tua (A.R. Noor dan Ida R.R) dan kakak adik tercinta (Donny R.R dan Zakky Y.M.R) atas dana, doa dan semangatnya.
9. *My Sweetheart Ling Ling Ria R.N* untuk bantuan, semangat dan kasih sayangnya. Thank's a lot for your love.
10. Riko dan Andi untuk pinjaman duit buat ngeprint (tapi sorry banget nich, gue lulus duluan), dan gak ketinggalan Anissa 'Gaul' atas sumbangan disketnya (meskipun banyak yang rusak).
11. Kak Minan sekeluarga atas kesediaan "menampung sementara" penulis di Bandung untuk mendapatkan wangsit buat skripsi selama 3 hari serta saran dan nasehatnya yang berguna. *Nuhun Pisan.*
12. Sobat – sobat TI'97 : Alfian, Firman, Genggong, Yayan, Buddy, Oji, Denny, M. Huda, Jaini, Zainul, Angki, Winda, Sita, Dewi, Rosie, Liring, Susan, Endang, atas bantuan dan kebersamaannya selama ini.
13. Temen-temen senasib dan sepenanggungan selama seminar : Endang dan Oji ('97), Ratih, Alin dan Dewi ('98) serta Onat '95.
14. Trio Biji TI '98 : Jonny, Febie, Daeng (ayo dong lulus!), gak ketinggalan Om Yusri '98.
15. Adi '99 atas pinjaman bukunya.

16. Mas Agus yang membantu memfotokopi dan menjilid serta yang ngebolehin penulis ngebon dulu sebelum seminar.
17. Seluruh teman-teman Universitas Darma Persada terutama Fakultas Teknik

Demikianlah yang dapat penulis sampaikan. Semoga laporan ini dapat bermanfaat. Penulis juga mengharapkan kritik dan saran dari pembaca untuk menyempurnakan Tugas Akhir ini. Apabila ada kata atau kalimat yang salah, penulis mohon maaf. Atas perhatiannya penulis mengucapkan terima kasih.

Wassalamu' alaikum Wr. Wb

Jakarta, Agustus 2002

Robby Wahyudy R.

ABSTRAK

Era globalisasi saat ini memacu setiap industri baik manufaktur maupun jasa untuk dapat berkompetisi dalam pasar bebas. PT. X adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pendidikan dan pelatihan yang dalam hal ini berpacu untuk dapat meningkatkan pelayanan dan optimalisasi asset yang dimiliki oleh perusahaan. Salah satu konsep yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing perusahaan adalah dengan perencanaan strategi bisnis perusahaan.

Permasalahan yang terjadi di perusahaan yaitu profitabilitas, likuiditas dan optimalisasi asset perusahaan, beberapa dari pelanggan merasa kurang terpuaskan, terdapat proses pelayanan yang tidak efektif dan efisien waktunya, kepuasan dan loyalitas pekerja yang sangat berpengaruh pada produktivitas pekerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja perusahaan dilihat dari finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang selanjutnya dianalisis. Pada finansial yang dihitung adalah ROI (*Return On Investment*), *Profit Margin*, ROE (*Return On Equity*), *Tingkat Perputaran Piutang*, dan *Tingkat Perputaran Aktiva*. Pada pelanggan menggunakan kuesioner untuk mengukur kepuasan pelanggan dengan 30 pertanyaan dengan 4 variabel lalu diuji validitas dan reliabilitasnya. Pada proses bisnis internal dihitung waktu proses (*MCE*) pada proses inovasi, proses operasi dan proses layanan purna jual. Pada pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengukur kepuasan pekerja menggunakan kuesioner dengan 45 butir pertanyaan dengan 5 variabel lalu diuji validitas dan reliabilitasnya, retensi pekerja dihitung persentase keluarnya pekerja dalam tiga tahun, dan menghitung produktivitas pekerja dalam tiga tahun.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pada finansial rata-rata nilai ROI selama tiga tahun sebesar 19 %, *Profit Margin* mengalami penurunan sebesar 0,3 %, rata-rata nilai ROE selama tiga tahun sebesar 37,1 %, rata-rata periode pengumpulan piutang 7,3 hari, dan rata-rata perputaran aktiva selama tiga tahun sebesar 9,5 x. Pada pelanggan didapat dari hasil kuesioner kepuasan pelanggan, dari 30 pertanyaan hanya 3 yang tidak valid karena $r_{hitung} < r_{tabel}$ dan nilai α cronbachnya sebesar 0,862. Pada proses bisnis internal hasil dari pengukuran waktu proses (*MCE*) ternyata kurang dari 1 yang berarti terdapat aktivitas yang tidak menambah nilai dalam prosesnya. Pada pembelajaran dan pertumbuhan didapat dari hasil kuesioner kepuasan pekerja, dari 45 butir pertanyaan hanya 4 yang tidak valid karena $r_{hitung} < r_{tabel}$ dan nilai α cronbachnya sebesar 0,64113. Sedangkan untuk retensi pekerja selama tiga tahun mengalami penurunan dari 2,5 menjadi 0 % yang berarti pekerja mempunyai loyalitas yang cukup tinggi, dan produktivitas pekerja mengalami kenaikan sebesar 0,93 dari 9,23 menjadi 10,16 dalam tiga tahun yang berarti pekerja mempunyai produktivitas yang cukup tinggi.

DAFTAR ISI

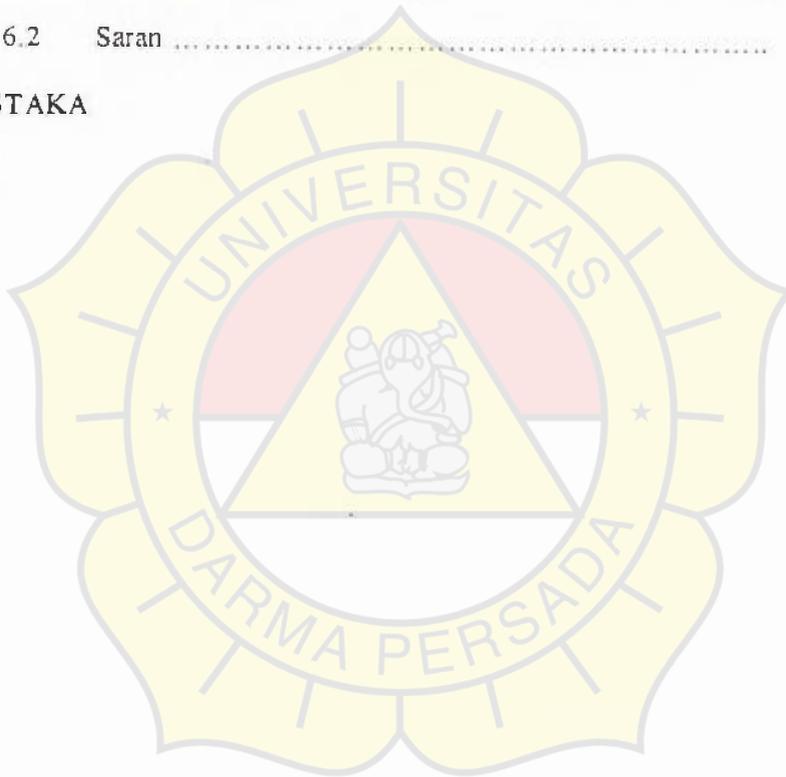
Kata Pengantar	i
Abstrak	iii
Daftar Isi	iv
Daftar Tabel	vii
Daftar Gambar	ix
Daftar Lampiran	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	2
1.3 Pembatasan Masalah	3
1.4 Tujuan Penelitian	3
1.5 Metodologi Penelitian	3
1.6 Sistematika Penulisan	4
BAB II LANDASAN TEORI	6
2.1 Strategi Perusahaan	6
2.2 Alat – alat Pengukuran	10
2.2.1 Just In Time	10
2.2.2 Analisis SWOT	11
2.2.3 Balanced Scorecard	12
2.3 Cara Membuat Quesioner	41
2.4 Uji Validitas dan Reliabilitas	42
2.4.1 Langkah Penyusunan Instrumen	44
2.4.2 TeknikMembuat Skala	45

BAB III	KERANGKA PEMECAHAN MASALAH	50
3.1	Identifikasi Masalah	50
3.2	Pengumpulan Data	51
3.2.1	Data Finansial	51
3.2.2	Data Kepuasan Pelanggan dan Pekerja	52
3.2.3	Data Proses Bisnis Internal	56
3.2.4	Data Pekerja	56
3.3	Analisis Strategi Bisnis Berdasarkan BSC	56
3.4	Kesimpulan dan Saran	57
BAB IV	PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	59
4.1	Pengumpulan Data	59
4.1.1	Tinjauan Perusahaan	59
4.1.2	Struktur Organisasi	64
4.1.3	Data Finansial	64
4.1.4	Data Kepuasan Pelanggan dan Pekerja	67
4.1.5	Data Tenaga Kerja	67
4.1.6	Data Proses Bisnis Internal	67
4.1.7	Data Manajemen	67
4.2	Pengolahan Data	70
4.2.1	Perspektif Finansial	71
4.2.2	Perspektif Pelanggan	74
4.2.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	80
4.2.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	83

BAB V	ANALISIS DATA	92
5.1	Analisis Perspektif Finansial	92
5.2	Analisis Perspektif Pelanggan	93
5.3	Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal	94
5.4	Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	95
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN	99
6.1	Kesimpulan.....	99
6.2	Saran	101

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

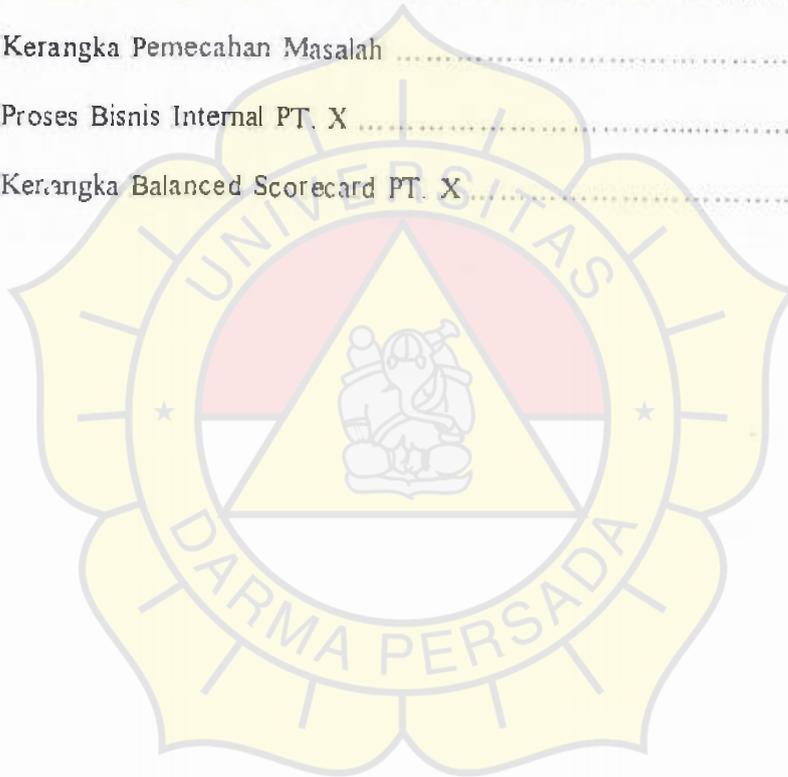
Tabel 2.1	Neraca	27
Tabel 2.2	Laporan Rugi Laba	28
Tabel 2.3	Contoh Balanced Scorecard	40
Tabel 3.1	Skala Untuk Mengukur Hasil Kuesioner	53
Tabel 4.1	Laporan Rugi Laba PT. X.....	65
Tabel 4.2	Neraca	66
Tabel 4.3	Jumlah Pekerja	67
Tabel 4.4	Tujuan Strategis Keempat Perspektif B S C	70
Tabel 4.5	Return On Investment tahun 2000-2002	71
Tabel 4.6	Profit Margin tahun 2000-2002	72
Tabel 4.7	Return On Equity tahun 2000-2002	72
Tabel 4.8	Tingkat Perputaran Piutang tahun 2000-2002	72
Tabel 4.9	Tingkat Perputaran Aktiva tahun 2000-2002.....	73
Tabel 4.10	Trainer/Instruktur	75
Tabel 4.11	Sarana	76
Tabel 4.12	Prasarana	77
Tabel 4.13	Lingkungan Kelas	78
Tabel 4.14	Reliabilitas Pelanggan	79
Tabel 4.15	Sikap	84
Tabel 4.16	Motivasi Bekerja	85
Tabel 4.17	Kedisiplinan.....	86
Tabel 4.18	Kondisi Lingkungan Kerja	87

Tabel 4.19	Sinergi	88
Tabel 4.20	Reliabilitas Pekerja	89
Tabel 4.21	Retensi Pekerja	90
Tabel 5.1	Analisis Strategi Bisnis Dengan Balanced Scorecard	97



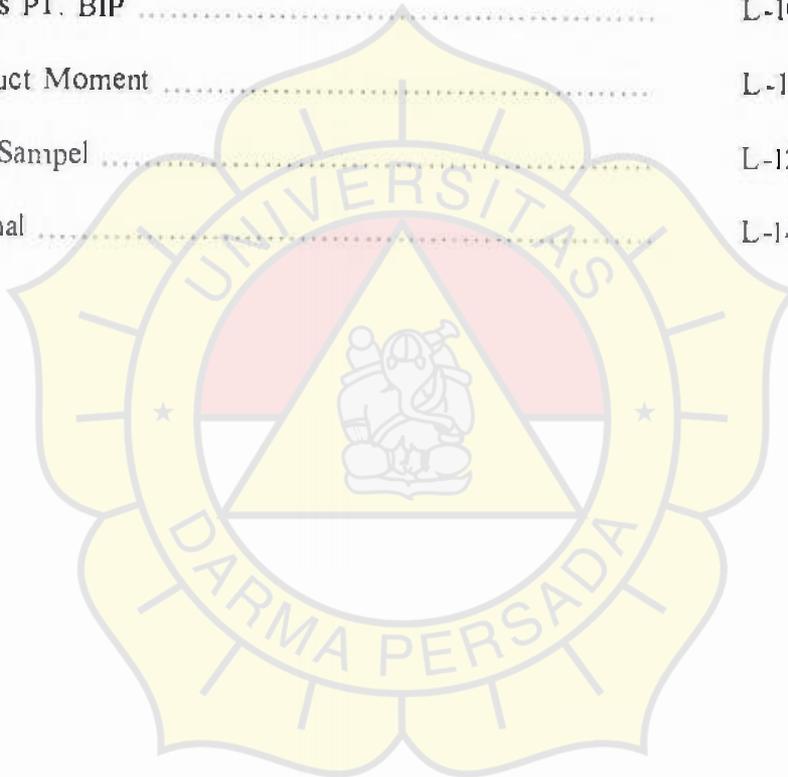
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Kerja Balanced Scorecard	14
Gambar 2.2	Balanced Scorecard sebagai suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis	17
Gambar 2.3	Rantai Nilai Generik	32
Gambar 2.4	Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	34
Gambar 3.1	Kerangka Pemecahan Masalah	58
Gambar 4.1	Proses Bisnis Internal PT. X	82
Gambar 5.1	Kerangka Balanced Scorecard PT. X.....	98



DAFTAR LAMPIRAN

Struktur Organisasi PT. Bina Insan Pratama	L-1
Laporan Laba-Rugi	L-2
Neraca	L-5
Kuesioner Pelanggan.....	L-6
Kuesioener Pekerja	L-8
Data Waktu Proses PT. BIP	L-10
Tabel Nilai r Product Moment	L-11
TeknikPenarikan Sampel	L-12
Tabel Kurva Normal	L-14



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Era globalisasi telah mempengaruhi segala aspek kehidupan di Indonesia. Meningkatnya persaingan antar perusahaan terutama perusahaan – perusahaan yang menghasilkan produk sejenis merupakan salah satu dari dampak yang ditimbulkan dari globalisasi. Perusahaan – perusahaan di Indonesia tidak saja harus bersaing pada tingkat regional dan nasional tetapi sudah harus bersaing pada tingkat internasional.

Agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang ditengah persaingan yang semakin global, terutama pada perusahaan yang menghasilkan produk sejenis maka diperlukan berbagai upaya yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Upaya – upaya tersebut antara lain seperti perencanaan produksi, peningkatan mutu, manajemen biaya, perencanaan strategi bisnis, dan sebagainya. Salah satu konsep yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing perusahaan adalah dengan perencanaan strategi bisnis perusahaan

PT. X merupakan perusahaan yang berorientasi pada pelatihan dan pendidikan. Sebagai perusahaan yang baru berkembang, perusahaan mempunyai suatu strategi agar dapat bertahan dan berkembang ditengah

persaingan yang semakin global. Untuk dapat meningkatkan daya saing perusahaan, maka perusahaan dapat merencanakan strategi bisnis perusahaannya dengan beberapa metode, salah satunya adalah dengan menggunakan Balanced Scorecard.

Dengan melihat hal tersebut di atas, maka melalui tugas akhir ini penulis ingin memperkecil masalah atau kendala – kendala yang ada agar lebih optimal dengan mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan Balanced Scorecard agar menghasilkan strategi perusahaan yang lebih baik.

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Dilihat dari studi lapangan pada perusahaan ditemui beberapa permasalahan antara lain profitabilitas dan optimalisasi asset perusahaan, beberapa dari pelanggan merasa kurang terpuaskan, terdapat proses pelayanan yang tidak efektif dan efisien waktunya, kepuasan dan loyalitas pekerja yang sangat berpengaruh pada produktivitas pekerja. Untuk itu perusahaan harus memiliki suatu perencanaan strategi bisnis perusahaan yang tepat sehingga peningkatan daya saing dan strategi bisnis yang diinginkan dapat diperoleh. Berdasarkan latar belakang dan hasil studi lapangan yang dilakukan pada perusahaan, yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Seberapa besar kinerja perusahaan dilihat dari finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan Balanced Scorecard.
- Analisis rencana strategi bisnis berdasarkan kinerja perusahaan.

1.3 PEMBATASAN MASALAH

Dalam melakukan penelitian ini, penulis memberikan batasan masalah yang diteliti agar tidak terjadi penyimpangan dan semakin meluasnya pembahasan yang dilakukan. Beberapa batasan masalah yang ditentukan oleh penulis adalah :

1. Kondisi keuangan perusahaan dianggap stabil.
2. Data yang diambil adalah data laporan keuangan periode tahun 2000 sampai dengan tahun 2002.
3. Diasumsikan keadaan internal dan eksternal perusahaan dari 2000 –2002 tidak terjadi perubahan yang drastis.
4. Tidak membahas tentang proses produksi.

1.4 TUJUAN PENELITIAN

Dalam penelitian ini, tujuan yang ingin dicapai yaitu :

- Menentukan kinerja finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan yang strategis dalam perusahaan.
- Analisis strategi bisnis perusahaan berdasarkan Balanced Scorecard.

1.5 METODELOGI PENELITIAN

Di dalam melaksanakan penulisan laporan penelitian ini, penulis melakukan beberapa metode pengumpulan data, yaitu :

1. Studi Lapangan

Merupakan cara pengamatan data langsung, yaitu data primer yang dibutuhkan sehubungan dengan pokok bahasan.

2. Studi Pustaka

Studi ini dilakukan dengan membaca dan mempelajari buku-buku yang menunjang pokok bahasan yang diperlukan sebagai data sekunder.

1.6 SISTEMATIKA PENULISAN

Untuk memudahkan dalam memahami pokok bahasan, maka penulisan laporan ini disusun secara sistematis yang terbagi dalam beberapa bab.

Sistematika penulisan ini adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, pembatasan masalah, maksud dan tujuan, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang beberapa teori yang merupakan dasar untuk penyelesaian masalah.

BAB III : KERANGKA PEMECAHAN MASALAH

Bab ini berisi metode dan teknik – teknik yang digunakan dalam menganalisa permasalahan serta kerangka pemecahan masalah..

BAB IV : PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi tentang pengumpulan data dan pengolahan data dari data yang diperoleh.

BAB V : ANALISIS DATA

Bab ini berisi analisis mengenai data – data yang telah dikumpulkan untuk menghasilkan strategi bisnis yang sesuai dengan kondisi perusahaan.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang dapat diambil sebagai hasil dari analisis data dan saran-saran yang dapat diberikan untuk perusahaan.

