



**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA
PT GUNUNG HIMALAYA JAYA DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN KONSEP BALANCED SCORECARD**

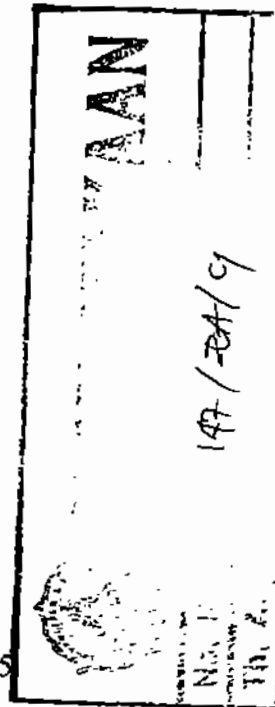
SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan
Program Sarjana (SI) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi
Universitas Katolik Soegijapranata
Semarang



Oleh :

Nama : Meyke Endahsari
NIM : 97 . 60 . 0434
NIRM : 97 . 6 . 111 . 02030 . 50015
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi



**FAKULTAS EKONOMI JURUSAN AKUNTANSI
UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA
SEMARANG**

2002

MOTTO dan PERSEMBAHAN

◇ Hari Ini Harus Lebih Baik Dari Pada Kemarin,
Hari Esok Harus Lebih Baik Dari Hari Ini

◇ Janganlah takut sebab Aku menyertai engkau, Janganlah bimbang sebab Aku ini Allahmu; Aku akan meneguhkan bahkan akan menolong engkau; Aku akan memegang engkau dengan tangan kanan-Ku yang membawa kemenangan.
(Yesaya 41 : 10)

◇ Sebab Aku ini mengetahui rancangan-rancangan apa yang ada pada-Ku mengenai kamu, demikianlah firman Tuhan, yaitu rancangan damai sejahtera dan bukan rancangan kecelakaan, untuk memberikan kepadamu hari depan yang penuh harapan. (Yeremia 29 : 11)

*Karya sederhana ini kupersembahkan untuk
yang tercinta dan tersayang my parents, my
sisters, my brother, and my lover.*

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Meyke Endahsari
NIM : 97.60.0434
NIRM : 97.6.111.02030.50015
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Judul : Analisis Pengukuran Kinerja PT Gunung Himalaya Jaya
dengan Menggunakan Pendekatan Konsep Balanced
Scorecard

Semarang, September 2002

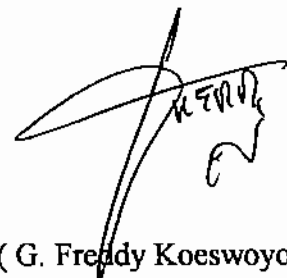
Menyetujui,

Pembimbing I



(Drs. R. Bowo Harcahyo, MBA)

Pembimbing II



(G. Freddy Koeswoyo., SE)

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Judul : Analisis Pengukuran Kinerja PT Gunung Himalaya Jaya dengan
Menggunakan Pendekatan Konsep Balanced Scorecard

Disusun oleh :

Nama : Meyke Endahsari
NIM : 97.60.0434
NIRM : 97.6.111.02030.50015

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

Hari : Selasa
Tanggal : 24 September 2002

Mengetahui,

Penguji I

Penguji II

Penguji III

(Dra. Lucia Hari Patworo,MSi) (HS.Sulistyanto.,SE,MSi) (Clara Susilawati.,SE,MSi)

Pjs. Dekan Fakultas Ekonomi

(Drs. R. Bowo Harcahyo, MBA.)

ABSTRAKSI

Baik di masa kini maupun di masa depan, perusahaan-perusahaan dipaksa untuk menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Kompleksitas lingkungan bisnis tersebut terjadi seiring dengan semakin meningkatnya proses globalisasi yang melanda hampir semua negara di dunia termasuk Indonesia. Oleh sebab itu perusahaan memerlukan suatu alat ukur kinerja perusahaan yang merupakan alat kontrol dan berfungsi sebagai evaluasi atas apa yang telah dilakukan perusahaan dan dianggap sesuai dengan keadaan saat ini. Selain itu ukuran dari kinerja tersebut haruslah mencerminkan baik tidaknya kinerja perusahaan dan usaha dari perusahaan tersebut untuk dapat bertahan di lingkungan bisnis dalam kondisi yang memprihatinkan sekalipun.

Pada saat ini masih banyak perusahaan yang masih menggunakan pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada aspek keuangan saja sebagai indikator utamanya. Pengukuran tersebut mempunyai beberapa kelemahan diantaranya tidak dapat menceritakan tentang masa lalu dan tidak dapat menghitung *intangible assets*. Selain itu dengan hanya melihat pada aspek keuangan saja tidak bisa menuntun langkah berikutnya suatu perusahaan kearah yang lebih baik.

Tetapi seiring dengan perkembangan dunia usaha dengan segala efek samping dan imbasnya, telah menyebabkan perubahan lingkungan usaha yang perlu diantisipasi oleh suatu entitas perusahaan. Begitu pula dengan PT Gunung Himalaya Jaya sebagai salah satu perusahaan industri yang bergerak dalam bidang furniture yang harus bersaing dengan perusahaan kayu sejenis lainnya diharapkan dapat mengantisipasi tantangan usaha dengan membuat kinerja perusahaannya menjadi lebih baik agar dapat bertahan didalam lingkungan usaha yang penuh gejolak dan perubahan.

Dalam skripsi ini akan dibahas mengenai konsep *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk melihat sampai sejauh mana aplikasi dari konsep *Balanced Scorecard* pada PT Gunung Himalaya Jaya sebagai salah satu alternatif dalam alat ukur kinerja perusahaan dalam menghadapi persaingan bebas saat ini.

Balanced Scorecard menjabarkan visi, misi, dan tujuan kedalam rencana strategi yang kemudian dijabarkan lagi kedalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada perspektif keuangan digunakan ukuran *Net Profit Margin*, *Total Asset Turn Over* (perputaran total aktiva), dan *Return on Investment (ROI)*. Perspektif pelanggan memakai ukuran profitabilitas pelanggan serta tingkat kepuasan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal memakai ukuran (inovasi) dan proses operasi atau kegiatan. Sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memakai ukuran kemampuan karyawan dan kemampuan sistem informasinya. Dalam kemampuan

karyawan terdiri dari tingkat kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktifitas karyawan. Sedangkan dalam kemampuan sistem informasi terdiri dari tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

Setelah melihat gambaran secara menyeluruh tentang penggunaan *Balanced Scorecard* diharapkan penerapan pengukuran *Balanced Scorecard* pada penelitian ini dapat dilanjutkan penerapannya oleh pihak PT Gunung Himalaya Jaya yang selama ini masih menggunakan tolak ukur berdasarkan rasio keuangan (sistem pengukuran tradisional) dan belum menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerjanya, agar pihak manajemen dapat memantau semua faktor-faktor kritis untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja serta menjaga kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas segala rahmat dan karuniaNya sehinggalah skripsi dengan judul Analisis Pengukuran Kinerja PT Gunung Himalaya Jaya dengan Menggunakan Pendekatan Konsep Balanced Scorecard dapat peneliti selesaikan dengan baik.

Adapun maksud penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan program strata I (S I) pada fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang.

Dalam proses penulisan hingga selesainya skripsi ini, penulis banyak memperoleh bimbingan, dorongan, dan bantuan yang sangat berharga dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Vincent Didiek WA., PhD, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Soegijapranata Semarang, yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Drs. R. Bowo Harcahyo, MBA, selaku Dosen Pembimbing Utama skripsi yang penuh perhatian dan kesabaran dalam memberikan dorongan dan saran-saran yang berharga.
3. Bapak G. Freddy Koeswoyo., SE, selaku Dosen Pembimbing Kedua, yang telah meluangkan waktu dan telah banyak memberikan saran-saran yang berharga bagi penulis selama penulisan skripsi ini.

4. Bapak Budi Wijaya, selaku Pimpinan PT Gunung Himalaya Jaya, yang disela-sela kesibukannya telah meluangkan waktu dan perhatian serta ijin penelitian bagi penulis.
5. Seluruh staff dan karyawan PT Gunung Himalaya Jaya, yang telah membantu memberikan informasi dan kerjasamanya bagi penulis.
6. Seluruh staff Dosen dan Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Sogijapranata Semarang.
7. My Parents, My Sisters, My brother, and My lover, untuk segala dukungan, motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Sahabat-sahabatku yang terkasih dan seluruh teman angkatan 1997 yang telah banyak membantu dan memberikan dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu disini yang telah mendukung penyelesaian skripsi ini.

Semoga Tuhan selalu memberkati dan melimpahkan rahmatNya kepada mereka semua.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca. Pada akhirnya peneliti mengharapkan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak yang memerlukan.

Penulis

Meyke Endahsari

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Pembatasan Masalah	6
1.4 Tujuan Penelitian	6
1.5 Manfaat Penelitian	7
1.6 Kerangka Pikir Penelitian	8
1.7 Definisi Operasional	10
1.8 Metode Penelitian	11
1.8.1 Lokasi Penelitian	11
1.8.2 Populasi	12

1.8.3 Teknik Sampling	12
1.8.4 Pengujian Instrumen Penelitian	13
✓ 1.8.5 Data Yang dipergunakan	18
1.9 Metode Pengumpulan Data	18
1.10 Teknik Analisa Data	20
1.11 Sistematika Penulisan	27

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Penilaian Kinerja	30
2.2 Penilaian Kinerja dengan Ssistem Tradisional	31
2.3 Keuntungan Menghitung Harta Tak Berwujud (Intangible Assets)	34
2.4 Pengertian Balanced Scorecard	35
2.5 Tujuan dan Sasaran Masing-Masing Perspektif dalam Balanced Scorecard	36
2.6 Langkah-Langkah Penerapan Balanced Scorecard	37
2.7 Keempat Perspektif dalam Balanced Scorecard	38
2.7.1 Perspektif Keuangan	39
2.7.2 Perspektif Pelanggan	41
2.7.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	44
2.7.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	46
2.8 Hubungan Antar Perspektif dalam Balanced Scorecard	50
2.9 Keunggulan Balanced Scorecard	51
2.10 Kelemahan Balanced Scorecard	56

BAB III GAMBARAN PERUSAHAAN

3.1	Gambaran Umum Perusahaan	58
3.1.1	Latar Belakang Perusahaan	58
3.1.2	Daerah Pemasaran	59
3.1.3	Struktur Organisasi PT Gunung Himalaya Jaya	60
3.2	Gambaran Khusus Perusahaan	66
3.2.1	Jenis Produk yang Dihasilkan	66
3.2.2	Bahan Baku	67
3.2.3	Keadaan Karyawan	68
3.2.4	Sistem Gaji	69
3.2.5	Jaminan Kesejahteraan	70
3.2.6	Neraca dan Laporan Laba Rugi PT Gunung Himalaya Jaya	71

BAB IV PEMBAHASAN

4.1	Perspektif Keuangan	73
4.2	Perspektif Pelanggan	77
4.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	80
4.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	86
4.5	Kinerja Perusahaan	96

BAB V PENUTUP

5.1	Kesimpulan	103
5.2	Saran	109

DAFTAR PUSTAKA	111
----------------------	-----

LAMPIRAN	112
----------------	-----

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Kinerja Aspek Keuangan PT Gunung Himalaya Jaya Tahun 2000 dan 2001	74
Tabel 4.2	Kinerja Aspek Pelanggan PT Gunung Himalaya Jaya Tahun 2000 dan 2001	77
Tabel 4.3	Kinerja Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan PT Gunung Himalaya Jaya Tahun 2000 dan 2001	87
Tabel 4.4	Penilaian Rata-Rata Tingkat Kepuasan Karyawan	88



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Rantai Sebab Akibat Keempat Perspektif Balanced Scorecard	38
Gambar 2.2	Ukuran Utama Pespektif Pelanggan	43
Gambar 2.3	Proporsisi Nilai Pelanggan	44
Gambar 2.4	Perpektif Rantai Nilai Proses Bisnis Internal	45
Gambar 2.5	Kerangka Kerja Pengukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan	50
Gambar 2.6	Value Based Strategy	51
Gambar 2.7	Sistem Perumusan Strategi dengan Rerangka Balanced Scorecard	54

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Neraca PT Gunung Himalaya Jaya Semarang per 31 Desember 2000	112
Lampiran 2	Neraca PT Gunung Himalaya Jaya Semarang per 31 Desember 2001	113
Lampiran 3	Laporan Laba Rugi PT Gunung Himalaya Jaya Semarang per 31 Desember 2000	114
Lampiran 4	Laporan Laba Rugi PT Gunung Himalaya Jaya Semarang per 31 Desember 2001	115
Lampiran 5	Perhitungan Perspektif Keuangan PT Gunung Himalaya Jaya Tahun 2000	116
Lampiran 6	Perhitungan Perspektif Keuangan PT Gunung Himalaya Jaya Tahun 2001	117
Lampiran 7	Perhitungan Perspektif Pelanggan PT Gunung Himalaya Jaya	118
Lampiran 8	Perhitungan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT Gunung Himalaya Jaya	120
Lampiran 9	Skor Masing-Masing Pertanyaan Terhadap Kepuasan Karyawan	121
Lampiran 10	Skor Kualitas PT Gunung Himalaya Jaya Terhadap Kepuasan Karyawan	124
Lampiran 11	Penilaian Kepuasan Karyawan Terhadap PT Gunung Himalaya Jaya	127