

**PERUMUSAN PERENCANAAN STRATEGIS DALAM PERUSAHAAN
KELUARGA DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED
SCORECARD***

**(STUDI KASUS PADA TOKO BESI DAN BAHAN BANGUNAN
CV. SELOMAS)**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Ekonomi (S1)

Pada Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta



Disusun oleh:

Celia Kumalasari

NPM: 12 03 19363

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

YOGYAKARTA,

JUNI 2016

SKRIPSI

**PERUMUSAN PERENCANAAN STRATEGIS DALAM PERUSAHAAN
KELUARGA DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED
SCORECARD***

**(STUDI KASUS PADA TOKO BESI DAN BAHAN BANGUNAN
CV. SELOMAS)**

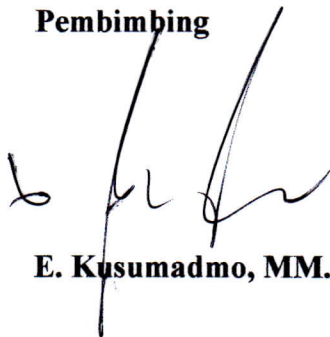
Disusun oleh:

CELIA KUMALASARI

NPM: 120319363

Telah dibaca dan disetujui oleh:

Pembimbing



E. Kusumadmo, MM., Ph.D.

9 Mei 2016

SKRIPSI

**PERUMUSAN PERENCANAAN STRATEGIS DALAM PERUSAHAAN
KELUARGA DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED
SCORECARD***

**(STUDI KASUS PADA TOKO BESI DAN BAHAN BANGUNAN
CV. SELOMAS)**

yang dipersiapkan dan disusun oleh

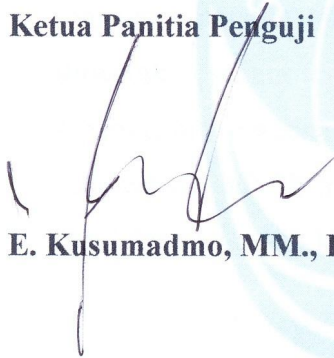
Celia Kumalasari

NPM: 12 03 19363

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal 15 Juni 2016 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S1) Program Studi Manajemen

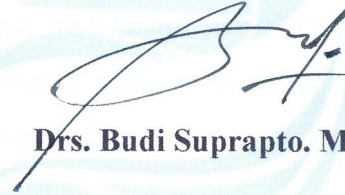
SUSUNAN PANITIA PENGUJI

Ketua Panitia Penguji



E. Kusumadmo, MM., Ph.D.

Anggota Panitia Penguji



Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D.



Drs. Gunawan Jiwanto, MBA.

Yogyakarta, 20 Juni 2016

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Atma Jaya Yogyakarta



Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**PERUMUSAN PERENCANAAN STRATEGIS DALAM PERUSAHAAN
KELUARGA DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED
SCORECARD***

**(STUDI KASUS PADA TOKO BESI DAN BAHAN BANGUNAN
CV. SELOMAS)**

benar-benar hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik langsung maupun tak langsung yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam catatan perut dan daftar pustaka. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 15 Mei 2016

Yang menyatakan



Celia Kumalasari

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis haturkan kepada Tuhan yang Maha Esa karena berkat dan rahmatNya yang melimpah akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Perumusan Perencanaan Strategis dalam Perusahaan Keluarga dengan menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Toko Besi dan Bahan Bangunan CV. Selomas)” dengan baik dan tepat waktu. Kelancaran proses penulisan skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, arahan, dan kerja sama dari berbagai pihak, mulai dari proses persiapan, penyusunan, hingga terselesaikannya skripsi ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada:

- 1) Bapak E. Kusumadmo, MM., Ph. D. yang telah bersedia meluangkan waktunya dan sabar dalam membimbing penulis dalam penulisan skripsi serta senantiasa memberikan arahan dan motivasi kepada penulis hingga skripsi ini dapat selesai secara tepat waktu.
- 2) Papa Liem Budi Santoso dan Mama Auw Soei Hwa yang sekaligus menjadi responden utama dalam skripsi ini. Terimakasih untuk papa dan mama yang selalu mendukung, memberi semangat dan perhatian kepada penulis dan juga memberikan seluruh informasi perusahaan yang diteliti untuk memudahkan penyusunan skripsi ini.

- 3) *My sister yet mom-to-be*, Padma Sari Dewi and *her husband*, Eddy Santoso Purnomo yang telah memberikan dukungan untuk penulis dan informasi tambahan mengenai perusahaan untuk mendukung penulisan skripsi ini.
- 4) *My brother*, Danny Wicaksana yang juga telah memberikan dukungan dan hiburan disaat penulis jenuh.
- 5) Seluruh dosen dan staf Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis agar dapat menyusun skripsi dengan baik.
- 6) Para sahabat penulis yang telah memberikan dukungan dan motivasi serta dengan sabar mendengarkan suka duka penulis selama menyusun skripsi.
- 7) Teman-teman bimbingan Pak Kusumadmo yang saling memotivasi dan bertukar pendapat dalam penyusunan skripsi ini.
- 8) Seluruh karyawan CV. Selomas yang telah bersedia membantu sekaligus mendukung penulis untuk memperoleh data yang diperlukan dalam menyusun skripsi.
- 9) *My partner in all conditions*, Steve Gerson Yamada. Terimakasih telah banyak meluangkan waktu untuk menemani dan membantu penulis dalam penulisan skripsi, selalu memberikan dukungan dan semangat, senantiasa sabar mendengarkan segala curahan hati penulis, serta sering memberi

nasihat untuk penulis mengenai pendewasaan hidup. *Thanks for everything, love!*

Akhir kata, penulis mohon maaf jika tidak dapat menyebutkan secara rinci mengenai pihak-pihak lainnya yang telah mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa skripsi yang telah disusun ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang membangun senantiasa diterima penulis dengan lapang dada.

Yogyakarta, 15 Mei 2016

Celia Kumalasari



*Skripsi ini kupersembahkan untuk
Papa, Mama,
dan seluruh pihak-pihak yang senantiasa
memberi dukungan, nasihat, kasih sayang,
serta memberikan warna dalam hidupku.*

MOTTO

**All our dreams can come true, if we have the
courage to persue them.**

-Walt Disney-

**Nothing is permanent in this wicked world, not
even our troubles.**

-Charlie Chaplin-

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan	ii
Halaman Pengesahan Skripsi	iii
Halaman Pernyataan	iv
Kata Pengantar	v
Halaman Persembahan	viii
Halaman Motto	ix
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xv
Daftar Gambar	xvi
Intisari	xvii
Bab I Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Batasan Masalah	6
1.6 Sistematika Penulisan	6

Bab II Tinjauan Pustaka	9
2.1 Pengantar	9
2.2 Misi, Visi, dan Strategi	9
2.2.1 Misi	10
2.2.2 Visi	10
2.2.3 Strategi	11
2.3 Gambaran Umum Manajemen Strategis	12
2.3.1 Pengertian Manajemen Strategis	12
2.3.2 Model Dasar Manajemen Strategis	13
2.3.3 Analisis SWOT	19
2.4 Hubungan antara Analisis SWOT dan Balanced Scorecard	21
2.5 Balanced Scorecard	22
2.5.1 Pengertian Balanced Scorecard	22
2.5.2 Keunggulan Balanced Scorecard	24
2.5.3 Empat Perspektif dalam Balanced Scorecard	26
2.5.4 Pemetaan Strategi (<i>Strategy Map</i>)	38
2.5.5 Tahap Perancangan Balanced Scorecard	41
2.6 Studi Terdahulu	43
Bab III Metode Penelitian	45
3.1 Pengantar	45
3.2 Desain Penelitian	45

3.3 Metode Studi Kasus	46
3.4 Lokasi Penelitian	47
3.5 Metode Pengumpulan Data Kualitatif	47
3.5.1 Sumber Data Kualitatif	47
3.5.2 Metode Pengumpulan Data Kualitatif	48
3.6 Subyek Penelitian Kualitatif	50
3.7 Analisis Data Kualitatif	51
3.8 Gambaran Umum Perusahaan	52
3.8.1 Profil Perusahaan	52
3.8.2 Logo Perusahaan	53
3.8.3 Struktur Organisasi Perusahaan	54
3.8.4 Personalia Perusahaan	56
3.8.5 Pemasaran Perusahaan	57
3.9 Model Pemikiran Penelitian	59
3.10 Definisi Operasional Variabel	60
Bab IV Analisis Kasus	63
4.1 Pengantar	63
4.2 Proses Perumusan Perencanaan Strategis dengan menggunakan Metode Balanced Scorecard	64
4.3 Identifikasi Visi, Misi, dan Pernyataan Tujuan CV. Selomas	65
4.3.1 Visi	65

4.3.2 Misi	65
4.3.3 Pernyataan Tujuan	66
4.4 Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal CV. Selomas dengan menggunakan Analisis SWOT	67
4.4.1 Analisis SWOT	67
4.4.2 Perancangan Matriks TOWS CV. Selomas	71
4.5 Identifikasi Perspektif-Perspektif dalam Balanced Scorecard	74
4.5.1 Menentukan Pilihan Strategi CV. Selomas	74
4.5.2 Menentukan Tema Strategis CV. Selomas	75
4.5.3 Identifikasi Tema Strategis ke dalam Empat Perspektif Balanced Scorecard	76
4.6 Penciptaan <i>Strategy Map</i> CV. Selomas	77
4.7 Mengidentifikasi Sasaran Strategis, <i>Lag Indicators</i> , <i>Lead Indicators</i> , dan Target CV. Selomas	78
4.8 Perumusan Inisiatif Strategik CV. Selomas	81
4.9 Hasil Penelitian	83
4.10 Pembahasan	87
Bab V Penutup	93
5.1 Pengantar	93
5.2 Kesimpulan	93
5.3 Saran	97
5.4 Implikasi Teoritis	98

5.5 Implikasi Manajerial 99

5.6 Keterbatasan Penelitian 100

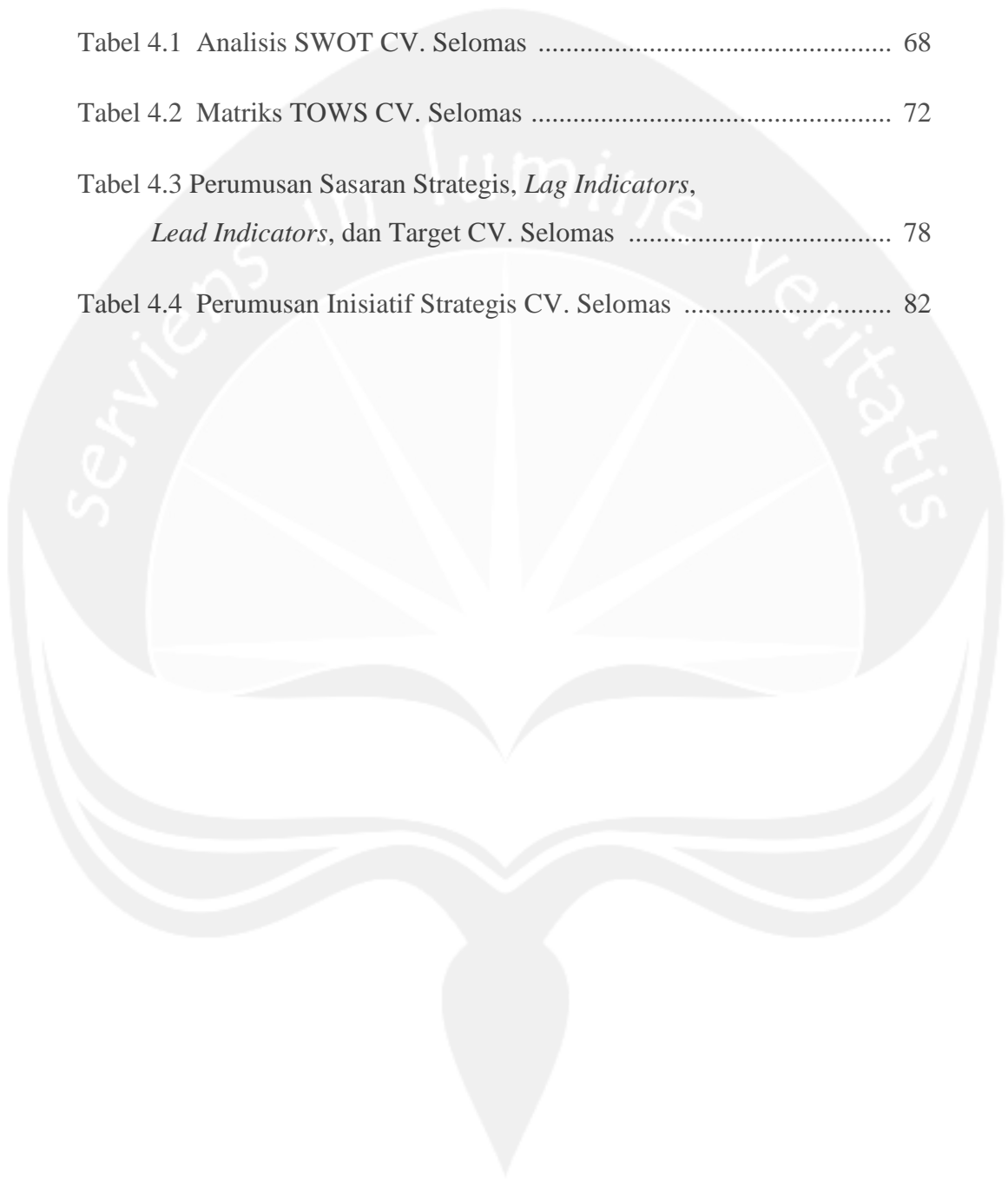
Daftar Pustaka

Lampiran



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Analisis SWOT CV. Selomas	68
Tabel 4.2 Matriks TOWS CV. Selomas	72
Tabel 4.3 Perumusan Sasaran Strategis, <i>Lag Indicators</i> , <i>Lead Indicators</i> , dan Target CV. Selomas	78
Tabel 4.4 Perumusan Inisiatif Strategis CV. Selomas	82



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategis	13
Gambar 2.2 Matriks TOWS	20
Gambar 2.3 Balanced Scorecard memberi Kerangka Kerja untuk Penerjemahan Strategi ke dalam Kerangka Operasional	23
Gambar 2.4 Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama	29
Gambar 2.5 Proporsi Nilai Pelanggan	31
Gambar 2.6 Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik	32
Gambar 2.7 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan	35
Gambar 3.1 Logo CV. Selomas	53
Gambar 3.2 Struktur Organisasi CV. Selomas	54
Gambar 3.3 Model Pemikiran Penelitian	59

**PERUMUSAN PERENCANAAN STRATEGIS DALAM PERUSAHAAN
KELUARGA DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED
SCORECARD* (STUDI KASUS PADA TOKO BESI DAN BAHAN
BANGUNAN CV. SELOMAS)**

Disusun oleh:

Celia Kumalasari

NPM : 12 03 19363

Pembimbing:

E. Kusumadmo, MM., Ph.D

Intisari

Penelitian ini bertujuan untuk merancang dan mengimplementasikan strategi yang telah diformulasikan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pada toko besi dan bahan bangunan CV. Selomas. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan metode studi kasus, sehingga teknik pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara kepada pemilik perusahaan CV. Selomas dan melakukan observasi di lokasi penelitian yang berada di Jalan Pramuka 58, Giwangan, Umbulharjo, Yogyakarta.

Proses perumusan perencanaan strategis yang dilakukan pada CV. Selomas meliputi beberapa tahap, antara lain menentukan visi, misi, dan tujuan perusahaan; melakukan analisis SWOT; mengidentifikasi perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard*; menciptakan *strategy map*; menentukan sasaran strategis, *lag indicators*, *lead indicators*, dan target; menentukan inisiatif strategis; dan akhirnya terciptalah rumusan rencana strategi perusahaan. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT dalam perumusan perencanaan strategi perusahaan dengan tujuan dapat membantu perusahaan mengidentifikasi posisi perusahaan dalam lingkungan persaingan bisnisnya sehingga dapat menghasilkan strategi yang sesuai dengan faktor-faktor strategis yang dimiliki perusahaan dan kemudian strategi-strategi tersebut disesuaikan dengan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tahap perumusan perencanaan strategis yang dilakukan oleh CV. Selomas secara umum sudah sesuai dengan prinsip-prinsip dalam *Balanced Scorecard*, dimana keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan memiliki hubungan yang saling terkait.

Kata Kunci: manajemen strategik, formulasi strategi, analisis SWOT, *Balanced Scorecard*.