

**PENETAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT
PENGUKURAN KINERJA DALAM RANGKA
IMPLEMENTASI STRATEGI USAHA PADA PERUSAHAAN
KECAP "JEMPOL"**

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan
untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan
dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.



No. Induk	6535/08
Tgl. Terima	19 des '08
Sumber	FE-A
No-Buku	FE-A 209 P
Eksemplar	1

OLEH :

BAMBANG SUGIANTO
0422038

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS KATOLIK DARMA CENDIKA
SURABAYA
2008**



3002
SUBANG
UNIVERSITAS KATOLIK DARMA CENDIKA
FAKULTAS HUMANIA
JURUSAN AKSIOMATIKA

0433038
BAMBANG SUCIANTO

CIEN :



KESUB-LEMBOR
IMPLEMENTASI STRATEGI USAHA BUDAYA BERKUALITAS
LEMBUKORAN KINERJA DAN MANAJEMEN
BERKUALITAS BERKUALITAS BERKUALITAS BERKUALITAS



**PENETAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT
PENGUKURAN KINERJA DALAM RANGKA
IMPLEMENTASI STRATEGI USAHA PADA PERUSAHAAN
KECAP “JEMPOL”**

SKRIPSI

Ini Diajukan Kepada
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS KATOLIK DARMA CENDIKA SURABAYA
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Akutansi

OLEH :

BAMBANG SUGIANTO
0422038

JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS KATOLIK DARMA CENDIKA
SURABAYA
2008

LEMBAR PERSETUJUAN

SKRIPSI

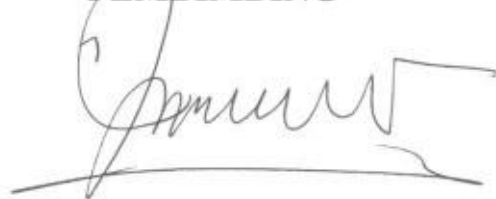
PENETAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA DALAM RANGKA IMPLEMENTASI STRATEGI USAHA PADA PERUSAHAAN KECAP “JEMPOL”

OLEH :

BAMBANG SUGIANTO
0422038

**TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA UNTUK DIAJUKAN KE
TIM PENGUJI**

PEMBIMBING



ANANG SUBARJDO, SE., M.M.





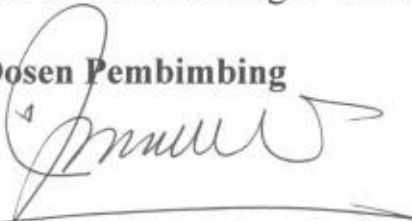
PENETAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA DALAM RANGKA IMPLEMENTASI STRATEGI USAHA PADA PERUSAHAAN KECAP “JEMPOL”

OLEH :

BAMBANG SUGIANTO
0422038

Telah disetujui dan diterima dengan baik oleh:

Dosen Pembimbing


Anang Subardjo, SE., M.M.

Dekan Fakultas Ekonomi


Dra. Jeanne Asteria W., MSi., Ak.

Tanggal:



LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi ditulis oleh : Bambang Sugianto NPM : 0422038

Telah diuji pada tanggal : 29 Agustus 2008 dan dinyatakan LULUS oleh:

Mengetahui:

Dekan Fakultas Ekonomi:

Dra. Jeanne Asteria W., MSi., Ak.

Ketua Jurusan

Dra. Jeanne Asteria W., MSi., Ak.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Bapa Yesus Kristus, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik, yaitu dengan judul: **"Penetapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja dalam Rangka Implementasi Strategi Usaha pada Perusahaan Kecap "JEMPOL"™"**. Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat-syarat guna mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Universitas Katolik Darma Cendika (UKDC) Surabaya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, mengingat keterbatasan pengalaman dan pengetahuan penulis. Tetapi berkat bantuan dari berbagai pihak berupa bimbingan, saran, dan dorongan moril sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Ibu Dra. Maria Yovita R. Pandin, M.M., selaku Rektor UKDC.
2. Ibu Dra. Jeanne Asteria Wawolangi, MSi., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi UKDC, atas semua koreksi dan dukungannya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi tepat waktu.
3. Bpk. Anang Subarjo, SE., M.M., selaku Dosen Pembimbing, yang telah meluangkan waktu, memberikan pengarahan dan masukan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.





4. Ibu Lintang Venusita, SE., MSi., Ak., selaku Dosen Auditing dan Akuntansi Lanjutan Keuangan, yang membantu memberikan nasihat-nasihat dan masukkan-masukkan sehingga skripsi ini dapat selesai tepat waktu.
5. Semua Dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuannya selama kuliah serta semua karyawan UKDC yang telah membantu selama proses belajar.
6. Bpk Moeljo Hartono, selaku pemilik perusahaan Kecap "JEMPOL".
7. *Special to* Papi dan Mami tercinta yang senantiasa selalu mengawasi setiap langkah penulis dari surga; Kakak2-ku tersayang; Sugeng Hartono & Yanti serta Netta (Belajar yang rajin ya.....bahagiakan pa & ma); Agus & Yuli, atas surport yang diberikan (*Remember*, kita harus kompak, *oc!*), *I Love U.....*
8. Ko Hongky & Ce Lumy, yang telah banyak membantu, memberikan dorongan dan semangat untuk terus belajar, thanks atas surportnya selama ini.
9. Lukas & Nora, atas semua yang pernah saya pinjam..... semua sangat membantu dalam penyelesaian skripsi ini.
10. Bpk Heri, thanks atas buku2nya selama ini dan terakhir atas peminjaman Laptop (benar2 sangat membantu dalam penyelesaian skripsi), *God Bless.....*
11. All team HRD PT Arta Boga Cemerlang, Suyanto (jangan putus asa, tetap semangat!!!); Probo (thanks atas Laptopnya; tetap fokus, saya yakin pasti berhasil???); Theresia; Iven; M.Tri; M.Yayuk; M.Anik; Putu; Sanny; Yustia), atas doa, dukungan dan kerjasamanya; David (nasehat & surportnya sangat membantu); Mitha (thanks ya! Atas petuah & pengertiannya), *I will always remember all of U.....*



12. Bpk Glenn Olyver, pinjaman materi workshop dan masukannya sangat membantu untuk lebih memfokuskan dalam skripsi.
13. Buat anak2 pemasa Harvest 33 (Sindu; Ping2; Maria; Maya; Wulan; Dewi; Mitha; Yohanes; iis; Lystiani; Yermi), terimakasih atas dukungan dan doa-nya selama ini.....berkat kalian semua skripsi ini bisa selesai tepat waktu...../ *Love U Guest.....Jesus Love all of U.....*
14. Buat teman2 semua (Ester; Lisa; Ira; Nimus; Nathan; Yossi; Lusi; Fina; Yayok; Tanti; Agus; Stefanni; Sisca; Stephanie; Rina; Putri; Murni; Dewi; Emilia), tetap *keep contact!!* oc!
15. Untuk semua teman2 tanpa terkecuali, yang mendukung dan mensurport dalam penyelesaian skripsi ini yang penulis tidak dapat sebutkan satu2, thanks buat semua dorongan semangat, doa, dan bantuannya selama ini.
Kiranya Bapa Yesus Kristus memberikan rahmat dan karunia-Nya atas semua jasa serta perhatiannya yang telah diberikan kepada penulis. Skripsi ini tentu saja jauh dari sempurna, sehingga penulis dengan senang hati menerima kritik dan saran demi perbaikan. Kepada peneliti lain mungkin masih bisa mengembangkan hasil penelitian ini pada ruang lingkup yang lebih luas dan analisa yang lebih tajam (fokus). Akhir kata, penulis berharap kiranya skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Surabaya, Agustus 2008

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
ABSTRAKS	ix
BAB 1: PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Lingkup Penelitian	4
1.5. Manfaat Penelitian	5
1.6. Sistematika Skripsi	5
BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Penelitian Terdahulu	7
2.2. Landasan Teori	7
2.2.1. Pengertian Balanced Scorecard	8
a. Perspektif Finansial	12
b. Perspektif Pelanggan	14
c. Perspektif Proses Bisnis Internal	16
d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	18
2.2.2. Pengukuran Balanced Scorecard	18
a. Perspektif Finansial	19
b. Perspektif Customer	20
c. Perspektif Proses Bisnis Internal	22
d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	25
2.2.3. Pengukuran Kinerja Dan Strategi Perusahaan	28
2.2.4. Balance Scorecard sebagai Penyeimbang dan Pengukuran Kinerja Organisasi	30



2.2.5. Implementasi Balanced Scorecard	32
BAB 3: METODE PENELITIAN	35
3.1. Identifikasi Variabel	35
3.2. Definisi Operasional	35
a. Balanced Scorecard	35
b. Pengukuran Kinerja	38
3.3. Prosedur Pengumpulan Data	38
a. Observasi	38
b. Wawancara	38
c. Dokumentasi	39
3.4. Langkah-langkah Pembahasan	39
BAB 4: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	40
4.1. Gambaran Umum	40
4.1.1. Sejarah Berdirinya	40
4.1.2. Struktur Organisasi	41
4.1.3. Tujuan Perusahaan	43
4.1.4. Aktivitas Perusahaan	44
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian	45
1. Data Finansial	46
2. Data Non Finansial	50
3. Lain-lain	50
4.3. Pengukuran Kinerja Perusahaan yang Diterapkan Perusahaan	52
4.3.1. Menghitung Perspektif Finansial	52
a. Economic Value Added	53
b. Sales Growth	54
c. Net Profit Margin	55
d. Return On Asset	56
e. Total Asset Turnover	57
f. Receivable Turnover	57
4.3.2. Perspektif Konsumen	58
a. Customer Retention	59



b. Customer Acquisition	59
c. Number of Customer Complain	60
4.3.3. Perspektif Internal Bisnis	61
a. Waktu Penyelesaian Order Tepat Waktu	61
b. Yield Rate	62
4.3.4. Perspektif Belajar dan Tumbuh	63
a. Produktivitas	63
b. Employee Turnover	64
c. Absenteeism	65
d. Employee Training Ratio	66
4.4. Implementasi Balanced Scorecard	66
4.4.1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	68
4.4.2. Perspektif Pelanggan	68
4.4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal	68
4.4.4. Perspektif Finansial	69
BAB 5: SIMPULAN DAN SARAN	72
5.1. Simpulan	72
5.2. Saran	73
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Perspektif Balanced Scorecard dan Ukurannya	10
Tabel 2.2. Dimensi Kunci yang Harus Dipertimbangkan pada Saat Mengembangkan Objektif untuk Setiap Rancangan Nilai Konsumen	16
Tabel 2.3. Measuring Strategic Financial Themes	20
Tabel 4.1. Perusahaan Kecap "JEMPOL" Neraca 31 Desember 2006 ..	46
Tabel 4.2. Perusahaan Kecap "JEMPOL" Neraca 31 Desember 2007 ..	47
Tabel 4.3. Perusahaan Kecap "JEMPOL" Laporan Laba-Rugi 2006.....	48
Tabel 4.4. Perusahaan Kecap "JEMPOL" Laporan Laba-Rugi 2007	49
Tabel 4.5. Data Non Finansial	50
Tabel 4.6. Target Perusahaan untuk Tahun 2007	51
Tabel 4.7. Data Keuangan Perusahaan Kecap "JEMPOL" Tahun 2007	52
Tabel 4.8. Economic Value Added	53
Tabel 4.9. Sales Growth	54
Tabel 4.10. Net Profit Margin	55
Tabel 4.11. Return On Asset	56
Tabel 4.12. Total Asset Turnover	57
Tabel 4.13. Receivable Turnover	58
Tabel 4.14. Jumlah Konsumen	59
Tabel 4.15. Customer Acquisition	60
Tabel 4.16. Number of Customer Complain	60
Tabel 4.17. Waktu Penyelesaian Order Tepat Waktu	61
Tabel 4.18. Yield Rate	62
Tabel 4.19. Produktivitas	63
Tabel 4.20. Employee Turnover	64
Tabel 4.21. Absenteeism	65
Tabel 4.22. Employee Training Ratio	66
Tabel 4.23. Balanced Scorecard	67

GAMBAR

Halaman

Gambar 4.1. Struktur Organisasi Perusahaan Kecap “JEMPOL”	41
---	----





ABSTRAKS

Konsep *balanced scorecard* ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial (atau dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional) dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan *balanced scorecard* sebagai informasi pengukuran kinerja dalam rangka implementasi strategi usaha pada perusahaan Kecip "JEMPOL".

Penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu kualitatif yaitu gambaran umum perusahaan, struktur organisasi perusahaan, sistem akuntansi yang digunakan perusahaan. Sedangkan data kuantitatif yaitu data yang berupa angka-angka diantaranya laporan keuangan. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah perspektif financial dengan menggunakan pengukuran EVA, *sales growth*, *net profit margin*, *return on asset*, *total asset turnover*, dan *receivable turnover*. Perspektif Konsumen dengan menggunakan pengukuran *customer retention*, *customer acquisition*, dan *number of customer complain*. Perspektif Internal Bisnis dengan menggunakan pengukuran waktu penyelesaian order tepat waktu, dan *Yield Rate*. Perspektif Belajar dan tumbuh dengan menggunakan pengukuran *Employee Turnover*, produktivitas, dan *absenteeism*.

Hasil penelitian dengan menggunakan *balanced scorecard* menunjukkan bahwa perusahaan perlu adanya evaluasi yaitu perlu adanya evaluasi yaitu pada peningkatan pendapatan dengan meningkatkan pemasaran, optimalisasi proses produksi, optimalisasi kinerja perusahaan, dan optimalisasi sumber daya manusia dan kinerja karyawan. Untuk itu dalam menyusun perencanaan strategik disarankan para perencana strategik (pimpinan) mempertimbangkan hal-hal seperti, kemampuan perusahaan dalam menyediakan sumberdaya yaitu yang tercermin dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hal ini diperlukan karena karyawan yang ahli dan kompeten akan berimplikasi pada kualitas proses yang lebih baik dan selanjutnya akan dapat memuaskan pelanggan sehingga meningkatkan laba.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, *Perspektif Financial*, *Perspektif Konsumen*, *Perspektif Internal Bisnis*, *Perspektif Belajar dan tumbuh*.