

**PERANCANGAN SISTEM PERENCANAAN STRATEGIK DENGAN
KERANGKA *BALANCE SCORECARD* DALAM MENJALANKAN
EFFECTIVE MANAGEMENT CONTROL SYSTEM PADA
PT. MIDTOU ARYACOM FUTURES PALEMBANG**

SKRIPSI



Nama : Umi Kalsum

NIM : 22 2011 217

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2015**

**PERANCANGAN SISTEM PERENCANAAN STRATEGIK DENGAN
KERANGKA *BALANCE SCORECARD* DALAM MENJALANKAN
EFFECTIVE MANAGEMENT CONTROL SYSTEM PADA
PT. MIDTOU ARYACOM FUTURES PALEMBANG**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



Nama : Umi Kalsum

NIM : 22 2011 217

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2015**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Umi Kalsum

Nim : 22 2011 217

Program Studi : Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi berupa pembatalan skripsi dan konsekuensinya.

Palembang, 2015

Yang membuat pernyataan,



Umi Kalsum

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah
Palembang**

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Judul : Perancangan Sistem Perencanaan Strategik Dengan Kerangka *Balance Scorecard* Dalam Menjalankan *Effective Management Control System* Pada PT.Midtou Aryacom Futures Palembang

Nama : Umi Kalsum
Nim : 22 2011 217
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Akuntansi
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen

**Diterima dan Disahkan
Pada tanggal,**

Pembimbing



(Betri, S.E., M.Si., Ak. CA)
NIDN/NBM : 0269101502/944806

**Mengetahui
Dekan
u.b. Ketua Program Studi Akuntansi**



(Rosalina Ghazali, S.E., Ak., M.Si)
NIDN/NBM : 0228115802/1021961

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

- *Sesungguhnya bersama kesukaran itu ada keringanan. Karena itu bila kau sudah selesai (mengerjakan yang lain) Dan berharaplah kepada Tuhanmu. (QS Al Insyirah : 6-8)*

Ku persembahkan kepada :

- *Bapak dan Ibu tercinta*
- *Saudara-saudaraku tersayang*
- *Pembimbing Skripsi*
- *Dosen-dosenku*
- *Sahabat-sahabatku*
- *Almamater tercinta*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PRAKATA

Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahrobbil'alamin, segala puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul "Perancangan Perencanaan Strategik Dengan Kerangka *Balance Scorecard* dalam Menjalankan *Effective Manajemen Control System* Pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang."

Ucapan terima kasih, penulis sampaikan kepada kedua orang tuaku (Zainal Abidin dan Ropiah) dan saudara-saudaraku (Salmah, S.Pd, Priyanto, S.H, Ernawati, S.Pd) yang telah mendidik, membiayai, mendoakan, dan memberikan dorongan semangat kepada penulis. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak Betri, S.E., Ak, M.Si yang telah membimbing serta memberikan pengarahan dan saran yang tulus dan ikhlas dalam skripsi ini. Selain itu penulis juga mengucapkan kepada sahabat, orang-orang terdekat dan pihak-pihak yang telah membantu dan memberikan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak DR. H. M. Idris, S.E., M.Si., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang beserta staf dan karyawan/karyawati

2. Bapak Abid Djazuli, S.E, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang, beserta staf dan karyawan/karyawati.
3. Ibu Rosalina Ghazali, S.E., Ak., M.Si dan ibu Welly, S.E., M.Si., selaku ketua Program Studi Akuntansi dan sekretaris Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Palembang.
4. Ibu Rosalina Ghazali, S.E., Ak., M.Si selaku Pembimbing Akademik.
5. Bapak dan Ibu Dosen serta staf pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.
6. Pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis berupa materil dan spiritual yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhirul kalam dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih yang seikhlas-ikhlasnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini, semoga amal dan ibadah yang dilakukan mendapat balasan dari Allah SWT.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Palembang, Maret 2015

Penulis

Umi Kalsum

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN DEPAN/COVER.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
HALAMAN PRAKATA.....	vi
HALAMAN DAFTAR ISI.....	viii
HALAMAN DAFTAR TABEL.....	xi
HALAMAN DAFTAR GAMBAR.....	xii
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
ABSTRAK.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Sebelumnya	9
B. Landasan Teori	12
1. Sistem Perencanaan Strategik	12
a. Pengertian Sistem Perencanaan Strategik.....	12
b. Tujuan Sistem Perencanaan Strategik.....	13

c. Manfaat Perencanaan Strategik.....	13
d. Langkah-langkah Sistem Perencanaan Strategik.....	14
2. Balance Scorecard	15
a. Pengertian <i>Balance Scorecard</i>	15
b. Tujuan Pengukuran Dengan <i>Balance Scorecard</i>	16
c. Tahap Sistem Perencanaan Strategik dengan Kerangka <i>Balance Scorecard</i>	16
d. Perancangan Strategik Berbasis <i>Balance Scorecard</i>	19
e. Aspek-aspek yang Diukur dalam <i>Balance Scorecard</i>	22
f. Keunggulan Perencanaan Strategik dengan Kerangka <i>Balance Scorecard</i>	22
g. Perancangan Penyusunan <i>Balance Scorecard</i>	24
3. Effective Management Control System	26
a. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen yang Efektif.....	26
b. Tipe Pengendalian yang Efektif.....	26

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	29
B. Lokasi Penelitian.....	30
C. Operasionalisasi Variabel.....	30
D. Data Yang Diperlukan.....	31
E. Teknik Pengumpulan Data.....	31

F. Teknik Analisis	32
1. Teknik Analisis	32
a. Analisis Kualitatif.....	32
b. Analisis Kuantitatif.....	32
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian.....	34
1. Gambaran Umum PT. Midtou Aryacom Futures Palembang	34
2. Data yang Berhubungan dengan <i>Balance Scorecard</i>	40
a. Data Fasilitas Bangunan PT. Midtou Aryacom Futures Palembang.....	40
b. Data Sumber Daya Manusia.....	40
c. Data Analisis <i>SWOT</i>	41
B. Pembahasan Hasil Penelitian.....	46
1. Sistem Perencanaan Strategik dengan Kerangka <i>Balance Scorecard</i>	46
2. Langkah-langkah Penyusunan <i>Balance Scorecard</i>	51
3. Tipe Pengendalian Yang Efektif.....	67
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	69
B. Saran	70

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel I.1	Jumlah Investor PT. Midtou Aryacom Futures Palembang.....	4
Tabel I.2	Survey Pendahuluan.....	6
Tabel II.1	Persamaan dan Perbedaan Penelitian Sebelumnya.....	12
Tabel III.1	Operasionalisasi Variabel.....	30
Tabel III.2	Kerangka Analisis <i>SWOT</i>	33
Tabel IV.1	Data Fasilitas Bangunan PT. Midtou Aryacom Futures Palembang.....	40
Tabel IV. 2	Data Sumber Daya Manusia.....	41
Tabel IV.3	Analisis <i>SWOT</i> empat perspektif <i>Balance Scorecard</i>	56
Tabel IV.4	Perancangan Kerangka <i>Balance Scorecard</i>	59

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1 <i>Company Scorecard Template</i>	18
Gambar II.2 skema <i>cascading company scorecard</i>	19
Gambar II.3 Sistem Manajemen Strategik Dengan Kerangka <i>Balance Scorecard</i>	20
Gambar IV.1 Struktur Organisasi PT. Midtou Aryacom Futures Palembang.....	37
Gambar IV.2 Langkah-langkah Perencanaan Strategik.....	46

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Keterangan Selesai Riset Dari Tempat Penelitian
- Lampiran 2 Sertifikat Lulus Membaca dan Hapalan Al-Qur'an
- Lampiran 3 Sertifikat Lulus TOFEL
- Lampiran 4 Kartu Aktifitas Bimbingan Skripsi
- Lampiran 5 Lembar Pengesahan Perbaikan Skripsi
- Lampiran 6 Sertifikat KKN
- Lampiran 7 Biodata Penulis

Abstrak

Umi Kalsum/222011217/2015/Perancangan Sistem Perencanaan Strategik dengan Kerangka *Balance Scorecard* dalam Menjalankan *Effective Management Control System* pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang .

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah perancangan sistem perencanaan strategik dengan kerangka *Balance Scorecard* dalam Menjalankan *Effective Management Control System* pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui perancangan sistem perencanaan strategik *balance scorecard* dalam menjalankan *effective management control system* pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang dan penelitian ini bermanfaat bagi penulis, bagi PT. Midtou Aryacom Futures Palembang dan bagi almamater. Jenis penelitian adalah penelitian deskriptif. Data yang digunakan yaitu data primer, teknik pengumpulan data dalam penulisan skripsi ini adalah wawancara dan dokumentasi. Metode analisis yang digunakan yaitu analisis kualitatif. Hasil analisis menunjukkan bahwa perancangan sistem perencanaan strategik *Balance Scorecard* dalam Menjalankan *Effective Management Control System* pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang dapat diterapkan dengan sasaran strategi keuangan dan non keuangan yaitu kepuasan pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan. Sasaran keuangan yang berhubungan dengan strategi pengembangan pasar adalah peningkatan laba dengan cara pendapatan investor baru. Perencanaan strategi yang di terapkan adalah merencanakan program untuk lebih memperkenalkan perusahaan pada masyarakat luas. Sasaran non keuangan seperti kepuasan pelanggan, perencanaan strategi yang dilakukan yaitu meningkatkan pelayanan pelatihan dan bimbingan investor terhadap transaksi investasi mereka. Dalam sasaran proses bisnis internal, perencanaan strategi yang dilakukan dengan menjaga hubungan baik dengan perusahaan sejenis dan memberikan pelayanan yang lebih baik dibanding perusahaan yang sejenis. Serta sasaran pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan, perencanaan strategi yang dilakukan yaitu memberikan pelatihan dan pembelajaran kepada karyawan serta menciptakan inovasi jasa dalam berinvestasi di perusahaan.

Kata kunci: Sistem Perencanaan Strategi, *Balance Scorecard*, Sistem Pengendalian Manajemen Yang Efektif

Abstract

Umi Kalsum/222011217/2015/The Design of Strategy Plan System by using Balanced Scorecard Framework in conducting effective Management Control System at PT.Midtou Aryacom Futures of Palembang.

formulation of the problem was how the design of strategic plan system by using balanced scorecard framework in conducting effective management control system at PT. Midtou Aryacom Futures of Palembang. The study aimed for finding out the design of strategic plan system by using balance scorecard framework in conducting effective management control system at PT. Midtou Aryacom Futures of Palembang. Significance of the study was dedicated to the writer, PT.Midtou Aryacom Futures of Palembang and almamater. The study was conducted by using descriptive. The data was primary data. The data was collected by using interview and documentation. The data was analyzed by using qualitative. The analysis showed that the design of the Balanced Scorecard strategic planning system in Running an Effective Management Control System at PT. Midtou Aryacom Futures Palembang can be applied with the goal of financial and non-financial strategy of customer satisfaction, internal business processes, and learning and growth companies. Financial goals related to market development strategy is to increase profit by new investor income. Planning strategies were implemented, is planning a program to introduce the company to the general public. Non-financial targets such as customer satisfaction, strategic planning done is improve service training and guidance of investors on their investment transactions. In the target internal business processes, strategic planning is done by maintaining good relationships with peers and provide better services than similar companies. And learning and growth objectives of the company, namely strategic planning undertaken to provide training and education of employees and create innovative services in investing in the company.

Keywords: System Strategic Plan, Balanced Scorecard, Effective Management Control Systems

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Ketatnya persaingan antar perusahaan dari tahun ketahun menuntut perusahaan harus mampu bertahan dan berkompetensi dengan perusahaan-perusahaan lain. Salah satu hal yang dapat ditempuh oleh perusahaan agar mampu bertahan dalam persaingan yang ketat dan mencapai tingkat efektivitas dan efisien yaitu dengan menciptakan sistem pengendalian yang efektif dalam menjalankan perusahaan.

Perencanaan strategik merupakan penentuan komprehensiv, koherenan, dan keseimbangan rencana laba jangka panjang dan rencana laba jangka pendek yang akan dihasilkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis turbulen. Kemampuan untuk merespon dengan cepat perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis akan menjadi penentu kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan. Perencanaan strategik yang baik bertujuan menjalankan perusahaan manajemen untuk mencapai visi, misi, tujuan perusahaan.

Robert dan Vijay (2005: 3) perencanaan strategik adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan ke setiap program selama beberapa tahun kedepan. *Balanced Scorecard (BSC)* menyediakan kerangka untuk menerjemahkan misi, visi, tujuan, dan strategi kedalam sasaran dan inisiatif

strategi yang dihasilkan dari proses perencanaan strategik bersifat kualitatif. Jadi, Mulyadi (2007: 544) sistem perencanaan strategi berbasis *balance scorecard* terdiri atas dua kegiatan utama yaitu penyusunan *company scorecard* dan *cascading process*.

Balance scorecard dapat membantu perusahaan dapat membantu perusahaan dalam mengkomunikasikan serta menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan kepada seluruh karyawan yang ada melalui tujuan, ukuran, target, dan inisiatif dari tiap perspektif *balance scorecard*, dengan demikian dapat menciptakan dan mewujudkan tujuan individual maupun tujuan perusahaan membentuk suatu kesatuan arah untuk menuju pencapaian tujuan dan strategi perusahaan yang telah ditetapkan. Garrison, et all (2007: 107) tujuan dari *balanced scorecard* adalah untuk mengusulkan penciptaan suatu daftar tolak ukur keuangan dan non keuangan yaitu perusahaan dapat mengendalikan operasinya, dan mengaitkan atau menyeimbangkannya bersamaan dengan berbagai tolak ukur untuk mengawasi kinerja jangka pendek dan jangka panjang.

Dikaitkan dengan sistem pengendalian manajemen yang efektif (*effective management control system*) dalam suatu perusahaan yang telah berjalan, sebaiknya manajemen perlu memilih tipe pengendalian yang dapat mengatasi penyebab dalam organisasi tidak mau atau tidak mampu mencapai tujuan organisasi. Mulyadi (2007: 771) pengendalian dan tipe pengendalian yang efektif untuk mengatasi penyebab tersebut dikelompokkan menjadi dua golongan yaitu pengendalian utama dan pengendalian tambahan. Dimana pengendalian utama

terdiri atas pengendalian terhadap personel, sedangkan pengendalian tambahan terdiri atas pengendalian terhadap keluaran, pengendalian terhadap tindakan tertentu dan penghindaran organisasi dari perilaku individu yang tidak diharapkan.

Perusahaan- perusahaan investasi berjangka berorientasi menawarkan suatu konsep bisnis yang memiliki peluang yang luas dalam menghasilkan keuntungan yang menggiurkan. Maka dari itu diperlukan adanya sistem perencanaan strategik dengan kerangka *balance scorecard* pada perusahaan investasi agar perusahaan investasi dapat memberikan kepuasan kepada investor, sehingga bisa meningkatkan pencapaian tujuan *financial* dan non *financial* secara optimal.

Adanya tingkat persaingan yang semakin ketat antar perusahaan investasi berjangka maka mereka harus mampu bertahan dan berkompetensi. Salah satu hal yang dapat ditempuh adalah memberikan perlindungan bagi entitas terhadap kelemahan manusia serta mengurangi kemungkinan kerugian nilai investasi yang dialami oleh nasabah (investor). Sistem perencanaan strategik dengan kerangka *balance scorecard* dibutuhkan dalam suatu organisasi perusahaan untuk menjalankan sistem pengendalian manajemen yang efektif (*effective management control system*) dalam mencapai tujuan perusahaan.

PT. Midtou Aryacom Futures adalah perusahaan independen yang bergerak di bidang *Futures Trading* atau juga disebut Perdagangan Berjangka. Perusahaan yang dilisensi oleh Badan Pengawasan Perdagangan Berjangka Komoditi (BAPPEBTI) dan merupakan anggota Jakarta *Future Exchange* dan Kliring Berjangka Indonesia.

Sistem yang selama ini digunakan perusahaan masih menggunakan sistem kepercayaan, investor lama sudah percaya sepenuhnya atas investasi yang mereka tanam di perusahaan investasi ini, sedangkan investor baru masih ragu atas kejaminan investasi uang mereka. PT. Midtou menawarkan calon nasabah yang ada di *database* perusahaan lain, kemudian dihubungi oleh pihak perusahaan mengajak dan menawarkan jasa investasi yang ada di perusahaan mereka serta meyakinkan calon nasabah atas keuntungan yang akan didapat, jika mereka menanamkan uang di PT. Midtou Aryacom Futures. PT. Midtou Aryacom Futures menerapkan sistem transaksi secara *online trading* dan sistem pengukuran kinerja yaitu dari aspek pertumbuhan dan pembelajaran organisasi.

Tabel I.1
Daftar Investasi Pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang
Tahun 2014 (Dalam Rp 000)

No	Nama	Jumlah Investasi	Bulan											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Dr. Toni Siguntang	Rp 100.000	■	■	■	■								
2	Jhon Herry	Rp 50.000								■	■	■	■	■
3	Agsabirullah	Rp 75.000												■
4	Jhon Kanedi	Rp 50.000						■	■	■	■	■	■	■
5	Erlin Farida Dra	Rp 50.000								■	■	■	■	■
6	Deritaman Sinaga	Rp 50.000												■
7	Hulman Purba	Rp 75.000	■	■	■									
8	Tariat Tanjung	Rp 50.000			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
9	Tjhin Fut Saw	Rp 100.000												■
10	Abdul Zaid Mei Yupi	Rp 50.000										■	■	■
11	Martin Dodi Trianto	Rp 60.000										■	■	■
12	Rivan Librian	Rp 55.000								■	■	■	■	■
13	Abdul Razak	Rp 70.000									■	■	■	■
14	Tonny Elvies Ventje, SE	Rp 50.000										■	■	■
15	K.GS. Amri Rinaldi	Rp 100.000										■	■	■

Tabel 1.2
Survei Pendahuluan

No	Variabel	Fenomena
1	Sistem Perencanaan Strategik	Kurang baiknya sistem perencanaan strategik yang ada pada perusahaan PT. Midtou Aryacom Futures Palembang, membuat perusahaan sulit untuk meyakinkan masyarakat untuk mengajak berinvestasi pada perusahaan.
2	<i>Balance Scorecard</i>	PT. Midtou Aryacom Futures Palembang belum melakukan pengukuran kinerja dengan empat perspektif seperti keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.perusahaan.
3	<i>Effective Management Control System</i>	Pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang kurang efektifnya sistem pengendalian manajemen karena manajemennya kurang merencanakan berbagai kegiatan dalam mengajak dan meyakinkan masyarakat dalam menginvestasikan uang mereka pada perusahaan ini serta manajemen yang kurang efektif dalam menjalankan manajemen perusahaan.

Sumber: Penulis, 2015

Berdasarkan dari uraian latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk memilih judul **Perancangan Sistem Perencanaan Strategik Dengan Kerangka *Balance Scorecard* Dalam Menjalankan *Effective Management Control System* Pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang.**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian latar belakang di atas, maka permasalahan yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini yaitu bagaimanakah perancangan sistem perencanaan strategik dengan kerangka *balance scorecard* dalam

menjalankan *effective management control system* pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui perancangan sistem perencanaan strategi terhadap sistem pengendalian manajemen yang efektif pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan di atas, maka penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat bagi semua pihak diantaranya:

1. Bagi Penulis

Menambah pengetahuan khususnya tentang perancangan sistem perencanaan strategi dengan kerangka *balance scorecard* dalam menjalankan *effective management control system* pada PT. Midtou Aryacom Palembang.

2. Bagi PT. Midtou Aryacom Futures Palembang

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi perusahaan investasi tersebut mengenai perancangan sistem perencanaan strategi dengan kerangka *balance scorecard* dalam menjalankan *effective management control system*.

3. Bagi Almamater

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pengetahuan bagi pembaca dan dapat dijadikan bahan kajian serta pertimbangan bagi yang akan melakukan penelitian lebih lanjut.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian sebelumnya

Penelitian yang dilakukan oleh Sri (2011) yang berjudul *Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowamaros*. Rumusan masalah yaitu Bagaimana Kinerja PT. Semen Bosowa Maros jika diukur dengan pendekatan *balanced scorecard* ?. Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui sejauh mana penerapan *Balance Scorecard* sebagai alat analisis yang komprehensif dan koheren pada suatu perusahaan, (2) Mengidentifikasi gambaran penggunaan *Balanced Scorecard* terhadap penilaian kinerja pada perusahaan.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif yaitu suatu penelitian yang dilakukan untuk menganalisis *balance scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja. Operasionalisasi variabel yang digunakan *balance scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada PT. Semen Bosowa Maros. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Metode analisis dalam penelitian ini adalah dengan cara menggambarkan pengukuran yang relevan dari 4 (empat) perspektif *balanced scorecard*.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dari perspektif keuangan belum dapat diukur dengan baik dan sempurna karena peningkatan asset tiap tahun masih kecil. Kinerja dari perspektif pelanggan secara umum

sudah sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah pelanggan setiap tahunnya. Pada perspektif proses bisnis internal diperoleh gambaran bahwa PT Semen Bosowa Maros dalam memproduksi barangnya secara efisiensi dan efektif. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan baik karena diterapkannya peraturan bagi karyawan mengenai kehadiran. Dari empat perspektif dapat dinilai bahwa ukuran kinerja PT Semen Bosowa Maros sudah cukup baik.

Penelitian sejenis pernah dilakukan oleh Deni (2012) dengan judul Perancangan Sistem Perencanaan Strategik Standar Mutu Produk Dengan Kerangka *Balance Scorecard* Pada CV. Sinar Musi Palembang. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah perancangan sistem perencanaan strategik standar mutu produk dengan kerangka *balance scorecard* pada CV. Sinar Musi Palembang?. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui perancangan sistem perencanaan strategik standar mutu produk dengan kerangka *balance scorecard*.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengimplementasian *balance scorecard* sebagai perancangan perencanaan strategik standar mutu produk. Data yang digunakan adalah data primer. Teknik pengumpulan data adalah wawancara dan dokumentasi.

Hasil penelitian adalah perancangan sistem perencanaan strategic standar mutu dengan kerangka *balance scorecard* pada CV. Sinar Musi Palembang belum sepenuhnya dapat diterapkan karena dari segi proses bisnis internal seperti

operasional perusahaan kurang efisien serta sarana dan prasana yang kurang memadai.

Penelitian yang dilakukan oleh Maria (2012) yang berjudul *Perancangan Balance Scorecard Sebagai Alat Ukur Review Strategi Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. BSP Di Surabaya)*. Rumusan masalah yaitu bagaimanakah perancangan *balance scorecard* untuk *review* strategi perusahaan (studi kasus pada PT. BSP di Surabaya). Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui perancangan *balance scorecard* sebagai alat untuk *review* strategi perusahaan (studi kasus pada PT. BSP di Surabaya).

Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian deskriptif yaitu penelitian dalam bentuk studi kasus yang menekankan pada kedalaman analisis yang bertujuan untuk membantu perancangan *balance scorecard* sebagai alat ukur *review* strategi perusahaan. Data yang digunakan adalah data kualitatif yaitu mencakup sejarah perusahaan secara singkat dan perkembangan misi, visi, tujuan, strategi perusahaan dan data-data mengenai produk yang dijual serta data mengenai pelanggan-pelanggan oleh perusahaan. Alat yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah berupa daftar pertanyaan dan pedoman wawancara. Sedangkan dalam mengumpulkan data-data yang diperlukan digunakan yaitu survei pendahuluan dan lapangan.

Hasil penelitian adalah PT.BSP telah berhasil menerapkan berbagai strategi *competitive* dalam rangka mempersiapkan diri untuk menghadapi persaingan dengan cepat atau lambat itu akan terjadi.

Tabel II.1
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Sebelumnya

No	Judul , Nama, Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Analisis <i>Balance Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bowowa Maros (Sri, 2011)	sama-sama mengaitkan <i>Balance Scorecard</i> dalam kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan.	Penelitian ini membahas <i>Balance Scorecard</i> sebagai alat pengukuran kinerja melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.
2	Perancangan Sistem Perencanaan Strategik Standar Mutu Produk Dengan Kerangka <i>Balance Scorecard</i> Pada CV. Sinar Musi Palembang (Muhammad, 2012)	sama-sama merancang sistem perencanaan strategik dengan kerangka <i>balance scorecard</i> .	Terletak pada objek dan variabel penelitian yaitu tentang standar mutu produk.
3	Perancangan <i>Balance Scorecard</i> Sebagai Alat Ukur Review Strategi Perusahaan Studi Kasus Pada PT. BSP Di Surabaya (Maria, 2012)	sama-sama menggunakan <i>balance scorecard</i> .	Penelitian ini melakukan review atau evaluasi terhadap strategi yang dijalankan oleh perusahaan untuk menilai strategi yang digunakan oleh perusahaan sudah tepat dan mampu membantu manajemen puncak (direksi) dalam mencapai tujuannya

Sumber: Penulis, 2015

B. Landasan Teori

1. Sistem Perencanaan Strategik Dengan Kerangka *Balance Scorecard*

a. Pengertian Sistem Perencanaan Strategik

Jogianto (2005: 2) sistem adalah sekumpulan dari elemen-elemen yang berinteraksi untuk mencapai satu tujuan tertentu. Robert dan Villy (2005: 3) perencanaan strategik adalah suatu proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan ke setiap program selama beberapa tahun ke depan. Sedangkan Mulyadi (2007: 546) sistem

perencanaan strategik adalah suatu proses penerjemahan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi ke dalam *company scorecard*. *Company scorecard* ini berisi sasaran dan inisiatif strategik dengan empat atribut yaitu komprehensif, koheren, terukur dan berimbang. Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa sistem perencanaan strategik adalah elemen-elemen yang berinteraksi dalam proses memutuskan yang akan dilaksanakan dalam menerjemahkan visi, misi, tujuan, keyakinan, nilai dasar dan strategi perusahaan.

b. Tujuan Sistem Perencanaan Strategik

Perencanaan telah berkembang sebagai hasil dari perubahan-perubahan penting dalam lingkungan tertentu organisasi harus bekerja maupun dalam kegiatan internal organisasi. Perencanaan di masa depan menjadi kegiatan manajer yang meningkat kepentingannya dalam industri, sosial dan lingkungan politik berkembang semakin kompleks dan semakin besar menekankan fungsi perencanaan akibat banyak ketidakpastian di masa depan.

Mulyadi (2007: 543) tujuan sistem perencanaan strategik yaitu untuk menentukan kekomprehensivan, kekoherenan, dan keseimbangan rencana laba jangka panjang dan rencana laba jangka pendek yang akan dihasilkan oleh perusahaan.

c. Manfaat Sistem Perencanaan Strategik

Mulyadi (2007: 543-545) tahap kedua dalam sistem pengendalian manajemen adalah sistem perencanaan strategik. Pada tahap ini menempati

posisi yang krusial, karena tahap ini menentukan kekomprehensivan, kekoherenan, dan keseimbangan rencana laba jangka panjang dan laba jangka pendek yang akan dihasilkan oleh perusahaan. Sistem perencanaan strategik berfungsi/bermanfaat sebagai alat untuk menerjemahkan hal-hal yang bersifat kualitatif, fundamental, dan abstrak ke dalam sasaran dan inisiatif strategik. inisiatif strategik ini kemudian dijabarkan ke dalam program melalui penyusunan program.

d. Langkah-langkah Perencanaan Strategik

Mulyadi (2007: 545-550) langkah-langkah perencanaan strategik yaitu:

1. Penerjemahan Visi, Tujuan dan Strategi

Visi, tujuan, dan strategi merupakan tiga yang komprehensif, koheren, terukut, dan berimbang. visi dan tujuan perusahaan diterjemahkan ke dalam sasaran strategik di empat perspektif dengan mempertimbangkan strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi. Jika perusahaan memilih *differentiation strategy*, maka penerjemah visi dan tujuan perusahaan ke dalam sasaran strategik harus dilandasi semangat untuk membangun perbedaan agar unggul dalam persaingan.

2. Penerjemahan Misi, Keyakinan Dasar, dan Nilai Dasar

Misi, keyakinan dasar, dan nilai dasar dipertimbangkan dalam pemilihan sasaran-sasaran strategik dan inisiatif strategik. Dalam pemilihan sasaran strategik sebagai terjemahan visi, tujuan, dan strategi perusahaan, personel perusahaan memilih sasaran strategik yang berfokus ke misi serta dilandasi keyakinan dasar dan nilai dasar perusahaan. Begitu pula

dalam memilih inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran strategik yang berfokus ke misi serta dilandasi keyakinan dasar dan nilai dasar perusahaan.

3. Pemilihan Strategi

Strategi merupakan faktor utama yang menentukan pemilihan inisiatif strategik yang digunakan untuk mewujudkan sasaran strategik.

4. Penjabaran Inisiatif Strategik ke dalam Program

Inisiatif strategik ditunjuk oleh tiga komponen yaitu *customer*, proses, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Penetapan kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan kondisi masa depan yang hendak diwujudkan ke dalam program-program perusahaan.

5. Penjabaran Program ke dalam Anggaran

Setelah penjabaran inisiatif strategik kedalam program, selanjutnya penjabaran program ke dalam anggaran- yaitu langkah berjangka waktu setahun intik mewujudkan sasaran strategik dengan perhitungan kualitatif dan keuangan.

2. *Balance Scorecard*

a. Pengertian *Balance Scorecard*

Mulyadi (2011: 118) *balance scorecard* merupakan suatu pengukuran kinerja dan sistem manajemen yang memandang perusahaan dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk memperbaiki keputusan strategis dalam mencapai tujuan perusahaan serta memberikan pemahaman kepada

manajer terhadap *performance* bisnis. Sedangkan Tunggul (2009: 211) *balance scorecard* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan yang menjabarkan visi, strategi ke dalam empat perspektif yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal bussiness proces perspective* dan *Learning and growth perspective*. Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *balance scorecard* adalah salah satu pengukuran kinerja dan sistem manajemen perusahaan secara keseluruhan yang menjabarkan visi, strategi ke dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), pelanggan (*customer perspective*), proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan (*internal bussiness proces perspective* dan *learning and growth perspective*) dalam mencapai tujuan.

b. Tujuan pengukuran dengan *Balance Scorecard*

Sony, dkk (2006: 128) tujuan *balance scorecard* yaitu untuk menciptakan partisipasi dan komunikasi mengenai visi dan tujuan strategik suatu perusahaan.

c. Tahap Sistem Perencanaan Strategik Dengan Kerangka *Balance Scorecard*

Mulyadi (2007: 554) sistem perencanaan strategik berbasis *Balance scorecard* terdiri atas dua tahap yaitu: (1) penyusunan *company scorecard* dan (2) proses *cascading company scorecard*.

(1) Penyusunan *Company Scorecard*

Sistem perencanaan strategik menghasilkan *company scorecard* (atau *corporate scorecard* untuk perusahaan berbentuk korporasi yang terdiri atas berbagai *strategic business units*). Gambar I.1 dibawah ini melukiskan *company scorecard* template yang dihasilkan melalui sistem perencanaan strategik dengan *balance scorecard* sebagai kerangka. *Company scorecard* terdiri atas tiga komponen utama berikut ini:

a. Peta Strategi (*strategy map*)

Menggambarkan proses perubahan intangible assets menjadi tangible assets melalui hubungan sebab-akibat antara sasaran strategik di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dengan sasaran strategik di perspektif proses, perspektif pelanggan dan perspektif keuangan.

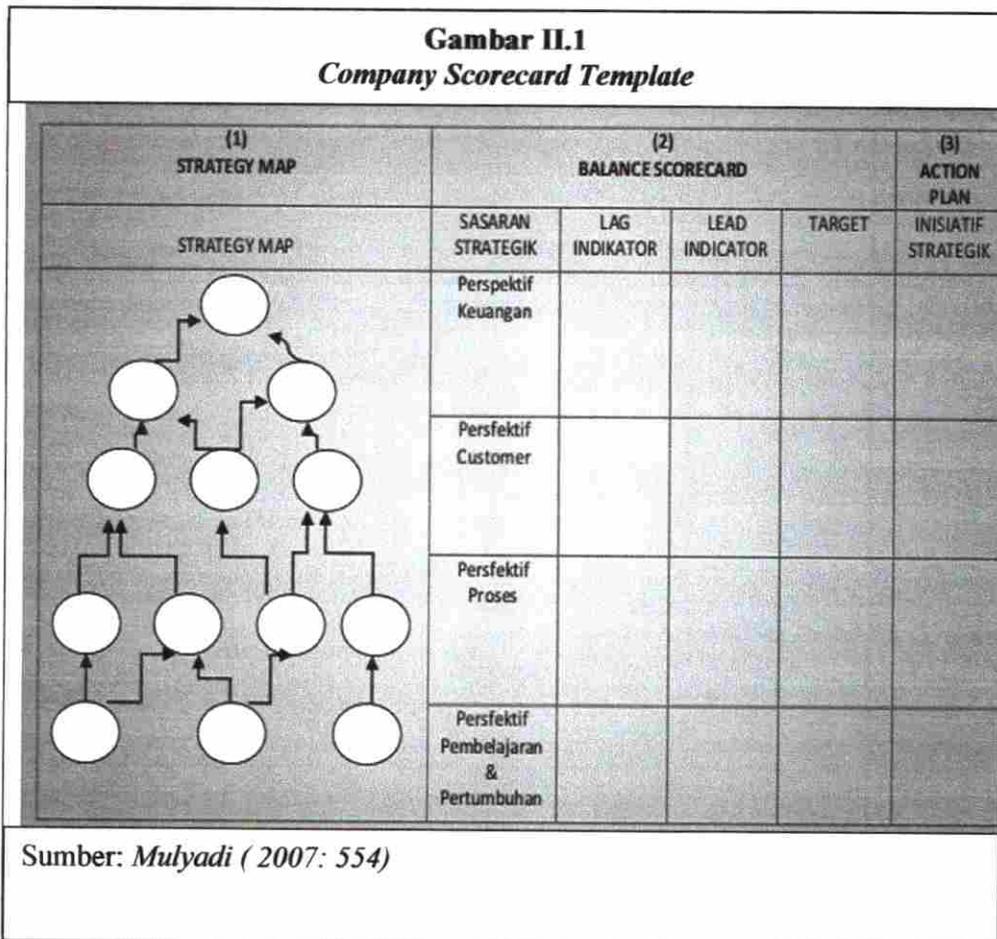
b. *Balance Scorecard*

Komponen kedua dalam *company scorecard* adalah *balance scorecard* yang terdiri atas tiga unsur: ukuran hasil (*outcome measure* atau *lag indicator*), ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure* atau *lead indicator*) dan target.

c. Rencana Kegiatan (*action plan*)

Komponen ketiga dalam *company scorecard* adalah rencana kegiatan yang berupa inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran strategik tertentu. Inisiatif strategik adalah pernyataan kualitatif

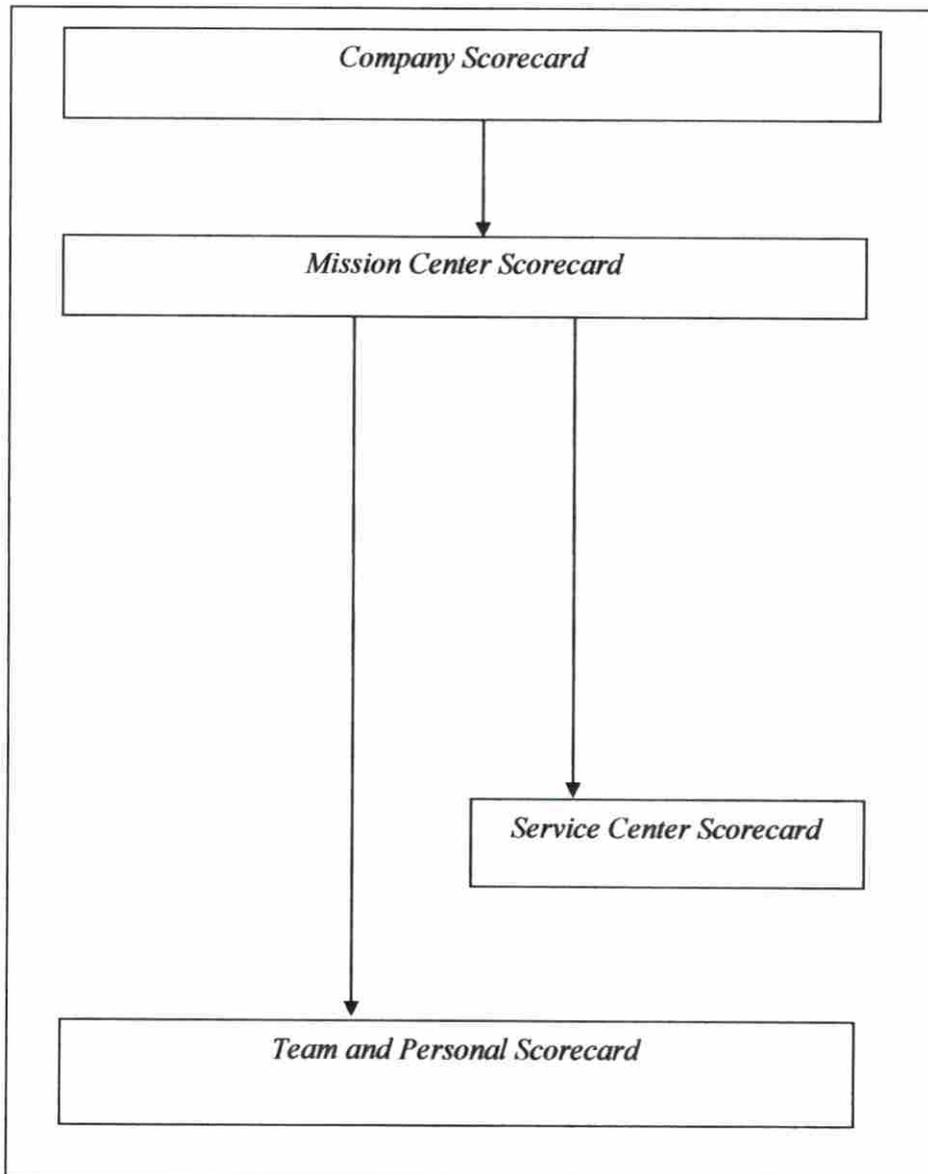
tentang langkah strategik pilihan untuk mewujudkan sasaran strategik. Dalam memilih inisiatif strategik, personel harus memilih langkah besar yang memerlukan beberapa program dan beberapa tahun ke depan untuk melaksanakannya.



(2) Proses Cascading Company Scorecard

Proses *cascading company scorecard* dimulai dari *cascading company scorecard* ke *mission center scorecard*, dilanjutkan dengan *cascading mission center scorecard* ke *service center scorecard*, dan di akhiri dengan *cascading mission center scorecard* dan *service center scorecard* ke *team or personal scorecard*.

Gambar II.2
skema cascading company scorecard.

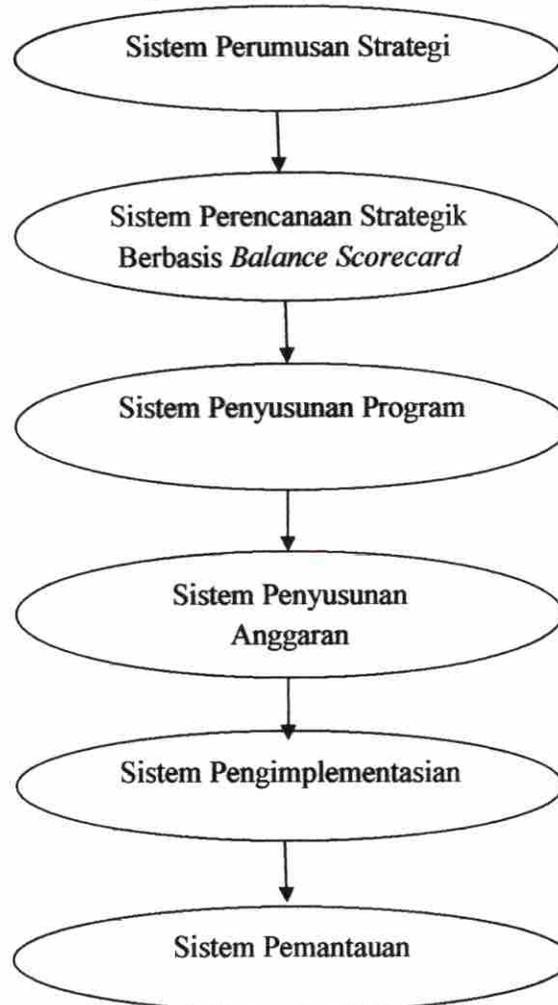


Sumber: Mulyadi (2007: 607)

d. Perancangan Strategik Berbasis *Balance Scorecard*

Mulyadi (2007: 320) tahap perencanaan manajemen strategik berbasis *balance scorecard* adalah:

Gambar II.3
Sistem Manajemen Strategik Dengan Kerangka *Balance Scorecard*



Sumber: Mulyadi (2007: 414)

Perencanaan yang baik merupakan cermin manajemen yang baik, dan perencanaan yang baik menjanjikan hasil yang baik. Dengan demikian, setiap penciptaan alat yang mampu meningkatkan kualitas perencanaan akan memperbaiki manajemen, dan sebagai akibatnya akan menjanjikan peningkatan hasil. *Balance Scorecard* meningkatkan kualitas perencanaan dengan menjadikan perencanaan yang bersifat strategik yang terdiri atas tiga tahap terpisah yang terpadu (Mulyadi, 27: 414) sebagai berikut:

1) Sistem perumusan strategi

Sistem perumusan strategi berfungsi sebagai alat *trendwatching*, *SWOT analysis*, *envisioning*, dan pemilihan strategi. Sistem perumusan strategi menghasilkan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi yang kemudian diterjemahkan ke dalam sasaran dan inisiatif strategik melalui sistem perencanaan strategik berbasis *Balance Scorecard*.

2) Sistem perencanaan strategik

Sistem perencanaan strategik berfungsi sebagai alat penerjemah misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi ke dalam sasaran dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur.

3) Sistem penyusunan program

Sistem penyusunan program merupakan alat penjabaran inisiatif strategik ke dalam program yang mencakup tiga perspektif: *customer*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Setelah tiga tahap itu dilakukan maka perlu dilakukannya penyusunan anggaran (biaya) yang akan dikeluarkan oleh perusahaan dalam membuat sistem ataupun melaksanakan sistem yang akan dilaksanakan. Setelah sistem terbentuk, maka para manajer dan karyawan perusahaan melaksanakan (pengimplementasian) sistem yang telah dibentuk demi mewujudkan tujuan perusahaan. Dalam proses pelaksanaan sistem perencanaan strategik berbasis *balance scorecard*, maka diperlukan pemantauan dari para atasan atau manajer perusahaan terhadap bawahan yang melaksanakannya.

e. Aspek-aspek yang Diukur Dalam *Balance Scorecard*

Mulyadi (2007: 313-314) pendekatan *Balance Scorecard* yaitu:

1) Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan diukur menggunakan empat macam ukuran: (1) *economic value added*, (2) pertumbuhan pendapatan (*revenue growth*), (3) pemanfaatan aktiva (yang diukur dengan *asset turnover*), dan berkurangnya biaya secara signifikan (yang diukur dengan *cost effectiveness*).

2) Perspektif Pelanggan (*customer*)

Perspektif *customer* diukur menggunakan tiga ukuran: (1) jumlah *customer*, (2) jumlah *customer* yang menjadi *non-customer*, dan (3) ketepatan waktu layanan *customer*.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal diukur menggunakan tiga ukuran: (1) *cycle time*, (2) *on-time delivery*, (3) *cycle effectiveness*.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan dua ukuran: (1) *skill coverage*, dan (2) *quality work life*.

f. Keunggulan Perencanaan Strategik dengan Kerangka *Balance Scorecard*

Mulyadi (2007: 582) ada empat keunggulan yang diperoleh dari pemanfaatan rangka *Balance Scorecard* dalam penyusunan rencana strategik adalah:

1. Dihasilkannya sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang rerangka *Balance Scorecard* menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, yaitu mencakup perspektif luas: keuangan, *customer*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan
2. Dihasilkannya *company scorecard* sebagai titik awal proses *cascading*.

Proses *cascading* adalah penyusunan *mission center scorecard* berdasarkan *mission center scorecard* atau *service center scorecard*. *Company scorecard* berisi sasaran-sasaran strategik yang hendak diwujudkan oleh perusahaan secara keseluruhan. Keberhasilan pencapaian sasaran-sasaran strategik yang tercantum dalam *company scorecard* inilah yang dipandang sebagai kinerja seluruh personel perusahaan. Itulah sebabnya *company scorecard* yang dipakai sebagai dasar untuk menetapkan peran-peran pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategik yang tercantum dalam *company scorecard*.

3. Dimungkinkannya pengimplementasian *open-book management*
Open-book management merupakan metode untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang melibatkan seluruh personel perusahaan yang menunjukkan apa yang harus mereka lakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Perencanaan strategik dengan rerangka *Balance Scorecard* dan *Activity-Based Cost System* merupakan dua alat manajemen kontemporer yang dapat digunakan untuk mewujudkan prinsip-prinsip *open-book management* tersebut.

g. Perancangan Penyusunan *Balance Scorecard*

Sony (2006: 157) langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penentuan perancangan penyusunan *balance scorecard* adalah:

1) Evaluasi dan Konsensus Visi, Misi dan Strategi

Dalam tahap awal perancangan *balance scorecard*, haruslah dibentuk tim kinerja yang dipimpin oleh pimpinan perusahaan dengan anggota dari berbagai bagian dari organisasi sehingga seluruh bagian dalam organisasi terwakili. Perancangan *balance scorecard* ini adalah evaluasi visi, misi, dan rencana strategi yang ada. Visi adalah suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, suatu keadaan yang akan kita wujudkan yang belum pernah kita alami sebelumnya. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Dalam perumusan strategi, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan. Tujuannya adalah kondisi perusahaan yang diwujudkan dimasa yang akan datang yang merupakan penjabaran lebih lanjut visi perusahaan. Misi adalah jalan pilihan suatu organisasi untuk menyediakan produk atau jasa bagi *customer*-nya. Perumusan misi adalah suatu usaha untuk menyusun peta perjalanan. Kemampuan organisasi untuk membuat peta secara

akurat menggambarkan dunia yang dimasukki, memberikan kesempatan bagi organisasi tersebut untuk menyediakan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan *customer*-nya, sehingga kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi terjamin.

2) Penentuan Strategi Perusahaan

Penentuan strategi yang akan dilakukan dalam menjalankan usahanya haruslah didahului dengan analisis *SWOT* (*strengths, weakness, opportunities and threats*) merupakan analisis yang membagikan lingkungan organisasinya menjadi dua bagian, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Pengaruh-pengaruh eksternal yang berdampak positif bagi organisasi diidentifikasi sebagai peluang, sedangkan yang berdampak negatif diidentifikasi sebagai ancaman. Pengaruh-pengaruh internal yang berdampak positif bagi organisasi diidentifikasi sebagai kekuatan, sedangkan yang berdampak negatif diidentifikasi sebagai kelemahan.

3) Pemilihan Perspektif dan Penentuan Sasaran Strategi Perusahaan

Penentuan perspektif yang akan digunakan untuk menjabarkan strategi ke dalam istilah-istilah operasional dilakukan dengan memperhatikan keseimbangan antara aspek keuangan dan non keuangan, aspek masa lalu dan aspek masa depan serta aspek internal dan aspek eksternal.

4) Tolak ukur

Dalam memilih tolak ukur yang akan digunakan tentu saja yang harus diperhatikan keterkaitan antara visi, misi dan strategi perusahaan.

3. Sistem Pengendalian Manajemen yang Efektif (*Effective Management Control System*)

a. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen yang Efektif

Kamus besar bahasa Indonesia, kata Efektif berarti ada efeknya yaitu akibatnya, pengaruhnya atau kesannya). Sedangkan Mulyadi (2007:3) sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana tersebut. Jadi sistem pengendalian manajemen yang efektif adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan yang berpengaruh terhadap perwujudan visi dan misi organisasi.

b. Tipe Pengendalian yang Efektif

Mulyadi (2007: 771) tipe pengendalian yang efektif terbagi menjadi dua golongan yaitu:

1. Pengendalian Utama

a. Pengendalian terhadap personel

Tujuan pengendalian adalah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui perilaku yang diharapkan. Untuk mencegah atau

menghindari masalah pengendalian terhadap keterbatasan individu, cara utama yang ditempuh manajemen adalah mendesain dan mengimplementasikan pengendalian terhadap personel.

2. Pengendalian Tambahan

a. Pengendalian terhadap keluaran

Pengendalian tambahan adalah usaha pengendalian yang ditambahkan pada pengendalian utama, untuk mencegah personel melakukan aktivitas yang tidak menuju ke tujuan yang telah ditetapkan atau mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui perilaku yang tidak diharapkan. Oleh karena itu, diperlukan pengendalian tambahan berupa pengendalian terhadap keluaran. Pengendalian dapat pula dilakukan oleh manajemen dengan memusatkan kepada keluaran. Syarat yang harus dipenuhi dalam tipe pengendalian terhadap keluaran yaitu:

- (1) penentuan dimensi keluaran yang diharapkan;
- (2) pengukuran dimensi keluaran tersebut
- (3) pemberian penghargaan untuk mendorong perilaku sesuai dengan yang diharapkan dalam mewujudkan keluaran, pemberian sanksi terhadap perilaku yang menyimpang dari perilaku yang diharapkan.

b. Pengendalian terhadap tindakan tertentu

Cara yang dapat ditempuh manajemen untuk mengendalikan tindakan tertentu personel yaitu: (1) penggunaan hambatan terhadap

prilaku yang tidak diharapkan agar prilaku tersebut tidak terjadi atau sangat kecil kemungkinannya untuk terjadi, (2) pertanggungjawaban tindakan, dan (3) peninjauan ulang yang dilakukan sebelum tindakan dilaksanakan.

- c. Penghindaran organisasi dari prilaku individu yang tidak diharapkan
- Dalam beberapa hal, manajemen dapat menghindarkan organisasi dari masalah-masalah pengendalian dengan cara tidak memberi kesempatan personel organisasi untuk berperilaku tidak sebagaimana yang diharapkan. Ada empat cara yang dapat ditempuh manajemen untuk menghindarkan organisasi dari prilaku anggotanya yang tidak sebagaimana yang diharapkan: (1) otomatisasi, (2) sentralisasi, (3) berbagi risiko, (4) penghilangan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Sugiyono (2009: 53-54) jenis penelitian jika dilihat dari tingkat eksplanasi terdiri dari tiga bentuk yaitu:

1. Penelitian Deskriptif

Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik suatu variabel atau lebih (independent) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain.

2. Penelitian Komparatif

Penelitian komparatif adalah suatu penelitian yang bersikap membandingkan. Disini variabelnya masih sama dengan penelitian variabel mandiri tetapi untuk sampel yang lebih dari satu dalam waktu yang berbeda.

3. Penelitian Asosiatif

Penelitian asosiatif adalah varibael penelitian bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih.

Jadi penelitian yang akan digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif karena penulis melakukan penelitian untuk mengetahui pengimplementasian *balance scorecard* sebagai perancangan perencanaan strategik dalam menjalankan *effective management control system*.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Midtou Aryacom Futures di Jalan Kapten A. Rivai Kompleks Ruko Taman Mandiri Blok B2 No. 5-6 Palembang.

C. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel III.1
Variabel, Definisi dan Indikator

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Perencanaan Strategik	Proses penerjemahan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar (hasil envisioning) dan strategi ke dalam <i>company scorecard</i> .	Langkah-langkah perencanaan strategik: 1. Penerjemahan visi, tujuan dan strategi perusahaan 2. Penerjemahan misi, keyakinan dasar, dan nilai dasar perusahaan 3. Penerjemahan strategi oleh perusahaan 4. Penjabaran inisiatif strategik kedalam program perusahaan 5. Penjabaran program ke dalam anggaran perusahaan
2	Perancangan Kerangka <i>Balance Scorecard</i>	<i>Balance Scorecard</i> adalah Suatu pengukuran kineja yang lebih komprehensif, akurat dan terukur dalam menilai kinerja suatu organisasi tidak hanya mengukur berdasarkan ukuran keuangan tetapi juga non keuangan	Langkah-langkah penyusunan kerangka <i>balance scorecard</i> : 1. Evaluasi dan Konsensus Visi, Misi dan Strategi 2. Penentuan Strategi Perusahaan 3. Pemilihan Perspektif dan Penentuan Sasaran Strategi Perusahaan (i) Perspektif keuangan (<i>financial</i>) (ii) Perspektif Pelanggan (<i>customer</i>) (iii) Perspektif Proses (iv) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 4. Tolak Ukur
3.	<i>Effective Management Control System</i>	sistem pengendalian manajemen yang efektif adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan yang berpengaruh terhadap perwujudan visi dan misi organisasi.	Tipe pengendalian yang efektif yaitu: 1. Pengendalian Utama - Pengendalian terhadap personel 2. Pengendalian Tambahan - Pengendalian terhadap keluaran - Pengendalian terhadap tindakan tertentu - Penghindaran organisasi dari perilaku individu yang tidak diharapkan

Sumber: Penulis, 2015

D. Data yang Diperlukan

Nur dan Bambang (2009: 146-147) data penelitian pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi:

1) Data Primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya (tidak melalui perantara).

2) Data Sekunder

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, data yang diperoleh langsung dari sumbernya berupa data investasi, data gambaran umum perusahaan dan data analisis *SWOT* berupa kekuatan perusahaan dengan adanya kerjasama dengan BAPPEBTI, kelemahan perusahaan yang tidak memiliki perencanaan strategi dalam mengajak calon investor, memiliki peluang yaitu masyarakat memiliki pengetahuan tentang perusahaan investasi dan ancamannya yaitu banyaknya perusahaan sejenis untuk bersaing.

E. Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2009: 402-425) teknik pengumpulan data dapat dilakukan melalui:

1. *Interview* (wawancara)

Interview merupakan tehnik pengumpulan data dalam metode *survey* yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian.

2. Kuesioner

Kuesioner merupakan tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab.

3. Observasi

Observasi merupakan pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti.

4. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlaku. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambaran atau karya-karya momuntal dari seseorang.

Tehnik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada pihak perusahaan yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti berupa analisis *SWOT* dan dokumentasi berupa data investasi, data gambaran umum perusahaan.

F. Analisis Data dan Teknik Analisis

Sugiyono (2009: 13-14) teknik analisis terdiri dari:

1. Analisis Kualitatif

Data yang berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar.

2. Analisis Kuantitatif

Data dengan angka atau kualitatif yang diangkakan. (Sugiyono, 2009: 13-14)

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif. Analisis kualitatif adalah memberikan uraian penjelasan tentang perancangan sistem perencanaan strategik dengan kerangka *balance scorecard*.

Teknik analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dengan melihat bagaimana perancangan sistem perencanaan strategik dengan kerangka *balance scorecard* dalam menjalankan *effective management control system* melalui analisis *SWOT*.

Tabel III.2
Kerangka Analisis *SWOT*
Empat Perspektif *Balance Scorecard*

	Analisis <i>SWOT</i>				Solusi Perancangan
	Peluang	Ancaman	Kekuatan	Kelemahan	
Keuangan					
<i>Customer</i>					
Proses					
Pembelajaran dan Pertumbuhan					

Sumber: *Penulis, 2015*

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum PT. Midtou Aryacom Futures Palembang

a. Sejarah Singkat PT. Midtou Aryacom Futures Palembang

PT. Midtou Aryacom Futures Palembang didirikan pada tahun 2010. PT. Midtou adalah sebuah perusahaan pialang berjangka yang resmi memiliki izin dalam pengawasan pemerintah (Badan Pengawasan Perdagangan Komoditi/Bappebti) yang memiliki fungsi sebagai perantara/fasilitator yang menyampaikan amanat transaksi dari investor untuk disampaikan ke Bursa Berjangka Jakarta yang merupakan mekanisme perdagangan berjangka yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

PT. Midtou Aryacom Futures Palembang merupakan perusahaan pialang berjangka yang merupakan member/anggota Bappebti, Bursa Berjangka Jakarta (BBJ), serta Kliring Berjangka Indonesia (KBI) yang merupakan institusi resmi yang ditetapkan pemerintah dalam perdagangan berjangka.

PT. Midtou Aryacom Futures Palembang berkewajiban untuk mensosialisasikan dan mengedukasikan perdagangan berjangka, agar masyarakat memahami secara utuh tentang perdagangan berjangka yang merupakan peluang bisnis yang sangat menggiurkan dalam hal perolehan keuntungan yang sangat realistis, liquid, luar biasa.

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya PT. Midtou Aryacom Futures Palembang telah mendapat perizinan dari berbagai institusi terkait sebagai berikut:

- 1) Surat Izin Usaha Sebagai Pialang Berjangka No. 820/BAPPEBTI/SI/2005
- 2) Surat Izin Usaha sebagai Anggota Bursa Berjangka Jakarta No.SPAB-139/BBJ/07/05
- 3) Sertifikat Keanggotaan Lembaga Kliring Berjangka No.45/Ak-KBI/XI/2006

b. Visi dan Misi PT. Midtou Aryacom Futures Palembang

Visi PT. Midtou Aryacom Futures Palembang yaitu menawarkan suatu peluang untuk mendapatkan keuntungan penghasilan sebesar-besarnya.

Misi PT. Midtou Aryacom Futures Palembang yaitu mengenalkan perusahaan dengan masyarakat luas dalam mendapatkan keuntungan penghasilan sebesar-besarnya dengan memanfaatkan peluang transaksi berinvestasi yang legal, liquid dan terpercaya.

c. Maksud dan Tujuan PT. Midtou Aryacom Futures Palembang

Perusahaan berlokasi di Jl. Kapten A. Rivai Kompleks Ruko Taman Mandiri Blok B2 No.5-6 Palembang. Perusahaan bergerak dalam bidang perdagangan komoditi. Tujuan PT. Midtou Aryacom Futures Palembang adalah memberikan suatu peluang menarik bagi investor untuk mengolah kekayaannya dengan memanfaatkan peluang transaksi di bursa komoditi yang legal, liquid dan terpercaya.

d. Usaha PT. Midtou Aryacom Futures Palembang

PT. Midtou Aryacom Futures Palembang dalam menjalankan usahanya tidak hanya terfokus pada satu bidang produk jasa saja tetapi PT. Midtou Aryacom Palembang mempunyai produk jasa investasi yaitu trade forex, stocks, gold, indices, silver dan oil.

e. Struktur Organisasi PT. Midtou Aryacom Futures Palembang

Setiap perusahaan selalu mengarahkan dan mengusahakan kegiatan untuk tujuan yang telah ditetapkan. Dalam upaya pencapaian tujuan tersebut, hubungan kerja sama antar karyawan baik vertikal maupun horizontal amatlah penting. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu untuk membuat perencanaan dan penyusunan organisasi agar masing-masing orang yang ada dalam perusahaan mengetahui tugas dan tanggung jawabnya. Struktur organisasi dapat diartikan sebagai susunan dan hubungan-hubungan antara komponen atau posisi dalam suatu perusahaan. Struktur organisasi merinci pembagian aktivitas kerja dan menunjukkan pembagian aktivitas berkaitan dengan satu sama lain dengan tingkat tertentu, struktur organisasi juga menunjukkan tingkat spesialisasi dan aktivitas kerja. Selain itu juga menunjukkan hierarki organisasi, struktur organisasi, struktur wewenang, serta memperlihatkan hubungan laporannya.

Gambar IV.1
Struktur Organisasi
PT. Midtou Aryacom Futures Palembang



Sumber: *PT. Midtou Aryacom Futures Palembang, 2015*

f. Pembagian Tugas dan Wewenang

Pembagian tugas dan wewenang PT. Midtou Aryacom Futures Palembang adalah sebagai berikut:

1) Direktur

Tugas dan wewenang direktur utama adalah:

- a) Menentukan kebijakan tertinggi perusahaan
- b) Bertanggung jawab terhadap keuntungan dan kerugian perusahaan
- c) Mengangkat dan memberhentikan karyawan perusahaan
- d) Memelihara dan mengawasi kekayaan perseroan terbatas
- e) Bertanggung jawab dalam memimpin dan membina perusahaan secara efektif dan efisien
- f) Mewakili perusahaan, mengadakan perjanjian-perjanjian, merencanakan dan mengawasi pelaksanaan tugas personalia yang bekerja dalam perusahaan

g) Menyusun dan melaksanakan kebijakan umum pabrik sesuai dengan kebijakan RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham)

h) Menetapkan besarnya deviden perusahaan

2) Bagian Manajer

Manajer, bertugas:

a) Pengambilan keputusan

b) Membuat rencana, menyusun organisasi, pengarahan organisasi, pengendalian, penilaian dan pelaporan

c) Dapat mendorong para bawahan untuk bekerja giat dan membina para bawahan dengan baik dan harmonis

d) Harus berusaha memenuhi kebutuhan para bawahan

e) Harus dapat menciptakan kondisi yang akan membantu bawahan mendapatkan kepuasan dalam pekerjaan

f) Harus berusaha agar bawahan bersedia memikul tanggung jawab

g) Harus membina bawahan agar dapat bekerja efektif dan efisien

h) Harus membenahi fungsi-fungsi fundamental manajemen secara baik

i) Harus mewakili dan membina hubungan yang harmonis dengan pihak luar

3) Bagian Keuangan

Bagian keuangan bertugas:

a) Melaksanakan administrasi bidang keuangan

b) Melaksanakan penyusunan program dan rencana kerja bidang keuangan

- c) Melaksanakan pembinaan organisasi dan tata laksana seksi anggaran, seksi pembukuan dan seksi kas
- d) Mengawasi dan mengevaluasi kegiatan seksi anggaran, seksi pembukuan dan seksi kas
- e) Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja lain

4) Bagian Administrasi

Bagian administrasi, bertugas:

- a) Mencatat keluar/masuk transaksi yang terkait dengan nasabah
- b) Melakukan urusan persuratan
- c) Melakukan urusan kearsipan
- d) Menyusun laporan yang terkait dengan nasabah
- e) Mempersiapkan seminar/pertemuan

5) Bagian Operasional

Bagian operasional, bertugas:

- a) Melaksanakan perencanaan di bidang operasional
- b) Mengumpulkan, mengolah data dan informasi yang berhubungan dengan bidang operasional
- c) Pencarian/pendapatan calon nasabah
- d) Melakukan tugas lain yang diberikan pimpinan

6) Bagian Umum

Bagian umum, bertugas:

- a) Penyusunan rencana dan program
- b) Pengelolaan administrasi keuangan

- c) Pengelolaan administrasi kepegawaian
- d) Pengolahan tata usaha perusahaan, dokumentasi dan perlengkapan perusahaan

2. Data yang berhubungan dengan *Balance Scorecard*

Data yang berhubungan dengan *Balance Scorecard* antara lain:

a. Data Fasilitas Bangunan PT. Midtou Aryacom Futures Cabang Palembang

Fasilitas bangunan yang dimiliki PT. Midtou Aryacom Futures

Palembang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel IV.1
Daftar Fasilitas Bangunan
PT. Midtou Aryacom Futures Palembang

No	Fasilitas Bangunan	Bagian dari Fasilitas Bangunan
1	Ruang Perkantoran	Ruang Direktur Utama Ruang Wakil Direktur Ruang Manajer Ruang Wakil Manajer Ruang Karyawan Ruang Keuangan Ruang Operasional Ruang Administrasi
2	Ruang Lainnya	Ruang Rapat Ruang Lobbi Ruang Dapur Ruang Ibadah <i>Post Security</i>

Sumber: PT. Midtou Aryacom Futures Palembang, 2014

b. Sumber Daya Manusia

Adapun sumber daya manusia yang ada pada PT. Midtoun Aryacom

FuturesPalembang, yaitu:

Tabel IV.2
Data Sumber Daya Manusia
PT. Midtou Aryacom Futures Palembang

No	Keterangan	Jumlah
1	Karyawan Tetap	26 Orang
2	Karyawan Kontrak	33 Orang
Jumlah Karyawan		59 Orang

Sumber: *PT. Midtou Aryacom Futures Palembang, 2014*

c. Data Analisis *SWOT*

Berdasarkan wawancara yang dilakukan penulis kepada pihak PT. Midtou Aryacom Futures Palembang, didapat data untuk dirumuskan dalam analisis *SWOT* yang terdiri dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. Kekuatan perusahaan terletak pada pertumbuhan investasi dunia yang semakin meningkat dan semakin berkembang sehingga mendorong perusahaan ini untuk mengembangkan investasi di kota Palembang. PT. Midtou Aryacom Futures Palembang mempunyai pengalaman dan adanya kerjasama dengan BAPPEBTI (Badan Pengawas Perdagangan Komoditi) guna perizinan pendirian perusahaan di Indonesia khususnya kota Palembang dan menjamin keuangan investor.

Kelemahan PT. Midtou Aryacom Futures Palembang terletak pada perencanaan strategik dalam mengajak dan menyakinkan calon investor untuk menanamkan uang mereka di perusahaan. Peluang yang ada dapat membuat PT. Midtou Aryacom Futures Palembang dapat berkembang lagi kedepannya karena masyarakat sudah mengetahui manfaat dan keuntungan berinvestasi. Selain peluang terdapat juga ancaman karena banyak hadirnya perusahaan-perusahaan investasi lainnya. Ancaman

lainnya adalah kebijakan BAPPEBTI yang membuka kesempatan yang lebih luas bagi perusahaan investasi untuk membuka usaha dibidang yang sama sehingga akan meningkatkan persaingan.

Berdasarkan hasil penelitian yang didapat pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang tentang tiga hal di bawah ini:

1. Perencanaan Strategik

Langkah-langkah perencanaan strategik:

(i) Penerjemahan visi, tujuan dan strategi perusahaan

PT. Midtou Aryacom Futures Palembang dalam penerjemahan visi, tujuan dan strategi perusahaannya yaitu dengan cara menawarkan dan mengajak serta menyakinkan secara langsung calon investor untuk menginvestasikan uang mereka di perusahaan dengan menjelaskan keuntungan-keuntungan yang akan didapat oleh investor. Dalam menerjemahkan visi PT. Midtou Aryacom Futures Palembang seharusnya tidak hanya mengajak melalui menelpon calon investor, tetapi harus mengirimkan surat untuk melakukan seminar di suatu perusahaan yang dituju. Sehingga tidak hanya satu orang saja yang diajak, tetapi seluruh orang yang berada di dalam perusahaan. Sehingga lebih banyak yang mengetahui tentang jasa dan keuntungan yang akan didapat jika berinvestasi PT. Midtou Aryacom Futures Palembang.

(ii) Penerjemahan misi, keyakinan dasar dan nilai dasar perusahaan

Pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang dalam penerjemahan misi, keyakinan dan nilai dasar yaitu dengan cara mendapatkan investor sebanyak-banyaknya serta dapat mempertahankan investor itu. Begitu pula dengan penerjemahan misi PT. Midtou Aryacom Futures Palembang harus mengadakan suatu kegiatan seminar tentang perusahaan bukan untuk satu orang saja tetapi banyak orang. Sehingga kesempatan dalam mendapatkan calon investor baru lebih banyak. Daripada, hanya menghubungi salah satu calon investor yang ada di data base.

(iii) Penerjemahan strategi oleh perusahaan

Pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang dalam penerjemahan strategi yaitu dengan cara meminta database pelanggan perusahaan lain misalnya database bank. Kemudian karyawan midtou menghubungi calon investor serta mengajak bertemu untuk menjelaskan tentang investasi yang ada diperusahaan midtou. Seharusnya strategi yang harus dilakukan oleh PT. Midtou Aryacom Futures Palembang adalah dengan meminta izin kepada perusahaan yang dituju untuk diadakannya seminar tentang perusahaan investasi PT. Midtou Aryacom Futures Palembang.

(iv) Penjabaran inisiatif strategik ke dalam program perusahaan

Penjabaran inisiatif strategik meliputi empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses internal bisnis dan pertumbuhan dan

pembelajaran perusahaan yaitu dengan cara mendapatkan sebanyak-banyaknya mendapatkan calon investor baru dan mempertahankan investor lama yang menanamkan uang mereka ke dalam perusahaan. Tetapi, di PT. Midtou Aryacom Futures Palembang hanya memandang satu perspektif saja yaitu pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan saja. Sehingga sasaran-sasaran inisiatif belum bisa dilaksanakan seutuhnya ke dalam program PT. Midtou Aryacom Futures Palembang.

(v) Penjabaran program ke dalam anggaran perusahaan

Pendapatan calon investor baru dan mempertahankan investor lama akan membuat PT. Midtou Aryacom Futures Palembang lebih bertahan lama dengan inovasi pemberian jasa akan membuat perusahaan lebih maju. Dalam pendapatan calon investor baru membutuhkan penambahan karyawan (sales) dan biaya untuk pendidikan seminar bagi karyawan.

2. *Balance Scorecard*

Pendekatan *Balance Scorecard* ada empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan. Pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang tidak mengenal dengan pendekatan *balance scorecard* sepenuhnya. Perusahaan hanya menggunakan pendekatan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif keuangan diukur dengan jumlah uang yang diinvestasikan

investor pada perusahaan, perspektif pelanggan diukur dari banyaknya investor yang masuk dan keluar menginvestasikan uang mereka, perspektif proses internal bisnis diukur hubungan antara hubungan perusahaan dengan pihak luar atau perusahaan lain, sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dari penambahan masuknya investor baru pada perusahaan serta inovasi jasa yang diberikan PT. Midtou Aryacom Futures Palembang. Sehingga, manajemen PT. Midtou Aryacom Futures Palembang belum berjalan efektif.

3. *Effective Management Control System*

Tipe pengendalian yang efektif yaitu:

1. Pengendalian Utama yaitu pengendalian terhadap personel.

Pada saat para karyawan (sales) tidak berhasil dalam menyakinkan masyarakat dalam berinvestasi di perusahaan ini, pihak manajemen PT. Midtou Aryacom Futures Palembang seharusnya mengadakan dan memberikan pendidikan seminar kepada karyawan tentang cara untuk lebih menyakinkan masyarakat untuk tertarik berinvestasi di perusahaan ini.

2. Pengendalian tambahan yaitu pengendalian terhadap terhadap keluaran, tindakan tertentu dan pertanggungjawaban.

Pada saat karyawan (sales) PT. Midtou Aryacom Futures Palembang berhasil mendapatkan investor baru yang menanamkan investasi di perusahaan, karyawan mendapatkan hadiah. Itu dilakukan agar para

karyawan lebih bersemangat bekerja untuk mendapatkan investor sebanyak-banyaknya.

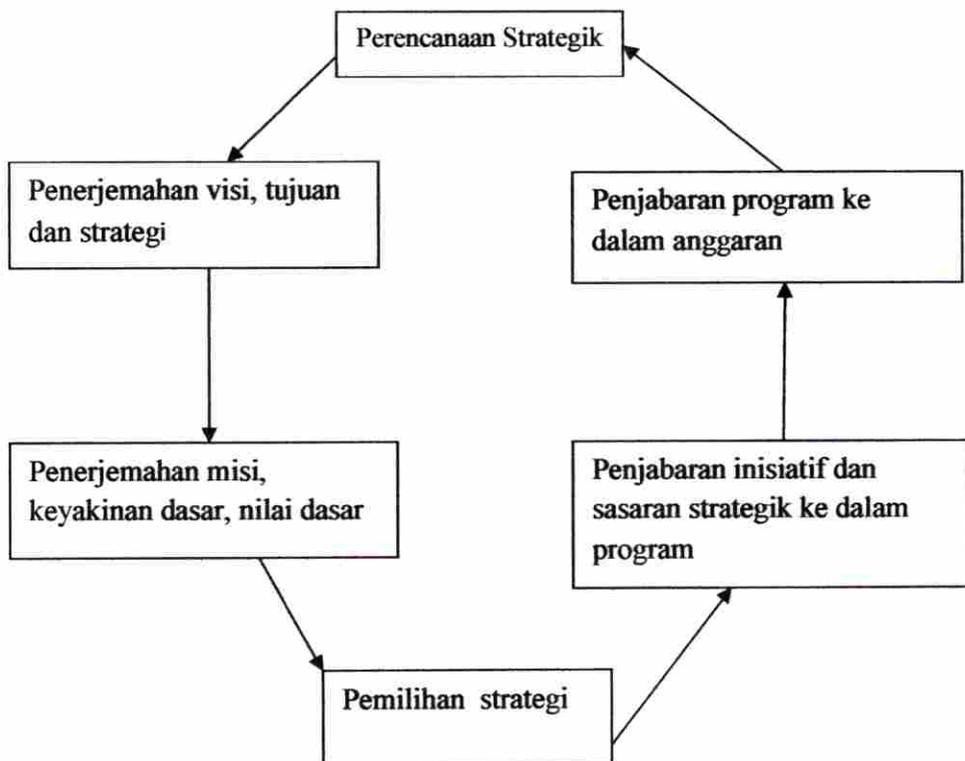
B. Pembahasan Hasil Penelitian

a. Perancangan Sistem Perencanaan Strategik Dengan Kerangka *Balance Scorecard* Dalam Menjalankan *Effective Management Control System*

1. Sistem Perencanaan Strategik Dengan Kerangka *Balance Scorecard*

Adapun langkah-langkah dalam sistem perencanaan strategik dapat dilihat pada gambar VI.2:

Gambar IV.2
Langkah-langkah Perencanaan Strategik



Sumber: *Penulis, 2015*

a. Penerjemahan Visi, Tujuan, dan Strategi

PT. Midtou Aryacom Futures Palembang sebelum terbentuk telah memiliki arah visi, dan tujuan perusahaan. Visi dan tujuan PT. Midtou Aryacom Futures Palembang yaitu menawarkan suatu peluang untuk mendapatkan keuntungan penghasilan sebesar-besarnya dan memberikan peluang menarik bagi investor untuk mengolah kekayaannya dengan memanfaatkan peluang transaksi di bursa komoditi yang legal, liquid dan terpercaya. Visi dan tujuan ini diusahakan untuk sedapat mungkin dicapai dalam jangka pendek dan panjang. Visi dan tujuan ini harus diterjemahkan ke dalam sasaran strategik di empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Tetapi, pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang hanya memandang satu perspektif saja yaitu pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan yang dilihat dari peningkatan jumlah investasi di tahun 2014 dan inovasi yang berkelanjutan terhadap produk/jasa yang diberikan oleh PT. Midtou Aryacom Futures Palembang dengan memberikan pembelajaran kepada karyawan dalam menyakinkan masyarakat untuk berinvestasi di perusahaan. Seharusnya, PT. Midtou harus menerapkan keempat perspektif yang ada dan dilandasi dengan semangat para personel karyawan untuk membangun perbedaan pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang dengan perusahaan investasi lainnya agar lebih unggul dalam persaingan.

b. Penerjemahan Misi, Keyakinan Dasar, dan Nilai Dasar

PT. Midtou Aryacom Futures Palembang sebelum terbentuk telah memiliki arah misi perusahaan yaitu cara mendapatkan investor sebanyak-banyaknya serta dapat mempertahankan investor. Keyakinan dasar perusahaan yaitu perusahaan akan menjadi perusahaan investasi nomor satu di Kota Palembang. Dengan dasar keyakinan inilah PT. Midtou Aryacom Futures Palembang dapat mengembangkan perusahaannya di dunia persaingan yang ada. Tetapi, PT. Midtou Aryacom Futures Palembang harus dipertimbangkan pemilihan sasaran-sasaran strategik dan inisiatif strategik dalam empat perspektif bukan hanya satu perspektif saja dengan dilandasi keyakinan dasar para personel perusahaan dalam mencapai nilai dasar (tujuan) perusahaan.

c. Pemilihan Strategi

Strategi merupakan faktor utama yang menentukan pemilihan inisiatif strategik yang digunakan untuk mewujudkan sasaran strategik. PT. Midtou Aryacom Futures Palembang belum mempunyai strategi yang tepat dalam mengajak dan mendapatkan calon investor baru. PT. Midtou Aryacom Futures Palembang untuk mendapatkan calon investor yaitu dengan cara meminta database pelanggan perusahaan lain misalnya database bank. kemudian database bank tersebut digunakan untuk memutuskan manajemen perusahaan dalam mengajak masyarakat untuk berinvestasi pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang baik

secara langsung (bertemu langsung) maupun tidak langsung (melalui telephone mengajak PT. Midtou Aryacom Futures Palembang.

d. Penjabaran inisiatif strategik ke dalam program

Strategi yang diakomodir dari metode analisis *SWOT*, secara Internal dengan menerapkan pendekatan *comparative advantage strategy* untuk mengantisipasi kekuatan (*strength*) dihadapkan pada kelemahan (*weekness*) dengan menerapkan pendekatan *mobilization strategy* untuk mengantisipasi peluang (*opportunity*) dihadapkan tantangan/ancaman (*threats*) dari kondisi lingkungan stategis, yang merupakan kondisi internal. Inisiatif strategik ditunjuk oleh tiga komponen yaitu *cutomer*, proses internal bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Penetapan kegiatan yang akan dilaksanakan pada PT. Midtou harus memenuhi tiga komponen tersebut untuk mewujudkan kondisi masa depan yang hendak diwujudkan ke dalam program-program perusahaan. Mendapatkan sebanyak-banyaknya mendapatkan calon investor baru dan mempertahankan investor lama yang menanamkan uang mereka ke dalam perusahaan.

Strategi yang akan dilaksanakan dalam pelaksanaan tugas di bidang investasi adalah sebagai berikut:

1. melakukan promosi melalui pameran dan media masa;
2. melakukan identifikasi potensi ekonomi dan peluang masyarakat untuk berinvestasi;

3. meningkatkan daya saing;
4. memberikan pelayanan berinvestasi secara prima.

e. Penjabaran Program ke dalam Anggaran

Setelah penjabaran inisiatif strategik kedalam program, selanjutnya penjabaran program ke dalam anggaran- yaitu langkah berjangka waktu setahun untuk mewujudkan sasaran strategik dengan perhitungan kualitatif dan keuangan yang ada pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang. Pendapatan calon investor baru dan mempertahankan investor lama akan membuat PT. Midtou Aryacom Futures Palembang lebih bertahan lama harus membuat inovasi pemberian jasa agar perusahaan lebih maju. Dalam pendapatan calon investor baru membutuhkan penambahan karyawan (sales) dan biaya untuk pendidikan seminar bagi karyawan pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang, agar perusahaan bisa lebih maju dan bertahan lama.

Analisis lingkungan strategi dilakukan dengan menggunakan alat analisis *SWOT*. Analisis *SWOT* dilakukan terhadap kondisi internal dan eksternal Perusahaan PT.Midtou Aryacom Futures Palembang, yang dianalisis adalah *Strenght* (kekuatan), *Weak* (kelemahan), *Opportunity* (peluang) dan *Threat* (ancaman/tantangan) yang akan di hadapi perusahaan di masa yang akan datang. Dari hasil analisis ini maka tujuan dan sasaran organisasi dapat direncanakan. Berdasarkan analisis *SWOT* tersebut, maka diidentifikasi beberapa faktor kunci keberhasilan, yang berfungsi untuk lebih memfokuskan

strategi organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan misi organisasi secara efektif dan efisien.

Berdasarkan lima indikator langkah-langkah perencanaan strategi PT.Midtou Aryacom Futures Palembang belum diterapkannya sistem perencanaan strategi. Sehingga, penulis melakukan perancangan sistem perencanaan strategi dengan kerangka *balance scorecard* dalam menjalankan sistem pengendalian yang efektif pada PT.Midtou Aryacom Futures Palembang.

2. Langkah-langkah Perancangan Penyusunan *Balance Scorecard*

A. Evaluasi dan Konsensus Visi, Misi dan Strategi

Dalam tahap awal perancangan *balance scorecard*, haruslah dibentuk tim kinerja yang dipimpin oleh pimpinan perusahaan dengan anggota dari berbagai bagian dari organisasi sehingga seluruh bagian dalam organisasi terwakili. Tim ini akan didampingi dan bekerja sama dengan tim dari luar organisasi yang mengerti dan memahami konsep mengenai *balance scorecard* secara baik dan benar.

Proses dari perancangan *balance scorecard* ini adalah evaluasi visi, misi dan rencana strategi yang ada, apakah masih akan dipertahankan atau dilakukan perubahan sesuai dengan hasil analisis terhadap visi dan misi PT. Midtou Aryacom Futures Palembang termasuk analisis terhadap strategi yang digunakan.

Adapun visi PT. Midtou Aryacom Futures Palembang adalah menawarkan suatu peluang untuk mendapatkan keuntungan penghasilan

sebesar-besarnya. Sedangkan misi yaitu mengenalkan perusahaan dengan masyarakat luas dalam mendapatkan keuntungan penghasilan sebesar-besarnya dengan memanfaatkan peluang transaksi berinvestasi yang legal, liquid dan terpercaya.

Menurut analisis penulis, visi dan misi PT. Midtou Aryacom Futures Palembang masih bisa dipertahankan untuk kondisi saat ini. Pernyataan visi dan misi tersebut akan melihat organisasi dari berbagai sudut pandang yaitu:

1. Perspektif Keuangan, yang ditransformasikan dengan memberikan kontribusi yang positif kepada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang sebagai usaha yang mengutamakan kepentingan investor.
2. Perspektif Pelanggan, yang ditransformasikan dengan memberikan kualitas kepercayaan investor dan pelayanan yang dapat memuaskan investor PT. Midtou Aryacom Futures Palembang.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, yang ditransformasikan dengan didukung program pemerintah (BAPPEBTI) dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan menjadikan perusahaan tersebut dinamis dan inovatif.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, yang ditransformasikan dengan mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas, dinamis dan inovatif.

Tetapi, pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang hanya memandang satu perspektif saja yaitu pembelajaran dan pertumbuhan

perusahaan saja. Sehingga belum bisa menggunakan kerangka *balance scorecard* pada sasaran dan inisiatif strategik ke dalam program perusahaan.

b. Penentuan Strategi dengan Analisis *SWOT*

Menentukan strategi yang akan dilakukan dalam menjalankan usahanya haruslah didahului dengan analisis *SWOT* yaitu tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh PT. Midtou Aryacom Futures Palembang.

(a) Kekuatan

- 1) PT. Midtou Aryacom Futures Palembang mempunyai pengalaman dan sumber daya manusia yang memadai serta telah memiliki banyak jaringan teknologi yang sangat baik.
- 2) Adanya kerjasama yang baik dengan perusahaan lainnya guna menjadikan usaha lebih maju dan berkembang serta dipercaya masyarakat.

(b) Kelemahan

- 1) Belum adanya kerangka *balance scorecard*.
- 2) sikap kepercayaan yang berorientasi pada investor belum tumbuh secara utuh.
- 3) Areal perusahaan yang kecil sehingga tidak memungkinkan untuk diadakannya perluasan guna menjadikan usaha perusahaan berkembang dan dipercaya oleh masyarakat. Perusahaan harus

menyewa tempat/gedung baru untuk menambah perluasan perusahaan agar lebih dikenal oleh masyarakat luas.

(c) Peluang

- 1) Pengetahuan masyarakat yang lebih maju tentang perusahaan Investasi.
- 2) Kepercayaan masyarakat yang cukup baik pada perusahaan.
- 3) Terbukanya kerjasama dengan pihak lain.
- 4) Pasar bisnis yang sangat besar, membuat peluang bisnis perusahaan ini terbuka lebar untuk bersaing dengan perusahaan investasi lainnya.

(d) Ancaman

- 1) Banyak hadirnya perusahaan investasi lainnya yang sama baiknya.
- 2) Kebijakan pemerintah yang membuka kesempatan yang lebih luas bagi perusahaan untuk membuka usaha dibidang yang sama sehingga akan meningkatkan persaingan.

c. Pemilihan Perspektif dan Penentuan Sasaran Strategis Perusahaan

Penentuan perspektif yang akan digunakan untuk menjabarkan strategi ke dalam istilah-istilah operasional dilakukan dengan memperhatikan keseimbangan antara aspek keuangan dengan aspek non keuangan, aspek masa lalu dengan aspek masa depan, serta aspek eksternal dengan aspek internal. Untuk itu, empat perspektif yang ditawarkan dengan *balance scorecard*, yaitu:

- 1) Perspektif keuangan
- 2) Perspektif pelanggan
- 3) Perspektif proses bisnis internal
- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Tujuan utama PT. Midtou Aryacom Futures Palembang yang tercantum dalam visi dan misi harus didukung oleh tonggak keuangan yang kuat sehingga dari perspektif keuangan, *sustainable outstanding financial return* menjadi hal yang penting. Untuk mencapai keuangan yang kokoh akan dapat dicapai apabila PT. Midtou Aryacom Futures Palembang dapat mendapatkan investor yang banyak dan dapat mempertahankan investor lama.

Hal yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana mewujudkan visi dan misi terhadap kehidupan investor. Kepuasan pelanggan akan dapat dicapai apabila perusahaan ini mampu memberikan pelayanan yang berkualitas dan banyak memberikan *service excellence* kepada pelanggan. PT. Midtou Aryacom Futures Palembang dalam melakukan proses bisnis yang mencerminkan *service excellence* diharapkan mampu mengatasi masalah-masalah operasional dengan baik, meningkatkan kemampuan standar pelayanan dan peningkatan efisiensi sehingga menjadi *organizational capital* dalam proses tersebut.

Tabel IV. 3
Analisis *SWOT* Empat Perspektif *Balance Scorecard*
PT. Midtou Aryacom Futures Palembang

Perspektif Keuangan

Analisis <i>SWOT</i>		Solusi Perancangan
Kekuatan	Terjadinya pendapatan investor baru di tahun 2014 sehingga meningkatnya pendapatan investasi perusahaan	Pertahankan peningkatan jumlah investasi itu dan berusaha lebih baik lagi dari tahun ke tahun dalam mengajak dan mempertahankan investor agar perusahaan lebih maju di masa yang akan datang.
	Peningkatan jumlah investor baru di tahun 2014 membuat laba perusahaan ikut meningkat.	
Kelemahan	Pengukuran kinerja hanya menggunakan pengukuran kinerja non keuangan yaitu pelanggan.	Perspektif <i>customer</i> diukur menggunakan tiga ukuran: (1) jumlah <i>customer</i> , (2) jumlah <i>customer</i> yang menjadi <i>non-customer</i> , dan (3) ketepatan waktu layanan <i>customer</i> .
Peluang	Bertambahnya wawasan masyarakat tentang perusahaan investasi yang ada.	Mempromosikan PT. Midtou Aryacom Futures Palembang kepada masyarakat Palembang adalah perusahaan investasi yang terbaik di kota Palembang.
Ancaman	Belum adanya pengukuran kinerja yang komprehensif yang akan membuat banyaknya investor yang keluar.	Terapkan pengukuran kinerja yang komprehensif dengan cara mengukur kinerja perusahaan bukan hanya kinerja keuangan saja, melainkan kinerja non keuangan juga.

Sumber: *Penulis, 2015*

Perspektif Pelanggan

Analisis <i>SWOT</i>		Solusi Perancangan
Kekuatan	Letak perusahaan yang strategis	Dengan letak yang strategis sehingga membuat masyarakat tidak kesulitan untuk mencari lokasi perusahaan.

Kelemahan	Masih adanya investor yang keluar yang menarik investasi.	Perusahaan harus memberikan pelayanan yang berkualitas dan memegang penuh kepercayaan pelanggan.
Peluang	Perusahaan yang sudah besar membuat beberapa masyarakat percaya akan perusahaan ini	Pertahankan kepercayaan masyarakat yang telah bergabung di perusahaan ini, jangan membuat kepercayaan investor menjadi kecewa dan kehilangan investor lagi.
Ancaman	Adanya perusahaan investasi yang sejenis di Kota Palembang	Tingkatkan kualitas pelayanan dan kinerja perusahaan dalam melaksanakan SPM yang efektif dari perusahaan lain.

Sumber: Penulis, 2015

Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis <i>SWOT</i>		Solusi Perancangan
Kekuatan	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki struktur organisasi - Jaringan bisnis yang luas - Memiliki jaminan BAPPEBTI 	Pertahankan semua kekuatan yang ada pada perusahaan agar pelanggan tidak berpaling ke perusahaan investasi lain.
Kelemahan	<ul style="list-style-type: none"> - Masih adanya investor yang keluar menarik investasinya - Kurangnya mendapatkan kepercayaan untuk mendapatkan investor baru 	Memperbaiki kinerja agar lebih mudah dalam mendapatkan investor baru dan mempertahankan investor yang sudah ada.
Peluang	<ul style="list-style-type: none"> - Masih adanya kepercayaan masyarakat 	Optimalkan peluang bisnis yang ada dengan menjaga kepercayaan investor terhadap investasi yang telah ditanamkan di perusahaan, maka investor lama akan memberikan rekomendasi ke calon investor baru untuk menanamkan investasi ke perusahaan ini.
Ancaman	Banyak perusahaan sejenis yang lebih komprehensif	Tingkatkan kinerja perusahaan agar memberikan kepuasan pelayanan yang menyeluruh (komprehensif)

Sumber: Penulis, 2015

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Analisis <i>SWOT</i>		Solusi Perancangan
Kekuatan	Mempunyai sumber daya manusia yang ahli dan terampil	Pertahankan dan tambah sumber daya manusia yang ada dengan memberikan reward dan pelatihan terhadap sumber daya manusia yang berprestasi.
Kelemahan	Kurangnya pelatihan terhadap sumber daya manusia yang ada	Diadakannya pelatihan sumber daya manusia yang ada berdasarkan bidangnya masing-masing.
Peluang	Banyak karyawan yang berpotensi untuk dikembangkan menjadi tenaga profesional	Rekrutmen pegawai baru secara selektif dan mengirim pegawai untuk mengikuti pelatihan.
Ancaman	Kemajuan IPTEK	Mengikuti perkembangan IPTEK yang ada dengan cara memperbanyak pelatihan maka karyawan lebih berkualitas dan harus mengenal teknologi zaman sekarang terutama teknologi informasi.

Sumber: *Penulis, 2015*

d. Tolak Ukur *Balance Scorecard*

Berikut mengenai tolak ukur *balance scorecard* yang diukur melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam keterkaitannya dengan visi, misi dan strategi yang ada. Berikut perancangan kerangka *balance scorecard* yang dapat diterapkan pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang dapat dilihat pada Tabel VI.4 di bawah ini:

Tabel IV.4
Perancangan Kerangka *Balance Scorecard*
PT. Midtou Aryacom Futures Palembang

SASARAN STRATEGIK	UKURAN HASIL	INISIATIF STRATEGIK
Perspektif Keuangan		
1. Pendapatan	Meningkatkan pertumbuhan dan pendapatan investor baru	Merencanakan program dengan pertimbangan bisnis
2. Meningkatkan <i>cost Effectivess</i>	Peningkatan pendapatan investor agar tidak terjadinya penurunan biaya operasi	Melakukan sistem pengendalian manajemen secara efektif pada masing-masing unit kerja.
Perspektif Pelanggan		
1. Retensi pelanggan	Mempertahankan yang ada	Melakukan identifikasi seluruh pelanggan dengan cara mengukur retensi pelanggan dari periode ke periode
2. Akuisisi pelanggan	Mendapatkan pelanggan baru dalam setiap tahunnya	Melakukan atau menetapkan tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran
3. Kepuasan pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan	Menerapkan sistem pengendalian yang efektif agar terciptanya kepuasan investor dalam menginvestasikan uang mereka
Perspektif Proses Bisnis Internal		
1. Inovasi produk dan jasa yang ditawarkan	Meningkatkan sumber daya manusia	Melakukan berbagai inovasi dan kreativitas terkait dengan perkembangan pelayanan serta melakukan perencanaan pengembangan jasa.
2. Proses operasi	Tingkat efektifitas dari proses operasi	Melakukan proses untuk membuat dan menyampaikan jasa

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Organisasi		
1. Kompetensi SDM	Meningkatkan sumber daya manusia	Melakukan perekrutan karyawan dan pelanggan baru secara selektif serta mengirim pegawai untuk mengikuti pelatihan
2. Sistem Informasi	Kemampuan sistem informasi untuk mendukung pembelajaran	Melakukan pembangunan sistem, informasi yang dapat diakses 24 jam dan dimana saja.
3. Kepuasan karyawan	Pemenuhan kepuasan karyawan	Melakukan survey pada karyawan dan pengembangan sistem jenjang karir, sistem kompensasi dan sistem <i>reward-and punishment</i> dalam lingkungan perusahaan

Sumber: *Penulis, 2015*

Penjabaran rancangan melalui empat aspek *balance scorecard* merupakan sarana yang efektif untuk membangun pencapaian visi, misi dan strategi pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang.

Berdasarkan uraian mengenai *balance scorecard* dalam penilaian kinerja manajemen melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. pengukuran kinerja dengan *balance scorecard* dapat mengetahui kinerja keuangan dan non keuangan yaitu:

1) Perspektif Keuangan

Balance scorecard tetap menggunakan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, penerapan dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Laporan keadaan investor dapat dijadikan sebagai sumber informasi utama untuk

mengetahui keadaan perusahaan oleh semua pihak dalam menilai kinerja manajemennya.

Sasaran strategi PT. Midtou Aryacom Futures Palembang dalam perspektif keuangan adalah untuk pertumbuhan pendapatan dan peningkatan investor baru. Dengan bertumbuhnya pendapatan dan peningkatan investor maka tingkat pertumbuhan pangsa pasar investasi juga meningkat.

Dengan strategi tersebut, maka untuk mengukur kinerja keuangan PT. Midtou Aryacom Futures Palembang dilakukan evaluasi terhadap laporan keadaan investor yang ada dan pendapatan investor baru. Aspek-aspek yang akan diukur berkaitan dengan kinerja manajemen dan operasional perusahaan.

2) Perspektif Pelanggan

Tujuan bisnis adalah untuk mendapatkan dan mempertahankan para investor. Kompleksitas persaingan dalam suatu usaha menyebabkan setiap perusahaan harus selalu berusaha meningkatkan kualitas produknya, agar kepuasan investor dapat terwujud. Kualitas yang dipenuhi harus dilihat dari sudut pandang para pelanggan, sudut pandang para pelanggan tersebut juga merupakan suatu hal yang penting dalam perencanaan strategik perusahaan. Apapun yang dilakukan oleh manajemen PT. Midtou Aryacom Futures Palembang tidak akan ada manfaatnya bila akhirnya pelayanan yang diberikan tidak menghasilkan

kepuasan pelanggan. Kepercayaan dan pelayanan yang memuaskan pelanggan dapat diperoleh beberapa manfaat antara lain:

- a) Terjadinya pengulangan
- b) Dapat terciptanya loyalitas pelanggan
- c) Membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut yang menguntungkan perusahaan.
- d) Citra atau reputasi perusahaan meningkat atau baik dimata pelanggan
- e) Peningkatan jumlah investor yang diperoleh akan meningkat dari tahun ke tahun.

Dengan demikian, tolak ukur yang tepat untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategi dalam perspektif pelanggan adalah:

- a) Retensi pelanggan (*customer retention*)

Tolak ukur untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dengan segmen pasar, sasaran diamati dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Retensi pelanggan dapat diukur melalui persentase pertumbuhan usaha atau bisnis dengan pelanggan/investor yang ada saat ini.

- b) Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*)

Ukuran akuisisi pelanggan yaitu mengukur peningkatan dan penurunan jumlah investor yang ada pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang pertahunnya. Hal ini bermanfaat untuk melihat seberapa jauh masyarakat tertarik atau berminat dan percaya terhadap investasi yang diberikan PT. Midtou Aryacom Futures Palembang.

c) Kepuasan investor/pelanggan

Kepuasan pelanggan yakni untuk mengetahui sampai dimana tingkat kepuasan pelanggan atas investasi yang mereka tanamkan pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang. Teknik yang dipakai untuk mengukur dan menilai kepuasan investor melalui survey kepada salah satu investor secara periodik atau juga dapat diketahui melalui jumlah investor yang keluar menarik investasi mereka yang tidak puas akan kinerja perusahaan yang kurang efektif.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam proses bisnis internal akan diukur dan dievaluasi tiga prinsip bisnis PT. Midtou Aryacom Futures Palembang yaitu inovasi, operasi dan pelayanan jasa. Tujuan dalam proses inovasi adalah agar dapat membentuk peningkatan kreativitas dan inovasi program-program pengembangan investor dan pelatihan yang prospektif serta layanan dalam kegiatan PT. Midtou Aryacom Futures Palembang. Untuk dapat meningkatkan kreativitas karyawan perusahaan ini, harus mampu menciptakan iklim yang dapat membantu mendukung program pengembangan jaringan pelanggan dan pelatihan yang baik.

Sasaran berikutnya adalah operasi yang bertujuan untuk memberikan jasa yang bisa dipercaya kepada para investor sedangkan untuk proses yang diukur dari segi efektivitas yaitu waktu yang digunakan untuk mendapatkan investor baru sebanyak-banyaknya.

4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sasaran strategi pertama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kompetensi sumber daya manusia, dengan meningkatkan sumber daya manusia yang terkait dalam proses bisnis internal bisnis yaitu dengan melakukan rekrutmen pegawai baru secara selektif, pengiriman pegawai untuk mengikuti pelatihan serta dukungan karir.

Sasaran strategi selanjutnya adalah manajemen dalam upaya peningkatan kepercayaan/kepuasan investornya. Untuk meningkatkan kepercayaan/kepuasan investornya perlu dikembangkan sistem jenjang karir, sistem kompensasi dan sistem *reward and punishment* yang transparan.

Tujuan dari pertumbuhan dan pembelajaran adalah untuk mendorong pencapaian hasil-hasil dari tiga perspektif yakni keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal. Dalam hal upaya-upaya yang dilakukan oleh manajer PT. Midtou Aryacom Futures Palembang untuk mempertahankan kemampuannya untuk terus berkembang dengan cara meningkatkan kemampuan karyawannya dapat diukur dengan tiga cara yaitu:

a) Retensi karyawan

Mengukur retensi karyawan tujuannya adalah untuk mengetahui jumlah karyawan yang mampu bertahan selama mungkin pada PT.

Midtou Aryacom Futures Palembang yakni dengan cara melihat persentase, jumlah karyawan yang keluar setiap tahunnya.

b) Produktifitas karyawan (*employee produktivitas*)

Produktifitas karyawan berkaitan dengan kemampuan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan jasa. Peningkatan kinerja karyawan merupakan salah satu tantangan penting bagi manajer PT. Midtou Aryacom Futures Palembang saat ini. Meningkatnya kinerja karyawan sangat penting dengan mempertimbangkan karyaawan sebagai masukan kunci dalam memberikan pelayanan kepada investor. Peningkatan pendapatan investor baru oleh karyawan PT. Midtou Aryacom Futures Palembang disamping dilakukan melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan karyawan, juga cara memberikan tunjangan yang besar kecilnya berdasarkan pendapatan jumlah investornya.

c) Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan merupakan syarat untuk meningkatkan kinerja pendapatan investor baru yang menanamkan investasi pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang. Kepuasan kinerja karyawan sangat penting untuk mendapatkan perhatian pimpinan organisasi, hal ini dapat disebabkan karena masalah kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap:

- (1) Tingkat absensi karyawan
- (2) Perputaran tenaga kerja

- (3) Semangat kerja
- (4) Keluhan
- (5) Masalah-masalah personalia yang vital lainnya.

Elemen-elemen kepuasan karyawan, meliputi:

- (a) Keterlibatannya dalam mengambil keputusan
- (b) Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik.
- (c) Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik
- (d) Dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif
- (e) Tindakan dukungan dalam fungsi staff
- (f) Kepuasan keseluruhan dengan perusahaan.

Dari hasil penelitian, dapat diketahui bahwa kedua penelitian tidak sejalan dengan penelitian sekarang karena pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh sri (2011) menunjukkan bahwa dari empat perspektif dapat dinilai bahwa ukuran kinerja PT Semen Bosowa Maros sudah cukup baik dan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh deni (2012) menunjukkan bahwa perancangan sistem perencanaan strategik standar mutu dengan kerangka *balance scorecard* pada CV. Sinar Musi Palembang belum sepenuhnya dapat diterapkan karena dari segi proses bisnis internal seperti operasional perusahaan kurang efisien serta sarana dan prasana yang kurang memadai.

3. Tipe Pengendalian Yang Efektif

1) Pengendalian Utama

a. Pengendalian terhadap personel

PT. Midtou Aryacom Futures harus mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui perilaku yang diharapkan, dengan mencegah atau menghindari masalah pengendalian terhadap keterbatasan individu karyawannya, cara utama yang ditempuh manajemen adalah mendesain dan mengimplementasikan pengendalian terhadap personel di PT. Midtou Aryacom Futures Palembang dengan cara memberikan pelatihan terhadap pegawai dan memberikan penghargaan atas keberhasilan pegawai mendapatkan banyak investor baru. Sehingga pegawai/personel perusahaan yang bekerja lebih bersemangat dan akan lebih meningkatkan kinerja.

2) Pengendalian tambahan

a. Pengendalian terhadap keluaran

PT. Midtou harus mengadakan pengendalian yang ditambahkan pada pengendalian utama, untuk mencegah personel melakukan aktivitas yang tidak menuju ke tujuan yang telah ditetapkan atau mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui perilaku yang tidak diharapkan. Oleh karena itu, diperlukan pengendalian tambahan berupa pengendalian terhadap keluaran. Pengendalian dapat pula dilakukan oleh manajemen PT. Midtou Aryacom Futures Palembang dengan memusatkan kepada keluaran. Syarat yang harus dipenuhi dalam tipe pengendalian terhadap keluaran yaitu:

- (1) penentuan dimensi keluaran yang diharapkan;
- (2) pengukuran dimensi keluaran tersebut
- (3) pemberian penghargaan kepada pegawai untuk mendorong perilaku sesuai dengan yang diharapkan dalam mewujudkan keluaran, pemberian sanksi terhadap perilaku yang menyimpang dari para karyawan.

b. Pengendalian terhadap tindakan tertentu

Cara yang dapat ditempuh manajemen PT. Midtou Aryacom Futures Palembang untuk mengendalikan tindakan tertentu personel yaitu:

- (1) penggunaan hambatan terhadap pegawai yang tidak diharapkan agar perilaku tersebut tidak terjadi atau sangat kecil kemungkinannya untuk terjadi
- (2) pertanggungjawaban tindakan, dan
- (3) peninjauan ulang yang dilakukan sebelum tindakan dilaksanakan.

c. Penghindaran organisasi dari perilaku pegawai yang tidak diharapkan

Dalam beberapa hal ini, manajemen PT. Midtou Aryacom Futures Palembang dapat menghindarkan organisasi dari masalah-masalah pengendalian dengan cara tidak memberi kesempatan pegawai organisasi untuk berperilaku tidak sebagaimana yang diharapkan. Ada empat cara yang dapat ditempuh manajemen PT. Midtou Aryacom Futures Palembang untuk menghindarkan organisasi dari perilaku anggotanya yang tidak sebagaimana yang diharapkan: (1) otomatisasi, (2) sentralisasi, (3) berbagi risiko, (4) penghilangan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang diuraikan pada Bab IV dapat ditarik kesimpulan bahwa perancangan sistem perencanaan strategi dengan kerangka *balance scorecard* dalam menjalankan *effective management control system* Pada PT.Midtou Aryacom Futures Palembang bisa diterapkan dengan memperhatikan sasaran keuangan dan non keuangan seperti kepuasan pelanggan, proses internal bisnis serta pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan. Sasaran keuangan yang berhubungan dengan strategi pengembangan pasar adalah peningkatan laba dengan cara pendapatan investor baru. Perencanaan strategi yang di terapkan adalah merencanakan program untuk lebih memperkenalkan perusahaan pada masyarakat luas.

Sasaran non keuangan seperti kepuasan pelanggan, perencanaan strategi yang dilakukan yaitu meningkatkan pelayanan pelatihan dan bimbingan investor terhadap transaksi investasi mereka. Dalam sasaran proses bisnis internal, perencanaan strategi yang dilakukan dengan menjaga hubungan baik dengan perusahaan sejenis dan memberikan pelayanan yang lebih baik dibanding perusahaan yang sejenis. Serta sasaran pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan, perencanaan strategi yang dilakukan yaitu memberikan pelatihan dan pembelajaran kepada karyawan serta menciptakan inovasi jasa dalam berinvestasi di perusahaan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut dari uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis mencoba memberikan saran jika PT. Midtou Aryacom Futures Palembang untuk menerapkan perancangan perencanaan strategi dengan kerangka *balance scorecard* dalam menjalankan *effective management control system*, perusahaan diharapkan memandang sasaran keuangan dan non keuangan. Perusahaan harus lebih memperkenalkan/mempromosikan PT. Midtou Aryacom Futures Palembang merupakan perusahaan investasi yang terpercaya, legal dan liquid pada masyarakat luas, peningkatan inovasi dalam berinvestasi dan memberikan jasa pelatihan kepada konsumen mengenai keunggulan berinvestasi di perusahaan ini dibanding perusahaan investasi lain untuk memenuhi kepuasan pelanggan agar investor bertahan untuk berinvestasi pada perusahaan ini serta memperbarui sistem pengendalian manajemen yang ada dan sasaran strategi keuangan dan non keuangan dalam meningkatkan pendapatan investor pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang kedepannya.

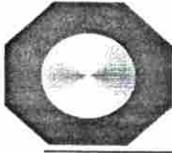
DAFTAR PUSTAKA

- Jogiyanto, Hartono, 2005. Analisis & Desain Sistem Informasi Pendekatan Terstruktur Teori dan Praktek Aplikasi Bisnis. Andi Yogyakarta.
- Muhammad Deni. 2012. *Perancangan Sistem Perencanaan Strategik Standar Mutu Produk Dengan Kerangka Balance Scorecard Pada CV. Sinar Musi Palembang*. Skripsi Tidak diterbitkan. Palembang: Program Studi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Palembang.
- Maria Febriana. 2012. Perancangan Balance Scorecard Sebagai Alat Ukur Review Strategi Perusahaan Studi Kasus Pada PT. BSP Di Surabaya. *Jurnal Akuntansi*,(online),VOL.1,NO.1,([Http://Journal.Uii.Ac.Id/Index.php/JAJurnal+akuntansi](http://Journal.Uii.Ac.Id/Index.php/JAJurnal+akuntansi), diakses 30 Nopember 2014).
- Muhammad Deni. 2012. *Perancangan Sistem Perencanaan Strategik Standar Mutu Produk Dengan Kerangka Balance Scorecard Pada CV. Sinar Musi Palembang*. Skripsi Tidak Diterbitkan. Palembang: Program Studi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Palembang.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*. Edisi Ketiga. Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi, 2011. *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Penerbit SalembaEmpat. Jakarta.
- Nur Indriantoro & Bambang Supomo. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Edisi 1. Jakarta Buku Kompas.
- Program Strata Satu(2011). *Pedoman Penulisan Usulan Penelitian dan Skripsi*. Palembang. Universitas Muhammadiyah Palembang.
- Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan. 2005. *Management Controlling System*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sri Wahyuni. 2011. Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bowowa Maros. *Jurnal Akuntansi*. (online), (<http://jurnal.akuntansi>, diakses 15 November 2014).
- Sony Yuwono, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard*, Cetakan ke empat. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.

Sugiyono. 2009. *Statistik Nonparametris*. Bandung: CV Alfabeta.

Tunggal, A. W. 2009. *Memahami Konsep Human Resource Scorecard (HRSC)*. Penerbit Harwarind. Jakarta.

Uswatun, k. 2014. *Kamus Bahasa Indonesia Lengkap*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.



PT. MIDTOU ARYACOM FUTURES PALEMBANG
Jl. Kapten A. Rivai Kompleks Ruko Taman Mandiri Blok B2 No. 5-6
No. Telp: 0711361699 Palembang

No :
Hal: Keterangan Selesai Riset

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Palembang

Dengan Hormat,

Kami yang bertanda tangan di bawah ini, menerangkan:

Nama : Umi Kalsum
NIM : 22 2011 217
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Judul : Perancangan Sistem Perencanaan Strategik Dengan Kerangka
Balance Scorecard Dalam Menjalankan *Effective Management*
Control System Pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang

Benar, mahasiswa tersebut di atas, telah selesai melakukan penelitian (riset) di PT. Midtou Aryacom Futures Palembang.

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Hormat Kami
Manajer



Julia



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
LABORATORIUM BAHASA
Jl. Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu Palembang Telp. (0711) 512637

TEST OF ENGLISH ABILITY SCORE RECORD

Name : Umi Kalsum
Place/Date of Birth : Palembang, February 7th, 1992
Test Times Taken : +1
Test Date : February 17th, 2015

Scaled Score

Listening Comprehension : 52
Structure Grammar : 44
Reading Comprehension : 49
OVERALL SCORE : 480

U
LAB. BAHASA
Umi Suciandhi, S.Pd., M.A.
Palimbang, March 5th, 2015

NBM/NIDN. 1164932/0210098402

23/02/2015



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

NAMA MAHASISWA : Umi Kalsum	PEMBIMBING
NIM : 22 2011 217	KETUA Betri, S.E, M.Si., Ak., CA
PROGRAM STUDI : Akuntansi	ANGGOTA :
JUDUL SKRIPSI : Perancangan Sistem Perencanaan Strategik Dengan Kerangka Balance Scorecard Dalam Menjalankan Effective Management Control System Pada PT. Midtou Aryacom Futures Palembang	

NO.	TGL/BL/TH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
			KETUA	ANGGOTA	
1	2/1	Usp Acc			
2					
3	7/1	bab 1/s 3			revisi
4					
5	15/1	Bab 1/4 (Acc)			Acc
6					
7	20/1	pebahasan			revisi
8					
9	15/2	pebahasan			revisi
10					
11	20/2	pebahasan			revisi
12					
13	9/3	komputer			revisi
14					
15	10/3	Abstrak + Revisi			Acc akhir
16					

CATATAN :

Mahasiswa diberikan waktu menyelesaikan skripsi, 6 bulan terhitung sejak tanggal ditetapkan

Dikembangkan di : Palembang



Ruslana Ghazali, S.E, Ak., M.Si



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

AKREDITASI

INSTITUSI PERGURUAN TINGGI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN (S1)
PROGRAM STUDI AKUNTANSI (S1)
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PEMASARAN (D3)

Nomor : 027/SK/BAN-PT/Akred/PT/I/2014
Nomor : 044/SK/BAN-PT/Akred/S/I/2014
Nomor : 044/SK/BAN-PT/Ak-XIII/S1/II/2011
Nomor : 005/BAN-PT/Ak-X/Dpl-III/VI/2010

(B)
(S)
(B)
(B)

Website: umpalembang.net/feump

Email: feumplg@gmail.com

Alamat : Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu Palembang 30263 Telp. (0711) 511433 Faximile (0711) 518018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Hari / Tanggal : Senin, 23 Maret 2015
Waktu : 13.00 s/d 17.00 WIB
Nama : Umi Kalsum
NIM : 222011217
Program Studi : Akuntansi
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen
Judul Skripsi : PERANCANGAN SISTEM PERENCANAAN STRATEGI DENGAN KERANGKA *BALANCE SCORECARD* DALAM MENJALANKAN *EFFECTIVE MANAGEMENT CONTROL SYSTEM* PADA PT. MIDTOU ARYACOM FUTURES PALEMBANG

**TELAH DIPERBAIKI DAN DISETUJUI OLEH TIM PENGUJI DAN
PEMBIMBING SKRIPSI DAN DIPERKENANKAN
UNTUK MENGIKUTI WISUDA**

NO	NAMA DOSEN	JABATAN	TGL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1	Betri, S.E, M.Si, Ak., CA	Pembimbing	09-04-2015	
2	H.M Basyaruddin R, S.E, M.Si, Ak., CA	Ketua Penguji	13-04-2015	
3	Betri, S.E, M.Si, Ak., CA	Penguji I	01-04-2015	
4	Welly., S.E., M.Si	Penguji II	08-04-2015	

Palembang, April 2015

An. Dekan

Ketua Program Studi Akuntansi



Rosalin/Ghazali, S.E, Ak., M.Si

NIDN/NBM : 0228115802/1021961



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
STATUS TERAKREDITASI

PI A G A M

No.259/H-4/PPKKK/UM/PI/IX/2014

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Muhammadiyah Palembang menerangkan bahwa :

Nama : Umi Kalsum
Nomor Pokok Mahasiswa : 22 2011 217
Fakultas : Ekonomi
Tempat Tgl. Lahir : Palembang, 07-02-1992
Telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata Tematik Posdaya Angkatan ke-7 yang dilaksanakan dari tanggal 16 Juli sampai dengan 2 September 2014 bertempat di:

Kelurahan/Desa : Pangkalan Balai
Kecamatan : Banyuasin III
Kota/Kabupaten : Banyuasin
Dinyatakan : LULUS



Menggetahui
Rektor
Dr. H. M. Idris, S.E., M.Si.



Palembang, 15 September 2014
Ketua LPKKK
Ir. Alhanannasir, M.Si.



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**

Unggul dan Jolani

Sertifikat

198/J-10/FEB-UMP/SH/IV/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : UMI KALSUM
NIM : 222011217
PROGRAM STUDI : Akuntansi

Yang dinyatakan HAFAL / TAHFIDZ (25) Surat Juz Amma
di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang

Palembang, 06 April 2015
an. Dekan



Wakil Dekan IV
Drs. Antoni, M.H.I.



DAFTAR NILAI

NAMA : UMI KALSUM

NIM : 222011217

NO	NAMA SURAT	TAHFIDZ	FASIKH	TAJWID	JUMLAH
1	AL-LAIL	60	10	10	80
2	AL-SYAMS	60	10	10	80
3	AL-BALAD	60	10	10	80
4	AL-ASHR	55	15	10	80
5	AL-HUMAZAH	50	10	10	70
6	AL-FIIL	55	15	10	80
7	QURAI SY	55	10	15	80
8	AL-MA'UN	55	15	10	80
9	AL-KAUTSAR	55	10	15	80
10	AL-KAFIRUN	55	20	10	85
11	AN-NASHR	60	10	15	85
12	AL-LAHAB	55	10	10	75
13	AL-IKHLAS	55	10	10	75
14	AL-FALAQ	55	15	10	80
15	AN-NAS	55	10	10	75
16	AL-BAIYINAH	60	20	20	100
17	AL-ZALZALAH	60	20	20	100
18	AL-ADIYAT	60	20	20	100
19	AL-QARI'AH	60	20	20	100
20	AT-TAKATSUR	60	20	20	100
21	AD-DHUHA	60	20	20	100
22	AL-INSYIRAH	60	20	20	100
23	AT-TIN	60	20	20	100
24	AL-ALAQ	60	20	20	100
25	AL-QADAR	60	20	20	100

BIODATA DIRI

Nama : Umi Kalsum
NIM : 22 2011 217
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Akuntansi
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat/Tanggal Lahir : Palembang/07 Februari 1992
Alamat : Jln. H. Faqih Usman I Ulu Palembang
No.Telpon : 085788333927
Nama Orang Tua
 Ayah : Zainal Abidin
 Ibu : Ropiah
Pekerjaan Orang Tua
 Ayah : Wiraswasta
 Ibu : Ibu rumah tangga
Alamat Orang Tua : Jln. H. Faqih Usman I Ulu Palembang

Palembang, Mei 2015

Penulis

(UMI KALSUM)