



STRATEGIC MANAGEMENT

|  |   |
|--|---|
| <br>KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KULTUR<br>REPUBLIK INDONESIA | DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH |
| Tgl. Pengesahan  | 7 - DEC 2006                                      |
| Keputusan  | 2159/EA/Hd.12/2006                                |
| Referensi  | Rf 658.4012 MEL 06                                |
| Salinan  |   |

|  |   |
|--|---|
| <br>KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KULTUR<br>REPUBLIK INDONESIA | DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH |
| Tgl. Pengesahan  |   |
| Keputusan  |   |
| Referensi  |   |
| Salinan  |   |

**PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF**

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN**

**KECAP UDANG BAGO SEMARANG**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Ekonomi**

**(S1) Pada Program Studi Akuntansi**

**Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta**



**Disusun Oleh :**

**MELANIE AGUSTINE INDIARTO**

**NPM : 01 04 12792**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**

**SEPTEMBER, 2006**



**SKRIPSI**

**PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF  
PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN KECAP UDANG BAGO  
SEMARANG**

**Disusun Oleh :**

**Melanie Agustine Indiarso**

**NPM : 01 04 12792**

**Telah dibaca dan disetujui oleh :**

**Pembimbing tunggal**



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

**Tanggal 12 Juli 2006**

**SKRIPSI**

**PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF  
PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN KECAP UDANG BAGO  
SEMARANG**

**Yang dipersiapkan dan disusun oleh :**

**MELANIE AGUSTINE INDIARTO**

**NPM : 01 04 12792**

**Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal 2 September 2006**

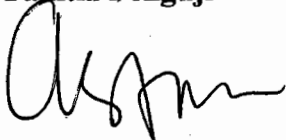
**dan dinyatakan telah memenuhi persyaratan untuk mencapai derajat**

**Sarjana Ekonomi (S1) pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi**

**Universitas Atma Jaya Yogyakarta**

**SUSUNAN PANITIA PENGUJI**

**Ketua Panitia Penguji**



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

**Anggota Panitia Penguji**



**Endang Raino W., SE., M.Si.**



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

**Yogyakarta, 2 September 2006**

**Dekan Fakultas Ekonomi**

**Universitas Atama Jaya Yogyakarta**



**FAKULTAS  
EKONOMI**

**Dr. R. Maryatmo, MA**

## **PERNYATAAN**

Saya yang bertandatangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

**PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI  
ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN  
KECAP UDANG BAGO SEMARANG**

benar-benar hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide, dan kutipan langsung maupun tidak langsung dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam catatan perut dan daftar pustaka. 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



Melanie Agustine

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan yang telah melimpahkan berkatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN KECAP UDANG BAGO SEMARANG”.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk melengkapi salah satu persyaratan dalam rangka menempuh ujian akhir Program Studi S1 Jurusan Akuntansi Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Maka pada kesempatan ini, penulis juga ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Anastasia Susty A, Dra., M.Si., Akt., selaku dosen pembimbing utama yang dengan penuh perhatian dan kesabaran, bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pengarahan selama penulisan skripsi ini.
2. Seluruh dosen beserta karyawan Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
3. Mama dan Papa, Melin, dan Mevi, serta Ooh Anthon dan Unki yang tiada henti-hentinya berdoa dan memberi semangat dan memberikan bantuan baik moril maupun materiil kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Romo A.Tri Hartono,Pr., Tante Shinta, Tante Retno, Oom Bobby, Oom

Edhie, Cie Nana, Andrew dan Kevin yang lucu-lucu, dan Ko Liok serta Ko Swat, yang juga selalu memberikan semangat kepada penulis serta mendukung dalam doa.

5. Teman-teman kosku yang selalu memberi semangat dan memberi bantuan yang dibutuhkan penulis dalam menyelesaikan skripsi ( Iva yang telah memberikan tumpangan kamar, Ninda Imoetz dan Arlene Potter yang memberikan pinjaman komputer dan printer, Febi dan Cie Siera yang mendukung dalam doa, Erlina yang memberi pinjaman flash disk dan komputer serta printer, Yenny, Maya dan Delia yang memberi semangat).
6. Teman-temanku yang selalu memberikan saran serta semangat dalam penulisan skripsi (Cie Siska, Cie Dian, dan Cie Shiro).
7. Semua pihak yang turut membantu dalam pembuatan skripsi ini.

Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak meskipun penulis mengakui dan menyadari sepenuhnya bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna.

Yogyakarta, 12 Juli 2006

Penulis

**HALAMAN MOTTO**

*When I asked Him power, He gave me obstacles to make me powerful*

*When I asked Him wisdom, He gave me problems to solve*

*When I asked Him wealth, He gave me brain to think*

*When I asked Him brave, He gave me danger to handle*

*When I asked Him love, He gave me people with problems to help*

*When I begged Him help, He gave me many chances*

*I never receive what I want, but I've been given all that I need*

*My prayers are answered*

*Thank you, God!*





*serviens in lumine veritatis*

*Kupersembahkan untuk :*

*Papa dan Mama tercinta*

*Melin dan Mevi tersayang*

*My OoH Ndutz*

## DAFTAR ISI

|                                      | <b>Halaman</b> |
|--------------------------------------|----------------|
| HALAMAN JUDUL .....                  | i              |
| HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING ..... | ii             |
| HALAMAN PENGESAHAN .....             | iii            |
| HALAMAN PERNYATAAN .....             | iv             |
| KATA PENGANTAR .....                 | v              |
| HALAMAN MOTTO .....                  | vii            |
| HALAMAN PERSEMBAHAN .....            | viii           |
| DAFTAR ISI .....                     | ix             |
| DAFTAR TABEL .....                   | xii            |
| DAFTAR GAMBAR .....                  | xiii           |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                | xiv            |
| INTISARI .....                       | xv             |
| <b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>       | <b>1</b>       |
| 1.1. Latar Belakang Masalah .....    | 1              |
| 1.2. Rumusan Masalah .....           | 6              |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....         | 6              |
| 1.4. Batasan Penelitian .....        | 7              |
| 1.5. Manfaat Penelitian .....        | 7              |
| 1.6. Metode Penelitian .....         | 8              |
| 1.6.1. Objek Penelitian .....        | 8              |
| 1.6.2. Jenis Penelitian .....        | 8              |
| 1.6.3. Data Penelitian .....         | 8              |

|  |  |           |
|--|--|-----------|
| 1.6.4.   | Metode Pengumpulan Data .....                                  | 8         |
| 1.6.5.   | Metode Analisis Data .....                                     | 9         |
| 1.7.   | Sistematika Penulisan .....                                    | 11        |
| <b>BAB II BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKUR</b> |  |           |
|  | <b>KINERJA ORGANISASI .....</b>                                | <b>13</b> |
| 2.1.   | Pengukuran Kinerja .....                                       | 13        |
| 2.1.1.   | Pengukuran Kinerja Keuangan .....                              | 13        |
| 2.1.2.   | Pengukuran Kinerja Non Keuangan .....                          | 18        |
| 2.2.   | <i>Balanced Scorecard</i> .....                                | 19        |
| 2.3.   | Definisi <i>Balanced Scorecard</i> .....                       | 21        |
| 2.4.   | Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....                         | 23        |
| 2.5.   | Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....               | 26        |
| 2.6.   | Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> dalam Pengukuran Kinerja ... | 33        |
| 2.7.   | Keunggulan dan Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i> .....       | 34        |
| 2.8.   | Hubungan Sebab-Akibat Dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....    | 35        |
| <b>BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....</b>          |  |           |
|  | <b>37</b>  | <b>37</b> |
| 3.1.   | Sejarah Perusahaan .....                                       | 37        |
| 3.2.   | Lokasi Perusahaan .....  | 37        |
| 3.3.   | Struktur Organisasi Perusahaan .....                           | 38        |
| 3.4.   | Sumber Daya Manusia .....                                      | 41        |
| 3.5.   | Produksi .....   | 42        |
| 3.6.   | Kebijakan Produksi .....                                       | 48        |
| 3.6.1.   | Kebijakan Produk .....   | 48        |
| 3.6.2.   | Kebijakan Harga .....  | 48        |
| 3.6.3.   | Kebijakan Promosi .....  | 49        |

|  |    |
|--|----|
| 3.6.4. Kebijakan Distribusi .....  | 49 |
| 3.7. Klasifikasi Biaya Produksi .....  | 50 |
| 3.8. Cara Perusahaan Dalam Menghitung Harga Pokok<br>Produksi .....                                      | 51 |
| 3.9. Penilaian Kinerja Perusahaan .....  | 52 |
| BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....  | 53 |
| 4.1. Analisis Data .....   | 53 |
| 4.1.1. Penjabaran Visi dan Misi Perusahaan Kecap Udang<br>Bago Ke dalam Tujuan Strategis .....           | 53 |
| 4.2. Pengukuran Kinerja Perusahaan Kecap Udang Bago<br>dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> ..... | 55 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....   | 67 |
| 5.1. Kesimpulan .....  | 67 |
| 5.2. Saran .....   | 69 |
| DAFTAR PUSTAKA .....   | 70 |
| LAMPIRAN .....   | 72 |

## DAFTAR TABEL

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| Tabel 3.1. Volume (isi bersih) Tiap Kemasan Produk .....              | 48             |
| Tabel 4.1. Critical Success Factors Perusahaan Kecap Udang Bago ..... | 54             |
| Tabel 4.2. Perhitungan ROI .....                                      | 55             |
| Tabel 4.3. Perhitungan Net Profit Margin .....                        | 56             |
| Tabel 4.4. Hasil Analisis Gap .....                                   | 57             |
| Tabel 4.5. Inovasi Rasa dan Kemasan .....                             | 58             |
| Tabel 4.6. Perhitungan Produktivitas Karyawan .....                   | 60             |
| Tabel 4.7. Perhitungan Pendapatan Tenaga Kerja .....                  | 60             |
| Tabel 4.8. Score Card Perusahaan Kecap Udang Bago Semarang .....      | 64             |

## DAFTAR GAMBAR

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| Gambar 2.1. Balanced Scorecard Sebagai Suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis .....        | 25             |
| Gambar 3.1. Struktur Organisasi Perusahaan Kecap Udang Bago Semarang                        | 38             |
| Gambar 3.2. Skema Proses Produksi Perusahaan Kecap Udang Bago Semarang .....                | 46             |
| Gambar 3.3. Saluran Distribusi Perusahaan Kecap Udang Bago Semarang ..                      | 50             |
| Gambar 4.1. Hubungan Sebab-Akibat Antara Keempat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> ..... | 62             |

## DAFTAR LAMPIRAN

|                                     | <b>Halaman</b> |
|-------------------------------------|----------------|
| Lampiran 1 Kuesioner .....          | 72             |
| Lampiran 2 Laporan Perusahaan ..... |                |



# **PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN KECAP UDANG BAGO SEMARANG**

**Disusun Oleh :  
Melanie Agustine Indiarto  
NPM : 01 04 12792**

**Pembimbing Utama**

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

## **INTISARI**

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan menganalisis kinerja Perusahaan Kecap Udang Bago Semarang menggunakan metode Balanced Scorecard. Metode penelitian yang digunakan adalah : (1) telaah/kajian literatur, (2) survei lapangan dan wawancara yang mendalam, dan (3) kuisioner.

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah kinerja keuangan perusahaan tahun 2003 dan 2004 masih tergolong belum baik. Sedangkan kepuasan pelanggan sudah cukup tercapai, ditunjukkan melalui analisis gap. Inovasi produk melalui rasa dan kemasan sudah ada peningkatan dari tahun 2003 sampai 2004, tetapi tingkat efisiensi biaya produksi masih menurun. Produktivitas tenaga kerja menurun tetapi pendapatan tenaga kerja meningkat dari tahun 2003 sampai 2004.

**Kata kunci** : penilaian kinerja, Balanced Scorecard, perspektif, visi, misi, strategi