



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PERANCANGAN STRATEGY MAP DAN BALANCED  
SCORECARD DENGAN FOKUS LEARNING AND GROWTH  
(STUDI KASUS PADA PT. SINAR PASIFIC INDAH)**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Akuntansi**

**Inge Handriani  
0806434593**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
JAKARTA  
JUNI 2010**

## **HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS**

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Inge Handriani**  
**NPM : 0806434593**  
**Tanda Tangan :**  
  
**Tanggal : 19 Mei 2010**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Inge Handriani  
NPM : 0806434593  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Judul Tesis : Perancangan Strategy Maps dan Balanced Scorecard  
dengan Fokus Learning and Growth (studi kasus pada PT.  
Sinar Pasific Indah)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansin pada Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

## DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Thomas H. Secokusumo, MM., MBA ( .....tanda tangan.....)  
Penguji : DR. Lindawati Gani, MM ( ..... tanda tangan .....)  
Penguji : ..... ( ..... tanda tangan .....)

Ditetapkan di : .....

Tanggal : .....

## KATA PENGANTAR

Segala puja dan puji syukur kehadirat Allah SWT yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang dan telah memberikan barokah-Nya serta rahmat-Nya sehingga dapat menyelesaikan pendidikan magister akuntansi dan penulisan thesis ini dengan baik. Tak lupa shalawat serta salam yang tercurah kepada suri tauladan sempurna bagi umat manusia dalam setiap sisi kehidupannya Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabat yang telah membimbing umatnya menuju jalan yang penuh dengan cahaya. Penulisan tesis ini ditujukan untuk memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada program studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Dalam penulisan thesis ini banyak pihak-pihak yang terlibat untuk memberikan bantuan serta dukungan moral dan moril sehingga dapat selesai sesuai dengan waktu yang ditentukan. Oleh karena itu pada kesempatan ini sangatlah tepat untuk mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya pada semua pihak yang memberikan dukungan tersebut, kepada:

1. Ibu Dr. Lindawati Gani, selaku ketua program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
2. Bapak Thomas H. Secokusumo, MBA., MSc, selaku pembimbing penulisan thesis yang telah memberikan banyak sekali ilmu dan masukan.
3. Bapak Yohanes Jose, selaku pihak eksekutif dan pemilik perusahaan PT. Sinar Pasific Indah yang telah memberikan izin untuk dilakukan penelitian pada perusahaannya.
4. Papih dan Mamih, selaku orang tua yang telah banyak memberikan dukungan moril dan material walaupun tidak tersurat namun tersirat.
5. Adikku tercinta Temmy Handri, yang selalu bersedia mengantar dan menjemput pada saat-saat yang dibutuhkan.
6. Ko Ronald mantan ipar terbaik yang telah membantu untuk memperkenalkan saya dengan pemilik dari perusahaan tempat penelitian dilakukan.

7. Ko Soni sepupuku tercinta yang selalu memberikan dukungan berupa informasi mengenai situasi dan kondisi perusahaan tempat penelitian.
8. Seluruh karyawan PT. Sinar Pasific Indah yang telah bekerjasama dalam membantu memberikan data dan informasi atas bahan penelitian.
9. Tanteuku tercinta Shelly Simon yang telah memberikan dukungan dalam bentuk tempat untuk bernaung selama dilakukannya penelitian.
10. Saudara Ferry Irawan, SE., MM, selaku rekan sejawat yang selalu memberikan dukungan dan semangat pada saat-saat yang dibutuhkan.
11. Saudari Cynthia Darundio dan Metha Kurniawan, selaku teman sekelas di Maksi UI yang memberikan dukungan dengan buku-buku teori yang tidak saya miliki.
12. Saudari Mulyaning Wulan dan Sri Muliati, selaku rekan sejawat STEI SEBI sekaligus teman seperjuangan dalam menempuh pendidikan di Maksi UI, yang selalu memberikan dukungan, masukan dan semangat berjuang.
13. Seluruh teman-teman Maksi pagi 2008, yang sama-sama berjuang untuk menyelesaikan studi ini, saling memberikan dukungan , semangat, yang tiada hentinya alhamdulillah *guys* perjuangan kita berhasil.
14. Bapak Sigit Pramono, SE., Ak., MSACC, selaku Ketua STEI SEBI yang telah merekomendasikan saya untuk melanjutkan pendidikan pasca sarjana di Maksi UI.
15. Bapak Dadang Romansyah, SE., Ak., MM, selaku Pembantu Ketua I STEI SEBI yang memberikan dorongan dan rekomendasi untuk menempuh pendidikan pasca sarjana di Maksi UI.
16. Seluruh staf STEI SEBI yang tidak bisa disebutkan satu persatu atas semua dukungannya dalam menjalankan pendidikan pasca sarjana di Maksi UI.
17. Seluruh teman-teman sejawat di Universitas Mercu Buana, Universitas Satyagama, dan STIE Santa Ursula, yang telah memberikan dukungan selama menjalankan pendidikan pasca sarjana di Maksi UI.
18. Untuk seluruh staf perpustakaan Maksi UI yang selalu memberikan dukungannya dengan memberikan perhatian lebih dalam memberikan pinjaman buku-buku untuk penyelesaian penulisan tesis dan selalu bersabar saat perpustakaan digunakan melebihi waktunya.

Saya sangat mengharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan banyak manfaat untuk pihak yang membacanya. Saran dan kritik yang akan diberikan insyaAllah diterima dengan tangan terbuka lebar. Akhirul kata, semoga Allah SWT memberikan limpahan barokah, rahmat, hidayah serta karunia-Nya kepada kita semua dan memberikan lindungan-Nya.

Jakarta, 28 Juni 2010

Inge Handriani

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Inge Handriani  
NPM : 0806434593  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Departemen : Akuntansi Manajemen dan Pengendalian  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Perancangan Strategy Map dan Balanced Scorecard dengan Fokus Learning and Growth Perspective (Studi Kasus pada PT. Sinar Pasific Indah)

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta  
28 Juni 2010  
Yang menyatakan

(Inge handriani )

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
HALAMAN PENGESAHAN.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
KATA PENGANTAR .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI..	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>not defined.</b>	
ABSTRAK .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
DAFTAR TABEL.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
DAFTAR LAMPIRAN.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
BAB 1 PENDAHULUAN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1. Latar Belakang Masalah.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2. Perumusan Masalah.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3. Tujuan Penelitian.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.4. Manfaat Penelitian.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.5. Batasan Penelitian .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.6. Model Operasional Penelitian .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.7. Sistematika Penulisan.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
BAB 2 LANDASAN TEORI.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1. Manajemen Stratejik .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2. Strategy Map dan Balanced Scorecard .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2.1. Financial Perspective .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2.2. Customer Perspective.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2.3. Internal Process Perspective.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2.4. Learning and Growth Perspective.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
BAB 3 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN ..	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1. Sejarah Perkembangan Industri di Indonesia.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>defined.</b>	
3.2. Sejarah Perusahaan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.3. Visi dan Misi.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.3.1. Visi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.3.2. Misi/Objective.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>



## ABSTRAK

Nama : Inge Handriani

Program Studi : Magister Akuntansi

Judul : Perancangan Strategi Map dan Balance Scorecard dengan Fokus Learning and Growth, studi kasus pada PT. Sinar Pasific Indah

Tesis ini membahas permasalahan yang terjadi pada PT. Sinar Pasific Indah dalam penerapan strategi pada perusahaannya. Permasalahan ini dilatarbelakangi oleh keinginan perusahaan untuk dapat bersaing di pasar dalam menghadapi kondisi tekstil dan produk tekstil dalam negeri yang sedang terpuruk. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan desain deskriptif dan teknik pengumpulan datanya dengan melalui *field research*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk dapat menerapkan strategi dengan baik maka dibuat suatu perencanaan yang rinci tersaji dalam bentuk *strategy map* dengan pengukuran *balanced scorecard*. Berdasarkan kondisi perusahaan yang ada dan agar strategi dapat dilaksanakan dengan baik maka disarankan organisasi perusahaan harus memperhatikan pengontrolan pada setiap *perspective*, dengan berfokus pada *learning and growth perspective*.

Kata kunci ;

Strategi, *strategy map*, *Balanced Scorecard*.

## ABSTRACT

Name : Inge Handriani

Study Program: Master of Accounting

Title : Strategy Map and Balanced Scorecard Design with Learning and Growth Perspective Focus, Case Study in PT. Sinar Pasific Indah.

This thesis discusses the problems that happened in PT. Sinar Pasific Indah in the implementation of strategies at his company. This problem is motivated by the desire for companies to be competitive in the market in the face conditions of textile and textile products in the country who are drowning. This research is a descriptive qualitative research design and data collection techniques through field research. Results showed that in order to properly implement strategies based on SWOT analysis, then made a detailed planning strategy presented in the form of a folder with a balanced scorecard measurement. Based on the company's existing condition and that the strategies can be implemented properly it is recommended that organizations should pay attention to controlling companies in each perspective, with focuses on learning and growth perspective.

Key Words :

Strategy, Strategy Map, Balanced Scorecard.

3.4. Data Produksi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.5. Data Produk.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.6. Produksi Garmen.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.7. Perkembangan Perusahaan.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.8. Manajemen Perusahaan.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>BAB 4 PERANCANGAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.1. Analisis SWOT .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.1.1. Kekuatan ( <i>Strength</i> ) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.1.2. Kelemahan ( <i>Weaknesses</i> ).....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.1.3. Peluang ( <i>Opportunity</i> ).....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.1.4. Ancaman ( <i>Threat</i> ) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.2. Analisis Strategi Perusahaan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.3. Perancangan Strategy Map dan Balanced Scorecard ...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.3.1. Financial Perspective .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.3.2. Customer Perspective.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.3.3. Internal Perspective.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.3.4. Perancangan Learning and Growth Perspective ...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.1. Kesimpulan.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.2. Saran .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>DAFTAR REFERENSI .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## DAFTAR GAMBAR

- Gambar 2.1. Proses Manajemen Stratejik.....**Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 2.2. Implementation Framework.....**Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 2.3. Tiga perspektif pada *Competitive Advantage* . **Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 2.4. *Balanced Scorecard* sebagai Kerangka Strategis untuk *Action***Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 2.5. The Balanced Scorecard Is a Step in a Continuum That Describes What Value is and How It is Created.....**Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 2.6. The Balanced Scorecard Framework **Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 2.7. The Internal Business Process Perspective The Generic Value Chain Model .....**Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 2.8. Strategic Jobs and Competencies (sample from Chemico, Inc) **Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 2.9. Strategic Information Capital Portfolio (sample from Consumer Bank).....**Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 4.1. Usulan Strategy Map untuk PT. Sinar Pasific Indah..... **Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 4.2. Usulan Pekerjaan Stratejik dan Kompetensi dalam *Human Capital* .....**Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 4.3. Usulan Stratejik Portofolio *Information Capital*....**Error! Bookmark not defined.**

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Color Swatch for Cotton and Spun Polyester Fabric .**Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4.1. Usulan *Balanced Scorecard* pada PT.Sinar Pasific Indah ..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4.2. Usulan Rancangan Program Tindakan dalam *Human Capital* ..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4.3. Usulan Program Tindakan dalam *Information Capital* ..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4.4. Usulan Program Tindakan dalam *Organizational Capital* ..... **Error! Bookmark not defined.**

## DAFTAR LAMPIRAN

Questioner Strategy Map & Balanced Scorecard ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Table Colour Swatch for Cotton and Spun Polyester Fabric	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Garment Production .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
List Of Our Sister Company For Manufacturing ...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Kumpulan Artikel dari Internet.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
140 Industri Tekstil di Bandung Terancam Gulung Tikar	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Fahmi Genjot Industri Tekstil.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Industri Tekstil Menunggu Kebangkrutan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Bagian I: Tekstil dan Produk Tekstil .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Bagian II: Industri Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) Indonesia .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Pasar Domestik Sebagai Guaranteed Market Industri Garment Kecil dan Menengah.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Kawasan Industri Terpadu: Upaya Peningkatan Daya Saing Produk Nasional .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>