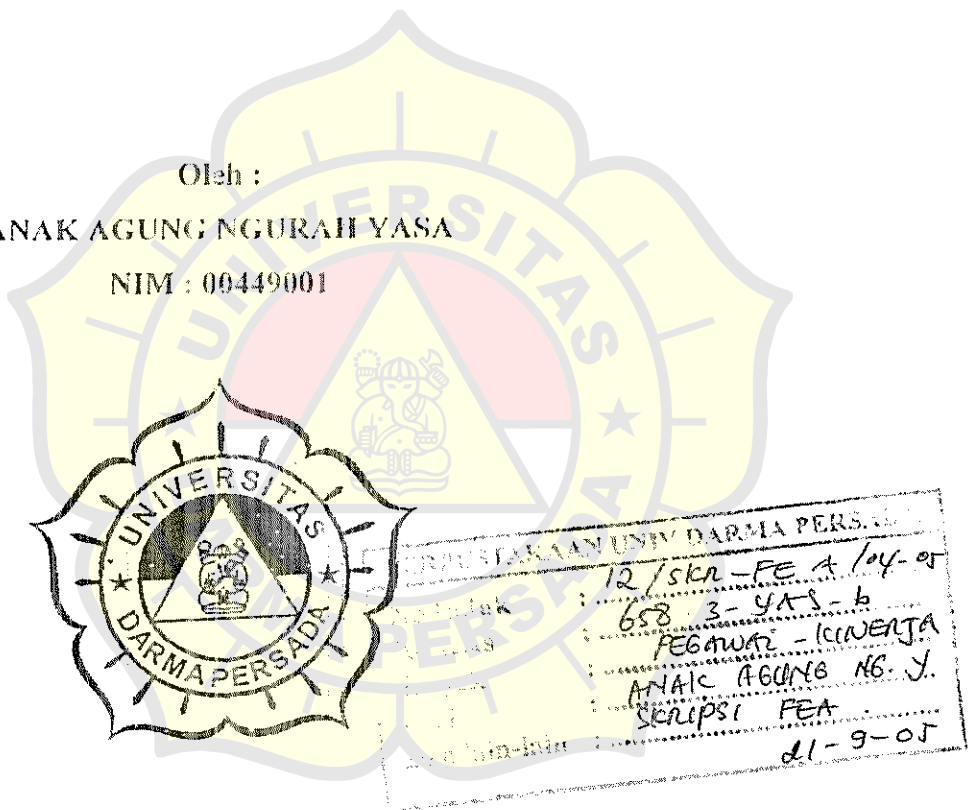


BALANCED SCORECARD SEBAGAI METODE PENILAIAN UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA PADA PT. ALAKASA INDIRINDO TBK

Skripsi Sarjana ini diajukan sebagai
salah satu persyaratan mencapai gelar
Sarjana Ekonomi

Oleh :
ANAK AGUNG NGURAH YASA
NIM : 00449001





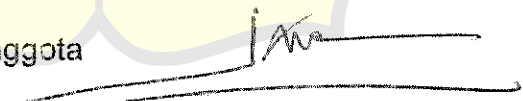
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DARMA PERSADA
JAKARTA
2002

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Anak Agung Ngurah Yasa
No. Pokok : 00449001
Jurusan : Akuntansi
Program Studi : Sarjana / S1
Judul Skripsi : "Balanced Scorecard Sebagai Metode Penilaian Untuk Meningkatkan Kinerja Pada PT. Alakasa Industrindo Tbk"

Telah diperiksa, dikaji dan diujikan di hadapan panitia penguji Skripsi Sarjana pada tanggal 13 Agustus 2002 dengan hasil E.

Panitia Penguji Skripsi

No	Nama	Jabatan	Tandatangan
1.	Drs. Denny Irwana, AK, MM	Ketua	
2.	Drs. Boedi Setyo H, AK, MM	Anggota	
3.	Drs. Soenarto Widodo, AK, MM	Anggota	

Skripsi yang berjudul

**BALANCED SCORECARD SEBAGAI METODE PENILAIAN UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA PADA PT. ALAKASA INDUSTRIINDO TBK**

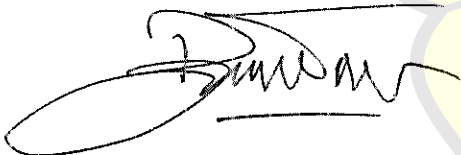
Oleh

Nama : Anak Agung Ngurah Yasa
NIM : 00449001

Disetujui untuk diajukan dalam sidang ujian Skripsi Sarjana, Oleh

Mengetahui
Ketua Jurusan Akuntansi

Pembimbing Materi,

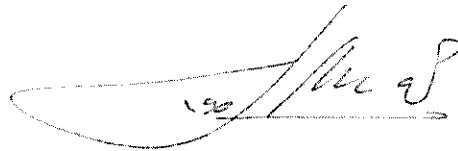


(Drs. Denny Irwana, AK, MM)



(Drs. Thabrani Yunus, AK)

Pembimbing Teknis,



(Dra. Sri Ari Wahyuningsih, MM)

Skripsi Sarjana yang berjudul

***Balanced Scorecard* sebagai metode penilaian untuk meningkatkan
kinerja pada PT. Alakasa Industrindo Tbk**

Merupakan karya ilmiah yang saya susun di bawah bimbingan Bapak Drs. Thabrani Yunus, Ak dan Ibu. Dra. Sri Ari Wahyuningsih, MM tidak merupakan jiplakan Skripsi Sarjana atau karya orang lain, sebagian atau seluruhnya, dan isinya sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya di Jakarta pada tanggal Agustus 2002.

Yang Menyatakan,



Anak Agung Ngurah Yasa

(Anak Agung Ngurah Yasa)

ABSTRAKSI

Agung. 00449001. *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI METODE PENILAIAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PADA PT. ALAKASA INDUSTRINDO TBK.

Tujuan dari penulisan ini adalah untuk mengetahui dan memahami bagaimana sistem pengukuran dan penilaian kinerja pada saat ini serta kecenderungan untuk penerapan metode *Balanced Scorecard* yang berhubungan dengan usaha peningkatan kinerja pada PT. Alakasa Industrindo Tbk. untuk menghadapi era revolusi informasi yang bersifat *hypercompetition* diperlukan suatu instrumen pengukuran kinerja bisnis yang dapat memberikan informasi tentang keberhasilan strategi dan operasi perusahaan secara komprehensif, bukan hanya dari aspek keuangan, namun juga dari seluruh aspek yang terlibat dan berpengaruh secara signifikan terhadap proses bisnis secara keseluruhan. Karakteristik instrumen pengukuran kinerja seperti ini dapat di temukan pada konsep *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen pengukuran , dan pengendalian yang secara tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu : perspektif keuangan , Perspektif pelanggan , perspektif proses bisnis dalam perusahaan serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Metode yang digunakan penulis untuk memperoleh data yang diperlukan adalah dengan studi kepustakaan (*library research*) dan penelitian lapangan (*field research*). Berdasarkan hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat kondisi yang mendukung dilakukannya perancangan dan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategis yang sekaligus digunakan sebagai instrumen pengukuran dan penilaian kinerja pada PT Alakasa Industrindo Tbk.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmatNYA sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Skripsi ini dengan judul "***Balanced Scorecard*** sebagai metode penilaian untuk meningkatkan kinerja pada PT. Alakasa Industrindo Tbk". Penyusunan Skripsi ini merupakan tugas akhir dalam masa perkuliahan sebagai syarat untuk meraih gelar Sarjana Ekonomi jurusan Akuntansi, Universitas Darma Persada. Selesaiannya penyusunan Skripsi ini juga tidak lepas dari bantuan dan dukungan bimbingan berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini juga dengan segala kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Drs. Denny Irwana, AK., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Darma Persada
2. Bapak Drs. Thabrani Yunus, AK., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam membimbing dan memberi pengarahan kepada penulis
3. Ibu. Dra. Sri Ari Wahyuningsih, MM., selaku Dosen Pembimbing Teknis dan sekretaris jurusan Akuntansi Universitas Darma Persada yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan perkuliahan dan menyelesaikan Skripsi ini.
4. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada.

5. Ibunda Anak Agung Ayu Oka dan Ayahanda Anak Agung Gede Mareggeg yang selalu memberikan dukungan, Doa serta motivasi selama penyelesaian Skripsi.
6. Eka Venusia Anandari yang senantiasa memberikan bantuan, mendoakan serta memberikan motivasi. (*thank's for so much love that you always give it to me, you're the best thing ever happen in my life*).
7. Ibu. Maria Eugeny Ardiwinata selaku Senior Manager Accounting & Finance PT. Alakasa Industrindo Tbk
8. Teman –temanku: Adi Kuncoro, Yogi “black” ashari, Danny “cukom”, Novri “death” arigato. Terima kasih untuk kebersamaan dan persahabatan selama ini.
9. Keluarga besar kost Bojong yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan Skripsi ini: Bambang “Cibon” FTK’99 (*thank's for your computer*), Sayid ashari, Efansi Amarsa, Ucok “fotocopy”, Della, Extrim, khairul, Joten, Djanggo, Romi, Pa’ kunkel, Edwin, Bronson, Fadly, Ferry “Borobudur”
10. Serta semua pihak yang telah membantu penulis, baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat disebutkan satu persatu namanya.

Jakarta, Agustus 2002

Anak Agung Ngurah Yasa

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAKSI	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Pembatasan Masalah	5
D. Tujuan Dan Manfaat Penelitian	5
E. Metode Penelitian	6
F. Sistematika Pembahasan	7
BAB II : LANDASAN TEORI	
A. Penilaian Kinerja	9
1. Definisi Penilaian Kinerja	10
2. Manfaat Penilaian Kinerja	10
3. Tahap Penilaian Kinerja	11
4. Penilaian Kinerja Berdasarkan Perspektif Tradisional	11
5. Keterbatasan Penilaian Kinerja Tradisional	12

B.	Penilaian Kinerja Berdasarkan Balanced ScoreCard	13
1.	Konsep Balanced ScoreCard	13
2.	Definisi Balanced ScoreCard	15
3.	Karakteristik Balanced ScoreCard	16
4.	Keunggulan -- Keunggulan Balanced ScoreCard	22
5.	Manfaat Balance ScoreCard	27
C.	Empat Persepektif Balanced ScoreCard	29
1.	Persepektif Keungan	29
2.	Persepektif Pelanggan	32
3.	Persepektif Proses Bisnis Internal	37
4.	Persepektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan.....	40

BAB III: GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A.	Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	
B.	Struktur Organisasi Dan Uraian Tugas	
C.	Kegiatan Perusahaan	
D.	Penilaian Kinerja Yang Ada di Perusahaan	
E.	Visi, Misi Dan Tujuan Perusahaan	

BAB IV: ANALISA DAN PEMBAHASAN

A. Sistem Penilaian Kinerja Pada PT. Alakasa Industrindo Tbk...	64
B. Analisa Penggunaan Balance Scorecard Pada PT. Alakasa Industrindo Tbk	65
1. Persepektif Keuangan	65
2. Persepektif Pelanggan	67
3. Persepektif Proses Bisnis Internal	69
4. Persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	71
C. Analisis Kecenderungan Penerapan Metode Balanced Scorecard pada PT. Alakasa Industrindo Tbk	72
1. Persepektif Keuangan Berdasarkan Balanced Scorecard.....	72
2. Persepektif Pelanggan Berdasarkan Balanced Scorecard.....	74
3. Persepektif Proses Bisnis Internal Berdasarkan Balanced Scorecard	76
4. Persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Berdasarkan Balanced Scorecard	79

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	84
B. Saran – Saran	85

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



B A B I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, perusahaan berada ditengah-tengah transformasi yang revolusioner. Persaingan abad industri telah bergeser kepada persaingan abad informasi. Banyak perusahaan bersaing dalam lingkungan yang kompleks sehingga pemahaman yang akurat tentang tujuan serta metode untuk mencapainya amat vital. Munculnya abad informasi di beberapa dekade terakhir ini membuat banyak asumsi dasar persaingan abad industri menjadi usang. Perusahaan tidak dapat lagi menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan hanya dengan menerapkan teknologi baru ke dalam aktiva fisik atau hanya dengan menerapkan secara baik manajemen aktiva dan kewajiban finansial. Disamping itu keberhasilan suatu perusahaan tidak lagi ditentukan dari fungsi obyektif yang di orientasikan pada peningkatan kesejahteraan pemilik perusahaan, melainkan optimalisasi kepuasan pelanggan (customer satisfaction) karena pada dasarnya pelanggan yang puas akan memberikan kontribusi margin yang lebih besar pada perusahaan yang otomatis dapat meningkatkan kesejahteraan perusahaan.

Ukuran finansial merupakan alat ukur lama yang tradisional dan tidak lagi cocok digunakan oleh perusahaan masa kini. Selama ini tolok ukur untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan masih di dominasi oleh informasi keuangan dengan menggunakan Ratio-Ratio keuangan misalnya rasio-rasio likuiditas, efisiensi, rasio *leverage*, dan profitabilitas.

Pengukuran itu penting ! Menggembirakan sekali bahwa hampir semua praktisi bisnis menyadarinya, sayang belum semua memilih alat ukur yang tepat. Sistem pengukuran yang diterapkan perusahaan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia di dalam maupun di luar organisasi. Untuk berhasil dan tumbuh dalam persaingan abad informasi, perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Banyak perusahaan yang mencanangkan strategi tentang hubungan dengan pelanggan, kompetensi utama dan kapabilitas perusahaan ketika proses memotivasi dan mengukur kinerja masih dilaksanakan dengan menggunakan berbagai ukuran keuangan. Memang sistem yang telah disebutkan diatas mampu memberikan informasi keuangan dengan memuaskan. Namun menilai kinerja perusahaan hanya dari aspek-aspek tersebut tidaklah cukup. Hal ini dikarenakan tujuan jangka pendek pada perusahaan yang menggunakan alat ukur finansial sering menghambat pelaksanaan tujuan

jangka panjang. Celakanya hal inilah yang menyebabkan kemunduran perusahaan.

Lalu alat ukur seperti apakah yang tepat dan sesuai bagi perusahaan dengan perkembangan bisnis dan kemajuan teknologi saat ini ? Solusi kreatif bagi perusahaan inovatif adalah **BALANCED SCORECARD** , sebuah alat ukur yang memberikan keseimbangan melalui 4 perspektifnya (*Financial, Customer Satisfaction, Internal Business Process, Learning & Growth*). **Balanced Scorecard** juga merupakan sebuah sistem manajemen untuk berinvestasi jangka panjang dalam kaitannya dengan pelanggan, pekerja, pengembangan produk baru, dan sistem, bukan hanya sekedar peningkatan laba jangka pendek. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mencatat hasil kinerja finansial sekaligus memantau kemajuan-kemajuan yang dicapai perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktiva tak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan di masa yang akan datang.

Berangkat dari latar belakang diatas, penulis tertarik untuk meneliti dan menjabarkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang akan di tuangkan dalam bentuk skripsi.

B. Perumusan Masalah

Benturan antara keharusan membangun kapabilitas kompetitif jangka panjang dengan tujuan yang tidak tergoyahkan dari model akuntansi keuangan biaya historis telah menciptakan sebuah sintesis "**BALANCED SCORECARD**".

Balanced Scorecard tetap mempertahankan berbagai ukuran finansial tradisional. Sayangnya ukuran finansial hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu, yang cocok untuk perusahaan abad industri dimana investasi dalam kapabilitas jangka panjang dan hubungan dengan pelanggan bukanlah faktor penting dalam mencapai tujuan dan keberhasilan perusahaan. Namun ukuran finansial tersebut tidaklah memadai untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan yang harus dilalui perusahaan abad informasi dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang ditanamkan pada pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi dan inovasi.

Balanced Scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (drivers) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran scorecard sendiri diturunkan dari visi dan strategi yang terbagi dalam 4 perspektifnya yang telah penulis sebutkan diatas dalam latar belakang masalah. Oleh karena itulah penulis melakukan penelitian terhadap:

Bagaimana sistem pengukuran kinerja yang ada sekarang pada perusahaan ?

Apakah pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dapat diterapkan serta dapat meningkatkan kinerja pada perusahaan ?.

C. Pembatasan Masalah

Dalam penulisan skripsi ini penulis membatasi permasalahan sesuai dengan pertanyaan: "Apakah penerapan konsep *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur dapat meningkatkan kinerja pada PT. Alakasa Industrindo Tbk?"

D. Tujuan dan Manfaat Penulisan

Adapun tujuan penulis dalam menyajikan skripsi ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana *Balance Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis dan hubungannya dengan keempat perspektifnya.
2. Memaparkan interpretasi *Balanced Scorecard* menjadi rencana tindakan peningkatan kinerja pada PT. Alakasa Industrindo Tbk.

Sedangkan manfaat yang penulis harapkan dari penulisan skripsi ini, kepada siapapun yang membaca dan berminat mengetahui lebih dalam tentang konsep *Balanced Scorecard* diantaranya :

1. Pembaca memahami konsep *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen yang strategis.
2. Pembaca memahami hubungan sebab akibat perspektif *Balanced scorecard*.
3. Pembaca mengerti bagaimana menginterpretasikan *Balanced Scorecard* menjadi rencana tindakan peningkatan kinerja perusahaan.

E. Metode Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini penulis menggunakan beberapa metode :

1. Penelitian kepustakaan (Library Research).

Untuk memahami konsep dan teori *balanced scorecard* yang memadai maka penulis melakukan penelitian ini yang dilakukan dengan mempelajari buku-buku dan literatur lainnya.

2. Penelitian Lapangan (Field Research).

Penulis melakukan riset lapangan di kantor penulis sendiri PT Alakasa Industrindo Tbk hingga lebih mudah bagi penulis dalam

mendapatkan data yang penulis butuhkan dan melakukan penelitian, pengamatan, penelaahan yang berhubungan dengan masalah ini.

Adapun hasil dari penelitian ini akan dijabarkan dalam skripsi ini.

F. Sistematika Pembahasan

Secara keseluruhan skripsi ini di susun dalam lima bab dengan sistematika dan uraian ringkas sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang masalah perumusan masalah, pembahasan masalah, tujuan dan manfaat penulisan, metode penelitian yang digunakan serta sistematika pembahasan skripsi.

BAB II: LANDASAN TEORI

Penulis akan menggunakan teori-teori yang berkaitan dengan pengukuran kinerja perusahaan. Uraian Balanced scorecard serta konsepnya yang terdiri dari definisi tujuan, manfaat pengukuran kinerja berdasarkan balanced scorecard.

BAB III: GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Khusus di Bab III ini penulis menguraikan tentang sejarah, struktur organisasi dan gambaran umum operasional perusahaan. Bagian lain di bab ini penulis memaparkan kondisi

yang berhubungan dengan pengukuran kinerja pada PT Alakasa Industrindo Tbk.

BAB IV: ANALISA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan mengenai analisa dan pembahasan diterapkannya Balanced scorecard sebagai alat ukur untuk meningkatkan kinerja PT Alakasa Industrindo Tbk

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memaparkan kesimpulan penting dalam skripsi ini dan saran-saran perbaikan yang diharapkan bermanfaat bagi PT Alakasa Industrindo Tbk.

