

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR TABEL.....	x
ABSTRAK	xi
ABSTRACT.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.1.1. Perubahan lingkungan industri, peluang pertumbuhan dan ancaman	2
1.1.2. Regulasi dan Tekanan Investor	6
1.2 Tantangan Manajemen	8
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	9
1.4 Batasan Penelitian	10
1.5 Tujuan Penelitian.....	10
1.6 Manfaat Penelitian.....	11
1.7 Sistematika Penulisan	11
BAB II KAJIAN TEORI	13
2.1 Perumusan Strategi	13
2.1.1. Perumusan Visi, Misi dan Nilai inti	15
2.1.2. Penetapan Tujuan.....	16
2.1.3. Merangkai dan Menyusun Strategi.....	17
2.1.4. Pelaksanaan Strategi	18
2.1.5. Evaluasi Performance dan Inisiatif Perbaikan serta Penyesuaian...	19
2.2 Implementasi Strategi menggunakan <i>Balance Scorecard</i>	20
2.2.1. Latar Belakang dan Pengertian <i>Balance Scorecard</i>	20

2.2.2. Balance Scorecard sebagai Sistem Manajemen.....	21
2.2.3. Langkah-Langkah Penerapan <i>Balance Scorecard</i>	23
2.2.4. Menterjemahkan Visi Misi ke dalam Tujuan Strategis Utama dalam Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	25
2.3 Pengembangan Sasaran Utama dan Pengukuran di Empat Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	29
2.3.1. Perspektif Keuangan	29
2.3.2. Perspektif Pelanggan	31
2.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal	34
2.3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	36
2.4 Pengukuran dalam <i>Balance Scorecard</i>	39
2.4.1. Kerangka Integrasi Strategi dalam Pengukuran <i>Balance Scorecard</i>	39
2.4.2. Menentukan Target dan Pengukuran Strategis	41
2.5 Penyusunan Peta Strategi <i>Balance Scorecard</i>	43
2.6 Kerangka Berpikir	45
BAB III METODE PENELITIAN.....	47
3.1 Desain Penelitian.....	47
3.2 Metode pengumpulan data	49
3.2.1. Observasi	49
3.3 Metode Analisis Data	51
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	54
4.1 Profil Perusahaan	54
4.1.1. Misi, Visi dan Budaya Perusahaan.....	55
4.1.2. Produk dan Layanan.....	56
4.1.3. Jaringan Perusahaan	58
4.1.4. Sumberdaya, Struktur Organisasi dan Proses Bisnis	58
4.2 Evaluasi Kinerja dan Penetapan Tujuan Strategi di PT ABC	60
4.2.1. Evaluasi Kinerja	60
4.2.1.1. Evaluasi Kinerja Keuangan	60
4.2.1.2. Evaluasi Kinerja Non Keuangan	66

4.2.2. Perencanaan Strategi	68
4.2.3. Tujuan Strategis	72
4.2.4. Implementasi Strategi	73
4.3 Analisis Perspektif <i>Balance Scorecard</i> Di PT ABC	73
4.3.1. Analisis Perspektif Keuangan di PT ABC	73
4.3.1.1. Tujuan Strategis Berkelanjutan	74
4.3.1.2. Tujuan Strategis Bertumbuh	76
4.3.1.3. Sasaran Strategis Perspektif Keuangan	78
4.3.2. Analisis Perspektif Pelanggan	78
4.3.2.1. Kategori Kepuasan Pelanggan	80
4.3.2.2. Kategori Reputasi dan Citra Merek	82
4.3.2.3. Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan	85
4.3.3. Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal	86
4.3.3.1. Tema Pengelolaan Pertumbuhan	87
4.3.3.2. Tema Pengelolaan Risiko	92
4.3.3.3. Tema Peningkatan Produktivitas	97
4.3.3.4. Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal	100
4.3.4. Analisis Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	101
4.3.4.1. Modal Sumber daya Manusia	102
4.3.4.2. Modal Informasi	106
4.3.4.3. Modal Organisasi	109
4.3.4.4. Sasaran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan...	113
4.4 Target Ukuran Strategis dan Inisiatif Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	114
4.4.1. Target Ukuran Strategis dan Inisiatif Perspektif Keuangan	115
4.4.2. Target Ukuran Strategis dan Inisiatif Perspektif Pelanggan	116
4.4.3. Ukuran Strategis dan Inisiatif Perspektif Proses Bisnis Internal...	117
4.4.4. Ukuran Strategis dan Inisiatif Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	119
4.4.5. Rekapitulasi Jumlah Sasaran Strategis, Pengukuran Strategis, Target dan Inisiatif	121
4.5. Peta Strategi	121

BAB V SIMPULAN	125
5.1 Simpulan	125
5.1.1. Sasaran Strategis masing-masing Perspektif <i>Balance Scorecard</i> ..	126
5.1.2. Ukuran, Target dan Inisiatif Strategis.....	130
5.1.3. Peta Strategi.....	130
5.2. Implikasi Penelitian	131
5.3. Keterbatasan Penelitian	132
 DAFTAR PUSTAKA	 xiii
Lampiran 1: Struktur Kantor Pusat PT ABC	xvi
Lampiran 2: Struktur Kantor Wilayah dan Cabang PT ABC	xvii
Lampiran 3: Hasil Wawancara	xviii
Lampiran 4: Survey Perbandingan kepuasan pelanggan secara kualitatif ...	xxvii

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Jumlah Perusahaan Pembiayaan Tahun 2011 – 2016.....	7
Gambar 2.1	Proses Pembuatan Strategi dan Pelaksanaan Strategi	14
Gambar 2.2	Balance Scorecard sebagai kerangka kerja strategi.....	22
Gambar 2.3	Siklus Pengembangan BSC.....	24
Gambar 2.4	Perspektif Strategi dalam BSC.....	27
Gambar 2.5	Kerangka Kerja Balance Scorecard.....	28
Gambar 2.6	Perspektif Pelanggan – Pengukuran Inti.....	32
Gambar 2.7	Model Umum Dari Proposisi Nilai Pelanggan.....	34
Gambar 2.8	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	35
Gambar 2.9	Kerangka Kerja Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	37
Gambar 2.10	Kerangka Kerja Balance Scorecard Strategi dalam Terminologi Operasional.....	39
Gambar 2.11	Peta Strategi dalam Perspektif BSC.....	45
Gambar 2.12	Kerangka Berpikir.....	46
Gambar 3.1	Kerangka Penelitian.....	48
Gambar 4.1	Proses Bisnis Pembiayaan.....	59
Gambar 4.2	Model Analisis Sebab-Akibat Perspektif Keuangan.....	74
Gambar 4.4	Model Sebab Akibat Perspektif Pelanggan.....	79
Gambar 4.5	Model Analisis Hubungan Sebab Akibat Perspektif Proses Bisnis Internal.....	87
Gambar 4.6	Model Hubungan Sebab Akibat Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	102
Gambar 4.7	Peta Strategi Balance Scorecard PT ABC	123

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Pengukuran Tema Strategis Finansial.....	30
Tabel 3.1	Daftar wawancara.....	50
Tabel 4.1	Wilayah dan Cabang PT. ABC.....	57
Tabel 4.2	Komposisi Karyawan berdasarkan Lokasi kerja dan Jabatan.....	58
Tabel 4.3	Laporan Posisi Keuangan PT ABC.....	61
Tabel 4.4	Perbandingan Profil Tingkat Keterlambatan Piutang Tahun 2016 dan 2017.....	62
Tabel 4.5	Laporan Laba Rugi PT ABC Tahun 2016 dan 2017.....	63
Tabel 4.6	Perbandingan Rasio Keuangan 2016 dan 2017.....	64
Tabel 4.7	Perbandingan Kinerja Keuangan Perusahaan Pembiayaan.....	65
Tabel 4.8	Penilaian Manajer terhadap produk dan layanan PT ABC.....	66
Tabel 4.9	Penyaluran kredit PT ABC Tahun 2016 dan 2017	67
Tabel 4.10	Visi dan Target PT ABC.....	72
Tabel 4.11	Sasaran Strategis dan Pengukuran Perspektif Keuangan.....	78
Tabel 4.12	Sasaran Strategis dan pengukuran perspektif Pelanggan.....	86
Tabel 4.13	Sasaran Strategis dan Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal.....	101
Tabel 4.14	Sasaran Strategis dan pengukuran perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	113
Tabel 4.15	Target serta Inisiatif Strategis Perspektif Keuangan.....	115
Tabel 4.16	Target serta Inisiatif Strategis Perspektif Pelanggan.....	116
Tabel 4.17	Target serta Inisiatif Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal...	117
Tabel 4.18	Target serta Inisiatif Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	119
Tabel 4.19	Rekapitulasi Jumlah Tema, Sasaran, Target dan Inisiatif.....	121