

**ANALISA KEMUNGKINAN PENERAPAN BALANCED SCORECARD  
UNTUK MENGUKUR KINERJA PT. SPECIA PUTRA**

**SKRIPSI**

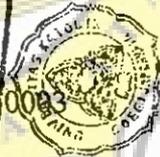
**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan  
Program Sarjana (S1) Pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Katolik Soegijapranata  
Semarang**



Disusun Oleh :

Nama : Sari Kurniati  
Nim : 96.60.287  
Nirm : 96.6.111.02030.50093  
Jurusan : Akuntansi

No. INV.	130 / EA / C.1	TGL 08/08/02	
			No. FEN.
			FARAP.



**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA  
SEMARANG**

**2002**

## HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Sari Kurniati  
NIM : 96.60.287  
NIRM : 96.6.111.02030.50003  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Judul Skripsi : Analisis Kemungkinan Penerapan Balanced Scorecard Untuk  
Mengukur Kinerja PT. SPECIA PUTRA  
Dosen Pembimbing : 1. Vincent Didiek, W.A. ,Ph.D  
2. Monika Palupi, SE, MM



Semarang, 28 Juni 2002

Dosen Pembimbing I

( Vincent Didiek, W.A. , Ph.D)

Dosen Pembimbing II

( Monika Palupi, SE, MM)

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Judul : ANALISIS KEMUNGKINAN PENERAPAN BALANCED  
SCORECARD UNTUK MENGUKUR KINERJA  
PT.SPECIA PUTRA

Disusun oleh :

Nama : Sari Kurniati

NIM : 96.60.287

NIRM : 96.6.111.02030.50003

Telah diuji dan dipertahankan di hadapan dewan penguji dalam sidang yang diselenggarakan pada :

Hari : Jumat

Tanggal : 14 Juni 2002



Semarang, 28 Juni 2002

Mengetahui

Penguji I

Penguji II

Penguji III

( Ben Karno BP,SE.MM )

( Stef. Lily Indarto, SE.MM )

( Fredy Koeswoyo,SE )



Dekan Fakultas Ekonomi

( Vincent Didiek, W. A., Ph.D )

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Sari Kurniati

NIM : 96.60.287

NIRM : 96.6.111.02030.50003

Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Judul : ANALISIS KEMUNGKINAN PENERAPAN BALANCED  
SCORECARD UNTUK MENGUKUR KINERJA PT.SPECIA  
PUTRA

Menyatakan bahwa skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, apabila dikemudian hari ditemukan adanya bukti plagiasi, manipulasi data dan / atau pemalsuan data maupun bentuk-bentuk kecurangan yang lain saya bersedia untuk menerima sanksi dari Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Soegijapranata Semarang

Semarang, 28 Juni 2002



( SARI . KURNIATI )

## ABSTRAKSI

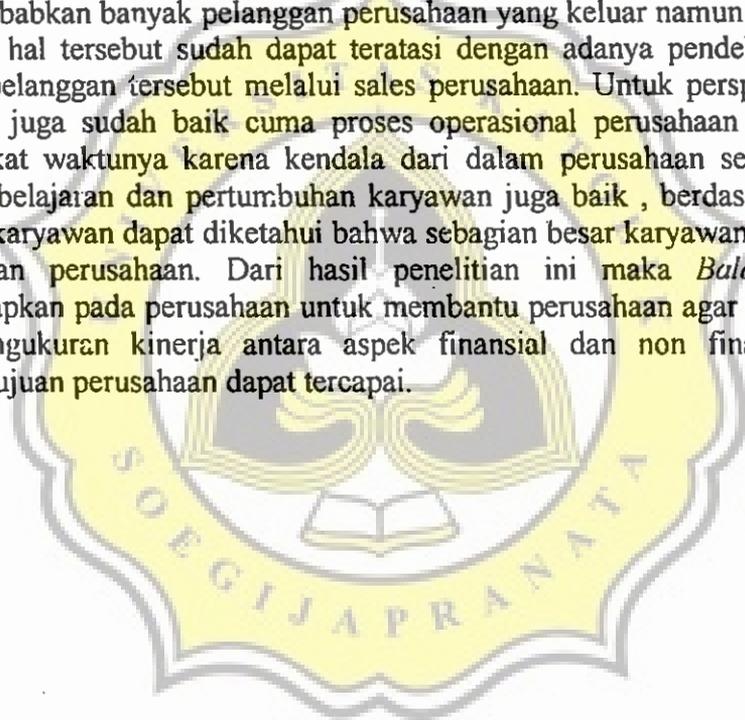
Indonesia telah memasuki era pasar bebas secara formal beberapa tahun yang lalu dan dampaknya adalah berupa persaingan bisnis yang cukup ketat. Dunia usaha yang pada waktu sebelumnya lebih cenderung kepada persaingan industrial tetapi pada saat ini beralih kepada persaingan informasi. Hal ini dimungkinkan dengan semakin luasnya penerapan teknologi informasi. Perubahan-perubahan tersebut mendorong suatu bisnis untuk mempersiapkan dirinya agar dapat diterima di lingkungan global. Munculnya abad informasi telah membuat banyak asumsi dasar persaingan abad industri menjadi usang, perusahaan tidak dapat memperoleh keunggulan bersaing hanya dengan mengadopsi teknologi baru dengan cepat atau mengelola aktiva dan kewajiban finansialnya dengan baik oleh karena itu perusahaan memerlukan kemampuan baru untuk dapat berhasil dalam persaingan selain kemampuan untuk mengelola barang modal secara efisien.

Untuk dapat unggul bersaing, organisasi bisnis membutuhkan sistem informasi yang memiliki kemampuan *effective sensing radar* yaitu sistem informasi yang berkemampuan menangkap informasi secara tepat dan efektif. Organisasi bisnis yang mampu bersaing pada dunia bisnis yang kompetitif adalah organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif, memiliki kinerja yang baik. Penilaian kinerja ini digunakan sebagai alat evaluasi dan harus bisa dijadikan indikator kerja suatu perusahaan dan dapat menjelaskan kondisinya secara menyeluruh. Pengukuran kinerja merupakan faktor yang amat penting bagi perusahaan, pengukuran tersebut antara lain dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan.

Dalam manajemen tradisional, manajemen hanya melakukan pengukuran terhadap hal-hal yang mudah diukur seperti *Return On Investment* (ROI), *Return On Equity* (ROE), *Profit Margin* dan yang terbaru adalah *Economic Value Added* (EVA). Namun pengukuran kinerja hanya kinerja keuangan memiliki kelemahan yaitu ketidakmampuannya mengukur kinerja harta-harta yang tidak nampak dan harta-harta intelektual (SDM) perusahaan. Tambahan lagi, kinerja keuangan tidak mampu memberikan gambaran mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

Kelemahan-kelemahan pengukuran tradisional memunculkan suatu pemikiran yang lebih komprehensif yaitu konsep *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran yang mampu menutup segala kelemahan-kelemahan yang ada pada pengukuran tradisional karena sistem pengukuran ini menyeimbangkan alat pengukur lama yang hanya berorientasi pada aspek finansial dengan dimensi yang baru seperti aspek non finansial.

PT.SPECIA PUTRA yang menjadi studi kasus penulis merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang pembuatan suku cadang motor yang terbuat dari karet. Dalam mengukur kinerjanya perusahaan selama ini juga berfokus kepada kinerja keuangan saja serta pangsa pasar perusahaan. Jadi penulis mencoba untuk menerapkan pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Masalah dirumuskan untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja PT.SPECIA PUTRA saat inidengan menggunakan pendekatan metode *Balanced Scorecard*. Pembatasan masalah untuk tahun 1998 sampai tahun 2000.adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran mengenai penggunaan *Balanced Scorecard* dan alternatif pengukuran kinerja yang komprehensif. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa kinerja keuangan perusahaan sudah baik terlihat dari peningkatan prosentase untuk ROI, Profit Margin dan Rasio Operasi. Untuk kinerja perspektif pelanggan juga baik meskipun retensi pelanggan pada tahun 1998 mengalami tingkat yang cukup tinggi disebabkan banyak pelanggan perusahaan yang keluar namun pada tahun 1999 dan 2000 hal tersebut sudah dapat teratasi dengan adanya pendekatan perusahaan terhadap pelanggan tersebut melalui sales perusahaan. Untuk perspektif proses bisnis internal juga sudah baik cuma proses operasional perusahaan yang belum bisa dipersingkat waktunya karena kendala dari dalam perusahaan sendiri. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan juga baik, berdasarkan hasil survey terhadap karyawan dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan puas terhadap kebijaksanaan perusahaan. Dari hasil penelitian ini maka *Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada perusahaan untuk membantu perusahaan agar dapat menyeimbangkan pengukuran kinerja antara aspek finansial dan non finansial perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.



## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah berkenan memberikan rahmat kepada penulis untuk dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Adapun maksud penulisan skripsi ini adalah dalam rangka melengkapi dan memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Soegijapranata Semarang.

Penulis banyak menerima bantuan dari berbagai pihak selama penyusunan skripsi ini berjalan, maka dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih kepada :

1. Bapak Vincent Didiék, W.A. , Ph.D selaku dekan fakultas ekonomi sekaligus pembimbing I yang telah banyak membantu di dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Ibu Monika Palupi, SE, MM selaku dosen pembimbing II atas segala bimbingan dan pengarahan yang telah banyak membantu penulis.
3. Bapak Handoyo selaku pemilik PT.SPECIA PUTRA yang telah membeikan kesempatan untuk melakukan penelitian dan membantu pengumpulan data.
4. Papa dan Mama , Kakak serta Adik -adikku yang membantu memberikan dukungan, dorongan dan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini
5. Si Pop yang senantiasa mendampingiku dalam segala situasi.
6. Bapak Agus yang bersedia memberikan waktu buat penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
7. Teman -temanku yang memberikan bantuan penyusunan skripsi ini khususnya buat Si Mas, Tedjo, Desi, Monic, Panda, Utty dan Mbak Ida. Makasih Berat.

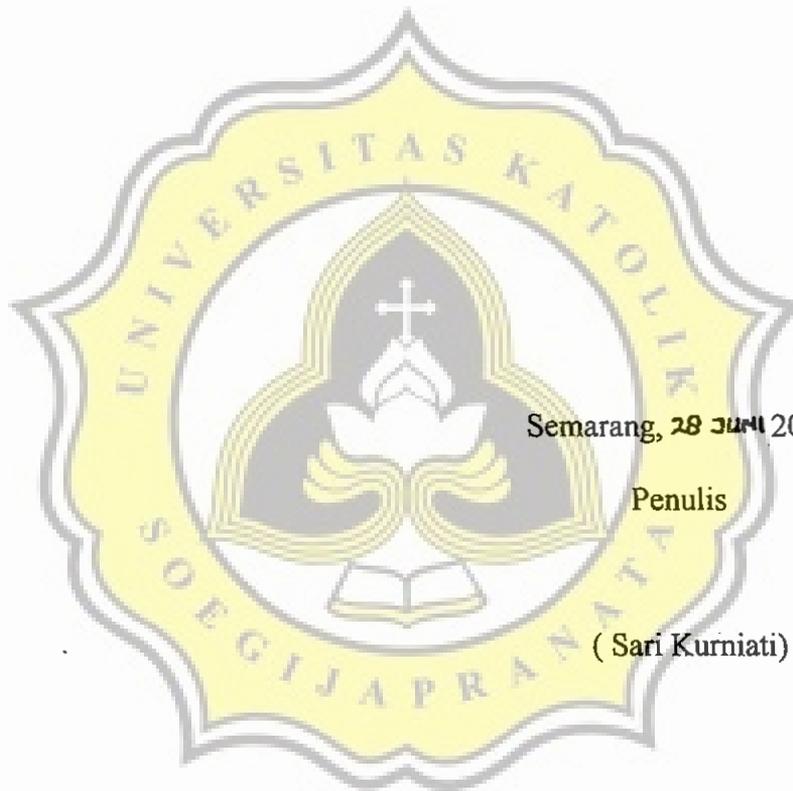


8. Oni ama Si ndut, ponakan tersayang yang selalu siap dipeluk kala penulis suntuk.

9. Segenap dosen dan staff fakultas ekonomi UNIKA Soegijapranata.

Semoga segala pengorbanan dan jerih payah semua pihak yang telah banyak membantu penulis mendapatkan balasan yang setimpal dari Tuhan.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi yang memerlukannya



Semarang, 28 Juni 2002

Penulis

(Sari Kurniati)

## DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
ABSTRAKSI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Pembatasan Masalah.....	7
1.4. Tujuan Penelitian.....	7
1.5. Kegunaan Penelitian.....	7
1.6. Kerangka Pikir.....	8
1.7. Definisi Operasional.....	12
1.8. Metodologi Penelitian.....	13
1.8.1. Lokasi Penelitian.....	13

1.8.2. Jenis Data.....	13
1.8.3. Teknik Pengumpulan Data.....	14
1.8.4. Teknik Analisis Data.....	14
1.9. Sistematika Penulisan.....	19

## BAB II LANDASAN TEORI

2.1. Penilaian Kinerja.....	21
2.2. Balanced Scorecard Konsep dan Sejarahnya.....	22
2.2.1. Konsep Balanced Scorecard.....	22
2.2.2. Sejarah Balanced Scorecard.....	23
2.3. Manfaat balanced Scorecard.....	26
2.4. Perspektif Balanced Scorecard.....	27
2.4.1. Perspektif Keuangan.....	27
2.4.2. Perspektif Konsumen.....	28
2.4.3. Perspektif Proses Internal Bisnis.....	31
2.4.4. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan.....	35
2.5. Keunggulan Balanced Scorecard.....	36
2.5.1. Keunggulan Komprehensif.....	37
2.5.2. Keunggulan Koheren.....	38
2.5.3. Keunggulan Berimbang.....	39
2.5.4. Keunggulan Terukur.....	41
2.6. Hubungan Sebab Akibat Balanced Scorecard.....	42

## BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan.....	44
3.2. Merumuskan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan.....	45
3.3. Struktur Organisasi.....	46
3.4. Keuangan Perusahaan.....	49
3.5. Karyawan Perusahaan .....	50
3.6. Pangsa Pasar.....	51
3.7. Jumlah Pelanggan.....	52
3.8. Tahapan Inovasi.....	53
3.9. Tahap Proses Bisnis.....	53

## BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN

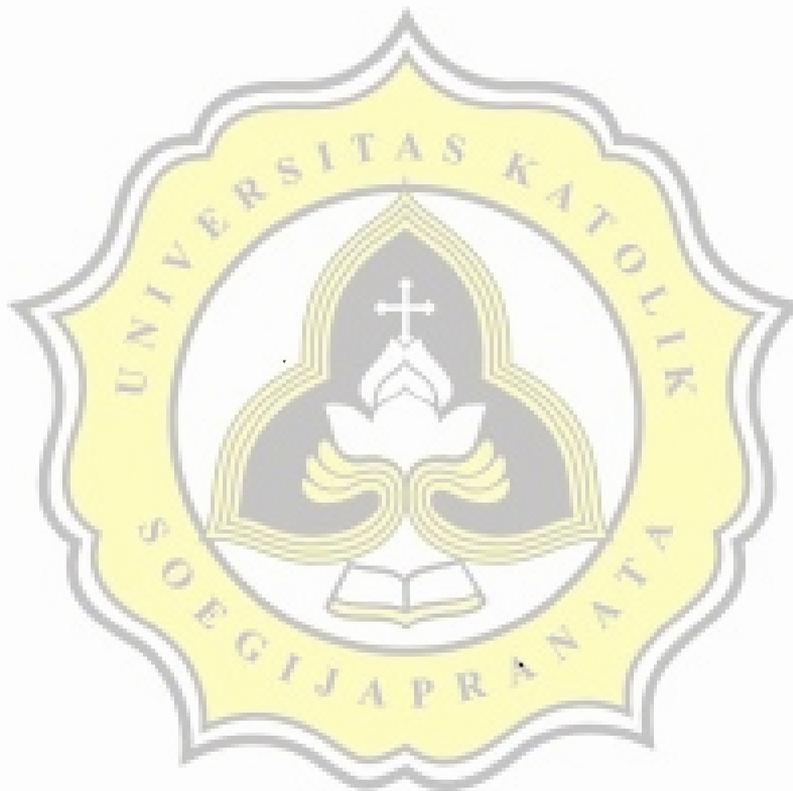
4.1. Mengukur Kinerja Masing-Masing Perspektif.....	55
4.1.1. Kinerja Perspektif Keuangan.....	55
4.1.2. Kinerja Perspektif Konsumen.....	59
4.1.3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.....	64
4.1.4. Kinerja Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan.....	67
4.2. Penjabaran Strategi Perusahaan Berdasarkan Balanced Scorecard.....	72

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Kesimpulan.....75  
5.2. Saran.....76

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1.1. : Tabel Kategori Penilaian Tingkat Kepuasan Karyawan	19
Tabel 3.1. : Tabel jumlah Karyawan Perusahaan Tahun 1998-2000	51
Tabel 3.2. : Tabel Jumlah Pelanggan Perusahaan tahun 1998-2000	53
Tabel 3.3. : Tabel Tahapan Inovasi Perusahaan Tahun 1998-2000	53
Tabel 3.4. : Tabel Proses Bisnis Perusahaan	54
Tabel 4.1. : Tabel Return On Investment	56
Tabel 4.2. : Tabel Profit Margin	57
Tabel 4.3. : Tabel Rasio Operasi	58
Tabel 4.4. : Tabel Pangsa Pasar Perusahaan Pesaing	61
Tabel 4.5. : Tabel Akuisisi Pelanggan	62
Tabel 4.6. : Tabel Retensi Pelanggan	63
Tabel 4.7. : Tabel Tahapan Inovasi Bisnis	66
Tabel 4.8. : Tabel Tingkat Produktivitas Karyawan	69
Tabel 4.9. : Tabel Tingkat Retensi Karyawan	70