

6500-1512

The

a  
2001

# ANALISIS KINERJA PT. TRIPILAR BETON MAS DENGAN PENDEKATAN METODE *BALANCED SCORECARD*

## SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan  
Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Katolik Soegijapranata  
Semarang



Disusun Oleh :

Nama : **Leliani Thedjo**  
NIM : 96.60.290  
NIRM : 96.6.111.02030.50006  
Jurusan : AKUNTANSI

<b>PERPUSTAKAAN</b>	
No. INV.	28 / EA / a
Th. Angg.	Cat :
PARAP.	Sup TGL. 29/3/01

FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA  
SEMARANG  
2001

**HALAMAN PERSETUJUAN SKRISI**

Nama : Leliani Thedjo  
NIM : 96. 60. 290  
NIRM : 96. 6.111.02030.50006  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Judul : ANALISIS KINERJA PT.TRIPILAR BETON

MAS DENGAN PENDEKATAN METODE  
BALANCED SCORECARD.

Disetujui di : Semarang

Pada tanggal : Januari 2001

Pembimbing I

Pembimbing II



( Dra.Retno Yustini W,MSi )

( Oct.Digdo H,SE, Msi, Akt )

**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

Judul : ANALISIS KINERJA PT. TRIPILAR BETON MAS  
DENGAN PENDEKATAN METODE *BALANCED  
SCORECARD.*

Disusun oleh :

Nama : Leliani Thedjo

NIM : 96.60.290

NIRM : 96.6.111.02030.50006

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

Hari : Jumat

Tanggal : 9 Maret 2001



Semarang, 15 Maret 2001

Mengetahui

Dekan FE

( Drs. Vincent Didiek WA, MBM, Ph.D )

Penguji I

( Drs. Sentot Suciarto A, Ph.D )

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Leliani Thedjo

NIM : 96. 60. 290

NIRM : 96. 6. 111. 02030. 50006

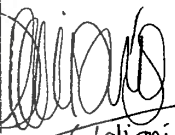
Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Judul : ANALISIS KINERJA PT. TRIPILAR BETON MAS DENGAN  
PENDEKATAN METODE *BALANCED SCORECARD*

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.



  
(Leliani Thedjo)  
Semarang, 26 Januari 2001

## ABSTRAK

Persaingan dalam dunia bisnis yang semakin ketat memacu dunia usaha untuk lebih peduli pada strategi dan taktik untuk memperoleh dan mempertahankan pembeli dan calon pembeli. Selama ini yang umum diukur adalah kinerja keuangan seperti *return on investment*, *return on equity*, *profit margin* dan yang terbaru adalah *economic value added* dimana para manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi dianggap berhasil namun semuanya itu hanya secara jangka pendek. Pengukuran seperti ini dianggap tidak memadai lagi untuk memperoleh informasi bagi kelangsungan hidup perusahaan. Untuk memperbaiki keadaan yang demikian maka muncul pengukuran-pengukuran yang sifatnya non keuangan misalnya dari kepuasan pelanggan, kualitas dan lainnya. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu alternatif pengukuran kinerja tersebut yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton ini adalah karena pendekatan ini berusaha menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang dilihat dari empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif belajar dan pertumbuhan.

Dalam penelitian ini penulis mengambil judul Analisis Kinerja PT. Tripilar Beton Mas dengan perumusan masalah pada bagaimana kinerja perusahaan saat ini yang dianalisis dengan pendekatan metode *Balanced Scorecard* dan apa keunggulan dari *Balanced Scorecard* terhadap sistem penilaian kinerja yang diterapkan oleh perusahaan dengan pembatasan masalah pada tahun 1998 dan tahun 1999 yang diteliti. Perspektif keuangan menggunakan rasio likuiditas untuk mengetahui kemampuan membayar hutang yang harus dipenuhi dengan aktiva lancar. Rasio leverage untuk mengukur sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang, rasio aktivitas untuk mengukur seberapa efektif perusahaan memanfaatkan semua sumber dayanya dan rasio profitabilitas untuk mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan oleh laba dari penjualan dan investasi perusahaan. Perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif belajar dan pertumbuhan menggunakan analisa kualitatif dengan membagikan kuesioner kepada para pelanggan dan karyawan perusahaan sedangkan untuk mempermudah analisa dan interpretasi tentang arti data maka data hasil penelitian tersebut perlu ditabulasikan terlebih dahulu dan dinyatakan dalam sebuah kategori penilaian yang menunjuk pada pernyataan pada keadaan ataupun ukuran kualitas. Dalam penelitian ini ketiga perspektif digolongkan kedalam empat kategori penilaian yaitu sangat baik, baik, cukup baik, jelek / buruk. Dimana batas – batas setiap kategori penilaian ditentukan dengan rumus yang digunakan untuk mendukung interval kelas

---

cukup baik, jelek / buruk. Dimana batas – batas setiap kategori penilaian ditentukan dengan rumus yang digunakan untuk mendukung interval kelas data ordinal sebagai berikut = nilai maximum – nilai minimum dibagi dengan jumlah kategori kelas (ada 4 yaitu : sangat baik, baik, cukup baik dan tidak baik/ jelek/buruk ).

Dari hasil analisis diperoleh bahwa perspektif keuangan pada PT. Tripilar Beton Mas dinilai baik demikian juga pada perspektif pelanggan dan proses bisnis internal namun pada perspektif belajar dan pertumbuhan dinyatakan hanya cukup saja. Hal ini harus ditunjang dengan adanya promosi produk dengan mengadakan pameran, produktivitas kerja para salesman perlu ditingkatkan dengan peningkatan ketrampilan yaitu dengan memberikan tambahan pendidikan non formal (kursus, seminar pemasaran dan penjualan) dengan adanya peningkatan produktivitas kerja salesman maka dapat meningkatkan penjualan perusahaan dan melakukan perbaikan pada sektor-sektor yang lainnya.



---

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas kasih dan rahmat-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul: ANALISIS KINERJA PT. TRIPILAR BETON MAS DENGAN PENDEKATAN METODE BALANCED SCORECARD sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program Sarjana ( S1 ) pada fakultas Ekonomi Universitas Katolik Soegijapranata Semarang.

Dalam penelitian ini akan dibahas tentang kinerja PT. Tripilar Beton Mas dengan pendekatan metode Balanced Scorecard. Topik mengenai Balanced Scorecard ini diangkat dari permasalahan yang tengah dihadapi oleh perusahaan-perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya terutama oleh perusahaan yang diteliti oleh penulis.

Hingga tahap akhir penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa keterbatasan dalam diri penulis sehingga dalam penyusunan skripsi ini, penulis merasakan banyak pihak yang telah terlibat serta memberikan bantuan, perhatian, dan bimbingan kepada penulis. Saat ini penulis hanya mampu untuk memberikan ucapan terima kasih dan doa kepada mereka yang dengan segenap hati membantu dan memberikan dorongan, yaitu :

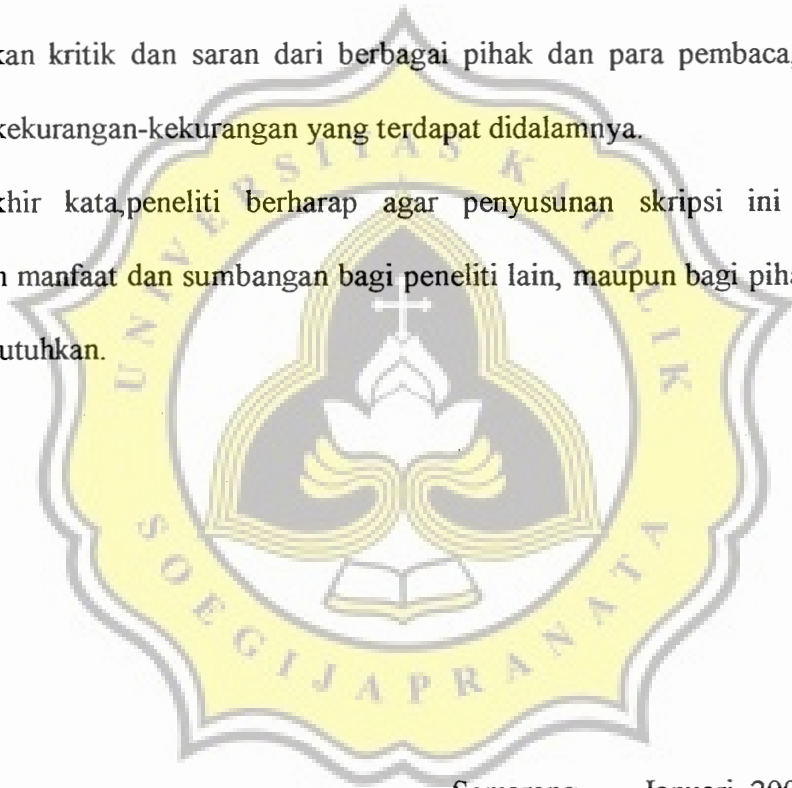
- 
1. Bapak Vincent Didiek, W.A., Ph.D, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Soegijapranata
  2. Ibu Dra.Retno Yustini, M.Si, selaku pembimbing I yang telah membantu dan membimbing peneliti dalam menyusun skripsi.
  3. Bapak Oct.Digdo H, SE ,Msi, Akt, selaku dosen pembimbing II yang telah membimbing dan mengarahkan peneliti untuk menyusun skripsi.
  4. Bapak/ Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Soegijapranata Semarang yang telah memberikan tambahan ilmu pengetahuan kepada peneliti.
  5. Bapak Agus, selaku Kepala Bagian Personalia PT.Tripilar Beton Mas beserta segenap karyawan PT.Tripilar Beton Mas yang telah membantu peneliti dalam mendapatkan data dan informasi yang dibutuhkan.
  6. Kepada yang terkasih kedua orang tua saya dan adik saya atas semangat dan doanya juga kepada teman-teman semua atas dukungan moral dan spritualnya.
  7. Kepada Koh Rudi, Koh Willi, temanku Heryono terima kasih atas bantuan moral dan perhatiannya selama ini.
  8. Kepada yang terkasih Kokoku terima kasih atas bantuan dan semangatnya selama ini.



- 
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah memberikan semangat kepada peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa dalam penelitian ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna, karena keterbatasan kemampuan, pengetahuan dan wawasan yang dimiliki. Oleh karena itu peneliti mengharapkan kritik dan saran dari berbagai pihak dan para pembaca, guna melengkapi kekurangan-kekurangan yang terdapat didalamnya.

Akhir kata, peneliti berharap agar penyusunan skripsi ini dapat memberikan manfaat dan sumbangan bagi peneliti lain, maupun bagi pihak lain yang membutuhkan.



Semarang, Januari 2001

Penulis,  
(Leliani Thedjo)

## DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI .....	iv
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	3
1.3. Pembatasan Masalah .....	4
1.4. Tujuan Penelitian .....	4
1.5. Manfaat Penelitian .....	4
1.6. Kerangka Pikir .....	5
1.7. Definisi Operasional.....	11

1.8. Metodologi Penelitian .....	13
1.8.1. Lokasi Penelitian .....	13
1.8.2. Jenis Data .....	14
1.8.3. Teknik Pengumpulan Data .....	14
1.8.4. Metode Analisa Data.....	15

## BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Karakteristik Lingkungan.....	23
2.2 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja .....	25
2.3 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja.....	26
2.4 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	26
2.5 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> .....	27
2.6 Tolok Ukur dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	28
2.6.1 Perspektif Keuangan ( Financial ).....	28
2.6.2 Perspektif Pelanggan.....	29
2.6.3 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	30
2.6.4 Perspektif Belajar dan Pertumbuhan .....	36
2.7 Proses Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> .....	37
2.7.1 Hubungan Keempat Perspektif Dengan <i>Balanced Scorecard</i> . 40	
2.7.2 Komponen <i>Balanced Scorecard</i> .....	41

### BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Latar Belakang Perusahaan.....	43
3.2 Jumlah Pegawai .....	44
3.3 Kegiatan Umum Perusahaan.....	44
3.3.1 Pemasaran dan Distribusi .....	44
3.3.2 Produksi Perusahaan .....	45
3.3.3 Stuktur Organisasi dan Uraian Tugas.....	47

### BAB IV PEMBAHASAN MASALAH

4.1 Perspektif Keuangan .....	53
4.2 Perspektif Pelanggan.....	59
4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	61
4.4 Perspektif Belajar dan Pertumbuhan.....	63
4.4.1 Tingkat Labour Turn Over .....	65
4.5 Pengukuran Balanced Scorecard .....	66
4.6 Keunggulan Balanced Scorecard Terhadap Sistem Kinerja Yang Diterapkan Perusahaan .....	66
4.6.1 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> dari.....	66
4.7 Pengukuran Kinerja Tradisional.....	67
4.8 Perspektif Keuangan Yang Diterapkan Perusahaan.....	68

---

4.9 Perspektif Pelanggan.....	68
4.10 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	68
4.11 Perspektif Belajar dan Pertumbuhan.....	69

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan.....	71
5.2. Saran.....	73

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



## DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel. 1 : Tabel Kategori Penilaian Terhadap Perspektif Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Perspektif Belajar dan Pertumbuhan	21
Tabel. 2 : Perhitungan Perspektif Keuangan PT. Tripilar Beton Mas	54
Tabel. 3 : Penilaian Pelanggan Terhadap Perusahaan	60
Tabel. 4 : Penilaian Perspektif Proses Bisnis Internal Terhadap Perusahaan	62
Tabel. 5 : Penilaian Perspektif Belajar dan Pertumbuhan Terhadap Perusahaan	64
Tabel. 6 : Rekapitulasi Kinerja Perusahaan Yang Dianalisis Dengan Metode Balanced Scorecard	66

