

PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH  
No. DAFTAR : 1692/Per-UMM/12  
TANGGAL : 16-3-2013

PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN  
*BALANCED SCORECARD* PADA PT. ARTHA MEGA  
PALEMBANG

SKRIPSI



OLEH

NAMA : FAJAR IRAWAN

NIM : 22 2007 250

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
FAKULTAS EKONOMI  
2012



**PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN  
BALANCED SCORECARD PADA PT. ARTHA MEGA  
PALEMBANG**

**SKRIPSI**

**Untuk Menyusun Salah Satu Persyaratan  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



**OLEH**

**NAMA : FAJAR IRAWAN**

**NIM : 22 2007 250**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
FAKULTAS EKONOMI  
2012**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Fajar Irawan  
Nim : 22.2007.250  
Jurusan : Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis sendiri dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Palembang, Desember 2012

Penulis



Fajar Irawan

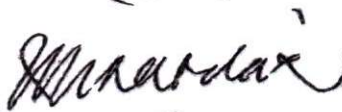
Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah  
Palembang

**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

Judul Skripsi : Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan  
Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada PT. Artha  
Mega Palembang

Nama Mahasiswa : Fajar Irawan  
Nim : 22 2007 250  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Akuntansi  
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen

Diterima dan Disyahkan  
Pada Tanggal .....  
Pembimbing Skripsi



**Mizan, S.E., Ak., M.Si**  
**NIDN/NBM : 0206047101/859196**

Palembang, Desember 2012  
a.n. Dekan  
Ketua Program Studi Akuntansi



**Asahina Ghazali, SE., Ak., M.Si**  
**NIDN : 0228115802**



## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### *Motto :*

- *“Tiada doa yg lebih indah selain doa agar skripsi ini cepat selesai”*  
*“Kuolah kata, kubaca makna, kuikat dalam alinea, kubingkai dalam bab sejumlah lima, jadilah mahakarya, gelar sarjana kuterima, orangtua, keluarga, calon istri dan calon mertua pun bahagia”*
- *Lebih baik terlambat dari pada tidak wisuda sama sekali*  
*Saya datang, saya bimbingan, saya ujian, saya revisi dan saya Wisuda*

*(Fajar Irawan)*

*Terucap Syukur Kupersembahkan Kepada-Mu  
ya Allah.....*

*Kupersembahkan karya Ini Untuk :*

- *Ayahanda Dan Ibunda tercinta atas segala do'a dan kasih sayang yang tak ada henti-hentinya*
- *Keluarga Besarku Tercinta*
- *Some One Special*
- *Keponakanku yang lucu*
- *Semua Teman-teman kn Di UMP*
- *Agama, dan Almamater*



## PRAKATA

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat dan karuniaNya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, tak terlupakan sholawat beriringan salam penulis sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah mengeluarkan umat manusia dari kegelapan dan kebodohan.

Didunia Bisnis atau Pasar sering terjadi namanya persaingan antar penjual, besar atau kecil jumlahnya harga berdasarkan penelitian yang diambil. Penulis tertarik melakukan penelitian dengan Judul Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced scorecard* Pada PT Artha Mega Palembang. PT Artha Mega Palembang yang disajikan penulis dalam 5 bab, masing-masing Bab I, Pendahuluan, Bab II, Kajian Pustaka, Bab III, Metode Penelitian, Bab IV, Hasil Penelitian dan Pembahasan, serta Bab V, Kesimpulan dan Saran.

Ucapan terima kasih yang tak terhingga penulis sampaikan kepada kedua orang tuaku serta saudara-saudaraku yang tercinta, dimana selalu mencurahkan do'a dan bantuannya baik moril maupun materil selama penyusunan skripsi ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak Mizan, SE, Ak, M.Si yang telah membimbing, memberikan pengarahan dan saran-saran dengan tulus dan ikhlas dalam menyelesaikan skripsi ini. Selain itu juga saya ucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mengizinkan, membantu penulis dalam penyelesaian studi di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang :

1. Bapak H.M. Idris, SE. M.Si. Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang.
2. Bapak Taufiq Syamsuddin, SE., Ak., M.Si Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang beserta Bapak dan Ibu Dosen serta Staf karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
3. Bapak Drs. Sunardi, SE. M.Si Selaku Pembantu Dekan 1 Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
4. Ibu Rosalina Ghazali SE., Ak., M.Si Selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
5. Ibu Nina Sabrina, SE. MM Selaku Pembimbing Akademik Saya.
6. Bapak Mizan, SE, Ak, M.Si Selaku pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktunya dalam membantu dan membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Pimpinan dan Seluruh Staf karyawan PT. Artha Mega Palembang atas bantuan dan perhatiannya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Kedua Orang Tuaku, Ayah (M.Jaki Kosim) dan Ibu (Zubaidah), Saudara-saudaraku, dan seluruh keluargaku yang telah memberikan semangat dan do'a selalu..
9. Seseorang yang selalu memberikan semangat, waktu, kesabaran dukungan moril serta memberikan banyak bantuan hingga selesainya skripsi ini.
10. Sahabat-sahabatku Firmansyah, Fitri Nurhadi, Ferdian, Andika, M Darwin, Ardian Dorista, Arman Andi, dan teman-teman yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas perjuangan yang berat namun indah ini.

Semoga Allah SWT memberikan balasan atas segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis selama penyelesaian skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca umumnya, Amien.

**Wassalamu'alaikum Wr.Wb**

Palembang, Desember 2012

Fajar Irawan

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN DEPAN/COVER .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PRAKATA .....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>
<b>HALAMAN DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>HALAMAN DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiv</b>
<b>HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
<b>HALAMAN ABSTRAK .....</b>	<b>xvi</b>
<b>HALAMAN ABSTRACT .....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	4
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Manfaat Penelitian .....	4
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Penelitian Sebelumnya .....	6
B. Landasan Teori .....	7
1. Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja .....	7
2. Tujuan Pengukuran Kinerja .....	8



F. Analisis Data dan Teknik Analisis.....	30
---	----

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Hasil Penelitian.....	32
1. Gambaran Umum PT Artha Mega Palembang.....	32
a. Sejarah Singkat PT. Artha Mega Palembang .....	32
2. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas.....	33
a. Strukur Organisasi.....	33
b. Pembagian Tugas.....	34
c. Aktivitas Perusahaan .....	40
d. Sumber dana pada PT. Artha Mega Palembang .....	43
e. Laporan Laba/Rugi PT. Artha Mega Palembang .....	43
f. Perspektif Strategis PT. Artha Mega Palembang .....	46
B. Pembahasan .....	48
1. Analisis Pengukuran Kinerja pada PT. Artha Mega Palembang dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> .....	48
a. Evaluasi dan Konsensus visi, misi, dan strategi.....	48
b. Penentuan strategi dengan analisi SWOT.....	50
c. Pemilihan Perspektif dan Penentuan Sasaran Strategis Perusahaan.....	52
2. Tolak Ukur <i>Balanced Scorecard</i> .....	56
a. Perspektif keuangan.....	58
b. Perspektif pelanggan.....	59
c. Perspektif proses bisnis internal.....	62



d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	65
---	----

**BABV SIMPULAN DAN SARAN**

A. Simpulan.....	68
------------------	----

B. Saran.....	69
---------------	----

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel I.1	Data Laporan Laba / Rugi PT. Artha Mega Palembang.....3
Tabel III. 1	Operasionalisasi Variabel.....28
Tabel IV. 1	Laporan Laba/Rugi Tahun 2008 dan 2009.....44
Tabel IV. 2	Laporan Laba/Rugi Tahun 2009 dan 2010 .....45
Tabel IV. 3	Laporan Laba/Rugi Tahun 2010 dan 2011 .....46
Tabel IV. 4	Sasaran Strategis dan KPI PT. Artha Mega Palembang.....55
Tabel IV. 5	Rancangan Desain <i>Balanced Scorecard</i> PT. Artha Mega Palembang.....57
Tabel IV.6	Data pelanggan PT. Artha Mega Palembang.....60

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar IV.1 Struktur Organisasi PT. Artha Mega Palembang.....	34

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Sertifikat Hapalan Surat Pendek

Lampiran 2 Surat Riset

Lampiran 3 Kartu Aktivitas Bimbingan Skripsi

Lampiran 4 Toefl

Lampiran 5 Biodata

## ABSTRAK

Fajar Irawan / 22.2007.250 / 2012 Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada PT. Artha Mega Palembang.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah Apakah Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Dapat Diterapkan pada PT. Artha Mega Palembang. Adapun tujuan penelitian ini untuk mengetahui dapat tidaknya Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced scorecard* pada PT. Artha Mega Palembang. Manfaat penelitian ini bagi Penulis, PT. Artha Mega Palembang, bagi Almamater.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif. Adapun Operasionalisasi Variabel yaitu Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Teknik pengumpulan data yaitu wawancara dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan yaitu analisis kualitatif, yaitu dengan mengumpulkan, mencatat, menyusun serta menganalisis dari penyajian data yang diperoleh Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uraian Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada PT. Artha Mega Palembang.

Hasil pembahasan perencanaan strategis dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat disimpulkan bahwa PT. Artha Mega Palembang sudah tepat dan layak menerapkan konsep *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk pengukuran kinerja yaitu : Evaluasi, dan konsensus visi, misi, dan strategi perusahaan, penentuan strategi perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT, pemilihan prespektif dan penentuan sasaran strategis perusahaan. Elemen-elemen *Balanced Scorecard* : prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif bisnis internal, prespektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Kata kunci : *Balanced Scorecard*.

## **ABSTRACT**

Fajar Irawan / 22.2007.250/2012/ *The Design of the Performance Assessment by Using the Balanced Scorecard at PT Artha Mega Palembang.*

*The problem of this study was whether the design of the performance assessment by using Balanced Scorecard could be implemented at PT Artha Mega Palembang or not. The objective of this study was to find out whether the design of performance assessment by using Balanced Scorecard could be implemented at PT Artha Mega Palembang or not. The significances of this study were for me writer, PT Artha Mega Palembang and almamater.*

*This study used descriptive research. The operational variables of this study were performance assessment and Balanced Scorecard. The data used in this study was secondary data. Techniques of collecting the data were using interview and documentation. Data analysis used in this study was qualitative analysis by collecting, recording, arranging, and analyzing the obtained data. Technique of analyzing the data was to describe the design of performance assessment by using the Balanced Scorecard at PT Artha Mega Palembang.*

*Based on the strategic planning using the Balanced Scorecard, it showed that PT Artha Mega Palembang was right and feasible to implement the Balanced Scorecard concept as an instrument to assess the performance, evaluation, vision, and mission consensus, company's strategies, company's strategies decision using SWOT analysis, perspective selection, and the company's target decision. The elements of Balanced Scorecard were financial perspective, customer perspective, internal bussiness perspective, growth and learning perspective.*

*Keywords: Balanced Scorecard.*



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini suatu instansi, biasanya dalam mengukur kinerjanya tidak hanya fokus kepada keuangan saja akan tetapi dalam bidang operasional (non keuangan) juga pun diukur. Pengukuran kinerja semacam ini disebut dengan *balanced scorecard*.

Menurut Kaplan dan Norton (2002:2) menyatakan bahwa *balanced scorecard* merupakan penerjemah misi dan strategis perusahaan ke dalam seperangkat pengukuran yang menyeluruh yang memberikan kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen serta memberikan penekanan pencapaian tujuan keuangan dan membuat faktor pendukung kinerja karyawan pada empat perspektif yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan (*financial persfective*) memberikan petunjuk apakah strategis perusahaan, implementasi dan pelaksanaan memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Perspektif pelanggan (*costumer persfective*) mengidentifikasi pelanggan dari segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dari berbagai ukuran kinerja unit bisnis didalam segmen sasaran. Perspektif proses bisnis (*internal business process persfective*) memberikan gambaran proses internal penting yang harus dan pertumbuhan (*learning and growth persfective*) merupakan pemacu untuk membangun kompetensi personal,

prasana sistem informasi dan suasana lingkungan kerja diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, dan proses bisnis internal.

Menurut Sony, dan kawan-kawan (2006:155-156) menyatakan bahwa kondisi yang mendukung penerapan *Balanced Scorcard* yaitu 1) memiliki visi yang jelas dan mudah dipahami serta dituangkan dalam konsep-konsep strategis yang tepat, (2) memiliki struktur organisasi yang didominasi oleh kelompok-kelompok fungsional, (3) kondisi persaingan yang semakin meningkat, (4) kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan.

PT Artha Mega Palembang merupakan perusahaan distributor, kegiatan operasional perusahaan adalah barang furniture. PT Artha Mega Palembang bekerja sama juga dengan Olympic Furniture (Barang Furniture). PT Artha Mega Palembang harus meningkatkan kinerjanya guna memperoleh kepercayaan dari konsumen sehingga lebih baik dari pesaingnya.

PT Artha Mega Palembang telah menetapkan sasaran strategis yang ingin mereka capai dimana PT Artha Mega Palembang telah memiliki visi dan misi yang jelas. Hal ini relatif memudahkan identifikasi sasaran strategis perusahaan. Keberhasilan identifikasi perusahaan beserta sasaran-sasarannya akan memudahkan pemilihan berbagai tolak ukur kinerja bisnis yang sesuai dengan PT Artha Mega Palembang.

Selama ini PT Artha Mega Palembang melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan informasi laporan keuangan, yaitu laporan laba rugi dan neraca. Peningkatan penjualan dan pendekatan laba ialah sebagai tolak ukur yang digunakan oleh manajer dapat menggambarkan kemajuan atau

kemunduran perusahaan. Berikut ini Laporan Laba/Rugi serta hasil pengukuran kinerja keuangan PT Artha Mega Palembang pada tahun 2008-2011.

**Tabel I.1**  
**Data Laporan Laba/Rugi**  
**PT Artha Mega Palembang**  
**Tahun 2008-2011**  
**Dalam(Rp)**

<b>Keterangan</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Penjualan	508.050.000	489.200.000	468.567.000	462.000.000
Hpp	285.500.000	270.000.000	267.633.000	260.000.000
<b>Laba kotor</b>	<b>222.550.000</b>	<b>219.200.000</b>	<b>200.934.000</b>	<b>202.000.000</b>
Beban	100.900.000	102.670.000	100.545.000	100.500.000
<b>Rugi/Laba usaha</b>	<b>121.650.000</b>	<b>116.530.000</b>	<b>100.389.000</b>	<b>101.500.000</b>
Pendapatan lain-lain	2.000.000	2.750.000	1.500.000	1.300.000
Beban lain-lain	900.000	1.300.000	820.000	1.000.000
<b>Rugi/Laba Bersih</b>	<b>118.550.000</b>	<b>112.980.000</b>	<b>97.569.000</b>	<b>96.800.000</b>

Sumber : PT. Artha Mega Palembang, 2012

Dari tabel I.1 dilihat dari tahun 2008 sampai 2011 penjualan barang PT Artha Mega Palembang selalu mengalami peningkatan dari tahun ketahunnya, akan tetapi dalam pelaksanaannya laba belum stabil bahkan mengalami penurunan. Penurunan ini bisa dilihat pada tabel bahwa tingkat laba bersihnya pada akhir tahun 2008, kemudian akhir tahun 2009 s/d pada akhir tahun 2011 berdasarkan laba yang diperoleh dari tahun ketahunnya menyatakan penurunan yang menunjukkan bahwa kinerja keuangan PT Artha Mega Palembang tidak komprehensif karena hanya melihat perspektif keuangan saja. Dengan melihat kondisi-kondisi tersebut penulis ingin menerapkan *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja yang komprehensif.

Berdasarkan fenomena masalah di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PT Artha Mega Palembang”**

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya peneliti merumuskan masalah yaitu apakah perancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dapat diterapkan pada PT Artha Mega Palembang?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dapat tidaknya perancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* pada PT Artha Mega Palembang

## **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk pihak-pihak sebagai berikut :

### **a. Bagi Penulis**

Dapat menambah pengetahuan dan pengalaman penulis mengenai hal-hal yang berkenaan dengan menggunakan *balanced scorecard*.





b. Bagi PT Artha Mega Palembang

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan dan pemikiran pada PT Artha Mega Palembang mengenai kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*.

c. Bagi Almamater

Sebagai sumber informasi didalam penelitian selanjutnya dan bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya berjudul Perencanaan Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada Lembaga Pendidikan Bahasa Inggris Shailendra telah dilakukan oleh Siti Nurhasanah (2007). Perumusan masalah adalah bagaimana perencanaan kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pada Lembaga Pendidikan Bahasa Inggris Shailendra Palembang. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui perencanaan kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pada Lembaga Pendidikan Bahasa Inggris Shailendra Palembang. Operasional variabel yang digunakan adalah perencanaan pengukuran kinerja (*Balanced Scorecard*). Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh langsung dari sumber asli. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan dokumentar. Metode analisis data yang digunakan adalah metode kualitatif. Hal penelitian dijelaskan bahwa Lembaga Pendidikan Bahasa Inggris Shailendra Palembang sudah tepat untuk menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja yaitu :

1. Perspektif keuangan yaitu dengan meningkatkan pendapatan dan penurunan biaya operasional
2. Perspektif langganan yaitu dengan meningkatkan jumlah mahasiswa dan kepuasan pelanggan lainnya.



3. Perspektif proses bisnis internal yaitu dengan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan proses kegiatan belajar mengajar dan pelayanan, kemampuan sistem informasi lingkungan kerja lembaga yang kondusif dan inovatif serta pemenuhan kepuasan pengajar dan karyawan
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan proses kegiatan belajar mengajar dan pelayanan, kemampuan sistem informasi lingkungan kerja lembaga yang kondusif dan inovatif serta pemenuhan kepuasan pengajaran dan karyawan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah, penulis ingin mengetahui apakah dapat tidaknya perancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* pada PT Artha Mega Palembang, yang sebelumnya PT. Artha Mega Palembang hanya melakukan pengukuran kinerja dengan melihat laporan keuangannya saja sehingga belum komprehensif dan operasional variable yang berbeda. Dan persamaannya sama-sama sebagai metode pengukuran kinerja perusahaan.

## **B. Landasan Teori**

### **1. Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja**

Menurut G. Sugiyarso dan F. Winarni ( 2005:158) kinerja dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau tujuan perusahaan,

tingkat pencapaian misi perusahaan, tingkat pencapaian pelaksanaan, tingkat pencapaian misi perusahaan.

Menurut Abdul (2000:207), pengukuran kinerja adalah mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam penerapan strategi perusahaan. Sementara itu menurut Sony (2006:21) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai suatu aktivitas pengukuran terhadap hasil kinerja dari suatu aktivitas atau menjumlahkan rantai nilai.

Menurut Indra Bastian (2006 : 274 ), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategi suatu organisasi. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Berdasarkan definisi diatas fungsi penting bagi keberhasilan usaha organisasi. Penerapan prinsip-prinsip kerja yang sehat dan pelaksanaan fungsi-fungsi kinerja yang efisien akan sangat menunjang tercapainya visi perusahaan.

## 2. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi dan Jhony (2001:353) melakukan pengukuran kinerja tujuannya yang hendak dicapai adalah untuk memotivasi personil dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi

standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuat tindakan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Menurut Mardiasmo (2002:122) menekankan peranan pengukuran prestasi sebagai alat manajemen untuk :

- a. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down and bottom up*)
- b. Untuk mengukur kinerja keuangan dan non keuangan secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi
- c. Untuk mengamodasikan pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
- d. Sebagai strategi untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Berdasarkan tujuan-tujuan pengukuran kinerja diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja bertujuan untuk memberikan motivasi kepada personel perusahaan untuk melakukan tugasnya sebaik mungkin dan mengkomodasikan strategi-strategi dalam perusahaan agar dapat mencapai hasil yang diinginkan oleh perusahaan.

### 3. Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Abdul (2000:208) pengukuran kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

- a. Mengelolah operasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum, seperti promosi, transfer dan pemberhentian
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan bagaimana atasan mereka menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

### 4. Jenis Pengukuran Kinerja

Menurut Sony (2006:209) kinerja dapat dibagi menjadi dua yaitu keuangan (*financial*) dan non keuangan (*non financial*) merupakan pengukuran kinerja perusahaan yang dapat dilihat dari perspektif pelanggan, persepektif bisnis internal perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Mardiasmo (2002:123), kinerja dapat dibagi menjadi dua yaitu keuangan (*financial*) dan non keuangan (*non financial*). Kinerja keuangan (*financial*) dapat berupa pendapatan sedangkan non keuangan (*non financial*) merupakan pengukuran kinerja perusahaan



yang dilihat dari perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Berdasarkan jenis pengukuran kinerja dapat disimpulkan bahwa jenis pengukuran kinerja terdiri dari keuangan (*financial*) dan non keuangan (*non financial*) dapat dilihat dari pelanggan, bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

#### 5. Prinsip-prinsip Pemilihan Ukuran Kinerja

Menurut Indra (2001:330) pemilihan ukuran kinerja untuk instansi dan perusahaan mempertimbangkan prinsip-prinsip sebagai berikut :

- a. Mengevaluasi kembali ukuran yang ada. Ukuran yang ada di evaluasi secara rutin, apabila sudah tidak berguna maka alasan yang terkait dengan kenyamanan manajemen perlu dikemukakan.
- b. Mengukur kegiatan yang penting tidak hanya hasil keseluruhan
- c. Pengukuran motivasi tim kerja untuk pencapaian tujuan
- d. Proses pengukuran merupakan perangkat yang terintegrasi
- e. Fokus pengukuran harus melibatkan akuntabilitas publik. Ukuran internal yang umumnya digunakan adalah perbandingan kinerja dari tahun ketahun atau antar unit, seperti misi, departemen, kelompok dan individual.

## 6. Siklus Pengukuran Kinerja

Menurut Indra (2001:333) terdapat ada lima tahap pengukuran kinerja :

### a. Perencanaan Strategi

Siklus pengukuran kinerja dimulai dengan proses perencanaan strategi yang digunakan berkenaan dengan penentuan visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, program operasional aktifitas.

### b. Penetapan Indikator Kerja

Setelah perumusan strategi, instansi atau perusahaan perlu menyusun dan menetapkan ukuran indikator kerja

### c. Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja

Ada tiga kegiatan dalam kegiatan ini. Pertama, harus yakin bahwa mempunyai data dan pencarian data yang diperlukan dan sesuai siklus pengukuran kinerja. Kedua, mengukur kinerja harus mengumpulkan data. Ketiga, menggunakan data pengukuran kinerja yang dihimpun dan hal ini harus dipresentasikan dengan cara yang dapat dimengerti

### d. Penyempurnaan Ukuran

Pada tahap ini, pemikiran atas indikator hasil (*outcomes*) dan indikator dampak (*impor*) menjadi lebih penting dibandingkan pemikiran atas indikator masukan (*input*) dan keluaran (*output*)



e. Pengintegrasian dengan Proses Manajemen

Pada saat ukuran kinerja tersedia, tantangan selanjutnya adalah mengintegrasikan pengukuran kinerja dengan proses manajemen

7. Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001:344) pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* adalah sekumpulan ukuran kinerja harus terdapat keseimbangan (*balanced*) antara ukuran keuangan dan ukuran non keuangan. Kesuksesan suatu perusahaan dalam kompetisi sangat ditentukan oleh seperangkat instrument yang mengarahkan manajemen dalam mengelola usaha sesuai dengan arah dan sasaran yang ditetapkan. Instrumen tersebut akan menghasilkan kinerja (*performance*) yang perlu diukur sampai dimana sasaran dapat dicapai dengan visi, misi suatu perusahaan.

Kinerja perusahaan dapat dilihat dari sudut pandang yang komprehensif mulai dari masukan, proses, dan keluaran (*input, output, dan process*) berpedoman pada visi dan strategi dalam rangka mencari sasaran jangka pendek maupun jangka panjang dengan menggunakan pertimbangan dari berbagai perspektif berikut : Perspektif keuangan, perspektif, pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Perspektif pelanggan

*balanced scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dalam segmen pasar didalam segmen sasaran. Dalam perspektif proses bisnis internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

### C. *Balanced Scorecard (BSC)*

#### 1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Sony (2006:8), *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis.

Menurut Mulyadi dan Jhony (2000:222) *Balanced Scorecard* adalah sekumpulan kinerja yang mencakup empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Kaplan (2000:3), *Balanced scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang komperhensif yang mencakup empat perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang digunakan untuk mengukur kinerja didalam organisasi masa depan.



Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* adalah suatu sistem keseimbangan manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat dan komprehensif yang mengukur melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan

## 2. Tujuan *Balanced Scorecard*

Menurut Amin (2001:49) *Balanced Scorecard* dapat berfungsi sebagai alat untuk mengawasi apakah strategis perusahaan telah dijadikan standar untuk menilai apakah strategis yang dilakukan perusahaan tersebut sudah tepat.

Menurut Sony (2006:49) tujuan *balanced scorecard* yaitu untuk menciptakan partisipasi dan komunikasi mengenai visi dan tujuan strategis suatu perusahaan.

Menurut Abdul (2006:209) tujuan *balanced scorecard* yaitu sebagai alat dalam memfokuskan organisasi, meningkatkan organisasi, menetapkan tujuan organisasi dan menyediakan umpan balik bagi manajemen.

## 3. Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut Sony (2003:6) manfaat *Balanced Scorecard* bagi organisasi sebagai metode pengukuran kinerja yaitu :

- a. *Balanced Scorecard* tidak hanya memfokuskan pada keuangan, namun pada sejumlah ukuran yang terintegrasi kedalam empat perspektif
  - b. *Balanced Scorecard* tidak hanya memfokuskan pada proses pencapaian hasil, sehingga bukan hanya pada hasil akhir saja.
  - c. Penambahan wawasan tolak ukur masih belum mencerminkan keadaan nyata dihadapi pimpinan, bahkan mengarahkan pada munculnya masalah baru berupa informasi *overload*, karena masing-masing tolak ukur dipandang secara terpisah.
  - d. *Balanced Scorecard* mencerminkan timbulnya konflik atau kompetisi yang sehat antara bagian individu dalam organisasi.
4. Elemen *Balanced Scorecard*

Dalam pendekatan pengukuran *Balanced Scorecard*, kinerja personel diukur dengan ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan dimasa lalu. Disamping itu, ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan non keuangan tentang kepuasan *public* atau *customer*, *cost effectiveness*, proses bisnis internal dan komitmen personel yang menentukan kinerja keuangan masa yang akan datang.



Menurut Mulyani dan Jhony (2001:330) elemen-elemen *Balanced Scorecard* terdiri dari :

a. Perspektif keuangan (*financial perspective*)

Perspektif keuangan adalah mengimplementasikan rencana atau tindakan yang memberikan kontribusi pada perbaikan laba yang merupakan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh perusahaan dalam mewujudkan visinya.

b. Perspektif pelanggan (*customer perspective*)

Perspektif pelanggan adalah memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan pelanggan beserta kebutuhan yang dilayani oleh perusahaan dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan.

c. Perspektif proses bisnis internal (*internal bussnes process perspective*)

Perspektif proses bisnis internal memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan mencapai sasaran keuangan tertentu

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pergerakan untuk membangun kompetensi keuangan, prasarana system dan sasaran lingkungan diperlukan.



Menurut Abdul (2000:211). Elemen-elemen *Balanced Scorecard* terdiri dari :

a. Perspektif keuangan (*Financial perspective*)

Perspektif keuangan (*financial perspective*) adalah mengimplementasikan rencana atau tindakan yang memberikan kontribusi pada perbaikan laba yang merupakan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh perusahaan dalam mewujudkan visinya.

b. Perspektif pelanggan (*customer perspective*)

Perspektif pelanggan (*customer perspective*) adalah memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan pelanggan beserta kebutuhan yang dilayani oleh perusahaan dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan tertentu

c. Perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*)

Perspektif proses bisnis internal (*internal business perspective*) adalah memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan mencapai sasaran keuangan tertentu.

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) merupakan pergerakan untuk membangun kompetensi keuangan, prasana sistem informasi dan sasaran lingkungan kinerja diperlukan.

## 5. Keunggulan dan kelemahan *Balanced Scorecard*

### a. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Halim (2000:127) keunggulan dari *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja manajemen dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional adalah :

- 1) Merupakan konsep pengukuran kinerja yang komprehensif, *Balanced Scorecard* menekankan pengukuran kinerja manajemen tidak hanya pada aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif.
- 2) Merupakan konsep yang adaptif dan responsif terhadap lingkungan bisnis
- 3) Memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan

### b. Kelemahan *Balanced Scorecard*

Kelemahan *Balanced Scorecard* menurut Mulyani (2001:128) yaitu :

- 1) Kurangnya hubungan antara ukuran dan hasil non keuangan
- 2) Pencapaian ukuran keuangan sering kali tidak dikaitkan dengan program intensif sehingga tekanan baik dari pemegang saham maupun dewan direksi berpengaruh pada pencapaian target
- 3) Tidak adanya mekanisme perbaikan
- 4) Ukuran-ukurannya tidak diperbarui
- 5) Pengukuran terlalu berlebihan

6) Kesulitan dalam menentukan *trade-off*

6. Kondisi yang mendukung Penerapan *Balanced Scorecard*

Menurut Sony (2002:24) menyatakan kondisi yang mendukung Penerapan *Balanced Scorecard* yaitu :

- a. Memiliki visi dan misi yang jelas dan mudah dipahami serta dituangkan dalam konsep-konsep strategi yang jitu
- b. Memiliki struktur organisasi yang didominasi oleh kelompok-kelompok fungsional
- c. Kondisi persaingan yang semakin meningkat
- d. Kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan

Mulyani (2001:24) menyatakan faktor-faktor yang memacu perusahaan dalam mengimplementasikan *Balanced Scorecard* adalah :

- a. Lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan sangat kompetitif dan turbulen
- b. Sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan tidak pas lagi dengan tuntutan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kondisi yang mendukung penerapan *Balanced Scorecard* adalah lingkungan intern dan lingkungan ekstern. Lingkungan intern seperti adanya visi, misi, dan strategi, struktur organisasi serta kualitas sumber daya manusia, sedangkan lingkungan ekstern seperti kondisi persaingan yang kompetitif dan turbulen.

7. Tahap-tahap pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*

Menurut Abdul (2000:215) pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat dilakukan dengan beberapa tahap yaitu :

a. Menentukan Strategi

*Balanced Scorecard* membuat suatu jaringan antara strategi dan tindakan operasional. Akibat adalah perlu proses penentuan *Balanced Scorecard* dengan menentukan strategi organisasi. Pada tahapan ini penting dipahami bahwa tujuan organisasi dijelaskan secara eksplisit dan target yang ingin dicapai telah berkembang.

b. Menentukan Ukuran Strategi

Langkah berikutnya adalah mengembangkan ukuran-ukuran dalam mendukung strategi yang telah ditetapkan. Organisasi haruslah fokus pada ukuran-ukuran penting dari yang telah diterapkan.

c. Menyatakan ukuran yang sudah ditetapkan ke dalam formal sistem manajemen

*Balanced Scorecard* harus disatukan dengan struktur formal dan informal organisasi, budaya, dan praktik-praktik sumber dayanya. *Balanced Scorecard* menyediakan alat untuk menyeimbangkan ukuran-ukuran, dalam organisasi, seperti kebijakan kompensasi yang memberi kompensasi manajer berdasarkan kinerja keuangan

d. Menelaah Ukuran dan hasil secara rutin

Sekali *Balanced Scorecard* berjalan, maka secara konsisten harus ditelaah manajemen puncak.

Aspek penting dari telaah ini :

- 1) Telaah memberitahukan manajemen apakah strategis telah diterapkan
- 2) Telaah menunjukkan bahwa manajemen serius terhadap ukuran-ukuran yang ada
- 3) Telaah tetap menggariskan ukuran terhadap strategi yang berubah
- 4) Telaah memperbaiki pengukuran

**D. Perancangan Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard***

Menurut Sony (2006:157) langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penentuan perancangan *Balanced Scorecard* adalah :

1. Evaluasi dan Konsensus Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Dalam perancangan *Balanced Scorecard* haruslah tim yang dipimpin oleh pimpinan dengan anggota dari berbagai bagian dalam perusahaan sehingga terwakili. Perancangan *Balanced Scorecard* ini adalah evaluasi visi, misi, dan strategi yang ada. Visi adalah suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang kita ciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, suatu keadaan yang akan kita



wujudkan yang belum pernah kita alami sebelumnya. Untuk mewujudkannya kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Dalam perumusan strategi, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan. Tujuannya adalah kondisi perusahaan yang diwujudkan dimasa akan datang yang merupakan penjabaran lebih lanjut visi perusahaan. Misi adalah jalan pilihan suatu organisasi untuk menyediakan produk atau jasa bagi *customer*-nya. Perumusan misi adalah suatu usaha untuk menyusun peta perjalanan. Kemampuan organisasi untuk membuat peta secara akurat menggambarkan dunia yang dimasuki, memberikan kesempatan bagi organisasi tersebut untuk menyediakan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan *costumer* kesempatan bagi organisasi tersebut untuk menyediakan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan *costumer*-nya, sehingga kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi terjamin.

## 2. Penentuan Strategi Perusahaan

Penentuan strategi yang akan dilakukan dalam menjalankan usahanya haruslah didahului dengan analisis SWOT (*strengths, weaknese, opportunities and threats*) yaitu tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi. Menurut Andrew dalam buku Sony Yuwono (2006:87) analisis SWOT (*strengths, weaknese, opportunities and threats*) merupakan analisis yang membagikan lingkungan organisasinya menjadi dua bagian, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Pengaruh-pengaruh



eksternal yang berdampak positif bagi organisasi diidentifikasi sebagai peluang, sedangkan yang berdampak negatif diidentifikasi sebagai ancaman. Pengaruh-pengaruh internal yang berdampak positif terhadap organisasi diidentifikasi sebagai kekuatan sedangkan yang berdampak negative diidentifikasi sebagai kelemahan.

### 3. Pemilihan Perspektif dan Penentu Sasaran Strategi Perusahaan

Penentuan perspektif yang akan digunakan untuk menjabarkan strategi kedalam istilah-istilah operasional dilakukan dengan memperhatikan keseimbangan antara aspek keuangan dan non keuangan, aspek masa lalu dan aspek masa depan, serta aspek internal dan eksternal.

### 4. Tolak ukur *Balanced Scorecard*

Dalam memilih tolak ukur yang akan digunakan tentu saja yang harus diperhatikan keterkaitan antara visi, misi, dan strategi.

Menurut Norton dan Kaplan (2000: 61-63) membagi proses Perancangan Pengukuran Kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* kedalam 4 langkah :

#### a. Menentukan Arsitektur Ukuran

##### 1) Pemilihan Unit Organisasi yang sesuai

Langkah ini merupakan awal yang tidak mudah terutama bagi perusahaan besar karena harus menentukan unit bisnis yang sesuai dengan *scorecard* tingkat pusat.

- 2) Mengidentifikasi keterkaitan SBU (Sertifikat Badan Usaha)

Keterkaitan antara SBU dengan divisi dan korporasi perlu dilakukan untuk mengetahui tujuan financial bagi SBU, tema Korporasi dan juga hubungan SBU dengan SBU lainnya.

- b. Membangun Konsensus Seputar Tujuan Strategis

- 1) Melaksanakan Wawancara

Wawancara dilakukan oleh arsitek terhadap para manajer setelah sebelumnya para arsitek mempersiapkan berbagai dokumen *Balanced Scorecard*, visi, misi, strategi perusahaan dan SBU yang memperlihatkan kepada para senior eksekutif.

- 2) Sesi Sintesis

Outputnya adalah skema dan pemetaan objektif dalam empat perspektif.

- 3) Lokakarya Eksekutif

Proses ini ditujukan pada upaya untuk memperoleh konsensus terhadap *scorecard*.

- c. Memilih dan merancang Ukuran

- 1) Pertemuan Subgroup

Subgroup bertujuan memilih ukuran bagi *Scorecard* sehingga sejalan dengan strategi.

2) Lokakarya Eksekutif

Lokakarya ini melibatkan tim manajemen senior, bawahan langsung dan manajemen menengah.

d. Membuat Rencana Pelaksana

Terkait dengan upaya Implementasi konsep maka organisasi dengan mekanisme khas masing-masing harus menyiapkan kesepakatan pada program aksi.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis Penelitian menurut Sugiyono (2009:2) terdiri dari :

1. Penelitian Deskriptif

Penelitian Deskriptif adalah yang dilakukan untuk mengetahui nilai variable mandiri, baik satu variabel atau lebih ( *Independent*) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain

2. Penelitian Komparatif

Penelitian Komparatif adalah suatu penelitian yang bersifat membandingkan.

3. Penelitian Asosiatif / hubungan

Penelitian Asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih

Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah jenis penelitian Deskriptif yaitu suatu penelitian secara langsung berhubungan dengan perusahaan dan jelas memusatkan mendalam dan intensif pada objek yang diteliti.



## B. Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT Artha Mega Palembang yang beralamat di Jl. Brigjen Hasan Kasim Blok A no. 04-05 Kel Bukit sangkal.

## C. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel dalam penelitian adalah sebagai berikut :

**Tabel III.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Defenisi	Indikator
Pengukuran kinerja dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	Sekumpulan ukuran kinerja harus terdapat keseimbangan ( <i>balanced</i> ) antara ukuran keuangan dan ukuran non keuangan.	Elemen-elemen balanced scorecard dalam melakukan pengukuran kinerja : 1. Prespektif keuangan ( <i>financial perspective</i> ) 2. Perspektif pelanggan ( <i>costumer perspective</i> ) 3. Perspektif proses bisnis internal ( <i>internal bussnes process perspective</i> ) 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ( <i>larning and growth perspective</i> )

Sumber : Penulis, 2012

## D. Data Yang diperlukan

Dilihat dari cara memperolehnya (Sugiyono, 2004) data terdiri dari yaitu :

1. Data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara)

2. Data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat orang lain)

Adapun data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder :

1. Sejarah singkat perusahaan
2. Visi, misi, tujuan, strategi perusahaan
3. Laporan keuangan (laporan laba rugi (2006-2008))
4. Struktur organisasi
5. Pembagian tugas

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Nan Lin (dalam Gulo, 2000 : 116-123) metode pengumpulan data dalam penelitian adalah :

1. Pengamatan (Observasi) adalah metode pengumpul data, penelitian informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian.
2. Survei adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan instrument untuk meminta tanggapan dan responden terhadap sample
3. Wawancara adalah bentuk komunikasi langsung antara peneliti dan responden
4. Kuesioner adalah pertanyaan yang disusun dalam bentuk kalimat Tanya

5. Dokumentasi adalah catatan tertulis berbagai kegiatan peristiwa pada waktu lalu

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Dokumentasi dan wawancara yaitu tanya jawab kepada manager secara langsung untuk mendapatkan informasi yang berhubungan dengan penelitian ini dan dokumentasi yaitu dengan cara meminta data yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti sehingga sama dengan tujuan penelitian

#### **F. Analisis Data dan Teknik Analisis**

Analisis data (Soeratno dan Lincoln, 2003 : 26) terdiri dari :

1. Analisis Kualitatif adalah analisis yang dilakukan jika data yang dikumpulkan hanya sedikit, bersifat monografis atau berwujud kasus-kasus sehingga tidak dapat disusun ke dalam klasifikator.
2. Analisis kuantitatif adalah analisis dilakukan jika ada data yang dikumpulkan berjumlah besar dan mudah diklasifikasikan ke dalam kategori.

Alat analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif yaitu dengan cara mengumpulkan, menganalisis, dan mengevaluasi data berdasarkan teori-teori yang berlaku dalam perusahaan.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis kualitatif yaitu menjelaskan, menganalisis dan mengevaluasi

*balanced scorecard* untuk diterapkan dalam pengukuran kinerja pada PT Artha Mega Palembang.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. HASIL PENELITIAN**

##### **1. Gambaran Umum PT Artha Mega Palembang**

###### **a. Sejarah Singkat PT Artha Mega Palembang**

PT Artha Mega Palembang merupakan perusahaan swasta yang berdiri berdasarkan akte pendirian tanggal 23 April 1992 Nomor 25, yang dibuat dihadapan notaris Heniwaty Ridwan, SH dan didaftarkan kepada Pengadilan Negeri Palembang pada tanggal 23 April 1992 Perusahaan ini didirikan oleh Bapak Thontowi Bashri, Bsc selaku Direktur dan Bapak Lucky Heleo, SE sebagai wakil direktur. Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan distributor, kegiatan operasional perusahaan ini menjual serta membeli barang Furniture PT Artha Mega Palembang ini berkerja sama juga dengan Olympic Furniture (Furniture).

PT Artha Mega Palembang berkedudukan di Jalan Brigjen Hasan Kasim Blok A no.04-05 Daerah kerja perusahaan ini terletak sangat strategis untuk usaha dibidang ini dikarenakan dekat pasar tradisional dan pusat kota

Pada awalnya PT Artha Mega Palembang hanya melakukan penjualan untuk pangsa pasar yang ada di Palembang saja. Tetapi dengan meningkatnya hubungan kerja sama dengan berbagai pihak



(furniture) PT Artha Mega Palembang Mulai melakukan penjualan untuk daerah luar kota seperti Jambi, Lampung, Pekan Baru, dan Sukabumi.

Dengan demikian dapat dilihat bahwa PT. Artha Mega Palembang mengalami peningkatan kemajuan yang cukup pesat dari tahun ke tahunnya

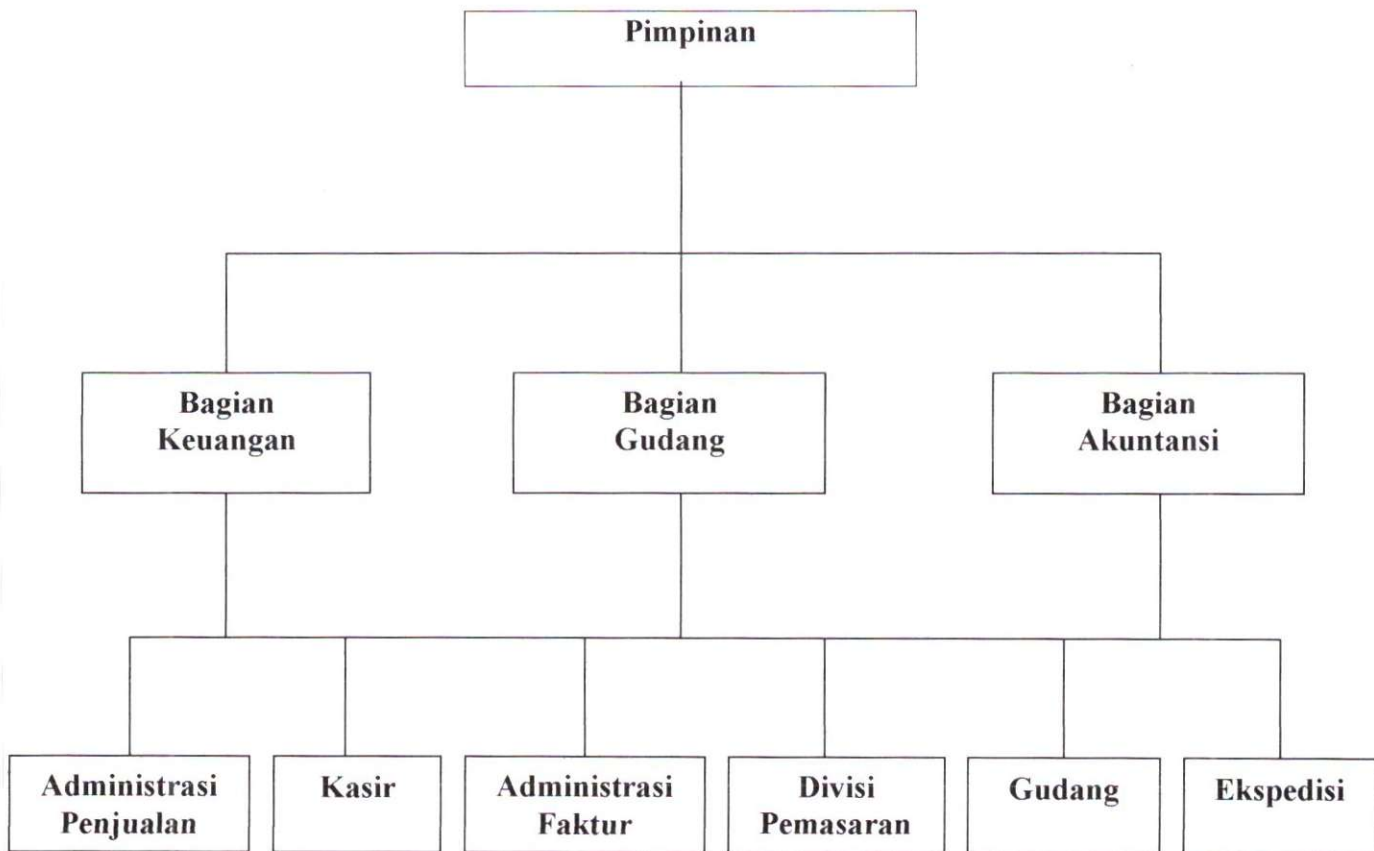
## **2. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas**

### **a. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang memberikan gambaran hubungan antara satu bagian dengan bagian yang lain dalam suatu perusahaan, struktur organisasi ini biasanya dinyatakan dalam bentuk bagan organisasi. Bagan organisasi dapat dilihat dari besar kecilnya suatu perusahaan, ada tidaknya pemisahan fungsi dan tanggung jawab serta dapat juga diketahui baiknya internal control yang diterapkan perusahaan.

Agar dapat menjalankan tugas dengan baik maka PT Artha Mega Palembang menggunakan bagan organisasi secara garis besar. Adapun bagan sturkutr organisasi pada PT Artha Mega Palembang dapat dilihat digambar IV.1

**Gambar IV. 1**  
**Struktur Organisasi**  
**PT Artha Mega Palembang**



Sumber : PT. Artha Mega Palembang, 2011

#### **b. Pembagian Tugas**

Berdasarkan bagan organisasi di atas berikut ini pembagian tugas, wewenang serta tanggung jawab dari masing-masing bagian yaitu sebagai berikut :

## 1) Pimpinan

Tugas-tugas seorang pimpinan adalah sebagai berikut :

- a) Pemimpin seluruh kegiatan perusahaan
- b) Bertanggung jawab atas segala kegiatan perusahaan
- c) Mengatur, melaksanakan dan mengawasi administrasi perusahaan
- d) Melakukan kegiatan pengembangan
- e) Membuat rencana kerja secara garis besar
- f) Merencanakan, melaksanakan aktivitas pemesanan untuk jangka pendek maupun jangka panjang
- g) Berwenang mengadakan kontrak jual beli dengan pihak ketiga, membuka rekening bank, menandatangani dokumen penting lainnya.
- h) Mempunyai loyalitas tinggi dan memegang teguh rahasia perusahaan
- i) Mengevaluasi hasil kerja bawahan
- j) Menciptakan suasana kerja yang baik, membina dan menanamkan loyalitas yang tinggi kepada karyawan.

## 2) Kepala Bagian Keuangan

Tugas-tugas kepala bagian keuangan adalah sebagai berikut :

- a) Menerima dan mencatat hasil penjualan tunai
- b) Melakukan penagihan atas piutang yang telah jatuh tempo
- c) Menerima dan mencatat hasil penjualan kredit

- d) Melakukan pembayaran, dan membayar gaji karyawan
- e) Mengambil dan menyetor uang ke bank
- f) Melakukan pembelian alat-alat administrasi
- g) Membuat bukti penerimaan kas rangkap 3 dan mendistribusikan bukti penerimaan kas
- h) Mencatat setiap cash bon sementara ke dalam buku kas dan apabila telah mendapat bukti atas bon pengeluaran tersebut dibuat bukti pengeluaran kas.

3) Kepala Bagian Akuntansi

Tugas-tugas kepala bagian akuntansi adalah sebagai berikut :

- a) Membuat surat permintaan penyiapan (SSP) sebanyak 2 rangkap
- b) Meminta persetujuan kepala cabang
- c) Menyerahkan surat permintaan penyiapan rangkap 2 kepada kepala bagian gudang
- d) Mencatat adanya pengeluaran barang dengan membuat nota kirim barang.

4) Kepala Bagian Gudang

Tugas-tugas seorang kepala bagian gudang adalah sebagai berikut:

- a) Mengatur dan menyelenggarakan administrasi gudang sehingga barang mudah diambil dan dapat mengetahui apabila dibutuhkan

- b) Menghitung fisik barang dari penerimaan dan pengiriman barang dengan membandingkan nota kirimnya
  - c) Menerima barang ke gudang serta menyusunnya kembali sesuai dengan tempat yang telah ditentukan
  - d) Mencatat setiap penerimaan dan pengiriman barang ke dalam buku harian persediaan sesuai dengan nota kirim yang diterima
  - e) Menerima bon penerimaan barang keramik yang dipesan
  - f) Menyerahkan nota kirim tersebut ke bagian *area accounting* untuk dibuat nota diterimanya
  - g) Membandingkan nota kirim tersebut dengan nota terima yang dibuat oleh *area accounting*
  - l) Melaporkan persediaan yang akan habis.
- 5) Administrasi Penjualan

Tugas-tugas administrasi penjualan sebagai berikut :

- a) Membuat nota terima barang atas nota kirim barang yang diterima dari *area accounting* yang telah dicek oleh bagian gudang.
- b) Membuat surat permintaan penyiapan SPP sebanyak 2 rangkap.
- c) Menyerahkan SPP 2 lembar pertama dari bagian gudang.
- d) Menerima SPP lembar pertama dari bagian gudang sebagai tanda disetujui.



- e) Membuat rekapitulasi penjualan dan retur penjualan setiap minggu.
- 6) Kasir
- a) Menerima uang, cek dan bilyet giro beserta bukti tanda terima (BBT) dari tagihan yang dilakukan oleh divisi dan menyamakan penerimaan uang dengan bukti tanda terima.
  - b) Mencatat penerimaan kas kedalam buku harian kas.
  - c) Melakukan rekonsiliasi buku harian kas kasir dan *cost flow* administrasi penjualan.
- 7) Administrasi Faktur
- a) Mengantisipasi setiap faktur penjualan yang dibuat oleh administrasi penjualan dan yang telah dikirim barangnya ke dalam file masing-masing.
  - b) Mengantisipasi setiap retur dengan menempelkan ke faktur penjualan direktur.
  - c) Mengantisipasi setiap faktur yang keluar atau dipinjam untuk penagihan serta pertanggung jawabannya.
  - d) Mengecek faktur-faktur atas nama toko yang telah jatuh tempo dan meminta *area control* untuk penagihan atas faktur tersebut
  - e) Meminta *area control* melakukan pengecakan dan penagihan jika dirasakan piutang bermasalah.
- 8) Divisi Pemasaran
- a) Melakukan penagih setelah sepuh hari pengiriman beras.



- b) Melakukan pengecekan atas order masing-masing dalam retur beras dan penagihan.
  - c) Bertanggung jawab atas *order* yang diterima yang akan menimbulkan piutang.
- 9) Gudang
- a) Menerima barang dari gudang area, retur area, retur penjualan serta menandatangani bukti penerimaan tersebut.
  - b) Menghitung fisik barang dari penerimaan dengan membandingkan nota kirimnya.
  - c) Mencatat setiap penerimaan barang ke dalam buku harian persediaan sesuai dengan nota kirim yang diterima.
  - d) Menerima surat penyiapan permintaan SPP dari bagian penjualan.
  - e) Menyediakan sesuai dengan surat penyiapan permintaan.
- 10) Ekspedisi
- a) Sebagai penghubung antara bagian gudang dengan (*customer*, divisi, perusahaan, dan distributor) untuk bisa mengantarkan barang tepat waktu dan jumlah yang tepat.
  - b) Menyiapkan sarana transportasi dalam hal kesiapan jalan sesuai instruksi bagian gudang atau bagian penjualan.
  - c) Bertanggung jawab atas keselamatan barang sampai tujuan serta administrasi yang mendukung atas pengiriman.

d) Komunikasi yang berjalan baik dengan bagian gudang dan bagian penjualan atas efektifitas ekspedisi.

**c. Aktivitas Perusahaan**

PT Artha Mega Palembang ini merupakan perusahaan distributor, kegiatan operasional perusahaan ini adalah menjual barang Furniture, PT Artha Mega Palembang ini berkerja sama juga dengan Olympic Furniture (Furniture) PT Artha Mega Palembang harus meningkatkan kinerjanya guna memperoleh kepercayaan dari para pedagang dan konsumen sehingga lebih baik dari para pesaingnya.

Jenis kegiatan usaha yang dilakukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

1) Menjual Barang

Menjual barang dagangan berupa Furniture adalah kegiatan utama perusahaan, dimana perusahaan ini juga bekerja sama pada Olympic furniture (Furniture). PT Artha Mega Palembang harus meningkatkan kinerjanya guna memperoleh kepercayaan dari para pedagang sehingga lebih baik dari para pesaingnya.

2) Usaha Sampingan

Kegiatan usaha sampingan merupakan pelengkap dari kegiatan utama perusahaan untuk mengoptimalkan sumber daya perusahaan contoh: pembelian kotak kardus, jasa transportasi dan pemesanan barang.

Bagian kegiatan usaha PT. Artha Mega Palembang sebagai berikut :

1) Bagian Pembelian

PT Artha Mega Palembang adalah perusahaan yang bergerak dibidang Furniture. Dalam hal melakukan kegiatannya, perusahaan ini mendapatkan Furniture dari daerah Bogor Orderan pembelian untuk Furniture yang dilakukan secara rutin.

Pembelian ini dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu :

a) Pembelian tunai

Pembelian yang pembayarannya dilakukan dengan transaksi pembayaran secara langsung.

b) Pembelian kredit

Pembelian yang dilakukan apabila jatuh tempo, tempat pemesanan Furniture mengirimkan faktur pembayaran, bagian kasir akan menyiapkan pembayaran yaitu pembayaran sebesar harga faktur tersebut.

2) Bagian Penjualan

Dalam melakukan kegiatan usahanya, PT Artha Mega Palembang ini mengadakan penjualan dengan dua cara, yaitu :

a) Penjualan tunai

Melakukan kegiatan penjualan yang pembayarannya secara langsung. Penjualan yang dilakukan berdasarkan nota/faktur yang masuk pada umumnya berasal dari perusahaan.

#### b) Penjualan kredit

Melakukan kegiatan penjualan kepada pihak lain yang dipercaya oleh pihak pimpinan yang pembayarannya dilakukan apabila telah jatuh tempo yang telah disepakati oleh kedua belah pihak. Penjualan secara kredit pada umumnya dapat dilakukan dengan mengadakan kontrak yang dilaksanakan setelah mendapat surat pesanan dari perusahaan tersebut yang membutuhkan sejumlah keramik. Apabila telah jatuh tempo, maka akan dibuat faktur dan dilakukan penagihan kepada perusahaan yang bersangkutan.

#### 3) Bagian Pembukuan

Bagian pembukuan pada PT. Artha Mega Palembang hanya mencatat atau membuktikan jumlah atau perincian keramik yang dibeli ke dalam buku catatan petugas dari bagian pembukuan juga mencatat dan membukukan semua penjualan Furniture yang keluar melalui nota/faktur masuk, begitu juga dengan penjualan Furniture dengan bebas karena penjualan yang demikian bersifat rutin dan terus menerus. Penjualan Furniture yang berdasarkan pada pemesanan Furniture tidak dicatat secara khusus. Karena sifatnya tidak setiap saat terjadi, bagian pembukuan mencatat atau membukukan semua pengeluaran atau ongkos untuk pembayaran keperluan perusahaan, seperti pembayaran rekening listrik, alat-alat kantor, ongkos makan karyawan telepon dan pengeluaran rutin lainnya.



**d. Sumber dana pada PT Artha Mega Palembang**

Sumber-sumber dana PT Artha Mega Palembang berasal dari penjualan Furniture dan usaha sampingan penjualan kardus bekas.

**e. Laporan Laba/Rugi PT Artha Mega Palembang**

PT Artha Mega Palembang menyusun laporan laba/rugi setiap bulannya yang dilakukan oleh kepala bagian/manager keuangan untuk pembukuan laporan laba/rugi. Berikut tabel Laporan Laba/Rugi PT Artha Mega Palembang dari tahun 2008-2010.

**Tabel IV. 1**  
**Laporan laba/rugi PT Artha Mega Palembang**  
**Tahun 2008 Dan Tahun 2009**

KETERANGAN	Tahun	
	2008 (RP)	2009 (RP)
<b>Penjualan</b>		
Penjualan	521.750.000	508.200.000
Retur penjualan	(7.200.000)	(11.000.000)
Potongan penjualan	(6.500.000)	(8.000.000)
<b>Penjualan bersih</b>	<b>508.050.000</b>	<b>489.200.000</b>
<b>Hpp</b>	<b>(285.500.000)</b>	<b>(270.000.000)</b>
<b>Laba kotor</b>	<b>222.550.000</b>	<b>219.200.000</b>
<b>Beban</b>		
Beban gaji	(70.500.000)	(70.500.000)
Beban telepon	(4.200.000)	(5.000.000)
Beban listrik	(10.000.000)	(10.500.000)
Beban iklan	(950.000)	(820.000)
Beban angkut	(7.250.000)	(7.850.000)
Beban penyusutan aktiva tetap	(8.000.000)	(8.000.000)
<b>Total beban</b>	<b>(100.900.000)</b>	<b>(102.670.000)</b>
<b>Laba rugi (usaha)</b>	<b>121.650.000</b>	<b>116.530.000</b>
<b>Pendapatan lain lain</b>		
Pendapatan penjualan kardus bekas	2.000.000	2.750.000
<b>Beban lain lain</b>		
Beban administrasi	(600.000)	(800.000)
Beban (koreksi-koreksi)	(300.000)	(500.000)
<b>Total Pendapatan (beban) lain lain</b>	<b>1.100.000</b>	<b>1.450.000</b>
<b>Laba sebelum pajak</b>	<b>122.750.000</b>	<b>117.980.000</b>
<b>Pajak usaha</b>	<b>(4.200.000)</b>	<b>(5.000.000)</b>
<b>Laba Bersih</b>	<b>118.550.000</b>	<b>112.980.000</b>

Sumber: PT. Artha Mega Palembang

**Tabel IV. 2**  
**Laporan laba/rugi PT Artha Mega Palembang**  
**Tahun 2009 Dan Tahun 2010**

KETERANGAN	Tahun	
	2009 (RP)	2010 (RP)
<b>Penjualan</b>		
Penjualan	508.200.000	478.500.000
Retur penjualan	(11.000.000)	(5.433.000)
Potongan penjualan	(8.000.000)	(4.500.000)
<b>Penjualan bersih</b>	<b>489.200.000</b>	<b>468.567.000</b>
<b>Hpp</b>	<b>(270.000.000)</b>	<b>(267.633.000)</b>
<b>Laba kotor</b>	<b>219.200.000</b>	<b>200.934.000</b>
<b>Beban</b>		
Beban gaji	(70.500.000)	(70.500.000)
Beban telepon	(5.000.000)	(4.500.000)
Beban listrik	(10.500.000)	(9.745.000)
Beban iklan	(820.000)	(800.000)
Beban angkut	(7.850.000)	(7.000.000)
Beban penyusutan aktiva tetap	(8.000.000)	(8.000.000)
<b>Total beban</b>	<b>(102.670.000)</b>	<b>(100.545.000)</b>
<b>Laba rugi (usaha)</b>	<b>116.530.000</b>	<b>100.389.000</b>
<b>Pendapatan lain lain</b>		
Pendapatan penjualan kardus bekas	2.750.000	1.500.000
<b>Beban lain lain</b>		
Beban administrasi	(800.000)	(570.000)
Beban (koreksi-koreksi)	(500.000)	(250.000)
<b>Total Pendapatan (beban) lain lain</b>	<b>1.450.000</b>	<b>680.000</b>
<b>Laba sebelum pajak</b>	<b>117.980.000</b>	<b>101.069.000</b>
<b>Pajak usaha</b>	<b>(5.000.000)</b>	<b>(3.500.000)</b>
<b>Laba Bersih</b>	<b>112.980.000</b>	<b>97.569.000</b>

Sumber: PT. Artha Mega Palembang



**Tabel IV. 3**  
**Laporan laba/rugi PT Artha Mega Palembang**  
**Tahun 2010 Dan Tahun 2011**

KETERANGAN	Tahun	
	2010 (RP)	2011 (RP)
<b>Penjualan</b>		
Penjualan	478.500.000	469.500.000
Retur penjualan	(5.433.000)	(3.500.000)
Potongan penjualan	(4.500.000)	(4.000.000)
<b>Penjualan bersih</b>	<b>468.567.000</b>	<b>462.000.000</b>
<b>Hpp</b>	<b>(267.633.000)</b>	<b>(260.000.000)</b>
<b>Laba kotor</b>	<b>200.934.000</b>	<b>202.000.000</b>
<b>Beban</b>		
Beban gaji	(70.500.000)	(70.500.000)
Beban telepon	(4.500.000)	(4.700.000)
Beban listrik	(9.745.000)	(9.500.000)
Beban iklan	(800.000)	(800.000)
Beban angkut	(7.000.000)	(7.000.000)
Beban penyusutan aktiva tetap	(8.000.000)	(8.000.000)
<b>Total beban</b>	<b>(100.545.000)</b>	<b>(100.500.000)</b>
<b>Laba rugi (usaha)</b>	<b>100.389.000</b>	<b>101.500.000</b>
<b>Pendapatan lain lain</b>		
Pendapatan penjualan kardus bekas	1.500.000	1.300.000
<b>Beban lain lain</b>		
Beban administrasi	(570.000)	(600.000)
Beban (koreksi-koreksi)	(250.000)	(400.000)
<b>Total Pendapatan (beban) lain lain</b>	<b>680.000</b>	<b>300.000</b>
<b>Laba sebelum pajak</b>	<b>101.069.000</b>	<b>101.800.000</b>
<b>Pajak usaha</b>	<b>(3.500.000)</b>	<b>(5.000.000)</b>
<b>Laba Bersih</b>	<b>97.569.000</b>	<b>96.800.000</b>

Sumber: PT. Artha Mega Palembang

#### f. Perspektif Strategis PT Artha Mega Palembang

Perspektif yang digunakan perusahaan untuk menjabarkan strategi kedalam istilah-istilah operasional yang dilakukan dengan memperhatikan keseimbangan antara aspek keuangan dan aspek non keuangan.

Keadaan empat prespektif yang ada PT Artha Mega Palembang adalah sebagai berikut, yaitu :

1) Perspektif keuangan

PT Artha Mega Palembang menggunakan laporan laba/rugi sebagai acuan untuk meningkatkan pendapatan dari proses penekanan biaya yang diharapkan.

2) Perspektif pelanggan

PT Artha Mega Palembang memiliki beberapa pelanggan yang biasanya perusahaan besar dibidang penjualan barang Furniture seperti Informa dan lainnya. PT Artha Mega Palembang menjual produk dalam jumlah besar atau satuan

3) Perspektif proses bisnis internal

PT Artha Mega Palembang belum melakukan tahap untuk proses inovasi dan produk yang ditawarkan dengan pengembangan seperti pengembangan jaringan pelanggan dan pelatihan yang prospektif serta layanan dalam kegiatan di perusahaan. PT Artha Mega Palembang masih dalam tahap pengembangan melakukan perbaikan kinerja karyawan dengan melakukan pelatihan seadanya dan fasilitas pendukung kinerja karyawan.

4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

PT Artha Mega Palembang belum menyediakan infrastruktur yang dapat mendukung tujuan prespektif diatas





## **B. PEMBAHASAN**

Seperti yang telah diuraikan pada bab sebelumnya bahwa PT Artha Mega Palembang mengukur prestasi kinerjanya hanya melihat dari sisi aspek keuangan, mereka hanya menggunakan informasi laba atau rugi pertahun yang diukur dan membandingkannya dengan tahun sebelumnya. Pengukuran kinerja keuangan yang digunakan PT Artha Mega Palembang dinilai kurang komprehensif dengan melihat kondisi persaingan yang semakin meningkat dengan hadirnya perusahaan perusahaan yang ada.

Pengukuran seperti ini tidak dapat dijadikan tolak ukur untuk perbaikan perusahaan dimasa yang akan datang karena perusahaan tidak memperhatikan aspek-aspek lainnya. Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang distributor Furniture, PT Artha Mega Palembang sangat dipengaruhi oleh aspek non keuangan, misalnya bagaimana PT. Artha Mega Palembang memuaskan pelanggan, bagaimana mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dan lain-lain. Semua faktor ini tidak dapat diidentifikasi oleh PT Artha Mega Palembang jika hanya melihat dari laporan keuangan saja untuk menilai kinerjanya.

### **1. Analisis Pengukuran Kinerja pada PT Artha Mega Palembang dengan menggunakan *Balanced Scorecard***

#### **a. Evaluasi dan Konsensus Visi, Misi, dan Strategi**

Dalam tahap awal analisis *balanced scorecard* haruslah dibentuk tim yang dipimpin oleh pimpinan dan anggota dari berbagai

bagian dalam perusahaan sehingga seluruh bagian dalam perusahaan terwakili. Tim ini akan didampingi dan bekerja sama dengan tim dari luar perusahaan yang mengerti dan memahami konsep mengenai *balanced scorecard* secara baik dan benar.

Proses dari analisis *balanced scorecard* ini adalah evaluasi visi, misi, dan rencana strategi yang ada. Apakah masih akan dipertahankan atau dilakukan perubahan sesuai dengan hasil analisis terhadap visi, misi perusahaan termasuk analisis terhadap strategi yang digunakan.

Adapun visi dan misi PT Artha Mega Palembang adalah yang dikemukakan sebelumnya yaitu Visi PT Artha Mega Palembang

Visi :

“Menjadikan PT Artha Mega Palembang maju, bermanfaat, dan menguntungkan bagi perusahaan dan pihak lain yang bekerja sama”

Misi :

1. Memajukan perusahaan
2. Mendukung bisnis perusahaan
3. Melaksanakan praktek yang sehat dengan jujur dan terpercaya

Menurut analisis penulis visi dan misi PT Artha Mega Palembang masih bisa dipertahankan untuk kondisi saat ini. Pernyataan Visi dan Misi PT Artha Mega Palembang tersebut akan dapat melihat perusahaan dari berbagai sudut pandang yaitu :

1. Perspektif keuangan yang ditransformasikan dengan tumbuh berkembang sesuai dengan konsep praktek perusahaan yang sehat.
2. Perspektif pelanggan yang ditranformasikan dengan menyediakan kebutuhan pihak yang bekerja sama secara maksimal.
3. Perspektif proses bisnis internal yang ditransformasikan dengan mengembangkan usaha yang bertumpuh pada peningkatan mutu pelayanan melalui ilmu pengetahuan dan teknologi tepat guna. Untuk mencapai kepuasan pelanggan serta memberikan nilai tambah yang optimal bagi perusahaan.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang ditranformasikan pengelolaan perusahaan yang didukung dengan sumber daya yang profesional.

**b. Penentuan Strategi dengan analisi SWOT**

Penentuan strategi yang akan digunakan oleh PT Artha Mega Palembang dalam menjalankan kegiatan yaitu dengan :

1. Meningkatkan jumlah penjualan melalui promosi
2. Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan melalui pelatihan
3. Memperpanjang kontrak kerja manajer operasional agar dapat memimpin mengkoordinasi dan mengawasi semua kegiatan usaha
4. Meningkatkan besar pendapatan dari penjualan
5. Mengupayakan menambah kendaraan untuk pengangkutan

Dalam penentuan strategi, PT Artha Mega Palembang harus sesuai dengan visi, misi perusahaan. Dimana untuk dapat mencapai visi dan misi PT Artha Mega Palembang, maka perusahaan harus mampu berkembang.

Dengan pendekatan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategi, maka PT Artha Mega Palembang dapat menerjemahkan perusahaan yang berorientasi pada laba.

1. Kekuatan

- a) Memiliki citra dan reputasi yang baik sebagai perusahaan yang berprestasi.
- b) Letaknya yang strategis akan memudahkan mengetahui keberadaan perusahaan.
- c) Banyak pihak ketiga untuk bekerja sama dalam sebuah usaha

2. Kelemahan

- a) Sikap mental yang berorientasi pada kepuasan pelanggan belum tumbuh secara merata.
- b) Pelanggan terbatas, karena adanya perusahaan yang menyediakan fasilitas lebih.
- c) Dalam segi pelayanan dan sistem administrasi yang ada.

3. Peluang

- a) Tarif yang relatif murah dan terjangkau
- b) Terbukanya kesempatan kerjasama dengan pihak lain

c) Tidak ada perusahaan lain yang sama yang ada disekitar perusahaan

4. Ancaman

a) Banyak hadirnya perusahaan yang sama yang berdiri dikota Palembang

b) Inovasi dan fasilitas yang lebih memadai, yang diberikan oleh perusahaan lain yang ada dikota Palembang

c) Kebijakan pemerintah yang membuka kesempatan yang lebih luas bagi penanam modal untuk membuka usaha dibidang yang sama sehingga akan meningkatkan persaingan antar perusahaan

**c. Pemilihan Perspektif dan Penentuan Sasaran Strategis Perusahaan**

Penentuan perspektif yang akan digunakan untuk menjabarkan strategi kedalam istilah-istilah operasional dilakukan dengan memperhatikan keseimbangan antara aspek keuangan dengan aspek non keuangan, aspek masa lalu dengan aspek masa depan, serta aspek eksternal dengan aspek internal. Untuk itu empat perspektif yang ditawarkan dalam *balanced scorecard*, yaitu :

1. Perspektif keuangan
2. Perspektif pelanggan
3. Perspektif proses bisnis internal
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan





Tujuan utama PT Artha Mega Palembang yang tercantum dalam visi dan misi harus didukung oleh tonggak keuangan yang kuat sehingga dari perspektif keuangan, *sustainable outstanding financial return* menjadi hal yang penting. Untuk mencapai keuangan yang kokoh akan dapat dicapai apabila, PT Artha Mega Palembang mampu meningkatkan pendapatan, menekan biaya operasional atau produk dan dapat memanfaatkan aset yang ada dalam perusahaan secara optimal.

Peningkatan pendapatan akan dapat dicapai jika PT Artha Mega Palembang ditunjukkan dengan ukuran penurunan biaya dan pengukuran hasil ini dipicu oleh peningkatan *cost effectiveness process*. Jika perusahaan dapat meningkatkan *cost effectiveness process* yang digunakan untuk menyediakan produk dan jasa bagi pelanggan maka perusahaan diharapkan dapat menikmati penurunan biaya dalam jumlah signifikan.

Sasaran strategic meningkatkan kualitas hubungan dengan pelanggan diukur dengan menggunakan ukuran hasil kesetiaan pelanggan, seberapa tinggi persentase pelanggan yang akan dipertahankan sebagai pelanggan. Oleh karena itu, ukuran yang memacu pencapaian sasaran adalah persentase pelanggan yang menjadi non pelanggan.

Keberhasilan pencapaian sasaran strategik karyawan berdaya diukur dengan menggunakan ukuran hasil *value added per employe* .

semakin tinggi kemampuan karyawan yang berdaya (semakin kompeten dan semakin tinggi kemampuan karyawan dalam mengaplikasikan kompetensinya dalam pekerjaan) semakin tinggi kualitas layanan diberikan kepada pelanggan. Dengan demikian pendapatan perusahaan akan meningkat dan sebagai hasilnya EVA diharapkan akan meningkatkan untuk dapat melakukan proses bisnis yang mencerminkan *service excellent* maka PT Artha Mega Palembang diharapkan mampu mengatasi masalah-masalah operasional dengan baik, meningkatkan kemampuan standar pelayanan dan meningkatkan efisiensi sehingga menjadi *organizational capital* dalam proses tersebut. Untuk dapat meningkatkan kreatifitas dan efisiensi serta meminimalkan, dapat mengembangkan kemampuan karyawan melalui pelatihan baik dilakukan secara eksternal maupun internal dan meningkatkan kepuasan karyawan serta didukung dengan sistem informasi yang akurat dan tepat waktu sehingga terbentuk *human capital* yang terintegrasi, berikut table IV.4, menunjukkan sasaran strategis dan KPI untuk masing-masing Perspektif *balanced scorecard*

**Tabel IV.4**  
**Sasaran Strategis dan KPI**  
**PT Artha Mega Palembang**

<b>Perspektif</b>	<b>Sasaran Strategis</b>	<b>KPI</b>	<b>Ukuran</b>
<b>Keuangan</b>	Meningkatkan keuntungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laba bersih</li> <li>• <i>Net profit margin</i></li> </ul>	Rp %
	Efisiensi biaya operasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasio biaya operasi terhadap penjualan</li> <li>• <i>Return on assets</i></li> </ul>	Rasio  %
<b>Pelanggan</b>	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Indeks kepuasan pelanggan	Indeks
	Meningkatkan kepercayaan pelanggan	Indeks kepercayaan pelanggan	Indeks
<b>Bisnis internal</b>	Kegiatan perawatan dan pengelolaan properti yang efektif dan efisien	Rasio biaya aktual dan budget	Rasio
	Penyediaan properti sesuai kebutuhan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % permintaan properti yang terpenuhi</li> <li>• % penambahan properti yang akan digunakan karyawan</li> <li>• % gedung teris</li> </ul>	%  %  %
	Menyediakan tenaga kerja yang kompetitif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan permintaan tenaga kerja</li> <li>• Jumlah keluhan tenaga kerja</li> </ul>	%  Numerik
<b>Pembelajaran dan pertumbuhan</b>	Meningkatkan produktivitas karyawan	Produktifitas karyawan	Indeks
	Meningkatkan keahlian dan kompetensi karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah pelatihan karyawan</li> <li>• Tingkat keberhasilan pelatihan</li> </ul>	Numerik  Indeks
	Meningkatkan kepuasan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat <i>turnover</i> karyawan</li> <li>• Indeks kepuasan karyawan</li> </ul>	%  Indeks

## **2. Tolak Ukur *Balanced Scorecard***

Berikut ini akan diuraikan mengenai perencanaan strategis dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* diukur melalui empat perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berikut rancangan desain *balanced scorecard* yang dapat diharapkan pada PT Artha Mega Palembang dapat dilihat pada tabel untuk jangka waktu lima tahun kedepan.



**Tabel IV.5**  
**Rancangan Desain *Balanced Scorecard***  
**PT Artha Mega Palembang**

Starategi Objective	Ukuran Hasil	Strategi Initiatives
respektif Keuangan		
) Pertumbuhan dan Bauran Sumber pendanaan	Pertumbuhan pendapatan	Merencanakan program dengan pertimbangan bisnis
) Meningkatkan <i>cost effectiveness</i>	Penurunan biaya operasi	Melakukan Sistem Pengendalian biaya optimal pada visi atau masing-masing unit serta menjalankan mekanisme audit pada semua level yang ada diperusahaan
respektif pelanggan		
eningkatan kepercayaan dan epuasan pelanggan	Kepuasan pelanggan	Tingkat kepercayaan dan kepuasan pelanggan
respektif Proses Bisnis Internal		
) Inovasi aktivitas dan produk yang ditawarkan	Menghasilkan berbagai inovasi dan kreativitas terikat dengan pengembangan pelayanan	Melakukan program <i>empowerment</i> kepada seluruh karyawan
) Perbaiki kinerja karyawan	Menghasilkan jasa pelayanan yang berkualitas dengan mempercepat waktu penyelesaian pekerjaan	Melakukan program dan pelatihan yang memotivasi pelanggan dan berorientasi learning to learn dan perbaikan sarana, prasarana serta fasilitas mendukung kinerja karyawan
) Pengembangan teknologi dan kerjasama	<i>Service error rate</i>	Melakukan <i>service quality audit</i> dan perjanjian dengan pihak ketiga
respektif Pembelajaran dan pertumbuhan		
) Kompensasi sumber daya manusia	Meningkatkan sumber daya manusia yang terkait dalam proses pembelajaran	
) Sistem Informasi	Kemampuan sistem informasi untuk mendukung pembelajaran	Melakukan pengrekrutan karyawan dan pelanggan baru secara selektif
) Working environment	Lingkungan kerja dan budaya kerja yang nyaman dan kondusif	Melakukan pembangunan sistem informasi yang dapat diakses oleh karyawan dengan pelanggan pembangunan budaya dalam perusahaan dan penyusunan lay out kantor
) Manajemen dan kepuasan karyawan	Pemenuhan kepuasan karyawan	Pengembangan sistem jenjang karir, sistem kompensasi dan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> dalam lingkungan perusahaan



Penjabaran melalui empat aspek *balanced scorecard* merupakan sarana yang efektif untuk membangun pencapaian misi, visi dan objektif PT Artha Mega Palembang.

**a. Perspektif Keuangan**

Ditinjau dari siklus hidupnya saat ini PT Artha Mega Palembang merupakan perusahaan yang berada dalam tahap perkembangan. Hal ini ditunjukkan oleh pertumbuhan pesat perusahaan yang sama dikota Palembang. Dengan demikian , sangat tepat jika sasaran strategik PT Artha Mega Palembang dalam perspektif keuangan adalah untuk pertumbuhan pendapatan dan bauran pendanaan serta meningkatkan *cost effectiveness*.

Dengan strtegik tersebut maka tolak ukur keuangan sebaiknya dijadikan sebagai tolak ukur kinerja bisnis yang utama adalah tolak ukur keuangan. Tolak ukur ini dapat digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian sasaran PT Artha Mega Palembang dalam hal pendapatan, yaitu:

- 1) *Return On Assets (ROA)*, yaitu persentase laba kotor yang dicapai perusahaan dibanding dengan total aktiva perusahaan. Kenaikan atau penurunan ROA dari suatu periode akuntansi ke periode akuntansi berikutnya dapat dijadikan ukuran pertumbuhan perusahaaan. Jika tolak ukur ini dirata-ratakan untuk beberapa periode, akan dihasilkan tingkat pertumbuhan pendapatan rata-rata (*average growth rate*).

- 2) *Net Margin*, kenaikan atau penurunan laba dari periode ke periode digunakan untuk mengukur pertumbuhan pendapatan dan bauran pendanaan serta meningkatkan *cost effectiveness*.
- 3) *Revenue mix* (bauran pendapatan), yakni melihat pendapatan berbagai sumber dari mana pendapatan tersebut diperoleh.

Program-program pada lima tahun kedepan yang direkomendasikan untuk mendukung *sustainable outstanding financial return*.

- 1) Menjalankan kerjasama bagi hasil dengan bank umum untuk kontrak dan pengadaan yang berskala besar.
- 2) Mengikuti seminar yang diselenggarakan perusahaan dan instansi lainnya.
- 3) Mengoptimalkan semua unit usaha yang ada sehingga dapat meningkatkan laba bersih perusahaan.
- 4) Lebih mengefisiensikan biaya operasional untuk kemudahan laporan pendapatan ke bendahara.

#### **b. Perspektif Pelanggan**

Didalam perspektif pelanggan maka *strategic objective* adalah pada peningkatan kepercayaan pelanggan yang dapat diukur dari jumlah pelanggan yang meningkat dari tahun ketahun. Sedangkan peningkatan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan diberikan oleh perusahaan dapat dilihat dari sedikitnya keluhan pelanggan. Disamping itu kepercayaan dan kepuasan pelanggan menjadi penting,

karena sumber pendanaan perusahaan terdapat dari pelanggan. Berikut tabel data pelanggan pada PT Artha Mega Palembang dari tahun 2008 – 2011 :

**Tabel IV.6**  
**Data Pelanggan PT Artha Mega Palembang**

DATA PELANGGAN	2008	2009	2010	2011
JUMLAH PELANGGAN	46	50	62	70
KELUHAN PELANGGAN	4	6	10	13

Sasaran strategi dalam perspektif pelanggan adalah :

1) Peningkatan atau penurunan jumlah pelanggan

Tolak ukur ini dapat dilihat dari adanya peningkatan atau penurunan jumlah pelanggan yang terdaftar pada PT Artha Mega Palembang. Hal ini bermanfaat untuk melihat seberapa jauh pelanggan masih tertarik atau berminat dan percaya untuk membeli produk yang ditawarkan.

2) Kepuasan pelanggan

Pelanggan akan puas terhadap pelayanan perusahaan apabila dapat memenuhi harapannya. Tolak ukur diketahui melalui survei kepada pelanggan secara periodik atau juga dapat diketahui melalui jumlah klaim yang diajukan oleh pelanggan yang tidak puas akan pelayanan PT Artha Mega Palembang dan bagaimana kemampuan sumber daya manusianya dalam mengatasi tersebut.



### 3) Pangsa pasar

Tolak ukur ini merupakan tolak ukur yang penting, karena terkait erat dengan misi PT Artha Mega Palembang yang menjangkau pangsa pasar dihitung dari besarnya penjualan atau jumlah yang berhasil dikuasai dibandingkan dengan total dalam jumlah dalam bisnis.

### 4) Penambahan titik layanan

Dalam usahanya mendekatkan diri kepada pelanggan, tolak ukur ada atau tidaknya penambahan titik pelayanan kepada pelanggan dapat digunakan PT Artha Mega Palembang. Semakin tersebar nya titik pelayanan ditengah masyarakat dan akan mempermudah pelanggan untuk menikmati jasa yang diberikan oleh PT Artha Mega Palembang.

Program-program yang direkomendasikan dalam lima tahun kedepan untuk mendorong *brand equity*

- 1) Meningkatkan jumlah pelanggan melalui promosi, dsb
- 2) Meningkatkan penjualan pada PT Artha Mega Palembang
- 3) Meningkatkan nilai pendapatan pada PT Artha Mega Palembang
- 4) Meningkatkan partisipasi pelanggan dalam kegiatan usaha
- 5) Mengoptimalkan kegiatan usaha sehingga dapat meningkatkan laba bersih didalam perusahaan.\



### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal maka pengukuran kinerja dapat dilihat pada tiga proses utama : proses inovasi, perbaikan kinerja karyawan dan pengembangan teknologi dan kerjasama. Dalam pengukuran kinerja proses dalam internal dapat dilakukan dengan melihat pada peningkatan mutu pelayanan dan kualitas perusahaan sampai pada pelayanan purna jual.

*Strategic objective* yang dapat dilakukan oleh PT Artha Mega Palembang adalah sebagai berikut :

#### 1) Proses inovasi dan produk yang ditawarkan

Tujuan dalam proses inovasi ini program ini dapat berbentuk peningkatan kreativitas dan inovasi program pengembangan jaringan pelanggan dan pelatihan yang prospektif serta layanan dalam kegiatan di perusahaan terutama kegiatan akademik kepada pelanggan secara keseluruhan. Disamping itu PT Artha Mega Palembang harus memiliki instrument untuk melakukan refleksi tahunan terhadap proses bisnis internal. Untuk dapat meningkatkan kreativitas PT Artha Mega Palembang harus mampu menciptakan iklim yang dapat mendukung program pengembangan jaringan pelanggan dan pelatihan yang baik, PT Artha Mega Palembang diharapkan mempunyai tim riset dan pengembangan yang kompeten dan terpadu. Disamping itu PT



Artha Mega Palembang perlu menata sistem administrasi secara modern.

2) Perbaiki kinerja karyawan

Tujuan ada dalam proses operasional pada PT Artha Mega Palembang dapat berupa peningkatan pertumbuhan efisiensi dan meminimalisasi masalah-masalah dalam operasional perusahaan berupa sistem administrasi dan keuangan. Untuk mendukung hal tersebut peran teknologi informasi menjadi solusi yang signifikan. Melakukan program pelatihan yang memotivasi pelanggan dan perbaikan sarana dan prasarana serta fasilitas pendukung kinerja karyawan.

3) Pengembangan teknologi dan kerjasama

Tujuan dalam pengembangan teknologi dan kerjasama, agar sistem informasi yang digunakan perusahaan lebih modern serta memperlancar kerjasama dengan pihak lain. Di pihak lain perusahaan juga melakukan *service quality* dan perjanjian dengan pihak ketiga.

Program-program yang direkomendasikan dalam lima tahun kedepan untuk mendorong *from equity* dan *organizational capital*.

- 1) Menciptakan suasana bekerja ataupun pelatihan yang berorientasi pada pelanggan. Setiap program kerja dan pelatihan yang diselenggarakan harus diukur kepuasan pelanggan sebagai *feedback* untuk penyelenggaraan selanjutnya.



- 2) Menyusun kompetensi inti perusahaan yang direfleksikan dalam penyusunan program kerja. Dalam ukuran yang telah ditentukan diatas, pimpinan dan karyawan sudah mempunyai program unggulan dengan segala pemikiran yang matang untuk dapat bersaing dengan perusahaan lainnya.
- 3) Mendesain ruangan yang nyaman untuk karyawan.
- 4) Menata sistem administrasi yang modern. Untuk menata perusahaan secara modern, PT Artha Mega Palembang perlu menyusun buku pedoman organisasi agar dapat menjalankan fungsinya sesuai desain organisasi yang telah direncanakan dan buku pedoman uraian jabatan yang memuat *job description* dan *job specification* untuk setiap jabatan. Kedua buku tersebut harus *up to date* setiap tahunnya.
- 5) Menyusun jumlah pelanggan dengan komposisi yang efektif dalam waktu yang sudah ditentukan PT Artha Mega Palembang harus mempunyai komposisi pelanggan yang ideal.
- 6) Menyelenggarakan forum komunikasi antara pimpinan dan karyawan maupun *user* lainnya demi peningkatan pelayanan.
- 7) Memperbaiki dan menambah sarana kantor sehingga pelanggan merasa nyaman termasuk didalamnya pengaturan jadwal kerja.
- 8) Menambah fasilitas komputer, internet, dan sistem informasi serta prosedur akademik sehingga jumlahnya memadai dengan karyawan.

#### d. Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan dari penerapan prespektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal adalah mengidentifikasi dimana organisasi harus beroperasi secara *excellence* untuk mencapai terobosan dalam kinerja. Tujuan dari prespektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah menyediakan infrastruktur yang dapat mendukung tujuan prespektif diatas.

Beberapa *strategic objective* yang dapat diterapkan oleh PT Artha Mega Palembang adalah

- 1) meningkatkan sistem informasi
- 2) *working enviroentment*
- 3) manajemen dalam upaya peningkatan kepuasan pelanggan.

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia dapat diukur melalui rasio karyawan, rasio tingkat pendidikan karyawan, perlu dikembangkan sistem jenjang karir, sistem kompensasi dan *system reward and punishment* yang transparan.

Program-program yang direkomendasikan dalam lima tahun kedepan untuk mendukung *human capital* :

- 1) Penyusunan sistem kompetensi yang berorientasi pada produktivitas dan lebih memberkan kesejahteraan karyawan. Sistem kompetensi tersebut perlu disosialisasikan kepada karyawan dalam rangka peningkatan kesejahteraan sekaligus produktivitas kerja.

- 2) Pengembangan sistem jenjang karier yang mendukung proses kerja di perusahaan. Oleh karena itu PT Artha Mega Palembang menyusun *career plan* manajemen bagi karyawan dalam memberikan orientasi mengenai hal tersebut pada saat penerimaan karyawan baru.
- 3) Mewajibkan karyawan kantor dan setiap kepala bidang minimal pendidikan D3 dan mendorong karyawan untuk menempuh S1 dalam target waktu yang ditentukan jumlah karyawan minimalkan D3 dan paling tidak pada tiga tahun kedepan sudah memiliki 8 (delapan) orang yang berpendidikan S1 dan sudah memiliki 2 (orang) orang yang berpendidikan S2.
- 4) Memberikan fasilitas dan mendorong karyawan untuk meningkatkan jabatan akademik berupa layanan informasi dan pelanggan *procedure* dari perusahaan mengenai informasi kesiapan karyawan yang bersangkutan.
- 5) Pelatihan *service excellence* bagi karyawan. Pelatihan ditunjukkan memperkuat budaya organisasi yang dicanangkan PT Artha Mega Palembang terutama dalam kaitannya dengan pelayanan unggul terhadap pelanggan.
- 6) Menyelenggarakan paket pelatihan komputer dan administrasi bagi karyawan dilingkungan PT Artha Mega Palembang.
- 7) Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan untuk berprestasi.

- 8) Mendesain ruang kerja yang kondusif bagi pimpinan dan karyawan untuk berprestasi.



## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bab IV, maka pada bab ini dapat ditarik kesimpulan bahwa Perancangan Pengukuran dengan menggunakan *balanced scorecard* pada PT Artha Mega Palembang dapat diterapkan sebagai tolak ukur kinerja yang sangat komprehensif.

#### B. Saran

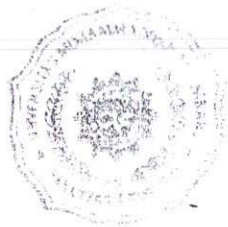
Berdasarkan simpulan tersebut dan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis mencoba memberikan saran yang nantinya akan bermanfaat bagi PT. Artha Mega Palembang.

Berikut saran penulis yang diberikan kepada PT Artha Mega Palembang.

1. PT Artha Mega Palembang sudah tepat dan layak untuk merancang perencanaan strategis dengan menggunakan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan.
2. *Balanced Scorecard* penting diterapkan pada PT Artha Mega Palembang untuk mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Pusat Perkembangan Akuntansi Fakultas Ekonomi UGM: Yogyakarta.
- Halim, Abdul. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. UPPAMPYPKN: Yogyakarta.
- Kaplan, Oberd S dan Norton, David IP. Diterjemahkan oleh Peter R. Yosi Palso. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga: Jakarta.
- Lin, Nan Alih. Bahasa W Gulo. 2002. *Metode Penelitian*. PT. Grafindo: Jakarta.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard Edisi Pertama Cetakan Pertama*. Salemba Empat: Jakarta.
- Mulyani dan Setiawan, Jhoni. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Edisi Kedua, Cetakan Pertama*. Salemba Empat: Jakarta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis Cetakan Ketujuh*. CV. Alfabeta: Bandung.
- Suratno dan Lincoln Arsyad. 2003. *Metode Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis, Edisi Revisi*. UPP AMK YKPN: Yogyakarta.
- Wijaya, Amin. 2001. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Haevindo: Jakarta.
- Yuwono, Soni.dkk. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Cetakan Keempat*. PT. Grasindo Pustaka Utama: Jakarta.



FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

SERTIFIKAT  
308/J-10/FE-UMP/SHA/VIII/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : FAJAR IRAWAN  
NIM : 222007250  
JURUSAN : Akuntansi

Yang dinyatakan LULUS Membaca dan Hafalan Al-Qur'an  
di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang  
Dengan Predikat CUKUP MEMUASKAN

Palembang, 05 Agustus 2012



an Dekan  
Dekan IV

Drs. Antoni, M.H.I.

# PT ARTHA MEGA PALEMBANG

Furniture Distributor

Jl. Brigjen Hasan Kasim Blok A No. 04-05 Kel. Bukit sangkal Palembang  
Telp. 0711-414445

---

## SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mutia Shebaswari, SE  
Jabatan : Kepala Bagian Administrasi  
Nama Perusahaan : PT Artha Mega Palembang

menerangkan bahwa :

Nama : Fajar Irawan  
NIM : 22 2007 250  
Program Studi : Fakultas Ekonomi/Akuntansi  
Universitas Muhammadiyah Palembang

bahwa yang bersangkutan telah melakukan pengambilan data dan melakukan penelitian di perusahaan kami dari tanggal 17 juli 2012 s/d selesai

Demikianlah Surat Keterangan ini kami buat agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Palembang,

Kepala Bagian Administrasi



Mutia Shebaswari, SE





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

NAMA MAHASISWA : FAJAR IRAWAN	PEMBIMBING
NIM : 222007250	KETUA : MIZAN, S.E., M.Si, Ak
JURUSAN : Akuntansi	ANGGOTA :
JUDUL SKRIPSI : PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD PADA PT. ARTHA MEGA PALEMBANG	

NO.	TGL/BL/TH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
			KETUA	ANGGOTA	
1	11/9 2012	Pong I S/2 III	<i>[Signature]</i>		Perbaiki Esensi
2					Struktur
3	29/9 2012	Pong I S/2 IV	<i>[Signature]</i>		Ace layout
4					Pong IV
5	20/10 2012	Pong IV	<i>[Signature]</i>		Perbaiki Esensi
6					Struktur
7	14/11 2012	Pong IV	<i>[Signature]</i>		perbaiki lagi
8					
9	4/12 2012	Pong IV	<i>[Signature]</i>		Ace layout
10					Pong V lengkap
11					lengkap
12	11/12 2012	Pong V	<i>[Signature]</i>		perbaiki
13	15/12 2012	Pong V	<i>[Signature]</i>		Ace v/s. upload
14					
15					
16					

**CATATAN :**

Mahasiswa diberikan waktu menyelesaikan skripsi 6 bulan terhitung sejak tanggal ditetapkan

Dikeluarkan di : Palembang

tanggal : / /



Rosalina Ghozali, S.E., Ak., M.Si.



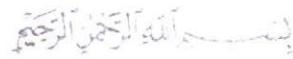


# UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

## FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN	IZIN PENYELENGGARAAN	AKREDITASI
JURUSAN MANAJEMEN (S1)	No. 001/PT/2008	No. 001/PT/2008 (B)
JURUSAN AKUNTANSI (S1)	No. 002/PT/2008	No. 044/PT/2008 (B)
MANAJEMEN PEMASARAN (D III)	No. 003/PT/2008	No. 003/PT/2008 (B)

Alamat : Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu (0711) 511433 Faximile (0711) 518018 Palembang j 30263



### LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Hari / Tanggal : Jumat, 28 Desember 2012  
 Waktu : 08.00 s/d 12.00 WIB  
 Nama : Fajar Irawan  
 NIM : 222007250  
 Program Studi : Akuntansi  
 Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen  
 Judul Skripsi : Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balance Scorecard* Pada PT.ARTHA MEGA PALEMBANG

**TELAH DIPERBAIKI DAN DISETUJUI OLEH TIM PENGUJI DAN  
 PEMBIMBING SKRIPSI DAN DIPERKENANKAN  
 UNTUK MENGIKUTI WISUDA**

NO	NAMA DOSEN	JABATAN	TGL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1	Mizan, S.E. M.Si, Ak	Pembimbing	5/1 - 2013	
2	M.Taufiq Syamsuddin S.E, Ak, M.SI	Ketua Penguji	3/1 - 13	
3	Mizan, S.E. M.Si, Ak	Penguji I	5/01 2013	
4	Muhammad Fahmi, S.E, M.Si	Penguji II	5/01 <sup>keputusan</sup> 2013	

Palembang, Januari 2013

An. Dekan  
Ketua Program Studi Manajemen



**Rosalina Ghazali, SE., Ak., M.Si**

NIDN/NBM : 0228115802/1021961



**BERITA ACARA**

Yang bertanda tangan dibawah ini,

1. Ketua Penguji : M. TAUFIQ SYAMSUDDIN, S.E, AK, M.SI  
 2. Anggota Penguji 1 : MIZAN, S.E., M.SI, AK  
 3. Anggota Penguji 2 : MUHAMMAD FARMI, SE, M.SI

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa ujian komprehensif / tugas akhir yang diselenggarakan pada :

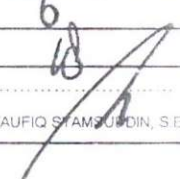
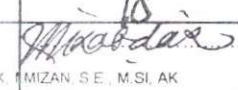
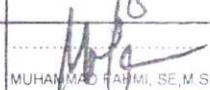
Hari : Jum'at  
 Tanggal : 28 Desember 2012  
 Pukul : 08:00-12:00 WIB  
 Ruangan :

di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang atas nama mahasiswa :

Nama : FAJAR IRAWAN  
 Nomor Pokok : ~~222008230~~ 222007250  
 Bidang Tugas Akhir : Sistem Pengendalian Manajemen  
 Judul Skripsi : PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD PADA PT. ARTHA MEGA PALEMBANG

**Dinyatakan LULUS / TIDAK LULUS**

**I. PENILAIAN UJIAN KOMPREHENSIP**

No.	Aspek yang dinilai	Nilai			Jumlah
		Ketua Penguji	Anggota Penguji 1	Anggota Penguji 2	
1	Penguasaan Skripsi	6	6	6	
2	Penguasaan materi	6	6	6	
3	Cara Mengemukakan Pendapat	6	6	6	
	Total Penilaian	18	18	18	
	Tanda Tangan>Nama Terang	 M. TAUFIQ SYAMSUDDIN, S.E, AK	 MIZAN, S.E., M.SI, AK	 MUHAMMAD FARMI, SE, M.SI	54

**II. PENILAIAN SKRIPSI**

No.	Aspek yang dinilai	Nilai			Jumlah
		Ketua Penguji	Anggota Penguji 1	Anggota Penguji 2	
1	Kesesuaian antara perumusan masalah, analisis & kesimpulan	6	6	6	
2	Metodologi/Analisis pemecahan masalah	6	6	6	
3	Teknik Penulisan	6	6	6	
	Total Penilaian	18	18	18	
	Tanda Tangan>Nama Terang	 M. TAUFIQ SYAMSUDDIN, S.E, AK	 MIZAN, S.E., M.SI, AK	 MUHAMMAD FARMI, SE, M.SI	54

Total Nilai Komprehensif : 54 | A | (B) | (C) | (TL)  
 Total Nilai Skripsi : 54 | A | (B) | (C) | (TL)

Catatan :  
 A= 72 - 90  
 B= 54 - 71  
 C= 36 - 53  
 < 35 TIDAK LULUS

Palembang, 28 Desember 2012  
 Ketua Penguji,

  
 M. TAUFIQ SYAMSUDDIN, S.E, AK, M.SI

## **BIODATA PENULIS**

Nama : Fajar Irawan

Tempat/ Tanggal Lahir : Palembang, 3 Mei 1989

Jenis Kelamin : Laki-laki

Alamat : Jl. Kelapa II Rt: 28 Rw: 29 No. 21 Komp Pusri  
Sako Palembang

Pekerjaan : Mahasiswa

No. Telp : 0711-8366242

Nama Orang Tua

1. Ayah : M.Jaki Kosim

2. Ibu : Zubaidah

Alamat Orang Tua : Jl. Kelapa II Rt: 28 Rw: 29 No. 21 Komp Pusri  
Sako Palembang

**Penulis**

**Fajar Irawan**