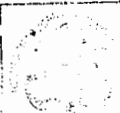
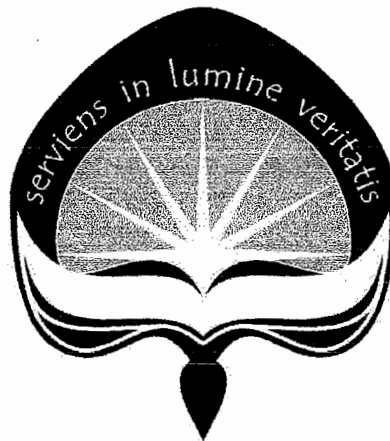
 REPUBLIC OF INDONESIA MINISTRY OF EDUCATION AND CULTURE PERDIPONEGORO	REPUBLIC OF INDONESIA MINISTRY OF EDUCATION AND CULTURE PERDIPONEGORO
Date	DEC 2006
Number	2117/EA/Hd.1/2006
Subject	Rf 658-4012 EMA 06
Place	

 REPUBLIC OF INDONESIA MINISTRY OF EDUCATION AND CULTURE PERDIPONEGORO	REPUBLIC OF INDONESIA MINISTRY OF EDUCATION AND CULTURE PERDIPONEGORO
--	---

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENILAIAN KINERJA  
PADA PT. MADU BARU YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

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



**Disusun Oleh :**

**Emania Vitrianingrum**

**NPM: 01 04 12730**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA  
SEPTEMBER, 2006**

**SKRIPSI**

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENILAIAN  
KINERJA PADA PT. MADU BARU YOGYAKARTA**

**Disusun Oleh:**

**Emania Vitrianingrum**

**NPM: 01 04 12730**

**Telah dibaca dan disetujui oleh :**

**Pembimbing**



**Anastasia Susty A, Dra., M.Si., Akt.**

**Tanggal 12 Juli 2006**

## **SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertandatangan dibawah ini sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

### **PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENILAIAN KINERJA PADA PT. MADU BARU YOGYAKARTA**

benar – benar hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide maupun kutipan baik langsung maupun tidak langsung yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini di catatan perut. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 12 Juli 2006

Yang menyatakan



**Emania Vitrianingrum**

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus dan Bunda Maria atas segala petunjuk, berkat, dan limpahan kasih sayang-Nya, sehingga pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan segenap kemampuan yang ada sebagai syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Adapun judul skripsi ini adalah **“PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENILAIAN KINERJA PADA PT. MADU BARU YOGYAKARTA”**

Pada kesempatan ini tak lupa penulis ucapkan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Yesus Kristus, yang selalu memberikan jalan yang terbaik untuk hidupku. Dan Romo Setiawan, SJ makasih ya atas berkatnya.
2. Ibu Anastasia Susty A., Dra., M.Si., Akt. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan masukan dengan penuh kesabaran kepada penulis.
3. Bapak HY. Sri Widodo., Drs., MM., Akt. Dan Ibu Endang Raino Wiryono., SE., M.si selaku dosen penguji, beserta Bapak/Ibu Dosen yang telah memberikan bekal ilmu dalam bangku kuliah.
4. Bapak Agus Wijayanto bagian akuntansi, Ibu Lina bagian personalia dan semua karyawan PT. Madu Baru Yogyakarta, makasih atas bantuannya dalam menyusun skripsi.

5. Papa dan Mama Subagyo yang selalu memberikan semangat dan dorongan serta doa restu yang tiada henti untuk hidup dan keberhasilan masa depanku. Mba yuni dan didit terima kasih untuk doa dan dorongannya.
6. Bhanu terima kasih untuk cinta, perhatian, dukungan, semangat dan kesabaran yang luar biasa selama ini. Hadirmu membawa ketenangan dan senantiasa memberi warna tersendiri dalam hidupku, terima kasih atas harapan-harapan yang selalu kau bisikkan padaku tentang masa depan, hingga diriku tersadar dan kembali semangat menjalani hidup yang masih sangat panjang dan berliku.
7. Om dan Tante Sunarno FA serta Om dan Tante Medi Suharyono yang telah memberikan dukungan dan masukan selama pembuatan skripsi. Ika, Nanang dan Nungki terima kasih untuk senantiasa menghadirkan keceriaan dan kesegaran di kala bertemu.
8. Viena and Esty, terima kasih ya atas semua persahabatan kita yang tulus. Dan Osc yang selalu kasih support serta semangat yang membangun.
9. Wicak, Bimo, Melani dan Oki teman – teman seperjuangan selama bimbingan skripsi. Semangat!!
10. Dian, Anies, Oka, Gembeng dan Bagus, terima kasih atas perhatian dan bantuannya.
11. Teman-temanku: ambar, elma, lia, wuni, nita, dian clp, rabun, elmons, nopek, david, adhi, terima kasih bisa mengenal kalian .
12. Teman-teman KKN Srandakan Kelompok Godegan. Gimana kabarnya??

13. Teman-teman pengawas ujian, gimana kabar kalian? udah lulus semua kan...

14. Ruangan inspirasi di Taman Puspa Citra A2 dan Cond. Cat. 105B, Axioo “kamu nyawa kedua ku☺”, Canon i255, Blue jazz yang selalu menemaniku kemanapun aku pergi, anjingku “donal” yang selalu menemaniku serta lagu-lagu MP3 yang selalu menghiburku disaat aku STRESS.

Akhirnya penyusun berharap semoga skripsi ini dapat membantu dan bermanfaat bagi penulis dan pihak Fakultas pada khususnya serta pihak lain yang berkepentingan pada umumnya.

Yogyakarta, 2 September 2006

Penulis

Emania Vitrianingrum

*\* Takut menghadapi tantangan berarti gagal untuk mencoba*

*\* Tuhan pasti selalu kasih jalan yang terbaik untuk anaknya*

*\* Segala sesuatunya pasti indah pada waktunya*

*Skripsi ini kupersembahkan untuk:*

*Papa dan Mama yang kusayangi*

*Kakakku tercinta*

*Bhanu sayanku*

*Semua orang yang kusayangi dan menyayangiku...*



## DAFTAR ISI

Halaman Judul

Halaman Persetujuan Pembimbing

Halaman Pengesahan Skripsi

Halaman Pernyataan

Kata Pengantar

Halaman Moto/Persembahan

Daftar Isi

Daftar Tabel

Daftar Gambar

Intisari

### Bab I. PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang .....	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 .....	8

## Bab II. *BALANCED SCORECARD*

2. 1. Pengertian Kinerja .....	10
2. 2. Penilaian Kinerja .....	10
2. 2. 1. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja .....	11
2. 2. 2. Tahap Penilaian Kinerja .....	12
2. 3. Pengukuran Kinerja .....	12
2. 3. 1. Manfaat Pengukuran Kinerja .....	13
2. 3. 2. Pengukuran Kinerja Tradisional .....	13
2. 4. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
2. 4. 1. Perspektif Keuangan .....	17
2. 4. 2. Perspektif Pelanggan .....	19
2. 4. 3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	21
2. 4. 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	22
2. 5. Penetapan Target .....	25
2. 6. Hubungan Sebab – Akibat Dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	26
2. 7. Manfaat dan Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja Perusahaan. ....	26

### Bab III. GAMBARAN UMUM TOKO BUKU GRAMEDIA

3. 1. Sejarah Singkat Perusahaan .....	30
3. 2. Visi dan Misi Perusahaan .....	31
3. 3. Struktur Organisasi Perusahaan .....	31
3. 3. 1. Personalia .....	41
3. 3. 2. Jam Kerja dan Hari Kerja Karyawan .....	41
3. 3. 3. Sistem Pengupahan .....	42
3. 3. 4. Jaminan Sosial .....	43
3. 4. Pemasaran .....	44
3. 5. Produksi .....	44
3. 6. Penilaian Kinerja .....	45

### Bab IV. ANALISIS DATA

4. 1. Menerjemahkan Visi dan Misi Toko Buku Gramedia .....	48
4. 2. Penentuan Tujuan Strategis Masing – masing Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i> Pada Toko Buku Gramedia .....	50
4. 3. Penentuan Target .....	50
4. 4. Merumuskan Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> .....	51
4. 5. Penilaian Kinerja Toko Buku Gramedia Dengan Menggunakan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	54
4. 5. 1. Perspektif Keuangan .....	54
4. 5. 2. Perspektif Pelanggan .....	56

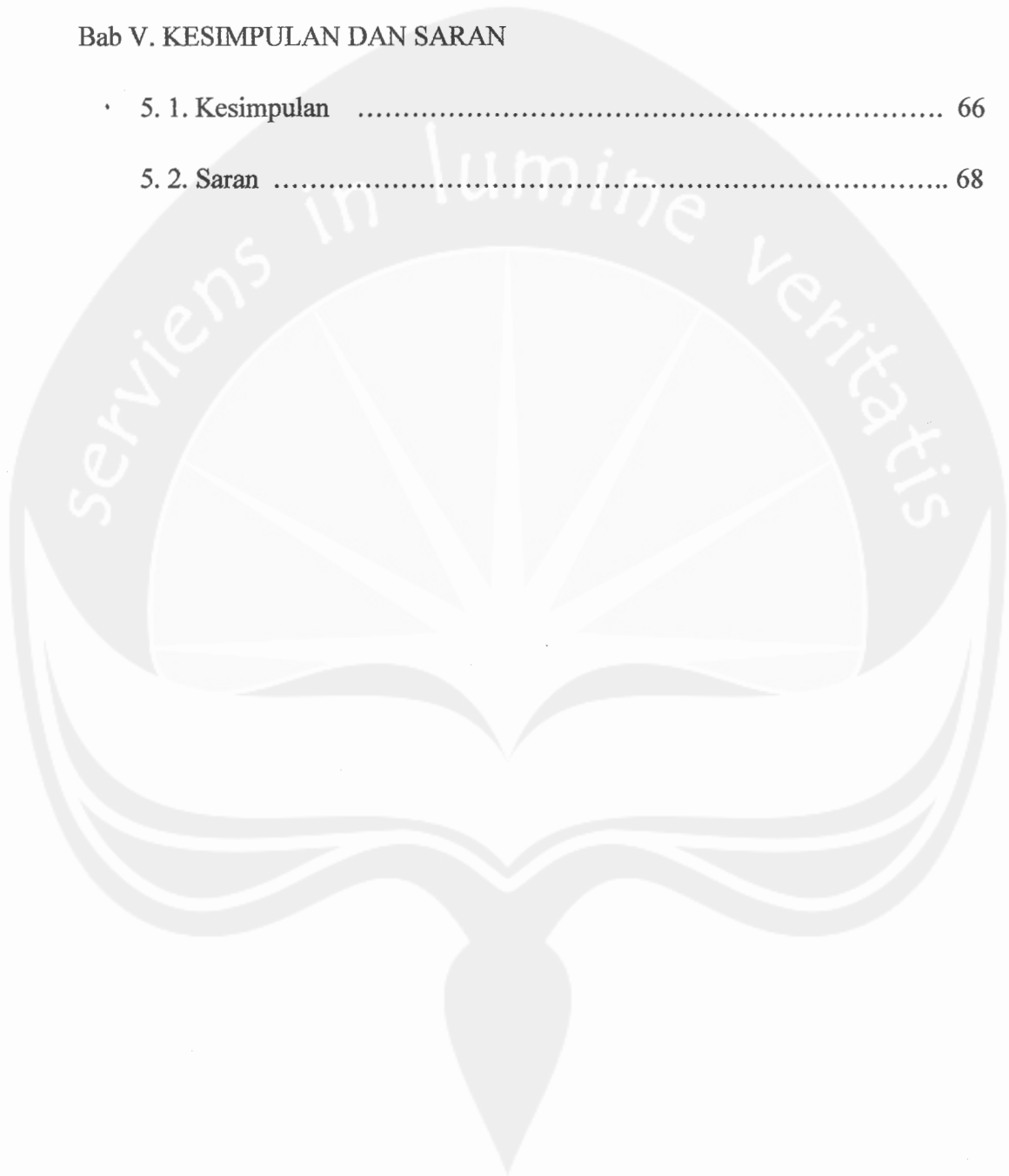
4. 5. 3. Perspektif Proses Bisnis Internal ..... 56

4. 5. 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran ..... 58

Bab V. KESIMPULAN DAN SARAN

5. 1. Kesimpulan ..... 66

5. 2. Saran ..... 68



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
4. 1. Penjabaran Visi dan Misi PT. Madu Baru Kedalam Tujuan Strategis Masing - masing Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i> . ....	61
4. 2. Target Kinerja PT. Madu Baru.....	51
4. 3. Rumusan Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> PT. Madu Baru .....	52
4. 4. Hubungan Sebab – Akibat <i>Balanced scorecard</i> PT. Madu Baru .....	53
4. 5. Gross Profit Margin .....	55
4. 6. Return on Assets .....	56
4. 7. Tingkat Kerusakan Produk .....	57
4. 8. Yield Rate .....	58
4. 9. Prosentase Jumlah Karyawan Baru Yang Mengikuti Pelatihan .....	59
4. 10. Prosentase Jumlah Saran Karyawan Direalisasikan .....	59
4. 12. Kerangka Kerja Penilaian Kinerja PT. Madu Baru Dengan Menggunakan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	63
5.1 Penilaian Kinerja PT. Madu Baru Dengan Menggunakan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	66

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2. 1. Proses Penterjemahan Dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	16
2. 2. <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis .....	24
2. 3. Hubungan Sebab - Akibat Antara Empat Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i> . ....	28
3. 1. Struktur Organisasi PT. Madu Baru .....	40
3. 2. Tahap Pengolahan Gula Di PT. Madu Baru .....	46

## **PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENILAIAN KINERJA PADA PT. MADU BARU YOGYAKARTA**

**Disusun oleh :  
Emania Vitrianingrum  
NPM : 01 04 12730**

**Pembimbing Utama**

**Anastasia Susty A., Dra., M.Si., Akt.**

### **Intisari**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kemungkinan diterapkannya *Balanced Scorecard* di PT. Madu Baru dan merancang *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan penilaian kinerja usahanya, dan menialai kinerja PT. Madu Baru pada tahun 2004 seandainya digunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah (1) observasi dan (2) wawancara.

Selama ini, PT. Madu Baru dalam mengukur kinerja usahanya dengan menggunakan Keputusan Menteri Keuangan RI NO.198/KMK.016/1998 Tanggal 24 Maret 1998 Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara. Namun demikian dirasa kurang menunjukkan hubungan sebab – akibat diantara ukuran - ukuran yang digunakan dan hanya bersifat jangka pendek.

Penilaian kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* memandang unit bisnis dari 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Dari hasil penelitian ini diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan untuk tahun 2004 perspekti keuangan menunjukkan hasil yang tidak baik. Tetapi jika ditinjau dari visi dan misi perusahaan, maka tujuan strategi perusahaan sudah tercapai dengan baik. Hal ini dapat terlihat pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.

**Kata kunci: Penilaian kinerja, *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.**