

Budgeting



MILIK PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

Diterima : 06 JUN 2007

Referensi : 2545/EA/nd.6/2007

Klasifikasi : R4 658.159 Ren 03

Sesuai Diproses . :



UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

FAKULTAS EKONOMI
Program Studi Akuntansi

**Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif
Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan
Pada PT. Damatex Salatiga**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Ekonomi (S1)
Pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Atma Jaya Yogyakarta



Disusun oleh:

RENDY IRAWAN

NPM : 97.04.10264

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
2006**

**Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif
Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan
Pada PT. Damatex Salatiga**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Ekonomi (S1)
Pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Disusun oleh:
RENDY IRAWAN
No. Mhs : 10264/EA
NPM : 97.04.10264

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
2006**

SKRIPSI

**Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif
Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan
Pada PT.Damatex Salatiga**

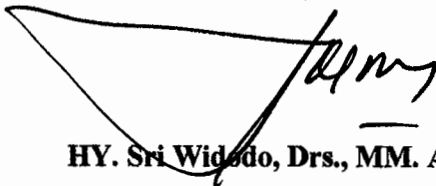
DISUSUN OLEH :

Rendy Irawan

NPM : 97 04 10264

Telah disetujui dan diterima oleh:

Dosen Pembimbing



HY. Sri Widodo, Drs., MM. Akt.

Tanggal 11 November 2004

**SKRIPSI DENGAN JUDUL:
PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALTERNATIF
DALAM PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN**

Pada PT. Damatex Salatiga

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

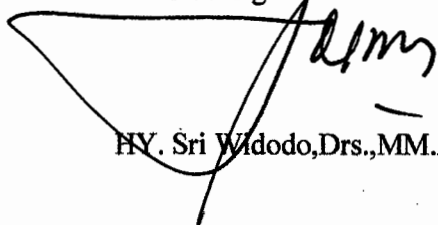
Rendy Irawan

NPM : 97.04.10264

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal 13 November 2006 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai salah satu persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta

SUSUNAN PANITIA PENGUJI

Pembimbing Utama

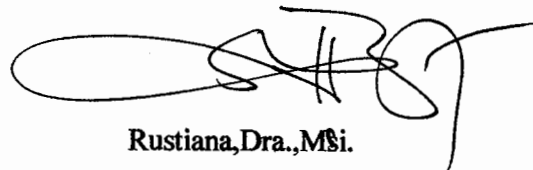


H.Y. Sri Widodo, Drs., MM. Akt.

Anggota Panitia Penguji



Yanti Ardiati, SE., Msi.



Rustiana, Dra., Msi.

Yogyakarta, 13 November 2006

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Atma Jaya Yogyakarta



Dr. R. Maryatmo, MA.

SURAT PERNYATAAN

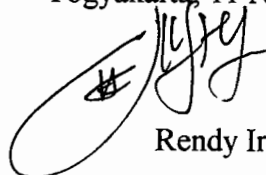
Yang bertanda tangan di bawah ini, saya,

Nama : Rendy Irawan

No. Mhs : 10264 / EA

Menyatakan bahwa skripsi berjudul **Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT. Damatex Salatiga** adalah hasil karya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan, baik langsung dan tidak langsung, yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam karya tulis ini dalam bentuk catatan. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruh karya tulis ini, maka saya bersedia melepas semua keputusan dan gelar yang diberikan kepada saya atas karya tulis ini, dan membatalkan kelulusan saya.

Yogyakarta, 11 November 2004



Rendy Irawan

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih penulis panjatkan kepada Maha Pembimbingku yang sejati Tuhan Yesus Kristus karena kuasa dan mukjizatNya yang sungguh-sungguh ajaib telah memampukan penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Penyusunan skripsi ini dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana (S1) pada fakultas ekonomi program studi akuntansi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Dalam penulisan ini, penulis telah berusaha semaksimal mungkin, namun karena keterbatasan pengetahuan, pengalaman, dan informasi, penulis menyadari masih banyak kekurangan-kekurangan dalam penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan skripsi ini telah banyak mendapat bimbingan, bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung telah membantu penulis menghadapi dan melalui segala permasalahan pada saat penulisan skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak HY. Sri Widodo, Drs., MM. Akt selaku dosen pembimbing yang telah berkenan mengorbankan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan penulis sehingga terselesaikannya skripsi ini.
2. Pihak Perusahaan PT. Damatex Salatiga yang telah memberikan ijin dan bantuan yang besar bagi penulis untuk mengadakan penelitian.

3. My lovely family: Papa, Mama, Rendra, Picko (RIP) yang selalu sepenuh hati memberikan kasih sayang, cinta, doa dan dukungan yang sangat besar dan tidak ternilai. Tiada kata2 yang bisa mengungkapkan betapa berartinya kalian bagiku...!
4. The one n the only special in my heart..my soul n my love..Tiara
5. Sahabat-sahabatku Beni, Djiang, Allen, Diky, Herman, Yudi, Fang, Asya, Ciska, Budi, Robert, Andi, Patkay, Ndoko, Aris, Rudy, Iwan, Dina, Cen-Cen, Ugiek.
6. Teman-teman di KeHo Auto Modified Club, Cherish Selular, Rajawali Sports Club, Bugs Basketball Club, Donny's Motor Crew, Savaj's Lovers Party & BDG Midnite Society....just keep fun and light up u'r life guys...!!!
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan baik secara moril maupun materiil sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini...GBU all..!!

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini memberikan manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, November 2006

Rendy Irawan

DAFTAR ISI

	HALAMAN
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
INTISARI.....	viii
BAB I Pendahuluan.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Batasan Masalah.....	4
1.4. Tujuan Penelitian.....	5
1.5. Manfaat Penelitian.....	5
1.6. Metodologi Penelitian.....	6
1.7. Sistematika Penulisan.....	10

BAB II	<i>Balanced Scorecard</i>	12
2.1.	Perencanaan dan Pengendalian Manajemen.....	12
2.2.	Pengukuran Kinerja Perusahaan.....	14
2.2.1.	Tujuan Pengukuran Kinerja.....	14
2.2.2.	Arti Penting Pengukuran Kinerja.....	16
2.3.	Pengukuran Kinerja Tradisional.....	17
2.4.	Inovasi Dalam Pengukuran Kinerja.....	18
2.5.	<i>Balanced Scorecard</i>	22
2.5.1.	Perspektif Keuangan.....	24
2.5.2.	Perspektif Pelanggan.....	27
2.5.3.	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	29
2.5.4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	30
BAB III	Gambaran Umum Perusahaan	34
3.1.	Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	34
3.2.	Lokasi Perusahaan.....	35
3.3.	Struktur Organisasi.....	36
3.4.	Produksi dan Proses Produksi.....	40
3.5.	Pemasaran.....	47
3.6.	Penentuan Kebutuhan dan Proses Pengadaan Bahan Baku...	48
3.7.	Proses Penyusunan Anggaran.....	49

BAB IV	Analisis Data	51
	4.1. Perspektif Keuangan.....	55
	4.2. Perspektif Pelanggan.....	60
	4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	64
	4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	68
	4.5. Pembahasan.....	71
BAB V	Kesimpulan dan Saran	81
	5.1. Kesimpulan.....	81
	5.2. Saran.....	82

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 4.1.	Perspektif Keuangan.....	56
Tabel 4.1.1	<i>Return on Investment</i>	57
Tabel 4.1.2	<i>Gross Profit Margin</i>	58
Tabel 4.1.3	<i>Operate Income Ratio</i>	59
Tabel 4.2.	Perspektif Pelanggan.....	61
Tabel 4.2.1	<i>Complain Frequency</i>	62
Tabel 4.2.2	<i>On Time Delivery</i>	63
Tabel 4.3.	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	65
Tabel 4.3.1	<i>Waste</i>	66
Tabel 4.3.2	<i>Damage</i>	67
Tabel 4.4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	69
Tabel 4.4.1	<i>Labour Productivity</i>	70
Tabel 4.5.	Kinerja PT. Damatex tahun 1999.....	71
Tabel 4.6.	Kinerja PT. Damatex tahun 2000.....	72
Tabel 4.7.	Kinerja PT. Damatex tahun 2001.....	74
Tabel 4.8.	Kinerja PT. Damatex tahun 2002.....	76
Tabel 4.9.	Kinerja PT. Damatex tahun 2003.....	78

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1.	Perencanaan dan Proses Pengendalian Perusahaan	13
Gambar 2.2.	Model Kerja Bisnis.....	20
Gambar 2.3.	Hubungan Keempat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	24
Gambar 3.1.	Struktur Organisasi PT. Damatex.....	37
Gambar 3.2.	Proses Produksi Kain Grey.....	46

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALTERNATIF DALAM
PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
Pada PT. Damatex Salatiga**

Disusun oleh :
Rendy Irawan
97 04 10264

Pembimbing

HY. Sri Widodo, Drs., MM. Akt.

INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi dan data mengenai kinerja perusahaan melalui penerapan metode *balanced scorecard* yang diterapkan oleh PT. Damatex. Pengukuran tingkat kinerja yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan data tahun 1999 samapi dengan 2003. Langkah awal yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan evaluasi terhadap analisis perumusan visi, misi, tujuan, dan sasaran PT. Damatex. Langkah berikutnya adalah (1) melakukan perhitungan rasio-rasio dan ukuran dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, (2) melakukan perbandingan beberapa tahun untuk satu ukuran guna mengetahui fluktuasi yang terjadi, (3) melakukan perbandingan seluruh ukuran dalam satu periode untuk mengetahui tingkat keseimbangan kinerja perusahaan.

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan, tingkat kinerja PT. Damatex periode tahun 1999 sampai dengan 2003 apabila dilihat melalui perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, telah menunjukkan hasil yang memuaskan karena secara keseluruhan sasaran-sasaran yang ditetapkan telah tercapai. Namun secara perspektif keuangan kinerja PT. Damatex belum menunjukkan hasil yang maksimal, hal ini karena sasaran-sasaran yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai.

Kata Kunci: pengukuran kinerja, *balanced scorecard*