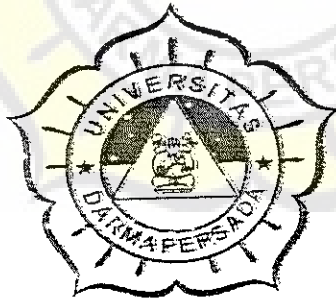


TUGAS AKHIR

USULAN PERANCANGAN STRATEGI MAP BERDASARKAN KELUARAN BALANCED SCORECARD UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN DI PT X

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Teknik (S1) pada Jurusan Teknik Industri

Disusun Oleh :
Nama : ALFI SYAHRIN MUTHIE RIZQI
Nim : 02220006



JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS DARMA PERSADA
JAKARTA
2006

LEMBAR PENGESAHAN

USULAN PERANCANGAN STRATEGI MAP BERDASARKAN KELUARAN BALANCED SCORECARD UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN DI PT X

Oleh :

Nama : Alfi Syahrin Muthie Rizqi T
Nim : 02229006

Menyetujui

Pembimbing dan Koordinator TA/Ketua Jurusan Teknik Industri



(Ir. Atik Kurnianto, M. Eng)



JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS DARMA PERSADA
JAKARTA

2006

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Alfi Syahrin Muthie Rizqi T
Nim : 02220006
Jurusan / Universitas : Teknik Industri
Universitas Darma Persada
Judul Tugas Akhir : USULAN PERANCANGAN STRATEGI
MAP BERDASARKAN KELUARAN
BALANCED SCORECARD UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA
PERUSAHAAN DI PT X

Adalah benar telah melakukan penelitian di PT United Tractors Tbk.

Mengetahui,
PT United Tractors Tbk.

(Dion Octavianus, ST)
General Manager MDD

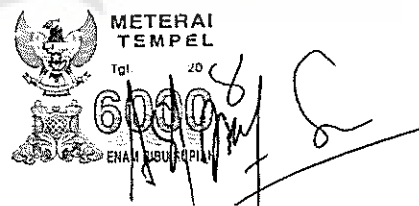
LEMBAR PERNYATAAN

Nama : Alfi Syahrin Muthie Rizqi T
Nim : 02220006
Fakultas : Teknik
Jurusan : Teknik Industri
Judul Skripsi : USULAN PERANCANGAN STRATEGI
MAP BERDASARKAN KELUARAN
BALANCED SCORECARD UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA
PERUSAHAAN DI PT X

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

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Jakarta, Agustus 2006



Alfi Syahrin Muthie Rizqi T

Kita tidak Mengetahui apa yang kita tahu,
Kita tidak akan melakukan apa yang tidak kita ketahui,
Kita tidak akan mengetahui sampai kita mencari tahu,
Kita tidak akan mencari tahu apa yang tidak kita tanyakan,
Kita tidak menanyakan apa yang tidak kita ukur,
Dengan demikian, kita akan tetap tidak tahu !

Mengukur adalah untuk mengerti (memahami)
Memahami adalah untuk mengolah pengetahuan,
Memperoleh pengetahuan adalah untuk memperoleh kekuasaan (power)
Karena sejak awal waktu kehidupan, hal-hal yang membedakan manusia
dengan binatang adalah : kemampuan mengamati (observasi), mengukur
(measure), menganalisis (analyze), dan menggunakan informasi itu
untuk membawa kearah perubahan yang lebih baik.

(Ahli ilmu Fisika, Lord Kelvin)

ABSTRAK

PT. X merupakan perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur alat handling dan transportasi, industri konstruksi dan industri pertambangan khususnya pertambangan batubara. Perusahaan ingin meningkatkan sistem informasi kinerjanya, yang bertujuan agar dapat dengan mudah untuk mengkomunikasikannya pada si pemakai terutama para manajer keatas. Penulis merancang Strategy Map agar strategi yang dibuat oleh perusahaan dapat dijalankan oleh pekerja sesuai dengan strategi perusahaannya, setelah tahapan tersebut Penulis mencoba untuk merancang program aplikasi Balanced Scorecard yaitu Pb View untuk mengukur sistem informasi kinerja diperusahaan tersebut. Metode yang digunakan untuk meningkatkan system informasi kinerja perusahaan adalah dengan Strategy map dan Balanced scorecard, dengan metode tersebut perusahaan dapat mengkomunikasikan strategi perusahaan dan dapat dengan mudah mengontrol para pekerja agar dapat bekerja sesuai strategi perusahaan dan memaksimalkan pencapaian target perusahaan.

Langkah-langkah untuk melakukan perancangan dan penerapan Balanced Scorecard adalah dengan membuat strategy map divisi cakung plant, setelah membuat baru menyusun dengan memasukan strategi-strategi yang ada, setelah itu menyusun tolak ukur target inisiatif dan mengkonfigurasi aplikasi Balanced Scorecard dengan program Pb View dan terakhir adalah menganalisis target-target divisi cakung plant.

Berdasarkan hasil pengolahan data, maka dapat dirancang Strategi Map divisi cakung plant yang terdiri dari empat departement dan pada masing-masing department terbagi atas dua yaitu strategi dan KPI (key performances indicator), hal tersebut didapat dari inisiatif-inisiatif turunan kerangka kerja BSC divisi cakung plant menjadi objective-objektive per department. Objektive tersebut memiliki actual dan target sehingga kita dapat menarik kesimpulan pada ke empat department. Pada department Design objective yang tidak mencapai target adalah work out (meningkatkan actual 23%), Dev new tower light (meningkatkan actual 20%), Dev new variab of GAS (meningkatkan actual 90%). Pada department manufacturing, objective yang tidak mencapai target adalah Increase sigma product (meningkatkan actual 30%), Sugestion system (meningkatkan actual 1.32%). Pada department PC, objective yang tidak mencapai target adalah Aging inventory (menurunkan actual Rp 4,712, Good reassert & incoming reassert (menurunkan actual 60 days), sedangkan pada department PE & QC, objective yang tidak mencapai target adalah claim ratio FI & Towing (menurunkan actual 60%), dengan menggunakan bantuan software Pb View yaitu tampilan out putnya berbentuk target dan actual dengan indicator warna yang telah ditentukan dapat mempermudah kecepatan waktu informasi dan memudahkan komunikasi antara manajer keatas

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat ALLAH SWT, karena berkat Rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan Laporan Tugas Akhir ini. Adapun Laporan Tugas Akhir ini disusun untuk memenuhi syarat kelulusan program strata satu (S1) Fakultas Teknik Jurusan Industri di Universitas Darma Persada.

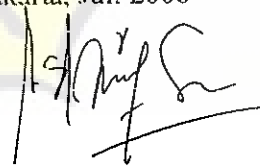
Dalam tugas akhir ini, penulis membahas tentang “ Usulan Perancangan dan Penerapan Balanced Scorecard Untuk Meningkatkan Sistem Informasi Kinerja Perusahaan di PT. X”. Selama penulisan laporan ini banyak menerima bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, baik bersifat moril maupun materil dan tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Ir. Alik Kurnianto, M.Eng, selaku Ketua Jurusan Teknik Industri dan selaku pembimbing yang telah memberikan arahan dan masukan kepada penulis dalam menyelesaikan laporan Skripsi ini.
2. Bapak Ir. Ade Supriatna, selaku Penasehat Akademik
3. Seluruh jajaran Dosen dan Karyawan Fakultas Teknik Universitas Darma Persada Jurusan Teknik Industri, terima kasih atas bantuan dan ilmu yang telah diberikan kepada penulis selama ini.

4. Bapak Dion Octavianus dan Bapak Abiyoso, selaku pembimbing serta seluruh staf yang telah membantu penulis dalam pengambilan data di PT. X
5. Mama tercinta, serta adik-adikku (Widha & Muthie), terima kasih atas doa dan dukungannya, tak lupa buku ini aku persembahkan untuk Alm, papa tercinta.
6. Bapak Budi S. dan Bapak Eri yang telah mensupport, memberikan masukan dan tempat curhat buat saya.
7. Untuk Sandi Agung, semangat untuk saya.
8. Teman-teman : Opi, Sofii, Iranto, Fian, Atan, Junaidi, Ria dan seluruh teman-teman Fakultas Teknik, terima kasih atas supportnya.
9. Semua pihak yang tidak bisa penulis untuk menuliskan satu persatu.

Demikianlah yang dapat penulis sampaikan, semoga laporan ini dapat bermanfaat. Penulis juga mengharapkan kritik dan saran dari pembaca untuk menyempurnakan laporan ini. Atas perhatiannya penulis mengucapkan terima kasih.

Jakarta, Juli 2006



Alfi Syahrin Muthie Rizqi T.

DAFTAR ISI

Abstrak		
Kata Pengantar.....	i	
Daftar Isi.....	iii	
Daftar Tabel.....	vii	
Daftar Gambar.....	viii	
Daftar Lampiran.....	ix	
BAB I	PENDAHULUAN.....	1
1.1	Latar Belakang Masalah.....	1
1.2	Perumusan Masalah.....	3
1.3	Pembatasan MASAIAH.....	3
1.4	Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	4
1.5	Metodologi Penelitian.....	5
1.6	Sistematika Penulisan.....	6
BAB II	LANDASAN TEORI.....	8
2.1	Strategi.....	8
2.2	Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran.....	11
2.3	Balanced Scorecard Sebagai Sistem Manajemen Strategis.....	14
2.4	Prinsip-Prinsip Strategy Focused Organization.....	19
2.5	Aspek-Aspek yang Diukur Dalam Balanced Scorecard.....	23
2.5.1	Perspektif Finansial atau Keuangan.....	23

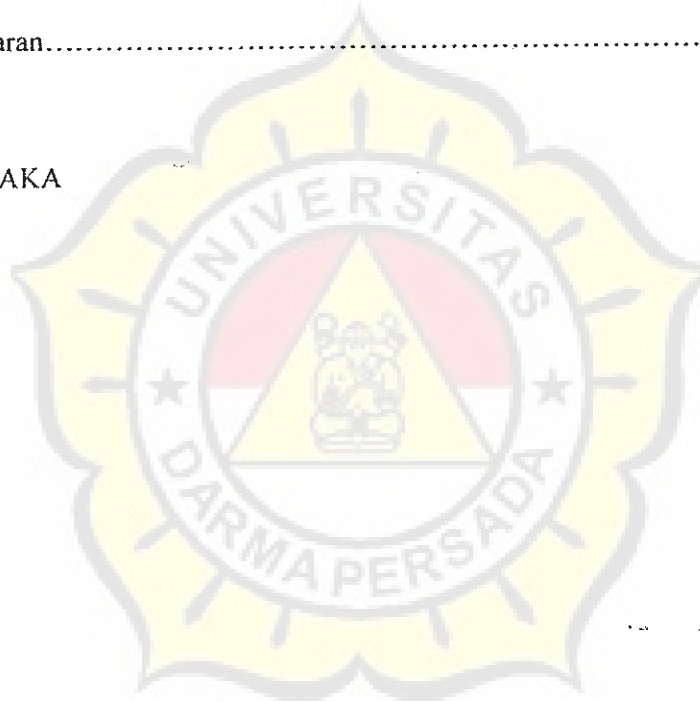
2.5.1.1	Biaya.....	27
2.5.1.2	Laporan Keuangan.....	29
2.5.1.3	Analisis Rasio keuangan.....	33
2.5.2	Perspektif pelanggan.....	38
2.5.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	42
2.4.3	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	44
2.5	Strategi Map (Peta Strategi).....	48
2.6	Langkah-Langkah Membangun Balanced Scorecard	52
2.7	Aspek Teknologi Informasi Dalam Implementasi BSC.....	58
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN.....	64
3.1	Kerangka Pemecahan Masalah.....	64
3.2	Tahapan-Tahapan Pemecahan Masalah.....	66
BAB IV	PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	71
4.1	Pengumpulan Data.....	71
4.1.1	Tinjauan Perusahaan.....	71
4.1.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan.....	71
4.1.1.2	Lokasi Perusahaan.....	75
4.1.1.3	Karakteristik Bucket PC 1250 SP – 7	76
4.1.1.4	Raw Material.....	77
4.1.1.5	Proses Produksi.....	78
4.1.2	Struktur Organisasi PT. X.....	95

4.1.3	Visi dan Misi Perusahaan.....	96
4.1.4	Data Strategi Finansial Perusahaan.....	97
4.1.5	Data Strategi Pelanggan Perusahaan.....	97
4.1.6	Data Strategi Proses Bisnis Internal Perusahaan.....	98
4.1.7	Data Strategi Pertumbuhan dan Pembelajaran Perusahaan.....	99
4.2	Pengolahan Data.....	100
4.2.1	Membuat Kerangka Kerja Balanced Scorecard Divisi Cakung Plant.....	100
4.2.1.1	Inisiatif Finansial.....	101
4.2.1.2	Inisiatif Customer/Pelanggan	102
4.2.1.3	Inisiatif Proses Internal Bisnis.....	104
4.2.1.4	Inisiatif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	105
4.2.2	Membuat Inisiatif dan Tolak Ukur Departement.....	107
4.2.3	Membuat Strategi Map Divisi Cakung Plant.....	111
BAB V	ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	115
5.1	Analisis Kinerja Divisi Cakung Plant Dengan Strategi Map dan Balanced Scorecard.....	115
5.1.1	Analisis Departement Design Dengan Strategi Map dan Balanced Scorecard.....	115
5.1.2	Analisis Departement Manufacturing Dengan Strategi Map Dan Balanced Scorecard.....	122

5.1.3	Analisis Departement PC Dengan Strategi Map Dan Balanced Scorecard.....	128
5.1.4	Analisis Departement PE & QC Dengan Strategi Map Dan Balanced Scorecard.....	133
5.2	Pembahasan Strategi Map dan Balanced Scorecard Divisi Cakung Plant.....	137
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN.....	143
6.1	Kesimpulan.....	143
6.2	Saran.....	145

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Contoh Neraca.....	32
Tabel 2.2	Contoh Laporan Rugi Laba.....	33
Tabel 2.3	Contoh Strategy Map.....	52
Tabel 2.4	Contoh Balanced Scorecard.....	58
Tabel 4.1	Data Strategi Finansial Perusahaan.....	97
Tabel 4.2	Data Strategi Pelanggan Perusahaan.....	98
Tabel 4.3	Data Strategi Proses Bisnis Internal Perusahaan.....	99
Tabel 4.4	Data Strategi Pertumbuhan dan Pembelajaran Perusahaan....	100
Tabel 4.5	Inisiatif dan Measure Pada Perspektif Finansial	101
Tabel 4.6	Inisiatif dan Measure Pada Perspektif Customer	102
Tabel 4.7	Inisiatif dan Measure Pada Perspektif Internal Proses	104
Tabel 4.8	Inisiatif dan Measure Pada Perspektif Learning & Growth ...	106
Tabel 4.9	Penurunan Inisiatif-inisiatif Dari Divisi Cakung Plant.....	107
Tabel 4.10	Tolak Ukur Target Inisiatif Divisi cakung Plant.....	109
Tabel 5.1	Pengelompokan Departement Design Berdasarkan ke Empat perspektif.....	119
Tabel 5.2	Pengelompokan Departement Manufacturing Berdasarkan ke Empat perspektif.....	125
Tabel 5.3	Pengelompokan Departement PC Berdasarkan ke Empat	130
Tabel 5.4	Pengelompokan Departement PE & QC Berdasarkan ke Empat Perspektif.....	135

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Kerja Balanced Scorecard.....	15
Gambar 2.2	Perspektif Pelanggan : Tolak Ukur Utama.....	42
Gambar 2.3	Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan..	46
Gambar 3.1	Kerangka Pemecahan Masalah.....	64
Gambar 4.1	Produk Bucket PC 1250 SP – 7.....	76
Gambar 4.2	Peta Proses Operasi Bucket PC 1250 SP – 7.....	79
Gambar 4.3	Struktur Organisasi Perusahaan.....	95
Gambar 4.4	Strategy Map Divisi Cakung Plant.....	113
Gambar 5.1	BSC Design.....	121
Gambar 5.2	BSC Manufacturing.....	127
Gambar 5.3	BSC PC.....	132
Gambar 5.4	BSC PE & QC	136
Gambar 5.4	Usulan Strategic Themes PT .X.....	137

DAFTAR LAMPIRAN

Struktur Organisasi.....	L1
Data Strategi ke empat perspektif financial.....	L2
Assembly Chart.....	L4
Konfigurasi Aplikasi BSC.....	L5
Kerangka Kerja BSC.....	L6



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Dalam menghadapi persaingan bebas, industri harus dapat memuaskan pelanggan dan menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Untuk mengetahui apakah kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh suatu industri telah memenuhi kriteria diatas, maka harus ada alat atau metode untuk menilai apakah kriteria-kriteria tersebut sudah dapat dipenuhi atau belum, serta untuk mengetahui dimana posisi suatu industri saat ini.

Dewasa ini, dunia usaha sedang berada pada masa transisi dari era persaingan industri ke era persaingan informasi. Dalam lingkungan abad informasi, kemampuan sebuah perusahaan untuk *memobilisasi* dan *mengeksploitasi* harta tak berwujud (*intangible assets*), menjadi jauh lebih menentukan dibandingkan dengan melakukan investasi dan mengelola harta yang berwujud (*tangible assets*). Teknologi membantu memberikan kemungkinan untuk memproduksi produk standar dalam jumlah besar secara efisien. Perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa tidak dapat lagi hanya memanfaatkan teknologi fisik saja dan kewajiban finansial, tetapi untuk mendapatkan keberhasilan yang kompetitif.

perusahaan harus mampu mengaktifkan segala potensi, baik yang berwujud maupun tidak berwujud.

PT X. merupakan perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur alat *handling* dan transportasi, industri konstruksi dan industri pertambangan khususnya pertambangan batubara. Produk yang dihasilkan seperti trailer, dump truck dan bucket untuk alat berat. Perusahaan tentunya mengiginkan untuk meningkatkan nilai atau memberikan keuntungan bagi pemegang saham (*give profit to corporate*). Untuk itu diharapkan bahwa strategi yang dibuat oleh perusahaan dapat dijalankan oleh pekerja, terkadang pekerja dalam melakukan pekerjaan sehari-hari tidak sesuai dengan strategi perusahaan. Perusahaan juga tidak dapat melihat kinerja baik secara keseluruhan maupun perdepartement khususnya pada bagian divisi cakung plant yang terbagi atas empat departement yaitu design, manufacturing, PC (*purcashing control*), PE & QC (*product engginering quality control*), penulis mencoba untuk merancang Balanced Scorecard untuk mengukur kinerja perusahaan baik secara keseluruhan maupun perdepartement dengan mengacu pada *strategy Map* (peta strategi) yang dibuat berdasarkan masing-masing departemen, pada masing-masing departement, terbagi atas dua yaitu strategi dan KPI (*Key Peroformances Indicator*).

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Dalam studi lapangan pada perusahaan ditemui masalah yaitu bagaimana strategi yang dibuat oleh perusahaan dapat dijalankan oleh pekerja sesuai dengan strategi perusahaan. terutama strategi pada divisi cakung plant yang terbagi atas empat departement yaitu Design, Manufacturing, PC (purchasing control), PE & QC (product engineering & quality control), setelah mengenali dan memahami masalah yang ada diperusahaan, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana usulan perancangan Strategi Map berdasarkan keluaran Balanced Scorecard yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan
2. Seberapa besar informasi kinerja perusahaan khususnya pada bagian divisi cakung plant dengan *Balanced scorecard*

1.3 PEMBATAHAN MASALAH

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

1. Diasumsikan keadaan internal perusahaan dari tahun 2006 tidak terjadi perubahan yang drastis
2. Analisis dilakukan pada bagian divisi cakung plant yang terbagi atas empat departement yaitu Design, Manufacturing, PC (*purchasing control*) dan PE & QC (*product engineering and quality control*)

3. Dalam pembuatan PPO (peta proses operasi) produk yang diamatin hanya pada produk Bucket PC 1250 SP – 7
4. Target dan actual masing-masing objective telah ditentukan pada masing-masing department yang bersangkutan

1.4 TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menentukan dan merancang *strategy Map* (peta strategi) divisi cakung plant sesuai dengan kebutuhan perusahaan
2. Mengetahui kinerja divisi cakung plant dengan indikator yang telah ditentukan perusahaan dengan menggunakan bantuan program software PB View di PT X

Manfaat penelitian yang diharapkan adalah:

1. Memberikan informasi pada pihak perusahaan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada tiap-tiap department, khususnya pada bagian divisi cakung plant
2. Memberikan pengetahuan bagi pembaca mengenai *Balanced scorecard*
3. Memberikan tambahan pengetahuan bagi penulis tentang pengimplementasian *Balanced scorecard* di PT X

1.5 METODOLOGI PENELITIAN

Didalam menyusun penulisan tugas akhir ini penulis melakukan beberapa metode penelitian sebagai berikut:

1. Pengumpulan data

Pada kegiatan pengumpulan data, peneliti melakukan kegiatan sebagai berikut:

a. Data Kualitatif

Didapat dari studi lapangan yang dilakukan penulis dengan melakukan kerja praktek dan studi pustaka

b. Data Kuantitatif

Didapat dari studi lapangan yang dilakukan penulis

2. Metode pengumpulan data

Metode yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data:

a. Umum

yaitu data-data yang menggambarkan kondisi dan perkembangan perusahaan, seperti : sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi, serta visi dan misi perusahaan.

b. Penelitian

data-data yang sangat erat hubungannya dengan penyelesaian masalah yang akan dibahas, seperti data strategi finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

3. Metode pengolahan data

Dalam pengolahan data, peneliti menggunakan metode Analisis *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard*

1.6 SISTEMATIKA PENULISAN

Untuk memudahkan dalam memahami pokok bahasan, maka penulisan laporan ini disusun secara sistematis yang terbagi dalam beberapa bab sistematis penulisan ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematis penulisan

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang beberapa teori strategi perusahaan, konsep strategi perusahaan, *Balanced Scorecard* yang merupakan dasar untuk penyelesaian masalah

BAB III : METODOLOGI PEMECAHAN MASALAH

Bab ini berisi tentang metode dan teknik-teknik yang digunakan untuk menganalisis permasalahan serta kerangka pemecahan masalah

BAB IV : PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi tentang pengumpulan data dan pengolahan data dari data yang telah diperoleh penulis

BAB V : ANALISIS DATA

Bab ini berisi analisis mengenai data-data yang telah dikumpulkan diolah untuk menghasilkan analisis strategi bisnis yang sesuai dengan kondisi eksternal dan internal perusahaan

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

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

