

ABSTRACT

CV Lotus Jaya which is the object of research the authors in this study is a manufacturing company engaged in the knitting industry. Progress in the field of globalization impact on the competitive business environment so that the CV Lotus Jaya should be able to compete to retain market share. Therefore, competitive strategies are needed to align each component in the company to generate long-term benefits.

Initially, the balanced scorecard was created to address the problem of the weakness of performance measurement system at the time just focusing on the financial perspective alone. Balanced Scorecard (BSC) measures performance from four perspectives financial, customer, internal business processes, as well as growth and learning. Furthermore, the balanced scorecard has developed its implementation is widespread as an approach in the preparation of strategic plans.

The author conducted a study that aims to determine the application of the balanced scorecard as a performance measure and management strategy at CV Lotus Jaya. The method I use is descriptive analysis method, namely the method of study of phenomena or specific populations to clarify aspects relevant to the observed phenomena and describes the characteristics of the subjects studied. While the test data is done with statistical analysis. For data collection is done by using field research techniques, ie observation, interviews and questionnaires. Conclusions obtained based on a questionnaire distributed showing the results of 70.12%. This shows that the application of the balanced scorecard as a performance measure and management strategy at CV Lotus Jaya can be quite effective.

Keywords: *balanced scorecard, performance measure, management strategies*

ABSTRAK

CV Lotus Jaya yang menjadi objek penelitian penulis dalam penelitian ini merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dalam industri *knitting*. Kemajuan di bidang globalisasi berdampak pada lingkungan bisnis yang kompetitif sehingga CV Lotus Jaya harus mampu bersaing untuk mempertahankan pangsa pasarnya. Oleh karena itu, diperlukan strategi kompetitif yang dapat menyelaraskan setiap komponen dalam perusahaan untuk menghasilkan keuntungan jangka panjang.

Awalnya, *balanced scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem mengenai kelemahan sistem pengukuran kinerja yang pada waktu itu hanya berfokus pada perspektif keuangan saja. *Balanced Scorecard* (BSC) mengukur kinerja dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Selanjutnya *balanced scorecard* mengalami perkembangan dalam pengimplementasiannya yaitu meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik.

Penulis melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui penerapan *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja dan strategi manajemen pada CV Lotus Jaya. Adapun metode yang penulis gunakan adalah metode deskriptif analisis, yaitu metoda penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu untuk menjelaskan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena yang diamati dan menjelaskan karakteristik subyek yang diteliti. Sedangkan pengujian data dilakukan dengan analisis statistik. Untuk pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik penelitian lapangan, yaitu observasi, wawancara dan kuesioner. Kesimpulan yang diperoleh berdasarkan kuesioner yang disebarkan menunjukkan hasil sebesar 70,12%. Ini menunjukkan bahwa penerapan *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja dan strategi manajemen pada CV Lotus Jaya dapat dikatakan cukup efektif.

Kata kunci: ***balanced scorecard*, alat ukur kinerja, strategi manajemen**

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
<i>ABSTRACT</i>	vii
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	7
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Kegunaan Penelitian	8
1.5 Rerangka Penelitian	8
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.1.1 Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.1.2 Manfaat Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.1.3 Implementasi <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.1.4 Empat Perspektif Kinerja Bisnis dalam <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.1.4.1 Perspektif Keuangan	14

2.1.4.2 Perspektif Pelanggan	20
2.1.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	22
2.1.4.4 Pespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	24
2.2 Strategi	25
2.2.1 Definisi Strategi	25
2.2.2 Jenis-jenis Strategi	26
2.3 Kinerja.....	28
2.3.1 Pengertian Pengukuran Kinerja	28
2.3.2 Tujuan Pengukuran Kinerja	29
2.3.3 Manfaat Pengukuran Kinerja	30
2.4 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sebuah Sistem Manajemen.....	30
2.5 Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam Setiap Tahap Sistem Manajemen Strategi	32
2.5.1 Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam Tahap Perumusan Strategi	32
2.5.2 Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam Tahap Perencanaan Strategi	33
2.5.3 Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam Tahap Penyusunan Program dan Penyusunan Anggaran	35
2.5.4 Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam Tahap Implementasi dan Tahap Pemantauan	35
2.6 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Alat Ukur Kinerja dengan Strategi Manajemen	35

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian	38
3.1.1 Teknik Pengumpulan Data.....	38
3.1.2 Teknik Pengembangan Instrumen	44
3.1.3 Teknik Analisis Data	47
3.1.4 Variabel Penelitian.....	49
3.2 Objek Penelitian.....	50

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Perusahaan.....	51
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	51
4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan	52
4.1.3 Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> di CV Lotus Jaya	53
4.2 Pengukuran Efektifitas CV Lotus Jaya dalam Empat	
Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	54
4.2.1 Perspektif Keuangan	54
4.2.1.1 Rasio Likuiditas	55
4.2.1.2 Rasio Solvabilitas.....	58
4.2.1.3 Rasio Rentabilitas.....	60
4.2.2 Perspektif Pelanggan.....	64
4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	66
4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	68
4.3 Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Strategi Manajemen	69
4.3.1 Perumusan Strategi	69
4.3.2 Perencanaan Strategi.....	71
4.3.3 Penyusunan Program dan Anggaran.....	71
4.3.4 Implementasi.....	72
4.3.5 Pemantauan.....	72
4.4 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai alat ukur kinerja dengan strategi	
manajemen pada CV Lotus Jaya.....	73
4.4.1 <i>Balanced Scorecard</i> untuk Perusahaan.....	74
4.5 Analisis Efektifitas Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	76

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan	79
5.2 Saran	83
5.3 Keterbatasan.....	84

DAFTAR PUSTAKA	85
LAMPIRAN.....	87
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS	101

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Rerangka Pemikiran.....	11
Gambar 4.1 Struktur Organisasi CV Lotus Jaya	48

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel III.1	Daftar Pertanyaan Mengacu pada 4 Perspektif
	<i>Balanced Scorecard</i> 38
Tabel III.2	Daftar Pertanyaan Mengacu pada Strategi Manajemen..... 40
Tabel III.3	Hasil Pengumpulan Kuesioner..... 42
Tabel III.4	Daftar Pertanyaan Kuesioner 44
Tabel IV.1	Hasil Wawancara Mengenai Perspektif Keuangan..... 55
Tabel IV.2	Hasil Perhitungan <i>Current Ratio</i> 56
Tabel IV.3	Hasil Perhitungan <i>Quick Ratio</i> 57
Tabel IV.4	Hasil Perhitungan <i>Account Receivable Turnover Ratio</i> 58
Tabel IV.5	Hasil Perhitungan <i>Debt to Equity Ratio</i> 59
Tabel IV.6	Hasil Perhitungan <i>Debt to asset Ratio</i> 60
Tabel IV.7	Hasil Perhitungan <i>Net Profit Margin Ratio</i> 61
Tabel IV.8	Hasil Perhitungan <i>Gross Profit Margin Ratio</i> 62
Tabel IV.9	Hasil Perhitungan <i>Return of Investment</i> 63
Tabel IV.10	Rasio Keuangan CV Lotus Jaya 63
Tabel IV.11	Hasil Wawancara Mengenai Perspektif Pelanggan 64
Tabel IV.12	Hasil Wawancara Mengenai Perspektif Proses Bisnis Internal 67
Tabel IV.13	Hasil Wawancara Mengenai Perspektif Pembelajaran
	dan Pertumbuhan 68
Tabel IV.14	Matrik SWOT CV Lotus Jaya 70

Tabel IV.15	<i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sistem Manajemen	
	CV Lotus Jaya.....	74
Tabel IV.16	Hasil Pengumpulan Kuesioner.....	76
Tabel IV.17	Karakteristik Responden.....	77
Tabel IV.18	Perhitungan Kuesioner.....	77
Tabel IV.19	Uraian Hasil Perhitungan Kuesioner Dalam Empat Perspektif	
	<i>Balanced Scorecard</i>	78

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A	Kuesioner untuk CV Lotus Jaya..... 87
Lampiran B	Hasil Pengisian Kuesioner 93
Lampiran C	Laporan Laba Rugi CV Lotus Jaya Tahun 2009..... 94
Lampiran D	Laporan Neraca CV Lotus Jaya Tahun 2009..... 95
Lampiran E	Laporan Laba Rugi CV Lotus Jaya Tahun 2010..... 96
Lampiran F	Laporan Neraca CV Lotus Jaya Tahun 2010..... 97
Lampiran G	Contoh Produk CV Lotus Jaya..... 98