



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

PENYUSUNAN BALANCED SCORECARD MAL ABC JAKARTA
WIDJAJA, Iron Barata, John Suprihanto, Dr., MIM
Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
INTISARI	xii
ABSTRACT	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 <i>Balanced Scorecard</i>	6
2.1.1 Sejarah <i>Balanced Scorecard</i>	6
2.1.2 Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	8
2.1.3 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	8
2.1.4 Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.1.4.1 Perspektif Keuangan	10
2.1.4.2 Perspektif Pelanggan	12
2.1.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	13
2.1.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	15
2.1.5 Analisis Sebab-Akibat dalam <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.1.6 Langkah-langkah Menyusun <i>Balanced Scorecard</i> Perusahaan	20
2.1.7 Langkah-langkah Menurunkan (<i>Cascading</i>) <i>Balanced Scorecard</i> Perusahaan ke Tingkat Divisi	21
2.2 Mal (<i>Mall</i>)	25



2.2.1 Sejarah dan Definisi Mal	25
2.2.2 Sejarah Perkembangan Mal di Indonesia	28
2.2.3 Klasifikasi Pusat Perbelanjaan Menurut Ukuran Luas	29
2.2.4 Bisnis Mal	30

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Rancangan Penelitian	34
3.2 Definisi Operasional	35
3.2.1 <i>Balanced Scorecard</i>	35
3.2.2 Mal	36
3.3 Cara Pengumpulan Data	37
3.4 Tahapan Penelitian	38
3.4.1 Tahap Persiapan	38
3.4.2 Tahap Pengumpulan Data	38
3.5 Analisis	38
3.5.1 Analisis Langkah-langkah Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	39
Tingkat Perusahaan	
3.5.1.1 Definisikan Industri, Deskripsikan Perkembangan Industri	39
dan Peran Perusahaan dalam Industri	
3.5.1.2 Membangun/Mengkonfirmasi Visi Perusahaan	40
3.5.1.3 Membangun Perspektif	41
3.5.1.4 Turunkan Visi secara Terperinci Berdasarkan tiap	41
Perspektif dan Formulasikan Sasaran Strategis	
Keseluruhan	
3.5.1.5 Identifikasi <i>Critical Success Factor</i> dan <i>Key Performance</i>	44
Indicator	
3.5.1.6 Menentukan Tujuan atau Target	45
3.5.1.7 Bangun Kartu Skor di Level Manajemen Puncak	47
3.5.2 Analisis Langkah-langkah <i>Cascading Balanced Scorecard</i>	48
Perusahaan ke Tingkat Divisi	
3.5.2.1 Tujuan Divisi	48
3.5.2.2 Relevansi Divisi	48
3.5.2.3 Mengidentifikasi Pelanggan Divisi	49
3.5.2.4 Aktivitas Divisi	49



3.5.2.5	Salah satu Jenis Harapun Pelanggan	49
3.5.2.6	Menurunkan (<i>Cascading</i>) Sasaran Strategis Perusahaan ke Divisi	50
3.5.2.7	Memperhatikan Isu-isu Lokal	50
3.5.2.8	Konsolidasi dan Tes Logika: Menyusun Peta Strategi Divisi	51
3.5.2.9	Memilih KPI	52
3.5.2.10	Menentukan Target Inisiatif Strategis	53
3.6	Keterbatasan Penelitian	53

BAB IV PROFIL PERUSAHAAN

4.1	Mal ABC	55
4.2	Visi, Misi dan Kebijakan Mutu Mal ABC	57
4.3	Pengaturan Penggunaan dan Pemanfaatan Unit/Toko di Mal ABC	58
4.4	Manajemen Mal ABC	59
4.5	Departemen <i>Leasing</i> Ma! ABC	60
4.5.1	Tugas Departemen <i>Leasing</i> Mal ABC	61
A.	Penyewaan Unit	61
B.	Titip Sewa	63
C.	Relokasi	64
D.	Survei Mal	65
E.	Tutup Sewa	65
F.	Kesepakatan Sewa Menyewa	66

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1	Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i> Mal ABC	68
5.1.1	Definisi Industri, Perkembangan Industri dan Peran Mal ABC	68
A.	Analisis SWOT	69
a.	Faktor Internal	69
a.1	Kekuatan	69
a.2	Kelemahan	70
b.	Faktor Eksternal	71
b.1	Keuntungan	71
b.2	Ancaman	72



B. <i>The Five Forces Model</i>	73
B.1 Ancaman dari Persaingan	73
B.2 Ancaman dari Pembeli	73
B.3 Ancaman dari Substitusi	73
B.4 Ancaman dari Pemasok	76
B.5 Ancaman dari Pendetang Baru	76
5.1.2 Analisis Visi, Misi dan Kebijakan Mutu Mal ABC	76
5.1.3 Perspektif Mal ABC	78
A. Perspektif Keuangan	78
B. Perspektif Pelanggan	79
B.1 <i>Tenant</i>	79
B.2 Pelanggan Sewa Lahan Pameran	79
B.3 Pengunjung	80
C. Perspektif Proses Bisnis Internal	80
D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	81
5.1.4 Sasaran Strategis Mal ABC	81
A. Sasaran Strategis Keuangan	81
B. Sasaran Strategis Pelanggan	81
B.1 Sasaran Strategis <i>Tenant</i>	82
B.2 Sasaran Strategis Pelanggan Sewa Lahan Pameran	82
B.3 Sasaran Strategis Pengunjung	82
C. Sasaran Strategis Proses Bisnis Internal	82
D. Sasaran Strategi Pembelajaran dan Pertumbuhan	83
5.1.5 <i>Key Performance Indicator</i> Mal ABC	83
A. <i>Key Performance Indicator</i> Perspektif Finansial	84
B. <i>Key Performance Indicator</i> Perspektif Pelanggan	85
B.1 KPI <i>Tenant</i>	85
B.2 KPI Pelanggan Sewa Lahan Pameran	86
B.3 KPI Pengunjung	87
C. <i>Key Performance Indicator</i> Perspektif Proses Bisnis Internal	87
D. <i>Key Performance Indicator</i> Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	89
5.1.6 Penentuan Target KPI Mal ABC	91



A. Target KPI Perspektif Finansial	92
B. Target KPI Perspektif Pelanggan	92
B.1 Target KPI <i>Tenant</i>	92
B.2 Target KPI Pelanggan Sewa Lahan Pameran	92
B.3 Target KPI Pengunjung	92
C. Target KPI Perspektif Proses Bisnis Internal	93
D. Target KPI Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	93
5.1.7 Kartu Skor <i>Balanced Scorecard</i> Mal ABC	93
5.2 <i>Balanced Scorecard</i> Departemen <i>Leasing</i> Mal ABC	94
5.2.1 Tujuan Departemen <i>Leasing</i>	94
5.2.2 Relevansi Departemen <i>Leasing</i> terhadap Peta Strategi Mal ABC	95
5.2.3 Pelanggan Departemen <i>Leasing</i>	95
5.2.4 Aktivitas Departemen <i>Leasing</i>	96
5.2.5 Identifikasi Harapan Pelanggan Departemen <i>Leasing</i>	99
5.2.6 Penurunan (<i>Cascading</i>) Sasaran Strategis Mal ABC ke Departemen <i>Leasing</i>	102
A. Sasaran Strategis Perspektif Finansial	103
B. Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan	103
B.1 Sasaran Strategis Perspektif <i>Tenant</i> dan <i>Calon Tenant</i>	103
B.2 Sasaran Strategis Perspektif Manajemen	104
C. Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis	104
D. Sasaran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	105
5.2.7 Isu-isu Lokal di Departemen <i>Leasing</i>	105
5.2.8 Konsolidasi dan Tes Logika: Penyusunan Peta Strategi Departemen <i>Leasing</i>	106
5.2.9 Pemilihan KPI Departemen <i>Leasing</i>	106
A. KPI Perspektif Finansial	106
B. KPI Perspektif Pelanggan	106
B.1 KPI <i>Tenant</i>	106
B.2 KPI Manajemen	107
C. KPI Proses Bisnis Internal	107
D. KPI Pembelajaran dan Pertumbuhan	108
5.2.10 Target dan Inisiatif Strategis Departemen <i>Leasing</i>	108
A. Target dan IS Perspektif Finansial	109



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

PENYUSUNAN BALANCED SCORECARD MAL ABC JAKARTA

WIDJAJA, Iron Barata, John Suprihanto, Dr. MIM

Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

B. Target dan IS Perspektif Pelanggan	109
B.1 Target dan IS Perspektif <i>Tenant</i>	109
B.2 Target dan IS Perspektif Manajemen	110
C. Target dan IS Perspektif Proses Bisnis Internal	110
D. Target dan IS Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	111

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan	112
6.2 Saran	114

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

Lampiran 1. Analisis SWOT Mal ABC
Lampiran 2. Analisis <i>The Five Forces Model</i> Mal ABC
Lampiran 3. Peta Strategi Mal ABC
Lampiran 4. <i>Key Performance Indicator</i> Mal ABC
Lampiran 5. Formulasi <i>Key Performance Indicator</i> Mal ABC
Lampiran 6. Kartu Skor Perspektif Finansial Mal ABC
Lampiran 7. Kartu Skor Perspektif Pelanggan Mal ABC
Lampiran 8. Kartu Skor Perspektif Proses Bisnis Internal Mal ABC
Lampiran 9. Kartu Skor Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Mal ABC
Lampiran 10. Tabulasi Tujuan Pokok, <i>Output</i> , Pelanggan dan Harapan Pelanggan Departemen <i>Leasing</i>
Lampiran 11. Peta Strategi Departemen <i>Leasing</i>
Lampiran 12. <i>Key Performance Indicator</i> Departemen <i>Leasing</i>
Lampiran 13. Formulasi <i>Key Performance Indicator</i> Departemen <i>Leasing</i>
Lampiran 14. Target dan Inisiatif Strategis Departemen <i>Leasing</i>