



UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI

JAKARTA

SKRIPSI

ALTERNATIF *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR

KINERJA PADA PT PANCA YASA PRIMATANGGUH

DIAJUKAN OLEH :

NAMA : RICHSON

NIM : 125070022

UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT

GUNA MENCAPAI GELAR

SARJANA EKONOMI

2011

**UNIVERSITAS TARUMANAGARA
FAKULTAS EKONOMI
JAKARTA**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : RICHSON
NIM : 125070022
JURUSAN : AKUNTANSI
BIDANG KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN
JUDUL SKRIPSI : *ALTERNATIF BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA
PADA PT PANCAYASA PRIMATANGGUH

Jakarta, Desember 2010

Pembimbing

(DRA. ROSMITA RASYID, M.M., Ak.)

**UNIVERSITAS TARUMANAGARA
FAKULTAS EKONOMI
JAKARTA**

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI
SETELAH LULUS UJIAN KOMPREHENSIF**

NAMA : RICHSON
NIM : 125070022
PROGRAM / JURUSAN : S1 / AKUNTANSI
MATA KULIAH POKOK : AKUNTANSI MANAJEMEN
JUDUL SKRIPSI : ALTERNATIF *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PADA
PT PANCAYASA PRIMATANGGUH

Tanggal 17 Januari 2011

KETUA PENGUJI:

(LINDA SANTIOSO, SE, M.Si, AK)

Tanggal 17 Januari 2011

ANGGOTA PENGUJI:

(DRA. ROSMITA RASYID, M.M., AK)

Tanggal 17 Januari 2011

ANGGOTA PENGUJI:

(MELINDA HARYANTO, SE, M.M., AK)

UNIVERSITAS TARUMANAGARA
FAKULTAS EKONOMI
JAKARTA

- (A) Richson (125070022)
- (B) *ALTERNATIF BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PADA PT PANCAAYASA PRIMATANGGUH
- (C) xii + 102 hlm; 2010, gambar 7, tabel 26
- (D) Akuntansi Manajemen
- (E) Penelitian ini bertujuan untuk memberikan masukan kepada perusahaan tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*. Selama ini perusahaan menilai kinerja dari keuangan perusahaan dan mengabaikan pengukuran kinerja dari aspek non-keuangan. Penelitian kepustakaan dilakukan dengan mempelajari buku-buku yang berhubungan dengan *balanced scorecard* yang terdapat di perpustakaan serta informasi lainnya dari berbagai *webside* internet dan lapangan dilakukan dengan wawancara dan pembagian kuesioner. Penyebaran kuesioner kepada konsumen dan karyawan bertujuan untuk mengetahui penilaian kepuasan konsumen dan karyawan terhadap perusahaan. Dalam *balanced scorecard* terdapat empat perspektif yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan baik dari segi keuangan maupun non keuangan yang berfungsi untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Dari perspektif konsumen diketahui bahwa konsumen merasa tidak puas terhadap ketepatan pengiriman barang. Dari perspektif proses bisnis internal diketahui bahwa tingkat efisiensi proses produksi perusahaan belum efisien yaitu sebesar 0,625 sedangkan *manufacturing cycle efficiency ratio* yang baik adalah 1. Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diketahui rata-rata tingkat kepuasan karyawan masih dibawah rata-rata dalam hal sarana dan prasarana perusahaan, penghargaan yang diberikan kepada perusahaan, sistem gaji, upah, dan tunjangan yang diberikan perusahaan, kesempatan untuk berkembang, menanggapi saran karyawan bagi perusahaan serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Perusahaan diharapkan dapat memperhatikan aspek-aspek pengukuran kinerja dari segi keuangan dan non-keuangan dan dapat menggunakan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan untuk kemajuan perusahaan.
- (F) Daftar acuan 12 (2000 - 2007)
- (G) Dra. Rosmita Rasyid, M.M., Ak.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ALTERNATIF *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PADA PT PANCAYASA PRIMATANGGUH”. Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat dalam meraih gelar Sarjana Ekonomi Jurusan S1 Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara.

Selama proses penyusunan skripsi ini, penulis menghadapi banyak kesulitan. Namun penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik karena mendapat banyak bantuan, bimbingan, dukungan dan dorongan semangat dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berkontribusi, khususnya kepada :

1. Ibu Dra. Rosmita Rasyid, M.M., Ak., selaku dosen pembimbing yang dengan tekun dan sabar dalam membantu dan membimbing penyusunan skripsi dari permulaan hingga selesainya skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Sukrisno Agoes, Ak., M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara.
3. Ibu Dra. Nurainun Bangun, M.M., Ak., selaku Ketua Program Studi S.1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara.
4. Segenap dosen dan staf pengajar Fakultas Ekonoii Universitas Tarumanagara yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang sangat berguna dan

berarti bagi penulis selama menempuh pendidikan di Universitas Tarumanagara.

5. Bapak Tendy Wato, SE, Ak., M.M., MBA., selaku *General Manager* dan Ibu Yuliana Tedja selaku *Accounting Manager* yang telah memberkan ijin untuk dilakukannya riset di PT Pancayasa Primatangguh
6. Papa, Mama, Richard, Mariska Veresia, dan semua keluarga tercinta yang telah memberikan doa, kasih sayang, semangat dan dukungan baik moril maupun materiil dari kecil hingga saat ini.
7. Dewi Wissan yang telah memberikan dukungan, motivasi, nasihat, serta bantuan dalam segala hal selama ini terutama dalam penyusunan skripsi ini.
8. Seluruh sahabat terbaikku (Andrew, Harri Black, Ryan, Widy, Denisse, Indri, Antoni, Intan, Irene, Lala, Selvi) dan teman-teman yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan bantuan, doa, dan semangat selama perkuliahan sampai penyelesaian skripsi ini.
9. Pihak perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara yang telah memberikan pelayanan dan informasi serta menyediakan literatur yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan serta kurangnya pengalaman penulis. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis meminta maaf apabila terdapat kesalahan dalam penulisan baik yang disengaja maupun tidak dan mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak.

Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca, khususnya mahasiswa/i Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih dan selamat membaca.

Jakarta, Desember 2010

Penulis,

(Richson)

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Identifikasi Masalah	4
C. Ruang Lingkup	5
D. Perumusan Masalah	5
E. Tujuan dan Manfaat penelitian	5
F. Sistematika Pembahasan	6
BAB II LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN	
A. Tinjauan Pustaka	9
1. Pengertian Pengukuran Kinerja	9
a. Tujuan Pengukuran Kinerja	10
b. Manfaat Pengukuran Kinerja	10
c. Proses Pengukuran Kinerja	11
2. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Metode Tradisional	12
a. Konsep Pengukuran Kinerja Perspektif Tradisional	12
b. Kelebihan dan Kelemahan Pengukuran Kinerja Perspektif Tradisional	13

3. <i>Balanced Scorecard</i>	14
a. Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> dalam Pengukuran Kinerja	16
b. Perspektif Kinerja Bisnis yang Diukur dalam <i>Balanced Scorecard</i>	17
1. Perspektif Keuangan(<i>Financial Perspective</i>)	17
2. Perspektif Pelanggan(<i>Customer Perspective</i>)	19
3. Perspektif Proses Bisnis Internal(<i>Internal Business Process Perspective</i>)	21
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan(<i>Learning and Growth Perspective</i>)	23
c. Kelebihan dan Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	24
B. Kerangka Pemikiran	27
1. Identifikasi Variabel	28
2. Definisi Variabel	28

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pemilihan Objek Penelitian	30
B. Teknik Pengumpulan Data	30
1. Penelitian Lapangan(<i>Field Research</i>)	31
a. Wawancara(<i>Interview</i>)	31
b. Pengamatan(<i>Observation</i>)	31
2. Penelitian Kepustakaan	31
3. Kuesioner	32

C. Teknik Pengolahan Data	32
---------------------------------	----

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Obyek Umum Penelitian	35
1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	35
2. Struktur Organisasi dan Ukuran Tugas	36
3. Kegiatan Usaha Perusahaan	44
B. Pengukuran Kinerja yang Diterapkan Perusahaan	47
1. Strategi PT Pancayasa Primatanggung	47
2. Pengukuran Kinerja yang Diterapkan Perusahaan	48
3. Pengukuran Kinerja dengan Metode Tradisional	49
a. Rasio Likuiditas	50
b. Rasio Solvabilitas	51
c. Rasio Profitabilitas	53
C. Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	54
a. Perspektif Keuangan (<i>Financial Perspective</i>)	55
b. Perspektif Pelanggan(<i>Customer Perspective</i>)	58
c. Perspektif Proses Bisnis Internal(<i>Internal Business Process Perspective</i>)	78
d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan(<i>Learning and Growth Perspective</i>)	81

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	97
B. Saran	101

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Skala Likert	34
Tabel 4.2	Tabel Rekapitulasi Hasil Kuesioner Dari Tingkat Kepuasan Pelanggan	60
Tabel 4.3	Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Kualitas Produk Secara Keseluruhan	63
Tabel 4.4	Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Ketepatan Ukuran Produk	64
Tabel 4.5	Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Ketepatan Jumlah Produk	66
Tabel 4.6	Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Karakteristik Penampilan Produk	67
Tabel 4.7	Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Harga Produk	68
Tabel 4.8	Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Pengiriman Barang Yang Tepat Waktu	69
Tabel 4.9	Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Cara Pembayaran Yang Diterapkan Oleh Perusahaan	70
Tabel 4.10	Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Kelonggaran Waktu Pembayaran	71

Tabel 4.11	Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Kemudahan Proses Pemesanan	73
Tabel 4.12	Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Ketepatan Menanggapi Jawaban Klaim	74
Tabel 4.13	Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Pelayanan Yang Diberikan Kepada Pelanggan	75
Tabel 4.14	Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Citra Dan Reputasi Perusahaan	76
Tabel 4.15	Tabel Rekapitulasi Kepuasan Karyawan	81
Tabel 4.16	Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap Lingkungan dan Suasana Bekerja	84
Tabel 4.17	Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap Sarana dan Prasarana yang Diberikan Oleh Perusahaan	85
Tabel 4.18	Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Penghargaan yang Diberikan Perusahaan	86
Tabel 4.19	Tabel Kepuasan Karyawan Terhadap Sistem Gaji, Upah dan Tunjangan yang Diberikan Perusahaan	87
Tabel 4.20	Tingkat kepuasan karyawan terhadap pelatihan yang diberikan oleh perusahaan	88
Tabel 4.21	Tingkat kepuasan karyawan terhadap kemampuan sistem informasi	90
Tabel 4.22	Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap Kesempatan Untuk	

	Berkembang Yang Diberikan oleh Perusahaan	91
Tabel 4.23	Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap Perhatian Perusahaan dalam Menanggapi Saran Karyawan Bagi Perusahaan	92
Tabel 4.24	Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap Keterlibatan Dalam Pengambilan Keputusan	93
Tabel 4.25	Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap Komunikasi Antar Rekan Sekerja atau Pimpinan	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Hubungan keempat perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	17
Gambar 2.2	Tolok Ukur Utama Perspektif Pelanggan	20
Gambar 2.3	Proporsi Nilai Pelanggan	21
Gambar 2.4	Kinerja Proses Bisnis Internal	22
Gambar 2.5	Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan	24
Gambar 2.6	Skema Kerangka Pemikiran	27
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT Pancayasa Primatangguh	37

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Memasuki era globalisasi, persaingan di dunia usaha semakin ketat. Perekonomian yang terus berubah dan pesatnya perkembangan teknologi mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan performanya sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan dan memenuhi permintaan pasar yang semakin kompleks serta mampu bertahan di dunia usaha yang semakin kompetitif. Berbagai aspek lingkungan usaha yang mempengaruhi performa perusahaan tidak hanya meliputi aspek perekonomian saja, tetapi juga melibatkan aspek – aspek lainnya seperti aspek teknologi, politik dan sosial. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk lebih efisien dalam memanfaatkan sumber daya yang ada dan lebih inovatif.

Dalam perusahaan manufaktur, proses produksi, penjualan dan penerimaan kas merupakan hal utama dari seluruh rangkaian aktivitas operasi perusahaan. Oleh karena itu, untuk menjamin kelangsungan hidupnya, perusahaan melaksanakan berbagai kebijaksanaan untuk mencapai tujuan utamanya. Tujuan utama perusahaan secara umum, yaitu untuk memaksimalkan laba yang dicapai melalui peningkatan penjualan produk perusahaan dan efisiensi biaya. Seperti yang diketahui, untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan mengharapkan adanya peningkatan penjualan dan efisiensi biaya. Peningkatan penjualan terjadi karena adanya kepuasan dari konsumen sehingga menimbulkan loyalitas konsumen atas

perusahaan. Hal ini diwujudkan oleh perusahaan melalui kualitas produk yang baik dengan penetapan standar yang harus dipenuhi selama pelaksanaan proses produksi sampai produk dihasilkan.

Sebelum dikembangkan *balance scorecard*, sistem pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan oleh perusahaan adalah pengukuran kinerja secara traditional yang hanya menitikberatkan pada aspek keuangan saja. Hal ini dikarenakan keuangan berbicara mengenai angka, sesuatu yang mudah untuk dihitung dan dianalisa. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta yang tidak tampak (*intangibile assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

Dewasa ini, disadari bahwa pengukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh banyak perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai, sehingga dikembangkan suatu konsep "*Balanced Scorecard*." *Balance Scorecard* merupakan cerminan dari strategi, visi, dan misi suatu organisasi berdasarkan pada pengukuran kinerja perusahaan yang lebih komprehensif dengan tujuan untuk memberikan kerangka bagi pengukuran strategi yang diterapkan untuk perusahaan.

Secara umum, terdapat empat macam kinerja yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu: 1) perspektif keuangan (*financial perspective*); 2) perspektif pelanggan / konsumen (*customer perspective*); 3) perspektif proses internal bisnis (*internal business process perspective*); 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspectives*). Melalui empat perspektif dalam *balance scorecard* ini, manajemen mampu menafsirkan dampak trend perubahan lingkungan bisnis yang kompleks terhadap visi, misi, dan strategi perusahaan baik yang jangka pendek maupun jangka panjang.

Banyak perusahaan yang mengklaim telah menerapkan *balance scorecard* dalam menilai kinerja pada perusahaan tersebut, padahal mereka baru menerapkan model pengukuran yang relatif lebih seimbang ketimbang hanya menggunakan pengukuran kinerja yang berbasis pada ukuran keuangan semata. Konsep pengukuran kinerja *balanced scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja keuangan, *balanced scorecard* juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan, serta tidak hanya mengukur hasil akhir (*out come*) tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir (*driver*).

PT Pancayasa Primatangguh merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang produksi marmer. Pada perusahaan manufaktur ini terdapat beberapa masalah yang berkaitan dengan persediaan barang dagang yang menumpuk, marketing yang tidak berjalan sebagai mana mestinya, penjualan yang selalu stagnan(sama), serta cash flow yang terganggu. Berdasarkan latar belakang diatas dan kelebihan yang dimiliki *balanced scorecard*, maka penulis tertarik

untuk mengukur kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan instrumen-instrumen yang terdapat di dalam *balanced scorecard* ke dalam skripsi yang berjudul “ALTERNATIF *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PADA PT PANCAYASA PRIMATANGGUH .”

B. Identifikasi Masalah

Saat ini masih banyak perusahaan yang mengukur kinerjanya secara tradisional, yaitu hanya dengan menitikberatkan pada aspek keuangannya saja. Perusahaan cenderung berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang dikemukakan sebelumnya, maka terdapat beberapa permasalahan pada PT Pancayasa Primatangguh yang telah diidentifikasi berkaitan dengan: 1) Persediaan barang dagang yang sangat banyak sampai akhir tahunnya sehingga terjadi penumpukan barang dagang; 2) Marketing yang buruk sehingga pelanggannya hanya berputar di pelanggan lama tanpa adanya pelanggan baru; 3) Penjualan yang selalu stagnan(sama) di setiap tahunnya tanpa ada peningkatan penjualan.

C. Ruang Lingkup

PT Pancayasa Primatangguh merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang industri batu marmer yang memiliki pabrik yang berada di Makassar dan Tangerang. Ruang lingkup skripsi dibatasi hanya pada pabrik yang berada di

Tangerang dimana terdapat persediaan barang dagang yang menumpuk, marketing yang tidak berjalan sebagai mana mestinya, penjualan yang selalu stagnan(sama), serta cash flow yang terganggu PT Pancayasa Primatangguh selama tahun 2008 dan tahun 2009.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: Bagaimana alternatif *Balanced Scorecard* dapat meningkatkan kinerja pada PT Pancayasa Primatangguh.

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: a) Bagi perusahaan, untuk mendapatkan masukan tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balance Scorecard* dan sejauh mana penerapan *balanced scorecard* sebagai alat analisis yang komprehensif dan koheren pada perusahaan; b) Bagi penulis, untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis serta menerapkan teori yang selama ini diperoleh dalam perkuliahan. c) Bagi pihak lain yang berkepentingan, untuk memberikan informasi yang berkenaan dengan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian yang dilakukan adalah: a) Bagi perusahaan, dapat meningkatkan cara pengukuran kinerja perusahaan dan sebagai alternatif pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dalam menilai kinerja PT Pancayasa Primatangguh; b) Bagi penulis, lebih mengenal dan menilai sistem dan cara penerapan *balanced scorecard* pada suatu perusahaan; c) Bagi pihak lain yang berkepentingan, mendapat informasi yang berkenaan dengan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara garis besar mengenai apa yang akan dibahas dalam skripsi ini sehingga lebih sistematis dan mudah dipahami. Berikut adalah sistematika pembahasan skripsi ini :

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab pendahuluan ini dibahas secara singkat mengenai gambaran umum penelitian, yaitu mengenai latar belakang permasalahan, identifikasi masalah, ruang lingkup, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan skripsi secara umum.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab kedua ini terdiri dari teori-teori yang berhubungan dengan pokok pembahasan yang diuraikan dalam tinjauan pustaka dimana berisi mengenai konsep – konsep yang digunakan untuk melakukan

penelitian terhadap pengukuran kinerja PT Pancayasa Primatangguh dan komponen- komponen dalam *balanced scorecard*.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini akan menguraikan tentang jenis penelitian, pemilihan objek penelitian, teknik yang digunakan untuk megumpulkan data, teknik pengolahan data.

BAB IV HASIL PENELITIAN

Bab ini akan menguraikan tentang sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi yang digunakan dan uraian tugas serta penjelasannya, kegiatan usaha perusahaan serta pembahasan mengenai ukuran keberhasilan strategi perusahaan yang ditinjau dari 4 perspektif terhadap kinerja perusahaan dan menggunakan landasan teori yang terdapat pada bab II.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis, selain itu juga terdapat saran-saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R & Govindarajan. (2004). *Management Control System*. 11th ed. McGraw Hill International edition.
- Garrison, Ray H., dan. Norren, Eric W. (2003). *Managerial Accounting*. 10th ed. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gaspersz, Vincent. (2005). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan SIX SIGMA untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka.
- Hansen, Don R., dan Mowen, Maryanne M. (2007). *Managerial Accounting*. 8th ed. USA : International Thompson Publishing.
- Hilton, Ronald W., Michael W.maher and Frank H.Selto. (2006). *Cost Management strategies for business decisions*. 3rd ed. New York: McGraw Hill.
- Hongren, Foster & Datar. (2000). *Cost accounting : A Managerial Emphasis*. 10th ed. Prentice Hall.
- Kaplan, Robert S.; Atkinson, Anthony A.; Young, S. Mark. (2004). *Management accounting*. New Jersey: Prentice Hall.
- Luis S. & Biromo P.A. (2007). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan. (edisi ke-2)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Riyanto, Bambang. (2001). *Dasar-Dasar Pembelian Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.

Suharli, Michell. (2006). *Akuntansi untuk Bisnis Jasa dan Dagang*, Penerbit Graha Ilmu.

Yuwono, Sony.ect. (2006). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.