



**UNIVERSITAS TARUMANAGARA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**JAKARTA**

**SKRIPSI**

**ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI DASAR**

**PENILAIAN KINERJA UNTUK MEMPEROLEH KEUNGGULAN**

**KOMPETITIF PADA PT INDO PORCELAIN**

**DIAJUKAN OLEH:**

**Nama : Yohanes**

**NIM : 125100719**

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT**

**GUNA MENCAPAI GELAR**

**SARJANA EKONOMI**

**2014**

**UNIVERSITAS TARUMANAGARA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**JAKARTA**

**ANALISIS PENERAPAN BALANCE SCORECARD SEBAGAI DASAR  
PENILAIAN KINERJA UNTUK MEMPEROLEH KEUNGGULAN  
KOMPETITIF PADA PT INDO PORCELAIN**

Penelitian ini membahas mengenai pengukuran kinerja organisasi menggunakan metode Balanced Scorecard (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) sebagai sebuah metode yang mampu menawarkan solusi pengukuran kinerja yang lebih menyeluruh dan komprehensif dalam suatu perusahaan. Objek penelitian ini adalah PT Indo Porcelain sebagai salah satu anak perusahaan dari Gunung Sewu Kencana Group. Penelitian dilakukan dengan membandingkan antara kinerja internal perusahaan dengan kinerja menurut Balanced Scorecard dari tahun 2011-2012. Dari hasil penelitian dengan menggunakan Balanced Scorecard, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja PT Indo Porcelain termasuk dalam kriteria cukup, dengan beberapa saran dan perbaikan yang perlu dilakukan

This research discusses about performance measurement of organization by using Balanced Scorecard (financial perspective, customer perspective, internal business perspective and learning and growth perspective) as a method that can offers a solution for more comprehensive performance measurement and comprehensive in an organization. The object of this research is PT Indo Porcelain as one of the subsidiaries owned by Gunung Sewu Kencana Group. The research conducted by comparing between internal company performance and Balanced Scorecard performance of the years 2011-2012. From the results of research using the Balanced Scorecard, it can be concluded that the performance of the PT Indo Porcelain included in the criteria sufficiently, with some suggestions and improvements that need to be done.

Keywords: measurement, performance,, balanced scorecard, financial perspective,  
customer perspective, internal business process perspective, learning  
and growth perspective

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan anugerahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini disusun untuk memenuhi sebagian dari syarat-syarat guna mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Universitas Tarumanagara.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini, terutama kepada:

1. Bapak Drs. Iwan Kurniawan, Ak., CPA. selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga, pikiran untuk memberikan petunjuk dan bimbingan kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini serta memberikan kesempatan kepada penulis untuk penyusunan skripsi ini.
2. Ibu Sriwahyuni, S.E, M.Si., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara.
3. Bapak Dr. Sawidji Widoatmodjo, S.E, M.M., MBA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara.
4. Bapak Terry Soetandar selaku Direktur PT Indo Porcelain dan Bapak Sukaria Soedarnoto yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian pada perusahaan dan membantu penulis menyediakan informasi yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini.
5. Para dosen dan staf pengajar Universitas Tarumanagara, yang telah membimbing, membekali penulis dengan berbagai ilmu pengetahuan dan

seluruh staff administrasi dan perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara yang telah memberikan pelayanan kepada penulis.

6. Keluarga tercinta, terutama Papa Suharsono, Mama Naning, kakak Yosua, Yonatan yang telah banyak memberikan dukungan moril maupun materiil kepada penulis selama masa studi di Universitas Tarumanagara.
7. Sahabat-sahabat tercinta IDEAS: Steven Jonathan, Eric Steddy, Matheus Winata, Alexander, Erwin Gunawan, atas nasihat, lelucon dan cerita-cerita pembangkitkan semangat yang telah diberikan kepada penulis
8. Seluruh pihak lain yang tidak disebutkan satu per satu oleh penulis yang telah membantu kelancaran proses penyusunan skripsi ini.

Akhir kata penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna yang disebabkan keterbatasan penulis. Walaupun demikian, penulis berharap skripsi ini akan memberikan manfaat bagi para pembaca.

Jakarta, 1 Juli 2014

Yohanes

# DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	v
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	vi
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Perusahaan.....	1
B. Identikasi Masalah .....	3
C. Ruang Lingkup.....	3
D. Perumusan Masalah .....	4
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	4
F. Sistematika Pembahasan .....	5
<b>BAB II. LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN</b>	
A. Tinjauan Pustaka.....	8
1. Uraian Mengenai Pengukuran Kinerja .....	8
2. Uraian Mengenai Balance Scorecard .....	11
B. Kerangka Pemikiran.....	21
1. Identifikasi Variabel .....	24
2. Definisi Variabel.....	23

<b>BAB</b>	<b>III. METODE PENELITIAN</b>	
	A. Pemilihan Obyek Penelitian .....	25
	B. Teknik Pengumpulan Data.....	26
	C. Teknik Pengolahan Data .....	30
<b>BAB</b>	<b>IV. HASIL PENELITIAN</b>	
	A. Gambaran Umum Mengenai PT. Indo Porcelain .....	35
	1. Sejarah Perusahaan .....	35
	2. Struktur Organisasi .....	38
	3. Kegiatan Usaha.....	38
	4. Pengukuran Kinerja pada Saat Ini .....	45
	B. Analisis dan Pembahasan.....	48
	1. Analisis Pengukuran Kinerja <i>BSC</i> pada Perspektif Keuangan ...	49
	2. Analisis Pengukuran Kinerja <i>BSC</i> pada Perspektif Pelanggan ...	56
	3. Analisis Pengukuran Kinerja <i>BSC</i> pada Perspektif Bisnis	
	Internal .....	61
	4. Analisis Pengukuran Kinerja <i>BSC</i> pada Perspektif	
	Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	67
<b>BAB</b>	<b>V. SIMPULAN DAN SARAN</b> .....	71
	A. Simpulan .....	71
	B. Saran .....	73

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Sasaran Strategi & Ukuran Hasil pada Perspektif Keuangan .....	14
Tabel 2.2 Sasaran Strategi & Ukuran Hasil pada Perspektif Pelanggan.....	15
Tabel 2.3 Sasaran Strategi & Ukuran Hasil pada Perspektif Proses Internal Bisnis .....	16
Tabel 2.4 Sasaran Strategi & Ukuran pada Pers. Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	19
Tabel 4.1 Waktu Kerja PT Indo Porcelain .....	45
Tabel 4.2 Data Penjualan dan Harga Pokok Penjualan.....	46
Tabel 4.3 Data GPM dan NPM Industri Keramik Tahun 2011-2012 .....	47
Tabel 4.4 Data Laba/Rugi Bersih.....	47
Tabel 4.5 Data Aktiva Lancar dan Hutang.....	50
Tabel 4.6 Data Aktiva Lancar yang Bersifat Lebih Likuid.....	51
Tabel 4.7 Data Laba(Rugi) Bersih dan Total Aktiva .....	52
Tabel 4.8 Data Laba(Rugi) Bersih dan Total Ekuitas .....	54
Tabel 4.9 Data Jumlah Pelanggan/ Distributor .....	57
Tabel 4.10 Daftar Sample Survey Kepuasan Pelanggan.....	58
Tabel 4.11 Data Manufacturing Cycle PT Indo Porcelain.....	63
Tabel 4.12 Persentase Ketidaksesuaian Produksi Keramik .....	65
Tabel 4.13 Hasil Pengukuran Indeks Kepuasan Karyawan .....	68
Tabel 4.14 Hasil Pengukuran Indeks Kapabilitas Sistem Informasi.....	69



## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Balanced Scorecard .....	12
Gambar 2.2 Hubungan Empat Perspektif dalam Balance Scorecard .....	20
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran .....	23
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Indo Porcelain.....	38

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pertumbuhan ekonomi yang pesat di Indonesia mengakibatkan adanya persaingan yang semakin ketat dan tajam. Hal ini kerap terjadi pada usaha industri, terutama industri yang bergerak di bidang manufaktur. Setiap perusahaan berlomba-lomba untuk mencapai tujuan utamanya yaitu memperoleh pendapatan semaksimal mungkin dan menjaga kelangsungan hidup usahanya. Hal ini menjadi tantangan adanya lingkungan industri yang berkembang pesat dan terus berubah sehingga mereka harus dapat beradaptasi untuk dapat terus bertahan.

Kemajuan teknologi mengharuskan perusahaan memiliki kemampuan yang secara terus menerus diperbarui dalam menghasilkan dan mengolah informasi. Untuk menghasilkan informasi maka dibutuhkan sebuah sistem pengukuran yang dapat mendukung kinerja perusahaan di segala bidang.

Persaingan bisnis yang semakin kompetitif mengharuskan perusahaan untuk dapat terus berusaha meningkatkan mutu dengan harga bersaing. Pelanggan pastinya akan memilih produk yang memiliki keunggulan dibandingkan dengan produk sejenis, sehingga penting bagi produsen untuk terus bersaing dengan para kompetitor. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat dan efektif dalam penilaian kinerja dan performa perusahaan sehingga dapat menghasilkan produk dengan kualitas baik dan biaya yang lebih rendah.

Hingga kini perusahaan masih menggunakan cara tradisional dalam mengukur kinerja perusahaan, yaitu dengan berfokus pada pengukuran finansial saja. Pengukuran dengan cara ini sekarang sudah dianggap tidak memadai dan kurang membantu dalam memperbaiki kinerja perusahaan. Yang dibutuhkan saat ini adalah pengukuran kinerja yang juga memperhatikan aspek non finansial yang dapat secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan seperti pelanggan, inovasi produk, pengembangan perusahaan dan kemampuan karyawan. Untuk itu diperlukan suatu metode pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yaitu *Balanced Scorecard*.

*Balanced Scorecard* adalah suatu metode atau pendekatan yang dapat menilai kinerja perusahaan baik dari segi finansial ataupun non finansial yang menjadi indikator dalam kesuksesan mencapai tujuan perusahaan. *Balanced Scorecard* berfokus pada empat ukuran kinerja, yaitu keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta pembelajaran dan perkembangan (*learning and growth*).

PT Indo Porcelain merupakan salah satu perusahaan yang memproduksi keramik perangkat meja makan (*tableware*) dari bahan Porselen dan Translusen. Produk yang dihasilkan berupa jenis perangkat meja makan, antara lain: piring, mangkuk, cangkir, teko, tempat garam, tempat merica, dan lain-lain. Dari waktu ke waktu, perusahaan telah melayani pelanggannya dengan baik agar perusahaan dapat terus bertahan di era globalisasi serta dapat terus bersaing dengan para kompetitornya. Namun setelah dilakukan penelitian, ditemukan beberapa masalah yaitu: (a) laba yang dihasilkan perusahaan dari tahun ke tahun belum mencerminkan

keadaan yang sesungguhnya, (b) tidak adanya peningkatan yang signifikan dalam jumlah customer, (c) perusahaan belum menerapkan pengukuran dan evaluasi terhadap kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*.

Perusahaan diharapkan dapat memperbarui pengukuran kinerja yang diterapkan di perusahaan dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Dari uraian diatas, maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan memilih judul: **“ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI DASAR PENILAIAN KINERJA UNTUK MEMPEROLEH KEUNGGULAN KOMPETITIF PADA PT INDO PORCELAIN”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan penelitian awal pada PT Indo Porcelain, sebuah perusahaan produsen keramik perangkat meja makan ditemukan beberapa masalah yaitu :

1. Perusahaan belum menerapkan pengukuran dan evaluasi terhadap kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*.
2. Laba yang dihasilkan perusahaan dari tahun ke tahun belum mencerminkan keadaan yang sesungguhnya,
3. Jumlah pelanggan tidak menunjukkan peningkatan yang signifikan,

## **C. Ruang Lingkup**

Mengingat terbatasnya waktu dan luasnya masalah, maka penelitian dilakukan dengan melakukan pengukuran kinerja selama tahun 2011 dan 2012 dimana data yang digunakan adalah laporan keuangan 2011 dan 2012, serta kuisisioner yang di

ambil pada saat melakukan kunjungan ke perusahaan. Kuisisioner disebarakan kepada karyawan tatap bagian produksi pada PT Indo Porcelain. Dalam rangka mendapatkan keterangan dari pelanggan, dilakukan wawancara melalui telepon karena tidak memungkinkan untuk mengunjungi pelanggan satu per satu mengingat singkatnya waktu penelitian. Pembahasan ini akan meliputi masalah pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* yang ditinjau dari empat perspektif yaitu perspektif financial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

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

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian yang akan dibahas, yaitu:

1. Mengapa perusahaan belum menggunakan *Balanced Scorecard* ?
2. Mengapa laba yang dihasilkan perusahaan dari tahun ke tahun belum mencerminkan keadaan yang sesungguhnya ?
3. Mengapa jumlah pelanggan tidak menunjukkan peningkatan yang signifikan ?

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

##### **1. Tujuan Penelitian**

Adapun beberapa tujuan dari dilaksanakannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

Lihat Halaman 5

a. Agar laba perusahaan dapat ditingkatkan pada periode yang akan datang dan mencerminkan keadaan yang sesungguhnya,

b. Agar jumlah pelanggan dapat terus mengalami peningkatan,

Diharapkan dengan tercapainya tujuan penelitian di atas dapat diperoleh dengan jelas bagaimana praktik *Balanced Scorecard* yang sebenarnya pada suatu perusahaan di bidang manufaktur ini.

## **2. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian adalah sebagai berikut :

a. Bagi perusahaan untuk dapat memahami dan memperluas wawasan mengenai pendekatan *Balanced Scorecard* dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, meningkatkan produktivitas karyawan untuk meningkatkan profit perusahaan,

b. Manfaat operasional, untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan.

## **F. Sistematika Pembahasan**

Dalam rangka memperoleh gambaran umum secara obyektif dan mencapai sasaran yang jelas mengenai pembahasan dan pemahaman atas masalah yang diuraikan, maka skripsi ini dijabarkan menjadi lima bab. Adapun sistematika pembahasan yang dipergunakan untuk menyusun skripsi ini secara garis besar adalah sebagai berikut :

Lihat Halaman 6

## **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas tentang latar belakang permasalahan, perumusan masalah, ruang lingkup, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika pembahasan.

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

Bab ini membahas tinjauan pustaka yang meliputi uraian mengenai pengukuran kinerja, uraian mengenai *Balanced Scorecard*, serta hubungan antar perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Selain itu, pada bab ini juga akan dibahas mengenai kerangka pemikiran yang berisi tentang kegiatan penelitian sejak dari perencanaan, pelaksanaan sampai dengan penyelesaiannya.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini membahas tentang analisa apa yang dipakai untuk mengadakan penelitian, definisi operasional variabel, tempat dan waktu penelitian, serta metode penelitian yang terdiri dari : jenis penelitian, jenis data, populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, serta teknik analisis data.

## **BAB IV HASIL PENELITIAN**

Bab ini membahas tentang gambaran umum PT Indo Porcelain yang meliputi sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi, kegiatan usaha ,dan pengukuran kinerja saat ini. Selain itu juga akan dibahas mengenai analisis dan pembahasan PT Indo Porcelain berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* dari segi perspektif

keuangan, pelanggan dan karyawan guna meningkatkan efisiensi kinerja perusahaan.

## **BAB V    SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menguraikan simpulan dari hasil pembahasan dan analisis yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya dan memberikan saran-saran yang diharapkan dapat berguna bagi PT Indo Porcelain.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert Newton, and Vijay Govindarajan. (2007). *Management Control System*. 12th Edition. New York : Mc.Graw-Hill International.
- Atkinson, Anthony A., Robert S. Kaplan, and Mark Young. (2004). *Management Accounting*. 4th Edition. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Garrison, Ray H., and Eric W. Noreen. (2008). *Managerial Accounting. Twelfth Edition*. New York : Mc.Graw-Hill International.
- Gaspersz, Vincent. (2005). *Balanced Scorecard dengan Six Sigma: untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hannabarger, Chuck, Rick Buchman, and Peter Economy. (2007). *Balanced Scorecard Strategy For Dummies*. Indiana : Willey Publishing Inc.
- Hansen, Don R. and Maryanne M.Mowen (2007). *Cost Management : Accounting and Control*. Eight Edition. USA : Thomson South Western.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2007). *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta : Salemba Empat
- Luis, Suwandi dan Prima A. Biromo. (2011). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, Veithzal. (2011). *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Gramedia Utama Pustaka.
- Tonchia, Stefano and Luca Quagini. (2010). *Performance Measurement: Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence*. Berlin: Springer.

Wheelen, Thomas L. and J. David Hunger. (2010). *Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability*. International Edition. Twelfth Edition. New Jersey: Prentice Hall.

[www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Yohanes

Jenis Kelamin : Laki-Laki

Tempat/Tanggal Lahir : Tangerang, 6 Juli 1992

Agama : Kristen Protestan

Alamat : Benua Indah Blok EF No.3, Kec. Karawaci  
Tangerang – 15112

Riwayat Pendidikan :

2010-2014 Universitas Tarumanagara, Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi,  
Jakarta

2007-2010 SMAN 4, Tangerang

2004-2007 SMP Dharma Putra, Tangerang

1998-2004 SD Alloysius II, Tangerang

Jakarta, Juli 2014

Yohanes



