

FORMULASI, IMPLEMENTASI DAN EVALUASI STRATEGI DALAM PENYUSUNAN BUSINESS PLAN PADA PT. BOSOWA PROPERTINDO

Ridwan*)

Yuli*)

Dosen STIE Nobel Indonesia Makassar

Alumni STIE Nobel Indonesia Makassar

Email : ridwan@stienobel-indonesia.ac.id

Abstract : *The study found that the business strategy is a series of commitments and integrated and coordinated actions designed to gain a competitive advantage by exploring the competence of a single product market or individual products and specific. Formulation of the strategies implemented in several stages, Economic outlook, business target and a draft business plan. The purpose of this study is : (1) to determine the strategy formulation in the preparation of the business plan at PT. BosowaPropertindo, (2) to know the implementation of strategies to achieve business plan on PT. BosowaPropertindo, and (3) Determining the evaluation of strategies to assess the achievement of the business plan at PT. Bosowa Propertindo. The study used descriptive qualitative method. Data analysis techniques in this research is descriptive. implementation strategy at PT. BosowaPropertindo guarded closely by the office of strategy management division by way of monitoring through periodic meeting in this meeting using the form problem identification and effective corrective action to ensure that the strategy has been implemented correctly*

Keywords : *Formulation, implementation, evaluation strategy*

Abstrak : *Studi ini menemukan bahwa strategi bisnis adalah serangkaian komitmen dan tindakan terpadu dan terkoordinasi yang dirancang untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengeksplorasi kompetensi pasar produk tunggal atau produk individual dan spesifik. Perumusan strategi dilaksanakan dalam beberapa tahap, prospek ekonomi, target bisnis dan rancangan rencana bisnis. Tujuan penelitian ini adalah: (1) untuk mengetahui rumusan strategi dalam penyusunan rencana bisnis pada PT. BosowaPropertindo, (2) untuk mengetahui implementasi strategi untuk mencapai rencana bisnis pada PT. BosowaPropertindo, dan (3) Menentukan evaluasi strategi untuk menilai pencapaian rencana bisnis pada PT. BosowaPropertindo. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah deskriptif. strategi implementasi di PT. BosowaPropertindo dijaga ketat oleh kantor divisi manajemen strategi dengan cara pemantauan melalui pertemuan berkala dalam pertemuan ini dengan menggunakan identifikasi masalah bentuk dan tindakan korektif yang efektif untuk memastikan bahwa strategi telah diterapkan dengan benar*

Kata kunci: *Perumusan, implementasi, strategi evaluasi*

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis saat ini semakin tinggi yang menuntut perusahaan untuk selalu meningkatkan kinerja agar tetap bertahan. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk menghasilkan produk yang kompetitif sesuai dengan kebutuhan, tetapi juga dituntut untuk berkomunikasi secara

efektif dengan pihak-pihak terkait.

Idealnya penentuan model dan konsep bisnis yang akan digunakan oleh para pelaku bisnis atau suatu perusahaan, model atau konsep bisnis tersebut harus mengkombinasikan antara faktor internal terutama resources atau sumber daya dan melihat struktur industri

tersebut secara eksternal. kemudian dapat memaksimalkan seluruh komponen sumber daya internal dengan menciptakan berbagai keunggulan, barulah kemudian menyiapkan strategi-strategi untuk bisa mencapai tujuan.

Strategi yang dimaksud adalah langkah perencanaan yang lebih teratur dan sistematis yang memiliki perbedaan dan ciri khas yang tersedia baik dari sisi produk atau jasa yang dihasilkan maupun kompetensi yang dimilikinya.

PT. Bosowa Propertindo merupakan salah satu usaha dari Bosowa Corporation yang bergerak di bidang bisnis property. Melalui group bisnis ini Bosowa saat ini telah berhasil menunjukkan kompetensinya di bidang *real estate*, *office building*, *building management* dan *hospitality* industri.

Group property Bosowa Corporation mempunyai tiga *Operating Performance Unit* (OPU) yaitu *Residential & Commercial*, *Contruction* dan *Hospitality* yang masing-masing dijalankan oleh PT. Bosowa Propertindo, PT. Tuju Wali-Wali (TWW), PT. Makassar Hotel Network (MHN), PT. Seminyak Bali Jaya Kondotel dan PT. Makassar Global Awal Bross.

Berdasarkan hal tersebut maka penulis mengangkat tema penelitian ini sebagai sebuah penelitian ilmiah dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul penelitian *Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Strategi Dalam Penyusunan Business Plan Pada PT. Bosowa Propertindo*.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Formulasi Strategi Bisnis

Formulasi strategi merupakan pengembangan perencanaan jangka panjang untuk manajemen yang efektif melalui analisis lingkungan. Termasuk juga didalamnya terdapat misi, visi, dan tujuan dari perusahaan, mengembangkan strategi, dan pengarahan kebijakan (Whelen and Hunger, 2012:65).

Ada empat formulasi strategi

bisnis yaitu :

1. Strategi Bisnis

Formulasi strategi bisnis melibatkan pengambilan keputusan pada tingkat divisi atau tingkat unit bisnis.

- a. Strategi Keunggulan Biaya (*Overal Cost Leadership*), dengan strategi ini perusahaan bersiap menjadi produsen berbiaya rendah didalam industrinya.
- b. Strategi Diferensiasi (*Differentiation*), Dengan strategi ini perusahaan menjadi unik dalam industrinya pada berbagai dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli.
- c. Strategi fokus (*Focus*), menekankan pada pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri.

2. Strategi Fungsional

Strategi fungsional diperlukan untuk masing-masing bidang fungsional dari suatu usaha/bisnis. Strategi terdapat lima fungsi yaitu :

- a. Strategi Bidang Penelitian & Pengembangan (*R&D Strategi*)
- b. Strategi Bidang Operasi (*Operation Strategi*)
- c. Strategi Bidang Keuangan (*Financial Strategi*)
- d. Startegi Bidang Pemasaran (*Marketing Strategi*)
- e. Strategi Bidang SDM (*Human Resource Strategi*)

Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah sebuah proses yang mana strategi dan kebijakan diarahkan kedalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini memerlukan perubahan dalam budaya, struktur, dan sistem manajemen pada seluruh organisasi atau perusahaan (Wheelen and Hunger, 2012:69).

- a. Program
- b. Anggaran
- c. Prosedur

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas implementasi strategi

Menurut Kaplan & Norton (2001), menyatakan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi implementasi strategi antara lain : visi dan strategi tidak actionable, strategi tidak terhubung kealokasi sumber daya perusahaan dan strategi tidak terhubung dengan tim departemen dan individu. Selain itu, faktor yang mempengaruhi efektifitas implementasi strategi yaitu, budaya organisasi, struktur organisasi, kesiapan sumber daya manusia dan aplikasi sistem informasi dan teknologi.

Evaluasi Strategi Bisnis

Evaluasi strategi adalah tahap proses manajemen di mana manajer puncak berusaha memastikan bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut pengertian istilah “evaluasi merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan sesuatu obyek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan”(Yunanda : 2009).

Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah sebagai berikut :

1. Meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang
2. Mengukur prestasi
3. Mengambil tindakan korektif aktivitas perumusan strategi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional.

Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan,

perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian (Whelen & Hunger, 2003:4). Manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* untuk mewujudkan visi perusahaan (Mulyadi, 2007:38). Sedangkan Tujuan utama dalam manajemen strategi adalah memadukan variabel-variabel internal perusahaan untuk memberikan kompetensi unik, yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif secara terus menerus, sehingga menghasilkan laba (Whelen & Hunger, 2003:1112).

Manajemen strategi terdiri dari empat langkah utama dalam menciptakan masa depan perusahaan (Mulyadi, 2007:36).

1. Perencanaan laba jangka panjang (*long-range profit planning*)
2. Perencanaan laba jangka pendek (*short-range profit planning*).
3. Pengimplementasian (*implementation*)
4. Pemanantauan (*monitoring*)

Pengertian Rencana Bisnis (Business Plan)

Menurut Hisrich and Peters (2004:113) adalah dokumen tertulis yang disiapkan oleh wirausaha yang menggambarkan semua unsur-unsur yang relevan baik internal maupun eksternal mengenai perusahaan untuk memulai suatu usaha. Isinya sering merupakan perencanaan terpadu menyangkut pemasaran, permodalan, manufaktur dan sumber daya manusia. Sedangkan menurut Richard L. Daft (2007: 265) menyebutkan bahwa business plan adalah dokumen yang merincikan detail-detail bisnis yang disiapkan oleh seorang wirausahawan sebelum membuka sebuah bisnis baru.

Operasional Action

Menurut (Notoatmodjo, 2010) definisi operasional merupakan bagian penelitian yang diperlukan agar pengukuran

variabel atau pengumpulan data (variabel) itu konsisten antara sumber data (responden) yang satu dengan responden yang lain. Dalam mendefinisikan suatu variabel, peneliti perlu cara dan metode pengukuran, hasil ukuran atau kategorinya, serta skala pengukuran yang digunakan. Sedangkan menurut (Alimul, 2007:87).

Pengertian Office Corporate For Strategic Management (OSM)

OSM menurut Mazhur dan Hidayat (2016) bahwa fungsi OSM selaras dengan tujuan PDCA yang berfungsi sebagai divisi independen yang akan memudahkan proses organisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Tugas dan tanggung jawab dari PDCA adalah sesuai dengan peran OSM hal ini juga dinyatakan oleh Kaplan dan Norton (2005a) yang intinya adalah sebagai fasilitator dalam organisasi dan manajemen lembaga dalam pelaksanaan strategi formulasi, implementasi strategi dan strategi evaluasi.

Kaplan dan Norton (2005a) mencatat bahwa OSM tidak melakukan semua hal dalam pelaksanaan strategi, tapi OSM adalah fasilitator yang mengarahkan semua unit dalam organisasi kerja sesuai dengan scorecard disepakati. Dengan demikian, peran OSM di antar fungsi.

Peran OSM sangat terkait dengan beberapa proses strategi antara lain sebagai berikut, manajemen Scorecard, Organisasi Penyelarasan, Strategi Ulasan, Perencanaan Strategis, Strategi Komunikasi, Manajemen Initiative, Perencanaan dan Penganggaran, Best Practices Sharing

Mazhur & Hidayat (2016) menyatakan, kantor manajemen strategis posisi di organisasi atau perusahaan. eksekusi strategi membutuhkan terus menerus organisasi mengubah mana hanya CEO memiliki kewenangan untuk itu. OSM unit organisasi diciptakan untuk mengelola eksekusi strategi. Oleh karena itu, akan lebih efektif jika OSM

memiliki akses langsung kepada CEO

PEMBAHASAN

Fase Formulasi Strategi

Fase formulasi strategi merupakan fase persiapan yang sangat menentukan bagi keberhasilan business plan untuk itu peran COSM dalam hal penyiapan seluruh *resources* organisasi menjadi sangat vital. Untuk itu sebelum membahas permasalahan formulasi strategi itu sendiri maka akan disampaikan terlebih dahulu beberapa tahap persiapan sebelum fase formulasi strategi dijalankan. Fase persiapan tersebut adalah menjadi tanggung jawab dari divisi COSM.

COSM dibentuk berdasarkan kebutuhan manajemen sebagai hasil dari reformasi organisasi pada Bosowa Corporation. pembentukan COSM adalah amanah dari pelaksanaan transformasi manajemen yang dikenal dengan sebutan Bosowa Umbrella Management system (BUMS). dalam tatanan ini maka, COSM dibentuk untuk menjadi fasilitator dalam pelaksanaan transformasi manajemen tersebut.

Ada beberapa tahapan yang dilakukan oleh COSM pada fase awal pengaplikasian Balanced Scorecard. Tahapan-tahapan tersebut adalah sebagai berikut :, Sosialisasi Sistem Balanced Scorecard, TOP Team Retreat, Pra. Business Plan, Penyelarasan Strategi (Strategic Alignment)

Sosialisasi Penyusunan KPI

Tahapan awal penyusunan business plan pada PT. Bosowa Propertindo adalah dimulai dari penetapan-penetapan tujuan bisnis yang akan direncanakan untuk dicapai oleh perusahaan pada periode tertentu dalam ranah manajemen strategi. Penyusunan bisnis plan ini pada hakekatnya masuk dalam tahapan formulasi strategi yang diarahkan dalam menentukan tujuan strategi bisnis. Sebagai perusahaan yang

telah menggunakan konsep BSC, maka penyusunan formulasi strategi pada PT. Bosowa Propertindo dilaksanakan dengan difasilitasi oleh sebuah unit khusus yang disebut sebagai Divisi Corporate Office of Strategic Manajemen (COSM).

Sebagai fungsi fasilitator dalam pelaksanaan perumusan strategi formulasi, COSM memulai kegiatannya sebagai fasilitator untuk memberikan panduan bagi organisasi dalam menafsirkan visi dan misi ke dalam tujuan strategis. Untuk memperjelas tujuan-tujuan strategis, tujuan strategis yang ingin dicapai oleh organisasi yang dijelaskan sedemikian

rupa dalam perspektif balanced scorecard adalah penerjemahan bisnis kedalam empat perspektif bisnis yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal/perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

COSM lebih mempermudah bagaimana organisasi melakukan formulasi canggih yang terkait dengan langkah-langkah strategis yang akan dilaksanakan untuk tujuan tertentu dengan mengarahkan manajemen untuk menghubungkan pencapaian tujuan dengan kunci-kunci sukses yang diinginkan.

Tabel 1 Penentuan Target Business Plan PT Bosowa Propertindo Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Tahun 2015

No	Perspektif	KPI	Target
1	Perspektif Keuangan	- Profitability index - Return On Capital Employed (ROCE) - Return On Investment (ROI) - Current Ratio (CR)	2 65% 20% 5
2	Perspektif Pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan.	4
3	Perspektif Proses Bisnis Internal	a. Rasio Inovasi b. Rasio Tingkat Kepatuhan	0,3 0
4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	a. Kepuasan Pegawai b. Pendidikan dan Pelatihan c. Waktu Pelaksanaan Pelatihan d. Biaya Pendidikan dan Pelatihan e. Rasio Ketersediaan Informasi f. Ketepatan Informasi g. Kecepatan Informasi	4 10% 6 x 1 tahun 20% 4 4 4

Dalam hal ini COSM akan mengarahkan bagaimana perusahaan mencapai Key Performance Indicator yang telah ditetapkan langkah ini oleh COSM dilakukan dengan cara melakukan break down terhadap tujuan jangka panjang kunci (key longterm

strategis) dan diterjemahkan kedalam tujuan-tujuan strategis (Strategic Objective) langkah ini dilaksanakan dengan menggunakan panduan taplate translating strategic to operational action sebagai berikut :

Tabel 2 Menerjrmahkan strategis untuk bentuk tindakan operasional pada PT. Bosowa Propertindo

Perspektif	Key Long Term Strategis	Strategic Objective
Financial	Menciptakan struktur keuangan yang sehat dengan menjamin ketersediaan dana melalui cash manajemen serta membangun sumber dana yang sustainable	1. Kemampuan memperoleh laba yang meningkat. 2. Pemanfaatan investasi perusahaan yang efektif
Customer	Menjamin kualitas produk untuk meningkatkan kepuasan pelanggan Mengukuhkan brand image perusahaan sebagai perusahaan pengembang yang berkualitas	Kepuasan Pelanggan yang tinggi.
Internal Process Business	Menciptakan budaya kerja yang kreatif inovatif dengan menciptakan standar operasional prosedur dalam rangka menjamin mutu dan kualitas produk	1. Inovasi 2. Operasi
Learning and Growth	Meningkatkan profesionalisme dan kredibilitas SDM melalui fungsi pengembangan SDM Meningkatkan kemampuan dan penggunaan teknologi informasi untuk mendukung operasional perusahaan	1. Tingkat Kemampuan Pegawai 2. Tingkat Kemampuan Sistem Informasi

Untuk melaksanakan proses ini maka digunakan tabel khusus yaitu tabel *Key Performance Indicator* sebagai berikut :

Tabel 3 Key Performance Indicator PT.Bosowa Propertindo

Tujuan-tujuan Strategis	KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)	
	Key Performance Outcome (Lag Indicators)	Key Performance Driver (Lead Indicators)
Perspektif Keuangan 1. Kemampuan memperoleh laba yang meningkat. 2. Pemanfaatan investasi perusahaan yang efektif	a. Profitability index b. Return On Capital Employed (ROCE) a. Return On Investment b. Analisa ratio yang menunjukkan perusahaan yang sehat	- Pertumbuhan laba - Efisiensi biaya - Pendapatan - Total aset - Investasi - Pos-pos Neraca dan Rugi Laba

Perspektif Pelanggan 1. Kepuasan nasabah yang tinggi.	a. Kemampuan perusahaan mewujudkan janjinya (<i>Reliability</i>) b. Kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang cepat (<i>Responsiveness</i>) c. Kemampuan perusahaan dalam memberikan jaminan pelayanan (<i>Assurance</i>) d. Kemampuan perusahaan dalam memahami kebutuhan pelanggan (<i>Emphaty</i>)	- Rancangan survey
Perspektif Proses Bisnis Internal 1. Inovasi 2. Operasi	a. Rasio Inovasi b. Rasio Penerapan SOP Perusahaan	- Variasi Produk / Layanan Baru - Data kepatuhan pada aturan dan kebijakan
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 1. Tingkat Kemampuan Pegawai 2. Tingkat Kemampuan Sistem Informasi	a. Tingkat Kepuasan Pegawai b. Jumlah Pendidikan dan Latihan untuk Pegawai c. Waktu pelaksanaan pelatihan a. Rasio Biaya untuk Pendidikan dan Latihan b. Ketersediaan Informasi c. Ketepatan Informasi d. Kecepatan Informasi	- Survey - Pelaksanaan Pendidikan dan Latihan - Biaya yang di Anggarkan - Survey - Survey - Survey

Tabel-tabel diatas semua disusun pada saat formulasi strategi yang kemudian akan diimplementasikan dan pada akhirnya menjadi dasar dari pelaksanaan evaluasi strategi pada perusahaan.

Fase Implementasi Strategi

Tahap berikutnya setelah tahap formulasi strategi adalah implementasi strategi. Pada tahap ini, OSM memfasilitasi pelaksanaan monitoring strategi melalui mekanisme meeting evaluasi. Kantor Manajemen Strategis (OSM) adalah unit yang diaktifkan untuk bertindak sebagai fasilitator dalam sebuah organisasi untuk memastikan bahwa ada hubungan antara

strategi perusahaan dan eksekusi strategi di lapangan sehingga OSM menjadi pusat untuk mengkoordinasikan pelaksanaan scorecard yang telah disepakati di lapangan.

COSM berfungsi sebagai divisi fasilitator yang memfasilitasi parapemimpin untuk memastikan bahwa strategi yang telah dirumuskan sedemikian rupa dapat dilaksanakan dengan baik dan tepat sesuai rencana. Oleh karena itu, COSM sebagai fasilitator akan memperbarui pelaksanaan strategi dengan melakukan rapat koordinasi digunakan sebagai media komunikasi dan pemantauan yang berhubungan dengan pelaksanaan strategi di lapangan.

Meeting Koordinasi

Rapat koordinasi di Bosowa Corporation disebut sebagai pertemuan kajian bisnis yang mencakup beberapa hal sebagai berikut: **Weekly Review Meeting (Pertemuan Mingguan), Monthly (Bulanan), Semester Review (Semester), Annual Report**
Alat yang digunakan oleh COSM

dalam pelaksanaan/implementasi

Didalam pelaksanaan monitoring implementasi strategi pihak COSM menggunakan formulir monitoring dikenal dengan nama Form Problem Identification and Corrective Action (PICA) yang bentuknya adalah sebagai berikut.

Form Identification And Corrective Action (PICA)

Initiative Strategy	Problem Identification	Corrective Action	Target	Due Date	PIC
Strategi tujuan yang telah ditetapkan untuk Dicapai dengan organisasi	Kendala yang dihadapi di bidang yang membuat pencapaian ini memiliki tidak cocok untuk objektif	Usulan perbaikan inisiatif untuk mengatasi masalah yang terjadi dilapangan	Penentuan target baru setelah masalah dilapangan	Penentuan Tenggat waktu setelah Mengingat masalah dilapangan	Penentuan dari orang yang bertanggung jawab

Form ini sesungguhnya adalah sebuah alat monitoring untuk melakukan evaluasi secara ketat terhadap inisiatif strategi yang telah ditentukan oleh management.

Fase Evaluasi Strategi.

Evaluasi strategi akan menggunakan konsep Balanced scorecard (BSC), dimana konsep BSC ini cara kerjanya akan menggunakan tabel Evaluasi untuk mengetahui pencapaian KPI dalam Tabel tersebut nilai pencapaian target dinotasikan dengan lambang (N) kemudian nilai tersebut akan dikalikan dengan bobot yang ditentukan dalam perspektif tersebut sehingga hasil pengkalian nilai capaian target dengan bobotnya akan menjadi nilai (score) pada KPI tersebut. Pembahasan Aplikasi Office Of Strategic Management (OSM) Pada PT.Bosowa Propertindo

Kesuksesan Bosowa Corporation dalam melakukan formulasi, implementasi dan evaluasi strategi, karena perusahaan ini menggunakan devisi khusus yang

bertanggung jawab untuk melakukan pelaksanaan strategi, bagian ini sebagai komponen organisasi menjadi divisi khusus yang disebut sebagai divisi *Office of Strategic Manajemen* (OSM).

Tugas utama dari Divisi OSM adalah memfasilitasi manajemen dalam melaksanakan setiap tahapan strategi mulai dari fase formulasi, implementasi sampai dengan fase akhir yaitu evaluasi strategi

Fase-fase penting dalam tahapan strategi pada PT. Bosowa Propertindo dan peran OSM dalam memfasilitasi manajemen dalam setiap tahapan strategi adalah sebagai berikut: Tahapan Formulasi strategi, Tahapan Implementasi Strategi, Tahapan Evaluasi Strategi Tahapan Evaluasi adalah fase akhir dari proses strategi. Pada tahap ini OSM memfasilitasi manajemen dalam pelaksanaan evaluasi. Karena PT Bosowa Propertindo telah menerapkan konsep Balanced Scorecard maka evaluasi yang dilakukan juga dengan menggunakan pendekatan balanced scorecard.

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan melalui analisa data, maka dapat ditarik kesimpulan.

1. Pelaksanaan Formulasi strategi pada PT Bosowa Propertindo difasilitasi oleh divisi office of strategic management (OSM)
2. Implementasi strategi pada PT Bosowa Propertindo dikawal dengan ketat oleh divisi OSM dengan cara melakukan monitoring melalui meeting periodik
3. Evaluasi strategi pada PT Bosowa Propertindo dilaksanakan melalui konsep pengukuran kinerja dengan menggunakan Balanced Scorecard

Saran

Berdasarkan dari kesimpulan yang telah dibahas di atas, maka penulis mencoba menyampaikan beberapa saran sebagai bahan pertimbangan, diantaranya adalah:

1. Fase formulasi strategi telah dilaksanakan dengan baik sehingga disarankan untuk terus dapat dipertahankan dan jika memungkinkan dapat digunakan pendekatan baru dalam melakukan analisis strategi seperti pendekatan triple bottom line dan five forces analysis untuk melengkapi analisa SWOT dan PEST Analysis
2. Dalam fase implementasi strategi yang dikawal dengan sangat ketat melalui form PICA bisa jadi akan terjadi penumpukan target pada akhir tahun yang justru sangat sulit untuk dicapai kembali untuk hal tersebut penulis menyarankan agar apabila target yang telah ditetapkan itu tidak mungkin untuk dicapai kembali sebaiknya digunakan alternatif lain yang lebih mungkin untuk dicapai dengan kata lain target dapat ditinggalkan tetapi dimunculkan sebuah inisiatif target yang baru
3. Dalam fase evaluasi strategi perusahaan telah melaksanakan evaluasi dengan sangat

baik sehingga saran dari penulis agar evaluasi ini dapat dipertahankan

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. 2007. *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- David, Fred R, (2006), *Manajemen Strategis*. Buku, Edisi : kesepuluh. Jakarta. Salemba Empat.
- David, Fred, R. (2011). *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*, Jakarta, Salemba Empat.
- David, Fred R, (2009), *Manajemen Strategis*. Jakarta. Salemba Empat.
- Freddy, Rangkuti, (2006), *Riset Pemasaran*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Grant, Robert M. (2006). *Analisis Strategi Kontemporer, Konsep*, Jakarta : Erlangga Edisi Kedua
- Husein, Umar, 2010, *Riset Pemasaran dan Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama.
- Hunger, J.D dan Wheelen, T.L 2012. *Strategic Management and Bussiness Policy: Toward Global Sustainability (13th Edition)* New York: Pearson.
- Hisrich, Robert D & Petters, Michael P, (2004), *Entrepreneurship*, McGraw Hills, New York.
- Handoko, T. Hani. (2007). *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi*. Yogyakarta : BPFE -Yogyakarta.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L, (2003), *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Andi,

- Hasan, M. Iqbal, (2002), *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Jeff, Madura, (2007), *Pengantar Bisnis*. Jakarta, Penerbit Salemba Empat.
- Jatmiko, RD, 2004, *Manajemen Strategik*, Malang, UMM Press.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, 2005a. Creating the Office of Strategy Management. Working paper. Balanced Scorecard Collaborative.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, 2005b. Focus Your Organization On Strategy Focusing Your Organization on Strategy-with the Balanced Scorecard. 2nd Edn., Harvard Business School Publishing, ISBN-10: 9990933529, pp: 75.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The Strategy-Focused Organisation: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, 2005. Creating the Office of Strategy Management. Working paper. Balanced Scorecard Collaborative. <http://hbswk.hbs.edu/item/creating-the-office-of-strategy-management>
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, 2001. The Balanced scorecard-measures that drive Performance. Harvard Bus. Rev.
- Lewis, Sharon L et al, (2011), *Medical Surgical Nursing Volume1*. United States America : Elsevier Mosby.
- Michael E, Porter, (2008), *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*, Harvard Business Review.
- Mulyadi, (2007), *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Menejemen*. Salemba Empat. Jakarta.
- Razak.M& Hidayat.M 2016. Developing the Office of Strategic Management as a Tool to Support the Implementation of Balanced Scorecard in Bosowa Corporation. American Journal for Applied Science 13(11) 1315.1325 DOI : 10.3844/ajasp.2016.
- Richard.L, Daft, (2007). *Manajemen* Edisi 6, PT. Salemba Empat, Jakarta.
- Sanusi, Anwar, (2012), *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono.(2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, Edi. 2006. Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat: *Kajian Strategis Pembangunan Kesejahteraan Sosial dan Pekerjaan Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Tunggal, A.W. (2004), *Manajemen Kontenporer*, Jakarta, Buku Harvarindo.
- Terry.G.R., (2010), *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta, Cetakan kesebelas.
- Terry, George, 2005, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: PT, Bumi Aksara.
- UmarHusein. 2005. *Manajemen Riset dan Perilaku Konsumen*, Jakarta, PT. Gramedia.
- Yunanda, Martha. 2009. *Metode Inquiry dalam Pembelajaran*. Artikel Social-Science.