



**UNIVERSITAS TARUMANAGARA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**JAKARTA**

**SKRIPSI**

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA PERUSAHAAN PADA PT STAR MUSTIKA PLASTMETAL**

**DIAJUKAN OLEH :**

**NAMA : PINELLA SURYANA**

**NIM : 125070203**

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT**

**GUNA MENCAPAI GELAR**

**SARJANA EKONOMI**

**2011**

UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI

JAKARTA

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

NAMA : PINELLA SURYANA  
NIM : 125070203  
PROGRAM/JURUSAN : S1 / AKUNTANSI  
BIDANG KONSENTRASI : SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN  
JUDUL SKRIPSI : PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
PERUSAHAAN PADA PT STAR MUSTIKA  
PLASTMETAL

Jakarta, Desember 2010

Pembimbing

Dra. Nurainun Bangun MM., Ak.

**UNIVERSITAS TARUMANAGARA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**JAKARTA**

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

**SETELAH LULUS UJIAN KOMPREHENSIF/SKRIPSI**

NAMA : PINELLA SURYANA  
NIM : 125070203  
PROGRAM/JURUSAN : S1 / AKUNTANSI  
BIDANG KONSENTRASI : SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN  
JUDUL SKRIPSI : PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
PERUSAHAAN PADA PT STAR MUSTIKA  
PLASTMETAL

TANGGAL : 14 Januari 2011

KETUA PENGUJI :

( I Cenik Ardana, Drs, M.M.,Ak)

TANGGAL : 14 Januari 2011

ANGGOTA PENGUJI :

( Nurainun Bangun, Dra, M,M.,Ak)

TANGGAL : 14 Januari 2011

ANGGOTA PENGUJI :

( Sri Daryanti, Dra, M.M.,Ak)

**UNIVERSITAS TARUMANAGARA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**JAKARTA**

- (A) Pinella Suryana (125070203)
- (B) PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT STAR MUSTIKA PLASTMETAL
- (C) viii + 71 hlm ; 2010, gambar 4, tabel 4
- (D) *Balanced Scorecard*
- (E) Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan alternatif penerapan *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Alternatif tersebut disarankan karena pengukuran kinerja perusahaan dinilai kurang tepat karena perusahaan pada saat ini menggunakan pengukuran kinerja tradisional yang hanya menekankan pada aspek keuangannya saja. Penelitian kepustakaan dan lapangan telah dilakukan untuk mengetahui pengukuran aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil analisis dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan secara keseluruhan masih kurang baik. Hanya aspek proses bisnis internalnya saja yang sudah cukup baik. Jadi, dengan menerapkan *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat mengukur kinerjanya dalam jangka panjang secara keseluruhan.
- (F) Daftar Pustaka 13 (2001-2010)
- (G) Dra. Nurainun Bangun MM., Ak.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan cinta, berkat, dan karunia yang tak ternilai sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT STAR MUSTIKA PLASTMETAL.” Penyusunan penelitian ini dilakukan untuk memenuhi sebagian dari syarat-syarat guna mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara Jakarta.

Penelitian serta penyusunan penelitian ini tidak akan pernah terwujud tanpa bantuan serta bimbingan dari berbagai pihak yang telah membantu. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyusun skripsi ini, terutama kepada :

1. Ibu Dra. Nurainun Bangun MM., Ak., selaku dosen pembimbing dan Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara yang telah meluangkan waktu untuk memberikan petunjuk, bimbingan, dan pengarahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Soekrisno Agoes Ak., MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menyusun skripsi.
3. Seluruh staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara yang telah memberikan bimbingan dan pengetahuan selama masa perkuliahan.

4. Seluruh staf administrasi dan perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara yang telah banyak membantu penulis dalam penyelesaian penelitian ini.
5. Seluruh pimpinan, staf, dan karyawan PT Star Mustika Plastmetal yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk melakukan riset dan membantu dalam memperoleh informasi, data, serta keterangan lain yang diperlukan.
6. Orang tua dan adik tercinta yang senantiasa memberikan doa restu dan dukungan, baik moril maupun materil selama masa perkuliahan sampai akhir penyusunan skripsi ini.
7. Teman-teman yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang senantiasa memberikan semangat serta dukungan moril, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna dan masih banyak kekurangan, oleh karena itu penulis dengan senang hati menerima kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membutuhkannya.

Jakarta, Desember 2010

Penulis

( Pinella Suryana )

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	viii
<b>BAB I     PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Permasalahan.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	3
C. Ruang Lingkup.....	4
D. Perumusan Masalah.....	5
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
F. Sistematika Pembahasan.....	6
<b>BAB II    LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN</b>	
A. Tinjauan Pustaka.....	8
1. Pengukuran Kinerja.....	8
2. Pengukuran Kinerja Tradisional.....	9
3. <i>Balanced Scorecard</i> .....	10
a. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	10
b. Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	12
1) Perspektif Keuangan.....	13
2) Perspektif Pelanggan.....	16

3) Perspektif Proses Bisnis Internal.....	18
4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	20
c. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	21
B. Kerangka Pemikiran.....	22
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Pemilihan Objek Penelitian.....	26
B. Teknik Pengumpulan Data.....	26
C. Teknik Pengolahan Data.....	30
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN</b>	
A. Gambaran Umum PT Star Mustika Plastmetal.....	33
1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	33
2. Visi dan Misi Perusahaan.....	34
3. Kegiatan Usaha Perusahaan.....	34
4. Struktur Organisasi Perusahaan dan Uraian Tugasnya.....	35
B. Analisa dan Pembahasan.....	43
1. Pengukuran Kinerja Tradisional.....	43
2. Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> .....	43
a. Perspektif Keuangan.....	43
b. Perspektif Pelanggan.....	51
c. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	56
d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	59
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan.....	66



B. Saran.....	70
---------------	----

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN

## **DAFTAR TABEL**

TABEL 4.1	Neraca PT Star Mustika Plastmetal Per 31 Desember 2008 dan 2009.....	44
TABEL 4.2	Laporan Laba Rugi PT Star Mustika Plastmetal Per 31 Desember 2008 dan 2009.....	46
TABEL 4.3	Hasil Skor Rata-rata Kuesioner Pelanggan.....	54
TABEL 4.4	Hasil Skor Rata-rata Kuesioner Karyawan.....	62

## DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 2.1	Kerangka <i>Balanced Scorecard</i> .....	12
GAMBAR 2.2	Kerangka Pemikiran.....	25
GAMBAR 4.1	Arus Proses Produksi.....	34
GAMBAR 4.2	Struktur Organisasi PT Star Mustika Plastmetal.....	36

## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	<i>Management Policy</i> PT Star Mustika Plastmetal
LAMPIRAN 2	Struktur Organisasi PT Star Mustika Plastmetal
LAMPIRAN 3	Neraca Tahun 2008
LAMPIRAN 4	Laporan Laba Rugi tahun 2008
LAMPIRAN 5	Neraca tahun 2009
LAMPIRAN 6	Laporan laba rugi tahun 2009
LAMPIRAN 7	Waktu Proses Produksi
LAMPIRAN 8	Daftar Karyawan PT Star Mustika Plastmetal
LAMPIRAN 9	Kuesioner Pelanggan PT Star Mustika Plastmetal
LAMPIRAN 10	Kuesioner Karyawan PT Star Mustika Plastmetal
LAMPIRAN 11	Reabilitas dan Validitas Perspektif Pelanggan
LAMPIRAN 12	Hasil Skor Kuesioner Perspektif Pelanggan
LAMPIRAN 13	Reabilitas dan Validitas Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
LAMPIRAN 14	Hasil Skor Kuesioner Karyawan PT SMP

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Permasalahan**

Munculnya era globalisasi, menimbulkan dampak persaingan bisnis yang semakin ketat dan kompetitif. Persaingan inilah yang menuntut perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas produk dengan harga bersaing. Perusahaan juga mulai berfokus pada strategi-strategi bisnis yang tepat dan efektif agar dapat meningkatkan kinerja dan performa perusahaan, sehingga dapat memberikan kualitas produk yang lebih baik dengan biaya yang lebih rendah.

Persaingan menuntut semua perusahaan untuk melakukan evaluasi terhadap segala sumber daya yang dimilikinya untuk tetap bisa bertahan dan memenangkan persaingan. Perusahaan juga harus menaruh perhatian pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan bersaing melalui penyampaian produk dan layanan yang lebih baik kepada konsumen.

Suatu perusahaan perlu mengadakan evaluasi terhadap kinerjanya. Hal ini dimaksudkan untuk menjamin perusahaan tersebut dapat melangsungkan kegiatan usahanya dengan baik. Dalam melakukan evaluasi diperlukan suatu standar pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja tersebut merupakan salah satu alat yang penting bagi perusahaan dalam menerapkan strategi untuk mencapai tujuan utama perusahaan, yaitu memaksimalkan nilai bagi pemilik.

Selama ini, pengukuran kinerja yang paling banyak dan sering digunakan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya berorientasi pada sektor keuangan saja, misalnya *return on investment*, *return on equity*, *residual income*, *economic value added*. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Pengukuran kinerja ini juga tidak tepat untuk mengevaluasi keseluruhan kinerja perusahaan secara optimal dan dapat memberikan hasil yang bias atas penilaian kinerja perusahaan karena ada aspek-aspek lain yang mempengaruhi kinerja perusahaan selain sektor keuangan, seperti kepuasan pelanggan, kualitas produk atau jasa, kesesuaian produk dengan kebutuhan pelanggan, efisiensi pemakaian bahan dalam produksi, loyalitas karyawan dan sebagainya, sehingga pihak manajemen perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Dewasa ini, disadari bahwa pengukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh banyak perusahaan sudah tidak lagi memadai, sehingga dikembangkan suatu konsep *Balanced Scorecard*.

*Balanced Scorecard* merupakan suatu konsep yang mampu mengukur bagaimana unit bisnis melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan nilai-nilai pada masa yang akan datang. Konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal lingkup pengukurannya yang komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja finansial, juga mempertimbangkan pula kinerja-kinerja non finansial. *Balanced*

*Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran dan pengendalian manajemen yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, suatu kinerja bisnis diukur dari empat macam perspektif yaitu perspektif keuangan (*finansial*), perspektif pelanggan / konsumen (*customer*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

*Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun jasa. Namun, dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai objek adalah PT Star Mustika Plastmetal yang bergerak di bidang industri yang memproduksi berbagai komponen otomotif. Berdasarkan kondisi perusahaan yang ada pada saat ini dan permasalahan pengukuran kinerja yang dilakukan perusahaan hanya berdasarkan aspek finansial saja, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan memilih judul “PENERAPAN BALANCED SCORECARD DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT STAR MUSTIKA PLASTMETAL.”

## **B. Identifikasi masalah**

Berdasarkan dari latar belakang yang disebutkan di atas, maka dapat diidentifikasi masalah yang terjadi di perusahaan yaitu pengukuran kinerja yang dilakukan perusahaan hanya berdasarkan aspek finansial saja. Namun dalam perkembangannya pengukuran kinerja perusahaan tidak hanya dilihat dari aspek finansialnya saja, melainkan aspek-aspek lainnya seperti, sumber daya manusia,

pembelajaran dan pertumbuhan, pelanggan, serta proses bisnis internal yang secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi perkembangan perusahaan.

### **C. Ruang Lingkup**

Agar pembahasan dalam penelitian ini lebih terfokus maka yang akan dibahas dalam skripsi ini dibatasi pada pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* yang ditinjau dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*Profit Margin, Sales Growth, Return On Investment, Current Ratio, Return On Assets, Return On Equity, dan Equity to Total Asset Ratio*), perspektif pelanggan / konsumen (*Market Share, Customer Retention, Customer Acquisition, Customer Satisfaction, dan Customer Profitability*), perspektif proses bisnis internal (*Inovasi, Operasi, Layanan Purna Jual, Manufacturing Cycle Efficiency (MCE), Percentage of sales from new product, dan Supplier Lead Time*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Employee Capabilities* terdiri dari :*Employee Satisfaction, Employee Retention, dan Employee Productivity, Information System Capability, Motivation, Empowerment, and Alignment, Percentage of Employee Turnover, serta Absenteeism*). Penelitian dalam skripsi ini menggunakan data PT Star Mustika Plastmetal periode 2008 hingga 2009.



#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah pada PT Star Mustika Plastmetal, maka penulis dapat merumuskan beberapa masalah sebagai berikut:

- (a) Apakah terjadi peningkatan pada perspektif keuangan
- (b) Apakah terjadi peningkatan pada perspektif pelanggan
- (c) Apakah terjadi peningkatan pada perspektif proses bisnis internal
- (d) Apakah terjadi peningkatan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

#### **E. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Penelitian pada PT Star Mustika Plastmetal ini bertujuan untuk menerapkan *Balanced Scorecard* agar perusahaan dapat berkembang sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Dengan adanya penelitian ini penulis juga mengharapkan ada manfaat yang dapat diperoleh antara lain:

- a. Bagi perusahaan

Memberikan alternative yang lebih baik dalam rangka meningkatkan kinerja yang lebih optimal.

- b. Bagi penulis

Menambah pengetahuan dan pemahaman bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* dalam perusahaan, memperoleh gambaran nyata manajemen perusahaan, dan untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara.

c. Bagi Pembaca

Memberikan gambaran mengenai sistem pengukuran kinerja tradisional yang umum digunakan oleh perusahaan di Indonesia dan gambaran penerapan sistem *Balanced Scorecard* pada perusahaan.

## **F. Sistematika Pembahasan**

Untuk memberikan gambaran yang jelas dan singkat mengenai pembahasan skripsi maka di bawah ini akan diuraikan sistematika dari skripsi ini. Adapun sistematika dari skripsi ini memuat :

### **BAB I      PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan latar belakang permasalahan, identifikasi masalah, ruang lingkup, perumusan masalah, tujuan dan manfaat dilakukannya penelitian serta sistematika pembahasan.

### **BAB II     LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

Bab ini menjelaskan pengukuran kinerja, pengukuran kinerja tradisional, dan *Balanced Scorecard* serta kerangka pemikiran.

### **BAB III    METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan pemilihan objek penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik pengolahan data.

### **BAB IV    HASIL PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan gambaran umum PT Star Mustika Plastmetal serta analisis dan pembahasan mengenai penggunaan konsep *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja perusahaan.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan kesimpulan atas seluruh pembahasan yang telah dilakukan dan memberikan saran-saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam peningkatan kinerjanya di masa yang akan datang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert Newton dan Vijay Govindarajan. (2004). *Management Control System. Tenth Edition*. New York: Mc. Graw Hill International.
- Atkinson, Anthony A., Robert S. Kaplan dan S. Mark Young. (2004). *Management Accounting. Fourth Edition*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Garrison, Ray H and Eric W. Noreen. (2002). *Managerial Accounting. Tenth Edition*. New York: Mc. Graw Hill International.
- Hansen, Don R dan Maryanne M. Mowen. (2005). *Cost Management. Fourth Edition*. Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing.
- Horngren, Charles T. George Foster dan Serikat Datar. (2005). *Cost Accounting A Managerial Emphasis. Eleventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2007). *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2001 a). *Akuntansi Management*. Edisi Ketiga, Jakarta: Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_. (2001 b). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi Kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, H. Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Edisi Kedua. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sumarsan, Thomas. (2010). *Sistem Pengendalian Manajemen Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*. Kembangan, Jakarta Barat: PT Indeks.
- Walsh, Ciaran. (2003). *Key Management Ratios*. Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Widjaya Tunggal, Amin. (2009). *Balanced Scorecard Mengukur Kinerja Bisnis*. Jakarta: Harvarindo.
- Yuwono, Soni, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. (2002). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.