

ABSTRACT

PT LEN Industri (Persero) who becomes the object of research the author is a company that develops business and products in the field of electronics for industry and infrastructure. Progress in the field of globalization impact on the competitive business environment so that the PT LEN Industri (Persero) 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 PT LEN Industri (Persero). The method is used by writer 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, is observation, interviews and questionnaires. Conclusions obtained based on a questionnaire distributed showing the results of 85.28%. This shows that the application of the balanced scorecard as a performance measure and management strategy at PT LEN Industri (Persero) can be quite very effective.

Keywords: *Balanced Scorecard, performance measure, management strategies*

ABSTRAK

PT LEN Industri (Persero) yang menjadi objek penelitian penulis merupakan perusahaan yang mengembangkan bisnis dan produk-produk dalam bidang elektronika untuk industri dan prasarana. Kemajuan di bidang globalisasi berdampak pada lingkungan bisnis yang kompetitif sehingga *PT LEN Industri (Persero)* 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 *PT LEN Industri (Persero)*. 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 85.28%. Ini menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja dan strategi manajemen pada *PT LEN Industri (Persero)* dapat dikatakan sangat efektif.

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

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iii
KATA PENGANTAR	iv
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	3
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	4
1.4 Kegunaan Penelitian.....	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	6
2.1 Kajian Pustaka.....	6
2.1.1 Balanced Scorecard	6

2.1.1.1	Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	6
2.1.1.2	Manfaat Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	7
2.1.1.3	Implementasi <i>Balanced Scorecard</i>	8
2.1.1.4	Empat Perspektif Kinerja Bisnis dalam <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.1.1.4.1	Perspektif Keuangan	9
2.1.1.4.2	Perspektif Pelanggan.....	15
2.1.1.4.3	Perspektif Proses Bisnis Internal (<i>Internal Business Perspective</i>).....	18
2.1.1.4.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (<i>Learning and Growth Perspective</i>)	19
2.1.2	Strategi dan Kinerja	21
2.1.2.1	Definisi Strategi	21
2.1.2.2	Jenis-jenis Strategi	22
2.1.2.3	Pengertian Pengukuran Kinerja	24
2.1.2.4	Tujuan Pengukuran Kinerja	25
2.1.2.5	Manfaat Pengukuran Kinerja	26
2.1.3	Penerapan <i>Balance Scorecard</i> sebagai Alat Ukur Kinerja dan Strategi Manajemen	26
2.1.3.1	<i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sebuah Sistem Manajemen.....	26
2.1.3.2	Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam Tahap Perumusan Strategi	29
2.1.3.3	Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam Perencanaan Strategi	30
2.1.3.4	Peran <i>Balance Scorecard</i> dalam Tahap Penyusunan Program dan Penyusunan Anggaran	31

2.1.3.5	Peran <i>Balance Scorecard</i> dalam Tahap Implementasi dan Tahap Pemantauan	32
2.1.3.6	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Alat Ukur Kinerja dengan Strategi Manajemen.....	32
2.2	Kerangka Pemikiran.....	35
BAB III METODE PENELITIAN		38
3.1	Metode Penelitian	38
3.1.1	Teknik Pengumpulan Data.....	38
3.1.2	Teknik Pengembangan Instrumen.....	42
3.1.3	Teknik Analisis Data.....	43
3.1.4	Variabel Penelitian.....	45
3.2	Subjek dan Objek Penelitian.....	46
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		47
4.1	Hasil Penelitian.....	47
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan	47
4.1.2	Struktur Organisasi Perusahaan	48
4.1.3	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> di PT LEN Industri (Persero).....	48
4.2	Pembahasan.....	50
4.2.1	Pengukuran Efektivitas PT LEN Industri (Persero) dalam Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	50
4.2.1.1	Perspektif Keuangan	50
4.2.1.1.1	Rasio Likuiditas	51
4.2.1.1.2	Rasio Solvabilitas.....	55

4.2.1.1.3 Rasio Rentabilitas	57
4.2.1.2 Perspektif Pelanggan.....	61
4.2.1.3 Perspektif Proses Bisnis internal.....	62
4.2.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	64
4.2.2 Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Strategi Manajemen	65
4.2.2.1 Perumusan Strategi	65
4.3.2.2 Perencanaan Strategi.....	67
4.3.2.3 Penyusunan Program dan Anggaran.....	68
4.3.2.4 Implementasi.....	69
4.3.5 Pemantauan.....	69
4.2.3 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Ukur Kinerja dan Strategi Manajemen pada PT Len Industri (Persero)	70
4.2.3.1 <i>Balanced Scorecard</i> untuk Perusahaan.....	72
4.2.3.2 Analisis Efektivitas Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	74
 BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	 78
5.1 Simpulan	78
5.2 Saran	82
5.3 Keterbatasan.....	84
 DAFTAR PUSTAKA	 85
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	87
LAMPIRAN.....	88

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Kerangka Pemikiran.....	37

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel I	Indikator yang Mengacu pada Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	39
Tabel II	Indikator yang Mengacu pada Strategi Manajemen	40
Tabel III	Hasil Pengumpulan Kuesioner.....	42
Tabel IV	Hasil Perhitungan <i>Current ratio</i>	52
Tabel V	Hasil Perhitungan <i>Quick ratio</i>	53
Tabel VI	Hasil Perhitungan <i>Account Receivable Turn Over ratio</i>	54
Tabel VII	Hasil Perhitungan <i>debt to equity ratio</i>	55
Tabel VIII	Hasil Perhitungan <i>debt to asset ratio</i>	56
Tabel IX	Hasil Perhitungan <i>net profit margin ratio</i>	58
Tabel X	Hasil Perhitungan <i>gross profit margin ratio</i>	59
Tabel XI	Hasil Perhitungan <i>Return of Investment ratio</i>	60
Tabel XII	Rasio Keuangan PT LEN Industri (Persero)	60
Tabel XIII	Matriks SWOT PT LEN Industri (Persero)	67
Tabel XIV	<i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sistem Manajemen	72
Tabel XV	Hasil Pengumpulan Kuesioner.....	74
Tabel XVI	Tabel Karakteristik Responden.....	75
Tabel XVII	Tabel Perhitungan Kuesioner.....	76
Tabel XVIII	Tabel Uraian Hasil Perhitungan Kuesioner dalam Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	76

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 <i>Balanced Scorecard</i>	88
Lampiran 2 Kata Pengantar Kuesioner	89
Lampiran 3 Kuesioner Penelitian.....	90
Lampiran 4 Hasil Wawancara Mengenai Perspektif Keuangan	94
Lampiran 5 Hasil Wawancara Mengenai Perspektif Pelanggan	95
Lampiran 6 Hasil Wawancara Mengenai Perspektif Proses Bisnis Internal.....	96
Lampiran 7 Hasil Wawancara Mengenai Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	97
Lampiran 8 Neraca PT LEN Industri (Persero)	98
Lampiran 9 Laporan Laba Rugi PT LEN Industri (Persero)	100
Lampiran 10 Struktur Organisasi PT LEN Industri (Persero)	101