

ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD TERHADAP KINERJA PT. LIONMESH PRIMA, Tbk

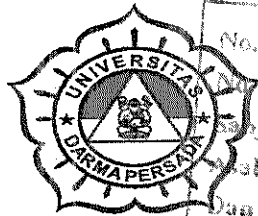
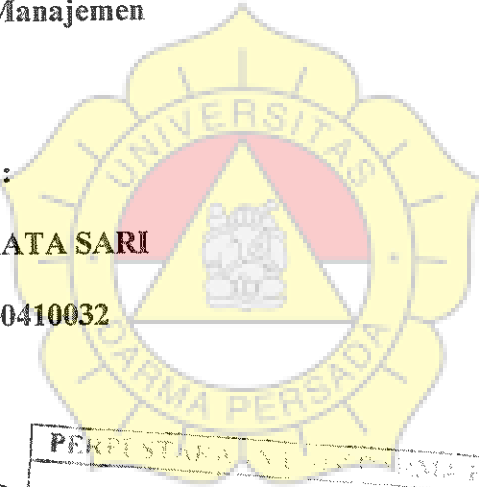
SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Akademik Dan Melengkapi
Sebagian Dari Syarat – Syarat Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi (S-1)
Pada Jurusan Manajemen

Oleh :

DEBBY PERMATA SARI

NIM : 00410032



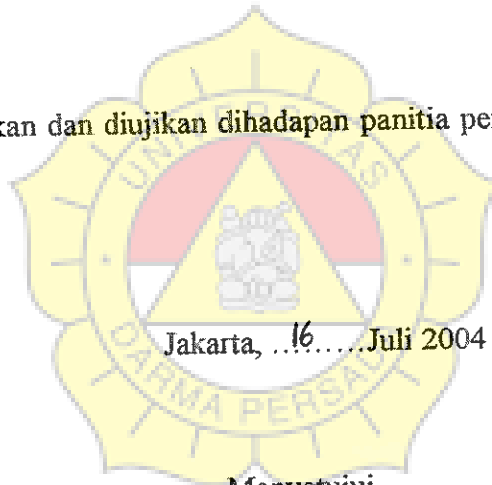
PERPISTAHAN UNIVERSITAS DARMA PERSADA	
No. Induk	: 004 /GR- FEM /04-05
Kelas	: GSB. 15 - SAR - a
Subjek	: MATH. KEUANGAN
Nama	: DEBBY P-S
dan lain-lain	: GR- FEM, 29-04-05

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DARMA PERSADA
JAKARTA
2004

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Debby Permata Sari
NIM : 00410032
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Keuangan
Judul Skripsi : Analisis Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja
PT. LIONMESH PRIMA,Tbk.

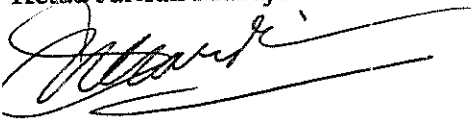
Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan diujikan dihadapan panitia penguji skripsi.



Jakarta, ...16.....Juli 2004

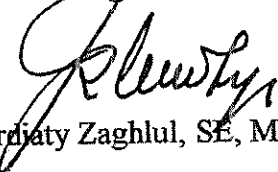
Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen


(Sukardi H.S, SE)

Menyetujui,

Pembimbing Materi


(Murdiaty Zaghlul, SE, MSi)

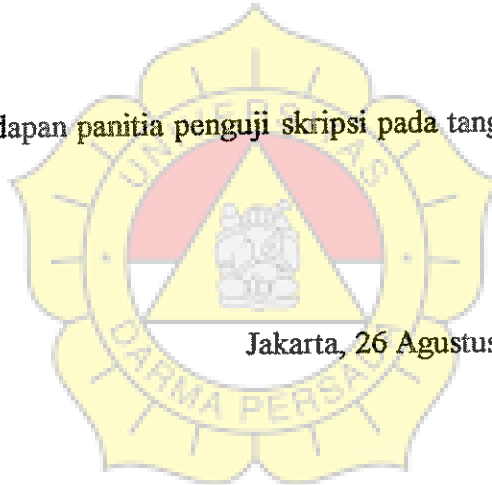
Pembimbing Teknis


(Dini Rahayu, SE)

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Debby Permata Sari
NIM : 00410032
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Keuangan
Judul Skripsi : Analisis Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja
PT. LIONMESH PRIMA,Tbk.

Telah diperiksa, dikaji dan diujikan dihadapan panitia penguji skripsi pada tanggal 5 Agustus 2004 dengan hasil B.



Jakarta, 26 Agustus 2004

Panitia Penguji Skripsi

Nama	Jabatan
1. Drs. Rahedi Soegeng	Ketua
2. Jombrik, SE	Anggota
3. Drs. Shanti Danu Boestaman	Anggota

Tanda Tangan

(Handwritten signatures of the exam committee members)

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Debby Permata Sari

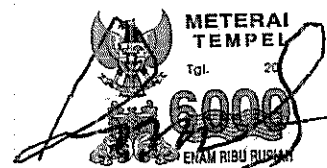
NIM : 00410032

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis dengan judul “ Analisis Penerapan **Balanced Scorecard Terhadap Kinerja PT. LIONMESH PRIMA,Tbk** ” dibawah bimbingan Murdiaty Zaghlul, SE, benar merupakan hasil karya sendiri dan bukan merupakan jiplakan maupun mengcopy dari sebagian hasil karya orang lain. Apabila dikemudian hari ditemukan tidak sesuai dengan pernyataan ini saya bersedia mempertanggungjawabkannya. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Yang menyatakan



(Debby Permata Sari)

ABSTRAKSI

A) **DEBBY PERMATA SARI (00410032)**
B) **ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD TERHADAP KINERJA PT. LIONMESH PRIMA,Tbk**

C) **xii + 77 halaman, 9 tabel, 5 gambar, 6 lampiran 2004.**

D) **Kata Kunci :** Penerapan Balanced Scorecard dan Kinerja Perusahaan.

E) **Alasan dan Tujuan Penelitian :** Membuat karya ilmiah dalam bentuk skripsi adalah penulis ingin mengetahui kuat atau tidak hubungan antara Balanced Scorecard dengan kinerja perusahaan LIONMESH PRIMA dan dengan diterapkannya Balanced Scorecard di Perusahaan tersebut, penulis juga ingin mengetahui apakah kinerja perusahaan Meningkatkan atau menurun. Tujuan penelitian yaitu untuk mempermudah pemilik perusahaan melewati persaingan melalui empat perspektif dalam balanced scorecard.

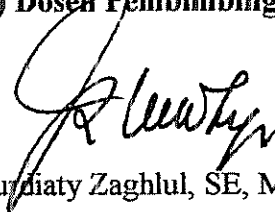
Metodologi Penelitian : Metode penelitian yang digunakan adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan data sekunder melalui riset kepustakaan dan teknik observasi dan dalam analisis data, segi finansial menggunakan rasio rentabilitas, seperti : *Return On Equity* (ROE) dan *Return On Investment* (ROI) dan berbagai tolak ukur dari segi pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan meningkat atau menurun.

Hasil Penelitian : Dengan diterapkannya Balanced Scorecard di Perusahaan LIONMESH PRIMA dengan menggunakan empat prespektif yaitu Finansial yang sangat kecil dapat dilihat dari perhitungan ROE dan ROI selama lima tahun, dalam menarik Pelanggan sedikit, dalam Proses Bisnis Internal Perusahaan menurun serta Pembelajaran dan Pertumbuhan pekerja di dalam Perusahaan LIONMESH PRIMA sangat baik. Dilihat dari segi finansial, pelanggan dan proses internal bisnis yang lemah maka kinerja Perusahaan akan menurun. Jika dilihat dari segi pembelajaran dan pertumbuhan pekerja yang sangat baik maka kinerja perusahaan dapat lebih baik

Kesimpulan dan Saran : Jika dilihat dari segi finansial, pelanggan dan proses bisnis internal yang lemah maka hubungan Balanced Scorecard terhadap kinerja Perusahaan LIONMESH PRIMA sangat lemah dan jika dilihat dari segi pembelajaran dan pertumbuhan yang baik maka hubungan Balanced Scorecard terhadap kinerja Perusahaan sangat baik. Sebaiknya perusahaan LIONMESH PRIMA memperkenalkan produk kawat besi baja tidak hanya di beberapa daerah, tetapi juga ke seluruh propinsi di Indonesia untuk menarik pelanggan sebanyak mungkin. Sebaiknya perusahaan mempertahankan para pelanggan dengan melakukan penghematan biaya dengan menurunkan biaya produksi yang nantinya dapat berpengaruh terhadap penurunan harga produk. Sebaiknya perusahaan mencari pemasok yang mempunyai penyediaan bahan baku yang lebih banyak dengan harga yang relatif murah.

(F) Daftar Acuan : 10 (1994 – 2003)

(G) Dosen Pembimbing



(Murdiaty Zaghlul, SE, MSi)



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan YME, karena atas nikmat, karunia, kekuatan, kesehatan dan kemudahan yang diberikanNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Adapun judul skripsi yang diajukan adalah **“Analisis Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja PT. LIONMESH PRIMA, Tbk”**.

Skripsi ini dibuat dengan tujuan untuk memenuhi salah satu tugas akademik dan melengkapi sebagian dari syarat-syarat guna mencapai gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tanpa bantuan dan arahan dari berbagai pihak, tugas akhir ini tidak akan terwujud, maka pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. H. Shanti Danu Boestaman, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada.
2. Bapak Sukardi Harjo Sentono, SE, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada.
3. Ibu Murdiaty Zaghlul, SE, MSi, sebagai pembimbing materi skripsi yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan memberikan petunjuk kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Dini Rahayu, SE, selaku pembimbing teknis.

6. Seluruh Staf pengajar dan staf administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada.
6. Pihak Perpustakaan Bursa Efek Jakarta (BEJ), yang telah menyediakan tempat dan data-data perusahaan sehingga dapat melakukan penelitian dari awal sampai selesai
7. Orang tuaku tercinta, atas usaha, doa, kasih sayang dan dukungan yang diberikan untuk menyelesaikan tugas akhir ini serta kakak dan adik-adikku (Andi, Ria, Novi) yang selalu memberi semangat dalam penyusunan skripsi ini.
3. Sahabat-sahabatku Tercinta (Deniki, Kiki Padang, Preman Titin, Uni Yessi) atas dukungan dan kesetiaannya, serta seluruh teman-temanku di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Darma Persada yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari tugas akhir ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun. Penulis juga berharap semoga laporan tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan khususnya mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen.

Jakarta, 10 Juli 2004



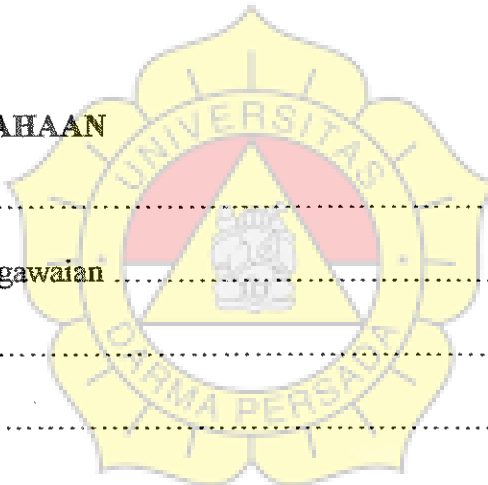
Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR PERSETUJUAN	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
ABSTRAKSI	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	3
D. Metodologi Penelitian	4
E. Sistematika Pembahasan	8
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Pengertian Balanced Scorecard	10

B. Karakteristik Balanced Scorecard	11
C. Manfaat Balanced Scorecard	12
D. Empat Perspektif dalam Balanced Scorecard	13
E. Pengukuran Balanced Scorecard dalam Perspektif Finansial	26
F. Hubungan Balanced Scorecard dengan Kinerja Perusahaan	32
G. Membangun Sebuah Balanced Scorecard	33
H. Mengkaitkan Ukuran Balanced Scorecard dengan Strategi Perusahaan	34



BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Perseroan	39
B. Struktur Organisasi dan Kepegawaian	41
C. Kegiatan Usaha Perseroan	48
D. Penyediaan Bahan Baku	49
E. Proses Produksi Perseroan	50
F. Sistem Pengawasan Mutu	50
G. Pemasaran	51
H. Prospek Usaha	52

BAB IV ANALISIS PEMBAHASAN

A. Hubungan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan dilihat
dari Empat Segi 58

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan 74
B. Saran 77

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN - LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel IV. 1 Neraca 31 Desember	54
Tabel IV. 2 Laporan Laba – Rugi	55
Tabel IV. 3 Perkembangan <i>Return On Equity</i>	59
Tabel IV. 4 Perkembangan <i>Return On Investment</i>	62
Tabel IV.5 Perkembangan Prespektif Finansial	64
Tabel IV. 6 Perkembangan Perspektif Pelanggan	65
Tabel IV.7 Perkembangan Perspektif Proses Bisnis Internal	67
Tabel IV.8 Perkembangan Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	70
Tabel IV. 9 Perkembangan Ke Empat Prespektif dalam balanced scorecard ...	72

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar II. 1 Hubungan Ukuran-Ukuran Utama dalam Perspektif Pelanggan ...	17
Gambar II. 2 Perspektif Rantai Nilai Proses Bisnis Internal	21
Gambar II. 3 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan	25
Gambar II.4 Hubungan Sebab - Akibat Empat Perspektif Balanced Scorecard .	36
Gambar III. 1 Struktur Organisasi PT. LIONMESH PRIMA, Tbk	47



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di Indonesia, banyak orang-orang yang mendirikan perusahaan dengan modal sendiri dan perusahaan tersebut bergerak dalam berbagai bidang. Perusahaan tersebut didirikan dengan harapan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dan produknya pun disukai oleh seluruh masyarakat. Selain itu dengan didirikannya perusahaan dapat memperbesar lapangan pekerjaan sehingga banyak masyarakat yang memperoleh hidup yang lebih baik, tetapi seiring dengan perkembangan zaman, banyak perusahaan yang menggunakan tenaga mesin dengan teknologi yang canggih dan menyebabkan semakin sedikitnya tenaga pekerja yang dibutuhkan dalam perusahaan untuk mengatasi hal tersebut harus dilakukan pemberdayaan pekerja dengan memberikan pelatihan kepada para pekerja agar mereka dapat meningkatkan keahlian, keterampilan, kepandaian, memperoleh informasi yang lebih banyak dan dapat menciptakan inovasi-inovasi yang baru yang dapat berguna bagi perusahaan tersebut. Oleh karena, manusia itu makhluk yang paling sempurna dan semua mesin yang menggunakan teknologi canggih itu diciptakan oleh tangan manusia, maka teknologi canggih dapat dikalahkan oleh manusia atau para pekerja. Dari penjelasan tersebut akan lebih

baik jika para pekerja dan mesin yang menggunakan teknologi canggih bekerja sama sehingga hasil yang diperoleh dapat lebih baik.

Seiring dengan banyaknya perusahaan yang didirikan, dapat membuat para pengusaha bersaing untuk menjadi terkenal dan menjadi perusahaan besar atau menjadi lebih baik. Oleh karena itu banyak perusahaan yang berusaha untuk dapat mencapai tujuannya yaitu memperoleh keuntungan yang besar dan dapat mengembangkan dan memperluas usahanya, agar tujuannya tersebut dapat terpenuhi, para pemilik dan para pekerja harus bekerja keras dan juga perlu menerapkan Balanced Scorecard.

Dewasa ini, perusahaan bersaing dalam lingkungan yang kompleks sehingga pemahaman yang akurat tentang tujuan serta metode untuk mencapainya adalah sangat kurang. Balanced Scorecard membantu dan mempermudah para pengusaha agar berhasil dalam bersaing dengan pengusaha lainnya dengan menerapkan perspektif-perspektif yang ada seperti : perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, akan tetapi dengan menggunakan perspektif-perspektif balanced scorecard tidak menjamin perusahaan tersebut akan memperoleh keuntungan yang besar dan menang dalam persaingan. Berhasil atau tidaknya perusahaan tersebut tergantung dari pemilik perusahaan dalam melaksanakan dan menjalankan operasional perusahaannya. Dengan menggunakan perspektif-perspektif balanced scorecard ini sesuai dengan kondisi perusahaan yang baik akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan tersebut.

Dari topik pemikiran diatas, maka penulis memilih permasalahan dengan topik **“Analisis Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja PT. LIONMESH PRIMA (PERSERO),Tbk”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan permasalahannya adalah : Bagaimana hubungan Balanced Scorecard terhadap Kinerja Perusahaan LIONMESH PRIMA dari segi finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan ?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian adalah untuk mengetahui hubungan balanced scorecard terhadap kinerja perusahaan LIONMESH PRIMA dari segi finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Manfaat penelitian

a. Bagi Penulis

Untuk memperdalam pengetahuan mengenai balanced scorecard dan hubungannya terhadap kinerja perusahaan LIONMESH PRIMA.

b. Bagi Pembaca

Dapat menambah pengetahuan mengenai penerapan balanced scorecard yang baik terhadap perusahaan.

c. Bagi Perguruan tinggi

Dapat menambahkan referensi universitas, sehingga dapat digunakan oleh mahasiswa sebagai salah satu acuan dalam menambah pengetahuan ataupun dalam melakukan penelitian yang sejenis.

D. Metodologi Penelitian

1. Metode Pengumpulan Data

Metode penelitian yang penulis gunakan dalam penyusunan skripsi ini adalah metode deduktif. Metode deduktif adalah metode penelitian yang menggunakan teori-teori sebagai landasan. Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan ini yaitu data sekunder diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara, umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang tersusun dalam arsip. Sumber data yang diperoleh hanya melalui :

a. Riset kepustakaan (*Liberary Research*)

Pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan dengan jalan mengumpulkan, mengolah dan menganalisis data-data yang dilakukan dengan membaca buku wajib dan buku-buku anjuran yang berhubungan dengan objek yang akan diteliti di perpustakaan yang ada di Universitas.

b. Observasi

Cara untuk memperoleh data tertulis dengan mengadakan penelitian langsung ke Lokasi penelitian di BEJ (Bursa Efek Jakarta).

2. Analisis Data

Penulis akan membahas hubungan balanced scorecard dari segi finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan analisis data, sebagai berikut :

a. Perspektif Finansial

Penulis akan menggunakan perhitungan rasio keuangan yaitu rasio rentabilitas adalah kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba selama periode tertentu. Rasio yang umum digunakan adalah *Return On Equity* (ROE) dan *Return On Investment* (ROI).

Perhitungan menurut Agnes Sawir (2003 : 19) adalah :

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Net Equity}} \times 100 \%$$

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Asset}} \times 100 \%$$

Dimana :

- Return On Equity* (ROE) = Hasil pengembalian atas ekuitas.
- Return On Investment* (ROI) = Hasil pengembalian atas investasi.
- Net Income* = Laba bersih sesudah pajak.
- Total Equity* = Keseluruhan ekuitas.
- Total Asset* = Keseluruhan aktiva lancar dan aktiva tetap.

b. Perspektif Pelanggan

Pada waktu mempertimbangkan perspektif pelanggan, perusahaan menganalisis data yang berasal dari prospektus dan laporan tahunan perusahaan di BEJ dengan menggunakan tolak ukur, sebagai berikut :

- 1) Kepuasan Pelanggan.
- 2) Pangsa Pasar.
- 3) Profitabilitas pelanggan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan menganalisis data yang berasal dari prospektus dan laporan tahunan perusahaan di BEJ dengan menggunakan tolak ukur kinerja , sebagai berikut :

- 1) Jumlah persediaan produk.
- 2) Jumlah produk yang selesai dan dikirim.
- 3) Jumlah produk dalam proses.
- 4) Penciptaan produk.
- 5) Layanan purna jual.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif ini, perusahaan menganalisis data yang berasal dari prospektus dan laporan tahunan perusahaan di BEJ dengan menggunakan tolak ukur kinerja, sebagai berikut :

- 1) Gaji dan upah karyawan.
- 2) Pelatihan dan pengembangan karyawan.

3) Kompetensi.

Rumus Kompetensi :

$$\text{Kompetensi} = \frac{\text{Jumlah karyawan masuk} - \text{Jumlah karyawan keluar}}{0,5 (\text{Jumlah Karyawan Awal} + \text{Jumlah Karyawan Akhir})} \times 100\%$$

Dimana :

Kompetensi = Tingkat perputaran karyawan.

Jumlah karyawan masuk = Jumlah karyawan yang baru masuk dari perusahaan atau karyawan junior.

Jumlah karyawan keluar = Jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan atau sudah tidak bekerja lagi.

Jumlah karyawan awal = Jumlah karyawan yang masa kerjanya masih baru dengan jabatan yang masih rendah.

Jumlah karyawan akhir = Jumlah karyawan yang masa kerjanya akan berakhir atau akan pensiun.

4) Produktivitas karyawan.

Rumus Produktivitas :

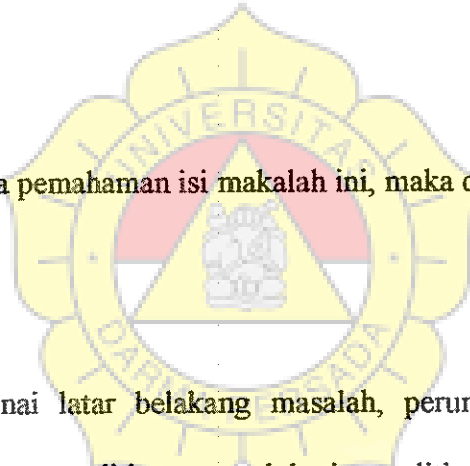
$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Tingkat Penjualan}}{\text{Jumlah jam kerja karyawan}} \times 100\%$$

Dimana :

Produktivitas = Hasil kegiatan operasional perusahaan bila dilihat dari tingkat penjualan dan jumlah jam kerja karyawan.

Tingkat Penjualan = Hasil penjualan atas suatu produk selama lima tahun.

Jumlah jam kerja karyawan = Jumlah kerja karyawan per jam selama setahun.



E. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah penulis serta pemahaman isi makalah ini, maka dibuat susunan bab, sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Memberi gambaran mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metodologi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Membahas mengenai pengertian balanced scorecard, karakteristik balanced scorecard, manfaat balanced scorecard, empat prespektif dalam balanced scorecard, pengukuran balanced scorecard dalam empat perspektif, hubungan balance scorecard dengan kinerja

perusahaan, membangun sebuah balanced scorecard, mengkaitkan ukuran balanced scorecard dengan strategi perusahaan.

BAB III : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Memberi penjelasan mengenai perusahaan yang meliputi sejarah, struktur organisasi dan kepegawaian, kegiatan usaha, penyediaan bahan baku, proses produksi, sistem pengawasan mutu, pemasaran dan prospek usaha di PT. LIONMESH PRIMA, Tbk.

BAB IV : ANALISIS PEMBAHASAN

Pembahasan mengenai hubungan balanced scorecard terhadap kinerja perusahaan dilihat dari empat segi atau perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan akhir dari penulisan yang berisi kesimpulan dan saran atas hasil penelitian yang penulis lakukan dan saran-saran yang dapat bermanfaat bagi pembaca.