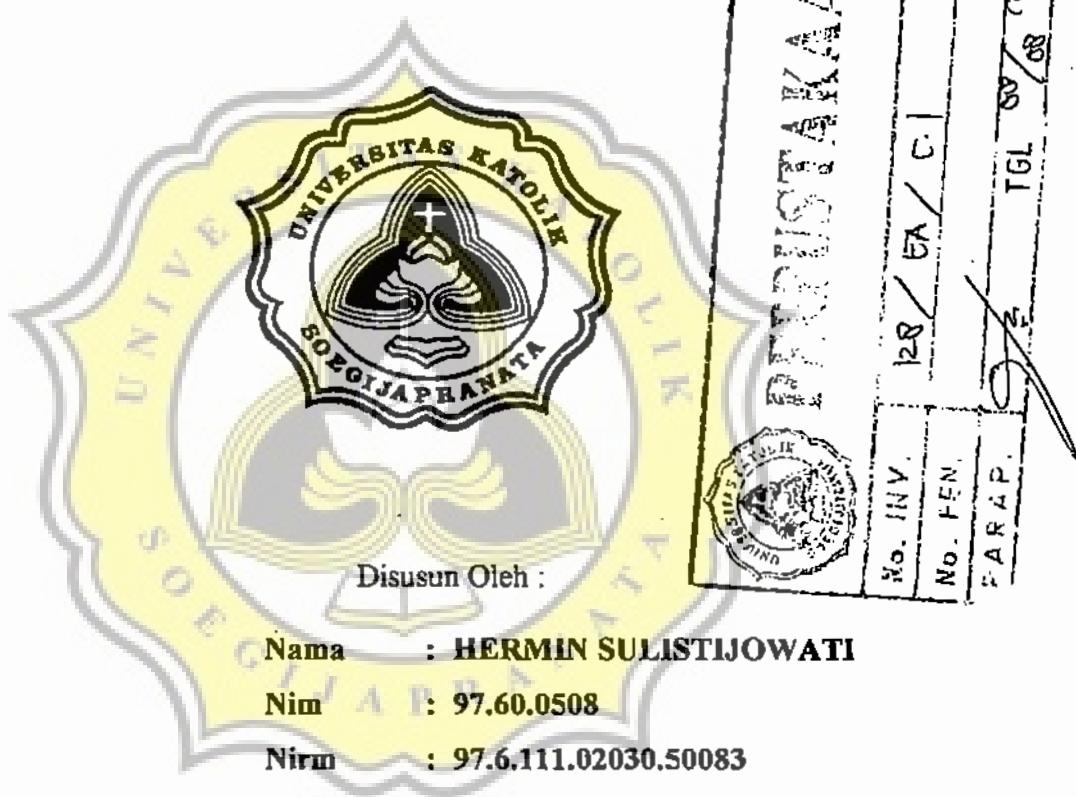


# **MODEL PENERAPAN BALANCED SCORECARD PADA PT DWI KARYA WISMA PLASTIK, SEMARANG**

## **S K R I P S I**

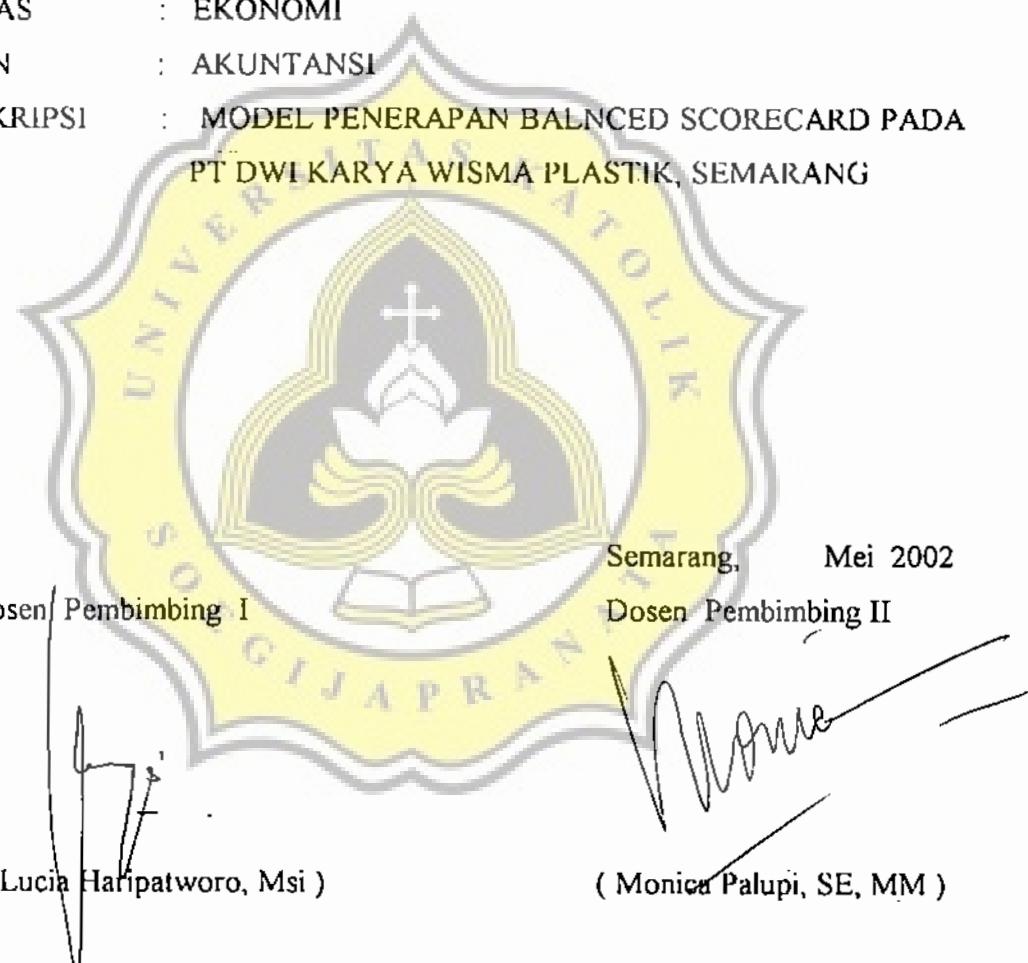
Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat  
Menempuh Program Sarjana (S1) Fakultas Ekonomi  
Universitas Katolik Soegijapranata  
Semarang



**UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA  
FAKULTAS EKONOMI  
SEMARANG  
2002**

## **HALAMAN PERSETUJUAN**

NAMA : HERMIN SULISTIJOWATI  
NIM : 97.60.0508  
NIRM : 97.6.111.02030.50083  
FAKULTAS : EKONOMI  
JURUSAN : AKUNTANSI  
JUDULSKRIPSI : MODEL PENERAPAN BALANCED SCORECARD PADA  
PT DWI KARYA WISMA PLASTIK, SEMARANG



## HALAMAN PENGESAHAN

NAMA : Hermin sulistijowati  
NIM : 97.60.0508  
NIRM : 97.6.111.02030.50083  
FAKULTAS : Ekonomi  
JURUSAN : Akuntansi  
JUDUL : MODEL PENERAPAN BALANCED SCORECARD PADA  
PT DWI KARYA WISMA PLASTIK, SEMARANG

Telah diuji dan diperlakukan dihadapan para penguji pada :

HARI : Kamis  
TANGGAL : 23 Mei 2002

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi

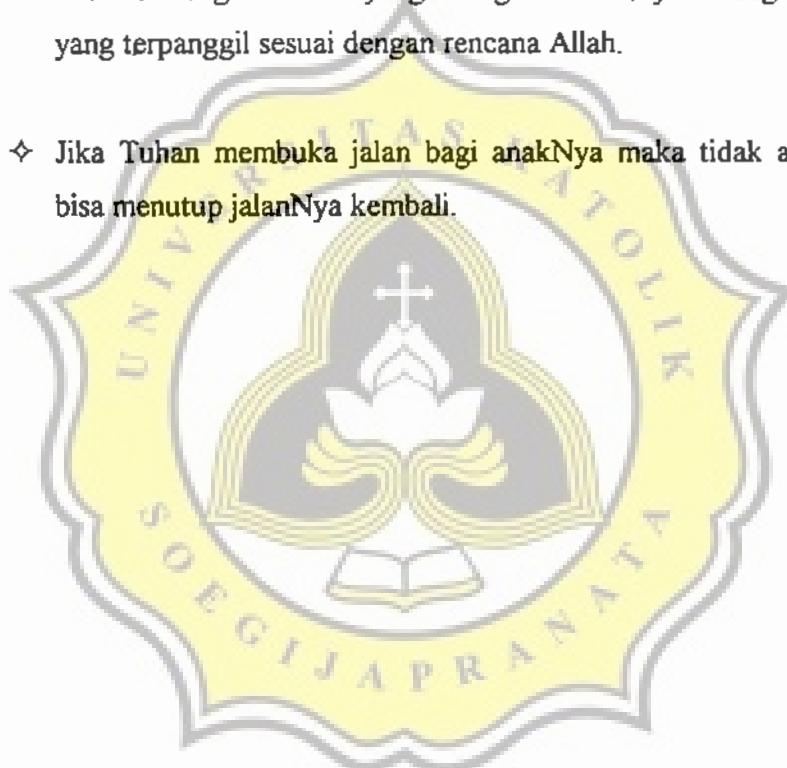
Koordinator Penguji

( Vincent Didiek W.A,Ph.D )

( Ben Karno, SE,MM )

## **MOTTO**

- ❖ Allah turut bekerja dalam segala sesuatu untuk mendatangkan kebaikan bagi mereka yang mengasihi Dia, yaitu bagi mereka yang terpanggil sesuai dengan rencana Allah.
- ❖ Jika Tuhan membuka jalan bagi anakNya maka tidak ada yang bisa menutup jalanNya kembali.



## ABSTRAK

Indonesia adalah negara yang mengalami krisis ekonomi yang terparah. Untuk bangkit dari krisis ekonomi tersebut, perusahaan Indonesia tidak lagi mengandalkan sistem manajemen yang selama ini digunakan untuk mengelola perusahaan hanya dengan langkah-langkah biasa yang pernah membawa keberhasilan perusahaan masa lalu. Manajemen perusahaan perlu mendesain, memasang dan mengoperasikan sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategi dan sistem penyusunan program untuk memotivasi seluruh personel perusahaan untuk membangun masa depan perusahaan mereka.

Seiring dengan persaingan yang semakin ketat, kini muncul sebuah pengukuran yaitu *balanced scorecard* yang menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam serangkaian alat pengukuran yang komprehensif. *Balanced scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja saja, namun berkembang menjadi inti sistem manajemen strategi. Dengan pendekatan *balanced scorecard*, strategi yang telah dirumuskan pada tahap perumusan strategi diterjemahkan ke dalam sasaran strategi dan penentu inisiatif strategi untuk mewujudkan sasaran strategi.

PT Dwi Karya yang terletak di jalan Kakap no. 107-111 mempunyai usaha memproduksi kantong plastik. Selama ini keberhasilan, kebijaksanaan dan keputusan yang diambil berasal dari kinerja keuangan yang mengandalkan pada anggran tahunan dalam membuat rencana untuk mewujudkan masa depan perusahaan. Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, PT Dwi Karya perlu perubahan dan perencanaan yang akan membawa kemenangan persaingan. Peneliti ingin menerapkan model *balanced scorecard* yang dapat mengetahui prospek perusahaan dimasa yang akan datang bukan hanya dari profitabilitas saja tetapi juga faktor lain seperti *intangible assets* dan harta intelektual.

Dalam penelitian ini, metode *balanced scorecard* yang terdiri dari 4 perspektif dengan menggunakan alat pengukurnya adalah perspektif keuangan alat ukurnya pertumbuhan penjualan, peningkatan laba, ROI; perspektif pelanggan alat ukurnya persentase pangsa pasar yang dikuasai, persentase pelanggan lama yang dipertahankan, persentase pelanggan baru, persentase complain per volume penjualan; perspektif proses internal bisnis alat ukurnya rasio kecukupan persediaan per volume pemakaian, rasio MCE, persentase kerusakan per satuan produksi dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran alat ukurnya pendapatan per karyawan dan survei kepuasan karyawan. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Teknik data yang digunakan adalah analisis kuantitatif dan kualitatif. Hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

**Model Balanced Scorecard PT Dwi Karya**

Perspektif	Sasaran Strategi	Hasil kinerja	Alat pengukuran		Target	Inisiatif Strategi
			Pemicu kinerja	Pemicu kinerja		
Kuantitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertumbuhan return</li> <li>- Peningkatan penjualan laba</li> <li>- Peningkatan laba</li> </ul>	finansial	ROI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pertumbuhan penjualan profit</li> <li>Kenaikan gross profit</li> <li>margin</li> </ul>	25% 3 tahun mendatang Naik 15% / tahun 45% setelah 3 tahun mendatang	
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penguasan pasar</li> <li>- Meningkatnya kepercayaan pelanggan</li> <li>- Peningkatan pelanggan</li> </ul>		Peningkatan pangsa pasar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retensi pelanggan</li> <li>Akuisisi pelanggan</li> <li>Kepuasan pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengembangan pangsa pasar yang dikusatasi</li> <li>Pelanggan lama dibandingkan dengan total pelanggan</li> <li>Pelanggan baru dibandingkan total pelanggan</li> <li>Rasio pelanggan per volume penjualan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Program perlusian pasar sasaran</li> <li>membangun kemitraan dengan pelanggan</li> <li>membangun kemitraan dengan pelanggan</li> <li>Peningkatan kualitas produk dan layanan kepada pelanggan</li> </ul>
Proses internal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatnya proses layanan kepada pelanggan</li> <li>- Terintegrasiannya pelanggan</li> </ul>		Effisiensi produksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peningkatan persediaan</li> <li>Efektivitas waktu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentage kerusakan per produksi</li> <li>Rasio kecukupan stock persediaan per volume pemakaian</li> <li>Rasio MCE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Service dan pemeliharaan mesin setiap bulan sekali</li> <li>Pengendalian persediaan metode Economic Order Quantity</li> <li>Business engineering process</li> </ul>
Pertumbuhan dan pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatnya ketiauan karyawan</li> <li>- Meningkatnya karyawan</li> </ul>		Peningkatan produktivitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kepuasan karyawan</li> <li>Komitmen karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pendapatan per karyawan</li> <li>Survai kepuasan karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rp. 90 juta per karyawan untuk 3 tahun mendatang</li> <li>90 % karyawan puas untuk 3 tahun mendatang</li> </ul>

2. Hubungan sebab akibat dalam *balanced scorecard* PT Dwi Karya adalah dengan kondisi karyawan yang puas terhadap PT Dwi Karya dan perkembangan program pendidikan dan pelatihan karyawan yang diharapkan para karyawan memiliki kemampuan yang menunjang produktivitas. Jika karyawan mempunyai pemahaman yang cukup mengenai proses produksi perusahaan dan mencapai produktivitas yang diharapkan perusahaan maka akan tercapainya efisiensi produksi, efektivitas waktu dan pengendalian persediaan yang baik, semua itu akan menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan yang berpengaruh pada pelanggan PT Dwi Karya. Pelanggan yang puas terhadap kualitas dan pelayanan perusahaan akan menjadi loyal terhadap perusahaan dan melalui pelanggan juga menjadi alat promosi untuk mencari pelanggan baru sehingga jumlah pelanggan semakin meningkat yang berpengaruh pada pangsa pasar dan dari kenaikan pangsa pasar akan ada peningkatan penjualan dan ROI juga meningkat.

Saran yang perlu dipertimbangkan yaitu :

1. Model penerapan *balanced scorecard* yang dibuat oleh peneliti adalah model penerapan hanya pada awal dan perusahaan perlu mengembangkan lagi dengan sasaran strategi dan alat pengukuran yang berdasarkan pada kondisi perusahaan saat ini untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
2. PT. Dwi Karya sebaiknya mempertimbangkan penerapan *balance scorecard* karena :
  - a. Pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan pada laporan keuangan sehingga investasi dinilai sebagai biaya. Dengan penerapan *balanced scorecard* yang mempunyai sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan koheren maka investasi bukan diperlakukan sebagai biaya tetapi sebagai kunci sukses perusahaan dimasa yang akan datang.
  - b. Penerapan *balance scorecard* akan membawa perubahan bagi kemajuan perusahaan dengan menerjemahkan visi perusahaan kedalam serangkaian tindakan untuk pencapaian visi perusahaan.
3. Lamanya waktu dan kerjasama serta kemampuan perusahaan untuk menjalankan penerapan *balanced scorecard* maka perusahaan sebaiknya melakukan berbagai macam koordinasi dan konsensus antar bagian dulu sebelum menjalankan program ini.
4. PT. Dwi Karya sebaiknya mempertimbangkan inisiatif strategi yaitu :
  - a. PT. Dwi Karya perlu adanya program perluasan pasar sasaran.
  - b. PT. Dwi Karya perlu membangun kemitraan dengan pelanggan agar pelanggan loyal dan bertambahnya jumlah pelanggan.
  - c. Agar pelanggan merasa puas perusahaan perlu peningkatan kualitas produk dan layanan kepada pelanggan.
  - d. PT. Dwi Karya sebaiknya mengendalikan persediaan dengan metode *Economic order Quantity* agar tidak terjadi kehabisan stock persediaan dan *process engineering* agar pelayanan tepat dan cepat sesuai dengan keinginan pelanggan serta *service* dan pemeliharaan mesin tiap bulan.
  - e. Perusahaan perlu meningkatkan pendidikan dan pelatihan *strategi job* untuk peningkatan kemampuan karyawan serta peningkatan *quality work life* untuk kesejahteraan karyawan.

## KATA PENGANTAR

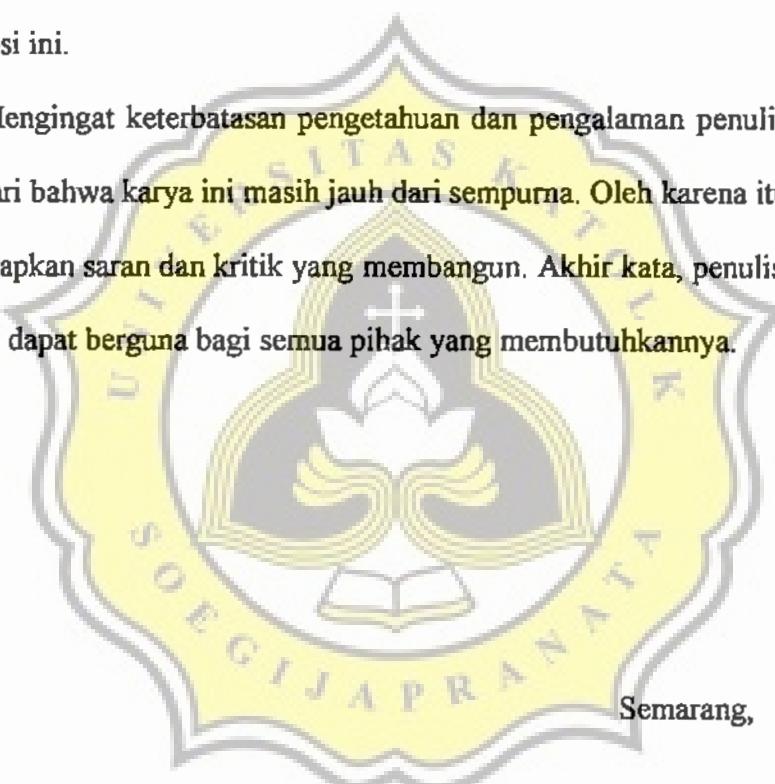
Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas anugerah, berkat serta penyertaanNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik. Skripsi ini dimaksudkan menjadi salah satu persyaratan dalam rangka menempuh Ujian Akhir Program Study Sarjana ( program S1 ) Ekonomi jurusan Akuntansi, Unika Soegijapranata, Semarang.

Dalam penulisan ini, penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan terselesaikan tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu perkenankanlah penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Vincent Didiek WA, Phd, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang yang telah memberikan dukungan selama penulis kuliah.
2. Ibu Dra. Lucia Haripatworo, Msi, selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
3. Ibu Monica palupi, SE, MM, selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, pengarahan, perhatian dan saran kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi.
4. Manajer PT Dwi Karya Semarang yang telah membantu penulis memberikan ijin dan data yang penulis butuhkan dalam penyusunan skripsi ini.
5. Segenap karyawan PT Dwi Karya yang telah membantu dalam pengisian kuesioner sehingga terselesaikan skripsi ini.

6. Kedua orang tuaku yang mendorong baik secara materi maupun spirit serta saudara-saudaraku atas segala doa dan dukungan serta semangatnya.
7. Semua sahabat-sahabatku yang telah mendukung dalam doa dan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini.
8. Semua teman-teman dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan dan bantuan untuk terselesaikan skripsi ini.

Mengingat keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis, maka penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang membangun. Akhir kata, penulis mengharapkan karya ini dapat berguna bagi semua pihak yang membutuhkannya.



Semarang, Mei 2002

**Penulis**

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN MOTTO .....	iv
ABSTRAK .....	v
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	5
1.3. Pembatasan Masalah .....	5
1.4. Tujuan Penelitian .....	5
1.5. Kegunaan/Manfaaat Penelitian.....	5
1.6. Kerangka Pikir Penelitian .....	7
1.7. Definisi Operasional.....	9
1.8. Metode Penelitian .....	10
1.8.1. Lokasi Penelitian .....	10
1.8.2. Populasi.....	11



1.8.3. Teknik Sampling.....	11
1.8.4. Jenis Data .....	12
1.8.5. Metode Pengumpulan Data.....	12
1.8.6. Teknik Analisis Data.....	13
1.9. Sistematika Penulisan.....	19
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>20</b>
2.1. Pengertian Kinerja.....	20
2.2. Manfaat Penilaian Kinerja.....	20
2.3. Pengertian Balanced Scorecard.....	21
2.4. Konsep Balanced Scorecard.....	21
2.5. Sejarah Balanced Scorecard.....	22
2.6. Balanced Scorecard Sebagai Sebuah Sistem Manajemen.....	24
2.7. Keunggulan Balanced Scorecard.....	27
2.8. Tujuan dan Sasaran Masing-masing Perspektif dalam Balnced-Scorecard.....	28
2.9. Tolok Ukur dalam Balnced Scorcard.....	29
2.9.1. Perspektif Keuangan ( Financial ).....	29
2.9.2. Perspektif Pelanggan.....	31
2.9.3. Perspektif Proses Internal Bisnis.....	35
2.9.4. Perspektif Pertumbuhsn dan Pembelajaran.....	40
2.10. Hubungan Keempat Perspektif dalam Balanced Scorcard.....	43

<b>BAB III GAMBARAN PERUSAHAAN .....</b>	<b>45</b>
3.1. Latar Belakang Perusahaan.....	45
3.2. Struktur Organisasi.....	46
3.3. Aktivitas Perusahaan.....	50
3.4. Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Dwi Karya.....	53
<b>BAB IV PEMBAHASAN MASALAH.....</b>	<b>57</b>
4.1. Model Penerapan Perspektif Keuangan Balanced Scorecard PT. Dwi Karya.....	58
4.2. Model Penerapan Perspektif Pelanggan Balanced Scorecard PT. Dwi Karya.....	62
4.3. Model Penerapan Perspektif Proses Internal Bisnis Balanced Scorecard PT. Dwi Karya.....	71
4.4. Model Penerapan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Balanced Scorecard PT. Dwi Karya .....	77
4.5. Hubungan Sebab Akibat dalam Balanced Scorecard PT. Dwi Karya.....	87
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>89</b>
5.1. Kesimpulan .....	89
5.2. Saran .....	93
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>95</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>96</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 : waktu Produksi PT. Dwi karya .....	52
Tabel 4.1 : Persentase Pertumbuhan Penjualan.....	59
Tabel 4.2 : Pangsa Pasar Perusahaan di Semarang.....	65
Tabel 4.3 : Retensi Pelanggan .....	67
Tabel 4.4 : Akuisisi Pelanggan.....	68
Tabel 4.5 : MCE PT Dwi Karya.....	75
Tabel 4.6 : Uji Validitas Kepuasan Karyawan PT Dwi Karya.....	81
Tabel 4.7 : Uji Reliabilitas Kepuasan Kryawan PT Dwi Karya.....	82
Tabel 4.8 : Model Balanced Scorecard PT Dwi Karya.....	85

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 : Kerangka Penelitian .....	6
Gambar 2.1 : Penjabaran Visi, Tujuan dan sasaran strategi.....	26
Gambar 2.2 : Perspektif Penelitian Ukuran Utama.....	33
Gambar 2.3 : Proposisi Nilai Pelanggan. ....	35
Gambar 2.4 : Perspektif Proses Bisnis Internal Model Rantai Nilai Generik ..	40
Gambar 2.5 : Hubungan ke empat Perspektif Dalam Balanced Scorecard.....	43
Gambar 3.1 : Struktur Organisasi.....	46
Gambar 4.1 : Hubungan Sebab Akibat Dalam Balanced Scorecard Pada PT. Dwi Karya .....	86

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 : Neraca PT Dwi Karya Tahun 1998 – 2000.....	96
Lampiran 2 : Laporan Rugi Laba PT Dwi Karya Tahun 1998 – 2000.....	97
Lampiran 3 : Daftar Pertanyaan Penelitian Mengenai Tingkat Kepuasan-Karyawan Terhadap PT Dwi Karya Semarang dan Hasil-Kuesioner Kepuasan Karyawan PT Dwi Karya.....	98

