



## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| HALAMAN JUDUL .....   | i    |
| HALAMAN PENGESAHAN .....  | ii   |
| HALAMAN PERNYATAAN .....  | iii  |
| KATA PENGANTAR .....  | iii  |
| DAFTAR ISI .....  | v    |
| DAFTAR TABEL .....  | viii |
| DAFTAR GAMBAR .....   | x    |
| DAFTAR LAMPIRAN .....   | xi   |
| INTISARI .....  | xii  |
| ABSTRACT .....  | xiii |
| <br>  |      |
| I. PENDAHULUAN .....  | 1    |
| 1.1 Latar Belakang .....  | 1    |
| 1.2 Permasalahan .....  | 5    |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....   | 5    |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....  | 6    |
| <br>  |      |
| II. TINJAUAN PUSTAKA .....  | 7    |
| 2.1 Manajemen Strategik .....   | 7    |
| 2.1.1 Pengertian Strategi .....   | 7    |
| 2.1.2 Pengertian Manajemen Strategik .....  | 9    |
| 2.2 Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....  | 14   |
| 2.2.1 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....  | 16   |
| 2.2.2 Perspektif-Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....   | 19   |
| 2.3 Indikator Kinerja Utama ( <i>Key Performance Indicator</i> ) .....                                      | 25   |
| 2.4 Peta Strategis <i>Balanced Scorecard</i> .....  | 26   |
| 2.5 Inisiatif Strategis <i>Balanced Scorecard</i> .....   | 29   |
| 2.6 Strategi Pengembangan .....   | 29   |
| 2.6.1 Analisis Lingkungan .....   | 30   |
| 2.6.2 Matriks IFE ( <i>Internal Factor Evaluation</i> ) dan EFE ( <i>External Factor Evaluation</i> ) ..... | 32   |
| 2.6.3 Matriks SWOT ( <i>Strenghts-Weakness-Opportunities-Threaths</i> ) .....                               | 32   |
| 2.7 Penelitian Terdahulu .....  | 34   |
| 2.8 Kerangka Pemikiran Penelitian .....   | 35   |



|  |    |
|--|----|
| 2.9 Hipotesis Penelitian .....   | 37 |
| III. METODE PENELITIAN .....   | 38 |
| 3.1 Metode Dasar .....   | 38 |
| 3.2 Metode Pengambilan Sampel .....  | 38 |
| 3.2.1 Waktu dan Lokasi Penelitian .....  | 38 |
| 3.2.2 Sampel Penelitian .....  | 39 |
| 3.3 Metode Pengambilan Data.....   | 40 |
| 3.3.1 Jenis dan Sumber Data .....  | 40 |
| 3.3.2 Teknik Pengumpulan Data .....  | 41 |
| 3.4 Definisi dan Pengukuran Variabel .....   | 42 |
| 3.4.1 Perspektif keuangan.....   | 42 |
| 3.4.2 Perspektif pelanggan.....  | 43 |
| 3.4.3 Perspektif proses bisnis internal .....                                      | 44 |
| 3.4.4 Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran .....                                | 44 |
| 3.5 Pengujian Kualitas Data .....  | 45 |
| 3.5.1 Uji Validitas .....  | 45 |
| 3.5.2 Uji Reliabilitas.....  | 46 |
| 3.6 Metode Pengolahan dan Analisis Data .....                                      | 46 |
| 3.6.1 Analisis kinerja perspektif keuangan PT Madubaru .....                       | 48 |
| 3.6.2 Analisis kinerja perspektif pelanggan PT Madubaru .....                      | 49 |
| 3.6.3 Analisis kinerja perspektif proses bisnis internal PT Madubaru.....          | 50 |
| 3.6.4 Analisis kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT<br>Madubaru..... | 51 |
| 3.6.5 Analisis kinerja keseluruhan perspektif PT Madubaru .....                    | 51 |
| 3.7 Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) .....            | 52 |
| 3.7.1 Matriks Faktor Strategi Internal dan Eksternal .....                         | 53 |
| 3.7.2 Matriks SWOT .....   | 56 |
| IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....   | 57 |
| 4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....   | 57 |
| 4.1.1 Sejarah Perkembangan Perusahaan.....   | 57 |
| 4.1.2 Usaha dan Kegiatan Perusahaan.....   | 58 |
| 4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan .....   | 58 |
| 4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan.....  | 59 |
| 4.1.5 Sumber Daya Manusia .....  | 61 |



|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 4.1.6 | Produksi .....   | 62  |
| 4.1.7 | Pemasaran.....   | 63  |
| V.    | HASIL DAN PEMBAHASAN .....   | 64  |
| 5.1   | Pengukuran Kinerja PT Madubaru .....   | 64  |
| 5.2.  | Penjabaran Visi dan Misi.....  | 66  |
| 5.3   | Penjabaran Tujuan Strategik.....   | 68  |
| 5.4   | Penjabaran Sasaran Strategik Menggunakan Konsep <i>Balanced Scorecard</i><br>..... | 69  |
| 5.5   | Pembobotan dengan Metode <i>Pairwise Comparisons</i> .....                         | 71  |
| 5.6   | Peta Strategis <i>Balanced Scorecard</i> .....                                     | 73  |
| 5.7   | Hasil Pengukuran Kinerja pada PT Madubaru .....                                    | 75  |
| 5.7.1 | Perspektif Keuangan .....  | 75  |
| 5.7.2 | Perspektif Pelanggan .....   | 79  |
| 5.7.3 | Perspektif Proses Bisnis Internal .....  | 82  |
| 5.7.4 | Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....                                      | 84  |
| 5.7.5 | Hasil Kinerja Keseluruhan PT Madubaru .....  | 86  |
| 5.8   | Implikasi Manajerial .....   | 87  |
| 5.9   | Analisa SWOT .....   | 88  |
| 5.9.1 | Uji Validitas .....  | 89  |
| 5.9.2 | Uji Reabilitas .....   | 90  |
| 5.9.3 | Faktor Internal PT Madubaru PG Madukismo.....                                      | 90  |
| 5.9.4 | Faktor Eksternal PT Madubaru PG Madukismo.....                                     | 94  |
| 5.9.5 | Peta Posisi PT Madubaru pada Diagram SWOT .....                                    | 101 |
| 5.9.6 | Strategi Pengembangan PT Madubaru .....  | 103 |
| VI.   | KESIMPULAN DAN SARAN.....  | 107 |
| 6.1   | Kesimpulan .....   | 107 |
| 6.2   | Saran .....  | 108 |
|       | DAFTAR PUSTAKA.....  | 109 |
|       | LAMPIRAN .....   | 113 |



## DAFTAR TABEL

|  |    |
|--|----|
| Tabel 1.1 Jumlah Pabrik Gula, Kapasitas Giling dan Hasil Giling di Indonesia Tahun 2012-2013 ..... | 2  |
| Tabel 3.1. Karakteristik Responden PT Madubaru PG Madukismo.....                                   | 39 |
| Tabel 3.2. Penentuan Kriteria Kepuasan Pelanggan.....  | 44 |
| Tabel 3.3. Matriks perbandingan berpasangan (pairwise comparison) dalam AHP ..                     | 47 |
| Tabel 3.4. Skala banding secara berpasangan .....  | 47 |
| Tabel 3.5. Penentuan Kriteria Kepuasan Pelanggan.....  | 50 |
| Tabel 3.6. Hasil kinerja pada keseluruhan perspektif PT Madubaru.....                              | 52 |
| Tabel 3.7. Kriteria Skor kinerja.....  | 52 |
| Tabel 3.8. Matriks Internal Factor Analysis Summary (IFAS) .....                                   | 53 |
| Tabel 3.9. Matriks Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS).....                                   | 55 |
| Tabel 4.1. Rincian Jumlah Karyawan PT Madubaru Tahun 2017.....                                     | 62 |
| Tabel 5.1. Penilaian Kinerja PT Madubaru Tahun 2017 .....  | 65 |
| Tabel 5.2 Matriks BSC pada PT Madubaru.....  | 70 |
| Tabel 5.3. Hasil perancangan BSC pada PT Madubaru.....   | 72 |
| Tabel 5.4. Hasil pengukuran kinerja perspektif keuangan .....                                      | 75 |
| Tabel 5.5. Pertumbuhan pendapatan bersih sebelum pajak (EBIT) 2013-2017 .....                      | 76 |
| Tabel 5.6. Return on Investment (ROI) PT Madubaru 2013-2017 .....                                  | 77 |
| Tabel 5.7. Return on Equity (ROE) PT Madubaru 2013-2017 .....                                      | 77 |
| Tabel 5.8. Biaya Beban Produksi PT Madubaru 2013-2017.....   | 78 |
| Tabel 5.9. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan .....                                     | 79 |
| Tabel 5.10. Hasil uji Reabilitas Kepuasan Pelanggan PT Madubaru.....                               | 80 |
| Tabel 5.11. Uji Validitas Kepuasan Pelanggan PT Madubaru .....                                     | 80 |
| Tabel 5.12. Hasil Pengukuran Penilaian Kepuasan Pelanggan PT Madubaru .....                        | 81 |
| Tabel 5.13. Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal .....                       | 83 |
| Tabel 5.14. Produktivitas tebu ku/ha PT Madubaru 2013-2017.....                                    | 83 |
| Tabel 5.15. Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan                       | 84 |
| Tabel 5.16. Hasil kinerja PT Madubaru PG Madukismo Tahun 2017 .....                                | 86 |
| Tabel 5.17. Inisiatif strategis untuk pengembangan (strategis for development) .....               | 87 |
| Tabel 5.18. Uji Validitas .....  | 89 |
| Tabel 5.19. Uji Reliabilitas .....   | 90 |
| Tabel 5.20. Faktor Internal PT Madubaru .....  | 90 |
| Tabel 5.21. Pola Pengusahaan TR-MAN, TR-KMT, dan TR-KSU.....                                       | 93 |



|   |     |
|---|-----|
| Tabel 5.22. Faktor Eksternal PT Madubaru.....                                 | 94  |
| Tabel 5.23. Harga Gula Pasir Kristal (GKP) di Indonesia dan PT Madubaru.....  | 100 |
| Tabel 5.24. Permintaan Importir Gula Dunia .....                              | 101 |
| Tabel 5.25. Hasil Perhitungan Skor Faktor Internal dan Faktor Eksternal ..... | 102 |
| Tabel 5.26. Strategi W-O (Weaknesses- Opportunity) PT Madubaru .....          | 103 |



## DAFTAR GAMBAR

|   |     |
|---|-----|
| Gambar 2.1 Proses Membuat Strategi dan Mengeksekusi Strategi .....                                | 11  |
| Gambar 2.2 Kerangka Kerja Balanced Scorecard Sebagai Tindakan Strategis .....                     | 18  |
| Gambar 2.3 Kerangka Kerja untuk Penerjemahan Visi dan Strategi ke dalam Empat<br>Perspektif ..... | 19  |
| Gambar 2.4 Pengukuran Inti Perspektif Pelanggan .....   | 22  |
| Gambar 2.5. Perspektif Proses Bisnis Internal .....   | 24  |
| Gambar 2.6. Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan .....                              | 25  |
| Gambar 2.7. Peta Strategi .....   | 28  |
| Gambar 2.8. Kuadran SWOT posisi perusahaan .....  | 33  |
| Gambar 2.9. Kerangka Pemikiran .....  | 37  |
| Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT Madubaru .....   | 59  |
| Gambar 5.1. <i>Alignment</i> visi dan misi PT Madubaru .....                                      | 67  |
| Gambar 5.2. <i>Alignment</i> misi dan tujuan PT Madubaru .....                                    | 68  |
| Gambar 5.3. Peta Strategis BSC pada PT Madubaru PG Madukismo .....                                | 74  |
| Gambar 5.4. Posisi PT Madubaru pada Diagram SWOT .....  | 102 |



## DAFTAR LAMPIRAN

|  |     |
|--|-----|
| Lampiran 1. Pencapaian dan Skor Masing-Masing Perspektif PT Madubaru ..... | 113 |
| Lampiran 2. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas .....                       | 115 |
| Lampiran 3. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Kepuasan Pelanggan .....    | 123 |