

## ABSTRAK

Keberhasilan perusahaan dapat diketahui dengan melaksanakan rencana pengukuran kinerja yang merupakan bagian dari perencanaan strategik. Pengukuran kinerja penting untuk dilaksanakan guna mengevaluasi apakah perusahaan telah mencapai visi, misi, dan tujuannya, serta merencanakan strategi-strategi baru pada masa yang akan datang. Bertolak dari sinilah muncul suatu konsep baru yaitu *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen, pengukuran kinerja, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis.

Dalam penelitian ini, penulis memilih sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak dalam industri pengolahan minyak goreng. Perusahaan itu dikenal sebagai perusahaan besar yang memiliki keunggulan dalam kualitas produknya.

Metoda yang digunakan untuk melakukan penelitian ini adalah Deskriptif Analitis. Pembuatan model *Balanced Scorecard* ini diawali dengan tahap mengidentifikasi visi, misi, dan melakukan analisis SWOT. Tahap kedua adalah membangun strategi bisnis perusahaan yang diperoleh melalui hasil wawancara dengan General Manager perusahaan. Tahap yang ketiga adalah menguraikan strategi ke dalam sasaran strategi yang sebagian besar diambil dari hasil analisis SWOT. Tahap yang keempat adalah menghubungkan setiap sasaran strategis dengan 4 perspektif *Balanced Scorecard* yang digambarkan dalam peta strategi. Pembuatan *Balanced Scorecard* pada skripsi ini dibatasi hanya sampai penentuan ukuran saja. Maka tahap akhir yang dilakukan adalah penentuan ukuran untuk setiap sasaran strategis tersebut dalam *lag indicator* atau *lead indicator*.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* diketahui bahwa kinerja PT "X" saat ini belum optimal. Hal ini terlihat dari masih adanya beberapa tolok ukur yang memberikan hasil kurang memuaskan yaitu tolok ukur pendapatan; tingkat ROE; dan jumlah keluhan konsumen

Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* yang dibuat menunjukkan hubungan sebab akibat antar sasaran strategis perusahaan. Hubungan tersebut terlihat pada gambar *strategy maps*. Untuk penentuan ukuran kinerja yang tepat cara yang dilakukan adalah memilih ukuran mana yang dapat menilai keberhasilan pengimplementasian sasaran strategi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, kinerja.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas semua berkat, rahmat, anugerah serta kesehatan yang telah diberikan kepada penulis selama menyusun skripsi ini sehingga penulis berhasil menyelesaikan skripsi ini dengan judul "Efektivitas Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Alat untuk Mengukur Kinerja Perusahaan" (Studi kasus pada PT "X") yang merupakan salah satu syarat dalam menempuh Ujian Sidang Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi di Universitas Kristen Maranatha Bandung.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan skripsi ini jauh dari sempurna dan penulisan ini tidak akan dapat berjalan dengan lancar tanpa bantuan, dorongan dan dukungan, bimbingan, serta saran yang bermanfaat dari beberapa pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Ita Salsalina Lingga, SE., MSi., Ak., selaku dosen pembimbing dan juga sekaligus sebagai dosen wali penulis yang dengan sabar telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Ibu Tatik Budiningsih, Dra., MS., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung.
3. Bapak Tedy Wahyusaputra, SE., MM., selaku Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung.
4. Ibu Se Tin, SE., MSi., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha.

5. Bapak Trimanto Setyo Wardoyo, SE., MSi., selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan ilmu pengetahuannya selama penulis menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung.
7. Seluruh Staf Tata Usaha dan Perpustakaan Fakultas Universitas Kristen Maranatha Bandung.
8. Ibu Mery dan seluruh staf PT "X" yang telah bersedia memberikan waktu dan bantuan kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.
9. My lovely family, papa en mami yang tidak habis-habisnya mendoakan shanti supaya skripsinya cepat beres; take, tacie, oke, ti-ti yang selalu ngedukung dan ngedoain supaya skripsi shanti bisa cepat selesai. Sie2 ya, sie2 buat tacie yang selalu ada buat mei2, sie2 doa mami yang selalu nyertain, oke yang selalu ngeoptimisin mei2.
10. Teman-temanku yang baik yang telah memberi dukungan dan semangat selama penulis mengerjakan skripsi ini: my best fren trisna, awie, jenny chandra, jeni ci, lady, thing, deby, nyun2, rinny, silvia, yonas, ko beng2, mas eri, mbak mala serta teman-teman lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.
11. Anak-anak mamamia yang kompak: c'elty, c'ping2, sefu (feranita), c'hei, mei2, c'yani, lidya, acu, nophie, rami, meri, winda & irwan.

Sekali lagi penulis mengucapkan syukur dan terima kasih kepada Tuhan Yesus Kristus atas keberadaan mereka semua. Penulis berdoa agar Tuhan Yesus Kristus memberkati mereka secara berlimpah, Amin.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan dan kesalahan. Oleh karena itu, penulis memohon maaf atas kesalahan dan juga jika terdapat kata-kata yang kurang berkenan dalam skripsi ini.

Akhir kata penulis berharap semoga karya tulis ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membaca dan yang membutuhkannya.

Bandung, 11 Desember 2007

Penulis,

Vimala Shanti

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	x
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	7
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Kegunaan Penelitian .....	8
1.5 Rerangka Pemikiran dan Hipotesis .....	8
1.6 Metoda Penelitian .....	12
1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	15
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	16
2.1 <i>Balanced Scorecard</i> .....	16
2.1.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	16
2.1.2 Kerangka Kerja <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
2.1.3 Empat Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	18
2.1.3.1 Perspektif Keuangan .....	18
2.1.3.2 Perspektif Konsumen .....	24
2.1.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	30

2.1.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	32
2.1.4 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sistem Manajemen Strategis ..	35
2.1.5 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Teknik Pengukuran Kinerja .....	39
2.1.5.1 Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja .....	39
2.1.5.2 Dua jenis pengukuran dalam <i>Balanced Scorecard</i> ...	41
2.1.6 Penetapan Target dan Peningkatan Kinerja .....	42
2.2 Konsep dan Sejarah Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i> .....	44
2.3 Kepuasan Pekerja .....	46
2.4 Analisis SWOT .....	48
2.4.1 Matriks SWOT .....	51
2.5 Pengertian Visi dan Misi .....	52
2.6 Strategy Maps .....	53
<b>BAB III OBJEK DAN METODA PENELITIAN</b> .....	57
3.1 Objek Penelitian .....	57
3.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	57
3.1.2 Ruang Lingkup Usaha .....	58
3.1.3 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas .....	58
3.1.3.1 Tugas dan Wewenang Setiap Jabatan dalam Susunan Organisasi PT “X” .....	61
3.2 Metoda Penelitian .....	70
3.2.1 Teknik Pengumpulan Data .....	71
3.2.2 Langkah-langkah Penelitian .....	72

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>75</b>
4.1 Visi dan Misi Perusahaan .....	75
4.2 Analisis SWOT .....	77
4.3 Pengembangan Strategi Perusahaan .....	82
4.4 Menguraikan strategi bisnis ke dalam komponen-komponen yang lebih kecil .....	83
4.5 Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	84
4.5.1 Perspektif Keuangan ( <i>Financial Perspectives</i> ) .....	84
4.5.1.1 Pendapatan .....	85
4.5.1.2 Tingkat Persentase ROE ( <i>Return Of Equity</i> ) .....	86
4.5.2 Perspektif Pelanggan ( <i>Customer Perspectives</i> ) .....	88
4.5.2.1 Jumlah Keluhan Konsumen .....	90
4.5.2.2 Jumlah Keluhan yang Dapat Ditangani .....	95
4.5.2.3 Kepuasan Konsumen .....	98
4.5.2.3.1 Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....	98
4.5.2.3.1.1 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Persepsi .....	98
4.5.2.3.1.2 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Harapan .....	102
4.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal ( <i>Internal Business Processes Perspectives</i> ) .....	105
4.5.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ( <i>Learning and Growth Perspectives</i> ) .....	105
4.6 Membuat peta strategi .....	107

4.7 Pembahasan .....	109
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>114</b>
5.1 Kesimpulan .....	114
5.2 Saran .....	118

**DAFTAR PUSTAKA**

**RIWAYAT HIDUP PENULIS**



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 : Profitabilitas Konsumen dan Segmen Sasaran .....	28
Tabel 2.2 : Perspektif Konsumen – Ukuran Utama .....	29
Tabel 2.3 : Manfaat dan Kelemahan dari Berbagai Aspek Pengukuran .....	42
Tabel 4.1 : Sasaran Strategik .....	84
Tabel 4.2 : Pendapatan .....	85
Tabel 4.3 : <i>Return Of Equity / ROE (%)</i> .....	87
Tabel 4.4 : Jumlah keluhan konsumen tahun 2004 .....	90
Tabel 4.5 : Jumlah keluhan konsumen tahun 2005 .....	91
Tabel 4.6 : Jumlah keluhan konsumen tahun 2006 .....	92
Tabel 4.7 : Jumlah keluhan yang dapat ditangani tahun 2004 .....	95
Tabel 4.8 : Jumlah keluhan yang dapat ditangani tahun 2005 .....	95
Tabel 4.9 : Jumlah keluhan yang dapat ditangani tahun 2006 .....	96
Tabel 4.10 : Hasil uji validitas dan reliabilitas persepsi konsumen .....	98
Tabel 4.11 : Perbandingan r hitung dengan r kritik persepsi konsumen .....	100
Tabel 4.12 : Hasil uji validitas dan reliabilitas harapan konsumen .....	102
Tabel 4.13 : Perbandingan r hitung dengan r kritik harapan konsumen .....	103

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : <i>Balanced Scorecard</i> menawarkan sebuah gambaran menyeluruh kinerja bisnis .....	17
Gambar 2.2 : Kerangka Kerja <i>Balanced Scorecard</i> .....	18
Gambar 2.3 : Siklus Kas Ke Kas .....	24
Gambar 2.4 : Perpektif Konsumen – Ukuran Utama .....	28
Gambar 2.5 : Proporsi Nilai Konsumen .....	30
Gambar 2.6 : Perspektif Proses Bisnis Internal: Model Rantai Nilai Genetik ...	32
Gambar 2.7 : <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Rerangka Kerja Tindakan Strategis	37
Gambar 2.8 : Empat Hambatan Implementasi Strategi .....	38
Gambar 2.9 : Cara Membuat Analisis SWOT .....	50
Gambar 2.10: Matriks SWOT .....	52
Gambar 2.11: Strategy maps .....	55
Gambar 3.1 : Struktur Organisasi PT “X” .....	60
Gambar 4.1 : Pendapatan .....	86
Gambar 4.2 : Tingkat ROE (%) .....	87
Gambar 4.3 : Grafik keluhan konsumen tahun 2004 .....	90
Gambar 4.4 : Grafik keluhan konsumen tahun 2005 .....	91
Gambar 4.5 : Grafik keluhan konsumen tahun 2006 .....	92