



UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA
KAMPUS SEREMBAN
SEREMBAN, NEGERI SEMBILAN 70300

Tarikh	28 MAR 2007
Tempat	2379/EA/Hd.3/2007
Tempat	Rf 658.4012 Mar 07
Tempat	

UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA
KAMPUS SEREMBAN
SEREMBAN, NEGERI SEMBILAN 70300

**PENGUKURAN KINERJA PT. SRITEX
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

SKRIPSI

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

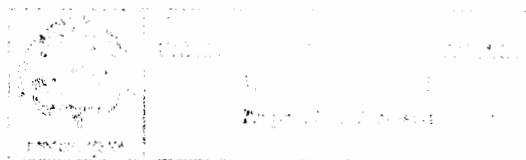


Disusun Oleh:

Marissa Kurnianti

NPM : 02 04 13937

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
MARET, 2007**



**PENGUKURAN KINERJA PT. SRITEX
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

SKRIPSI

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



Disusun Oleh:
Marissa Kurnianti
NPM : 02 04 13937

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
MARET, 2007

SKRIPSI

PENGUKURAN KINERJA PT. SRITEX

DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

serviens in lumine veritatis

Disusun Oleh :

Marissa Kurnianti

NPM : 02 04 13937

Telah dibaca dan disetujui oleh :

Pembimbing Utama



H. Andre Purwanugraha, SE., MBA.

Tanggal, 15 Februari 2007

SKRIPSI

PENGUKURAN KINERJA PT. SRITEX DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Marissa Kurnianti

NPM : 02 04 13937

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 9 Maret 2007
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


Dra. Ch. Rusiti, MS., Akt.

Anggota Panitia Penguji


H. Andre Purwanugraha, SE., MBA.


Drs. Agus Budi R., M.si., Akt.

Yogyakarta, 9 Maret 2007

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Atma Jaya Yogyakarta


Dr. R. Maryatno, MA.

PERNYATAAN

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

**PENGUKURAN KINERJA PT. SRITEX
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

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 dalam catatan perut / catatan kaki / 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, 9 Maret 2007

Yang menyatakan



Marissa Kurnianti

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kupersembahkan kehadirat Tuhan Yesus Kristus atas segala berkat dan penyertaannya yang memberikan kekuatan, kemampuan dan hikmat kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Pengukuran Kinerja PT. Sritex Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard***”. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan berjalan dengan lancar tanpa adanya doa, bantuan, bimbingan, serta dukungan dari banyak pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih setulusnya kepada :

1. Bapak Andre Purwanugraha, SE., MBA. Selaku dosen pembimbing yang dengan sabar membimbing dan memberikan pengarahan dalam penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Dr. R. Maryatmo, MA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Bapak dan Ibu Dosen, Staff, pihak perpustakaan S1 yang selama ini telah banyak membantu dalam masa perkuliahan hingga selesainya skripsi ini.
3. Seluruh manajer dan karyawan PT. SRITEX atas waktu yang disediakan, bimbingan, pengarahan, dan motivasi serta kemudahan data yang diperoleh penulis selama melakukan penelitian. Terimakasih atas kerja sama yang baik selama penulis melakukan penelitian di PT. SRITEX.

4. Papi dan Mami tersayang, yang dengan penuh kasih, pengorbanan, kesabaran, doa serta memberikan support kepada penulis sehingga bisa menyelesaikan kuliah dan skripsi ini.
5. Kakak-kakak tersayang. Trimakasih buat Ko Yoz yang selalu bersedia bantu apapun dan mengajari bermacam-macam hal. Ce Luci dan Tiok, yang selalu siap memberi bantuan luar dalam.
6. Semua saudara dan sahabat terbaik yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini. Kalian tak kalah berarti bagiku.

Akhir kata, penulis menyadari masih banyak kesalahan dan kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Saran dan kritik dari pihak manapun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Yogyakarta, 15 Februari 2007

Marissa Kurnianti

Ketika kau sudah menangis sekian lama dan hatimu masih terasa pedih..

Tuhan sudah menghitung air matamu.

Ketika kau pikir bahwa kau sudah mencoba segalanya dan tidak tahu hendak berbuat apa lagi..

Tuhan punya jawabannya.

Ketika segala sesuatu menjadi tidak masuk akal dan kau merasa pusing atau tertekan..

Tuhan dapat menenangkanmu.

Jika tiba-tiba kau dapat melihat jejak-jejak harapan..

Tuhan sedang berbisik kepadamu.

Ketika segala sesuatu berjalan lancar dan kau merasa ingin mengucapkan syukur..

Tuhan telah memberkatimu.

Ketika sesuatu yang indah terjadi dan kau dipenuhi ketakjuban..

Tuhan sedang tersenyum padamu.

Ingat, bahwa dimana pun atau kemana pun kau menghadap..

TUHAN TAHU.

Diberkatilah orang yang mengandalkan Tuhan, yang menaruh harapannya pada Tuhan! Ia akan seperti pohon yang ditanam ditepi air, yang merambatkan akar-akarnya ke tepi batang air, dan yang tidak mengalami datangnya panas terik, yang daunnya tetap hijau, yang tidak kuatir dalam tahun kering, dan yang tidak berhenti menghasilkan buah.

(Yeremia 17 : 7-8)



Skripsi ini kupersembahkan :

- To my Almighty God, Jesus Christ
- To my beloved, Mom' and Dad

DAFTAR ISI

	Halaman
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.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
INTISARI.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
I.1. Latar Belakang Masalah.....	1
I.2. Rumusan Masalah.....	5
I.3. Batasan Masalah.....	6
I.4. Tujuan Penelitian.....	7
I.5. Manfaat Penelitian.....	7
I.6. Metode Penelitian.....	8
I.6.1. Obyek dan Lokasi Penelitian.....	8

I.6.2. Data Penelitian.....	8
I.6.3. Metode Pengumpulan Data.....	8
I.6.4. Metode Analisis Data.....	10
I.7. Sistematika Penulisan.....	12

BAB II PENGUKURAN KINERJA PT. SRITEX DENGAN

PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

II.1. Pengukuran kinerja.....	14
II.1.1. Pengukuran Kinerja Keuangan.....	18
II.1.2. Pengukuran Kinerja Non Keuangan.....	20
II.2. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	21
II.2.1. Empat Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	27
II.2.1.1. Perspektif Keuangan.....	27
II.2.1.2. Perspektif Pelanggan.....	29
II.2.1.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	32
II.2.1.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	34
II.2.2. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Pengukuran Kinerja.....	37
II.2.3. Prinsip-Prinsip <i>Strategy Focused Organization</i>	38
II.2.4 Langkah-Langkah Pembangunan <i>Balanced Scorecard</i>	39

BAB III GAMBARAN UMUM PT. SRITEX

III.1. Sejarah dan Perkembangan PT. Sritex.....	44
III.2. Kondisi Umum PT. Sritex.....	45
III.3. Visi, Misi, Tujuan, dan Kebijakan mutu PT. Sritex.....	48
III.4. Struktur Organisasi PT. Sritex.....	48

III.5. Tugas dan Fungsi Perusahaan.....	52
III.6. Kinerja PT. Sritex.....	53

BAB IV ANALISIS DATA

IV.1. Melakukan Evaluasi dan Pengujian Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode <i>The Baldrige Criteria</i>	55
IV.2. Menganalisa Visi, Misi, dan Strategi perusahaan.....	60
IV.2.1. Visi.....	61
IV.2.2. Misi.....	61
IV.2.3. Strategi.....	62
IV.3. Merumuskan Tujuan Strategis Dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	63
IV.3.1. Perspektif Keuangan.....	64
IV.3.2. Perspektif Pelanggan.....	64
IV.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	64
IV.3.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	64
IV.4. Merumuskan Tolok Ukur dan Target Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	65
IV.4.1. Tolok Ukur dan Target Kinerja Perspektif Keuangan.....	65
IV.4.2. Tolok Ukur dan Target Kinerja Perspektif Pelanggan.....	67
IV.4.3. Tolok Ukur dan Target Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.....	69
IV.4.4. Tolok Ukur dan Target Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	70

IV.5. Hubungan Sebab Akibat <i>Balanced Scorecard</i> PT. Sritex.....	71
IV.6. Melakukan Penilaian Kinerja Dengan Pendekatan	
<i>Balanced Scorecard</i>	74
IV.6.1. Mengolah Data yang Diperoleh dari PT. Sritex.....	78
IV.6.1.1. Perspektif Keuangan.....	78
IV.6.1.2. Perspektif Pelanggan.....	80
IV.6.1.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	83
IV.6.1.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	84
IV.7. Pembahasan Kinerja PT. Sritex Dengan Pendekatan	
<i>Balanced Scorecard</i>	87
IV.7.1. Perspektif Keuangan.....	87
IV.7.2. Perspektif Pelanggan.....	89
IV.7.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	90
IV.7.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	92
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
V.1. Kesimpulan.....	96
V.2. Saran.....	98
DAFTAR PUSTAKA.....	xviii
LAMPIRAN.....	xix

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel IV.1	Penghitungan Nilai Evaluasi Sistem.....	59
Tabel IV.2	Tolok Ukur dan Target Kinerja Perspektif Keuangan.....	67
Tabel IV.3	Tolok Ukur dan Target Kinerja Perspektif Pelanggan.....	68
Tabel IV.4	Tolok Ukur dan Target Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.....	70
Tabel IV.5	Tolok Ukur dan Target Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	71
Tabel IV.6	Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> sesuai kondisi PT. Sritex.....	75
Tabel IV.7	Perhitungan ROI.....	78
Tabel IV.8	Perhitungan NPM.....	79
Tabel IV.9	Perhitungan Likuiditas (<i>current ratio</i>).....	79
Tabel IV.10	<i>Customer Retention</i>	80
Tabel IV.11	<i>Customer Acquisition</i>	81
Tabel IV.12	Hasil Kuisisioner Kepuasan Pelanggan.....	81
Tabel IV.13	Jumlah Karyawan yang Dididik dan Dilatih.....	85
Tabel IV.14	Hasil Kuisisioner Kepuasan Karyawan.....	85
Tabel IV.15	Perbandingan Hasil Pengukuran Dengan Target Perspektif Keuangan.....	87
Tabel IV.16	Perbandingan Hasil Pengukuran Dengan Target Perspektif Pelanggan.....	89

Tabel IV.17	Perbandingan Hasil Pengukuran Dengan Target Perspektif Proses Bisnis Internal.....	90
Tabel IV.18	Perbandingan Hasil Pengukuran Dengan Target Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	92
Tabel IV.19	<i>Scorecard</i> PT. Sritex.....	94



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1 <i>Balanced Scorecard</i> Menterjemahkan Visi dan Strategi Perusahaan.....	26
Gambar II.2 Perspektif pelanggan : Tolok Ukur Utama.....	32
Gambar III.1 Proses Produksi dan Pemasaran PT. Sritex yang Terintegrasi.....	47
Gambar III.2 Struktur Organisasi PT. Sri Rejeki Isman.....	50
Gambar IV.1 Hubungan Sebab Akibat <i>Balanced Scorecard</i> PT. Sritex.....	73
Gambar IV.2 <i>Balanced Scorecard</i> PT. Sritex (Tahap Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>).....	77

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuisisioner Pelanggan
- Lampiran 2 Data Kuisisioner Pelanggan
- Lampiran 3 Kuisisioner Karyawan
- Lampiran 4 Data Kuisisioner Karyawan
- Lampiran 5 Kuisisioner *Baldrige Criteria*
- Lampiran 6 Data Kuisisioner *Baldrige Criteria*
- Lampiran 7 Surat Keterangan Riset Penelitian Dari PT. Sritex



**PENGUKURAN KINERJA PT. SRITEX
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

Disusun Oleh :

Marissa Kurnianti

NPM : 02 04 13937

Pembimbing Utama

H. Andre Purwanugraha, SE., MBA.

Intisari

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengukur: (1) kondisi PT. Sritex untuk perancangan dan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategis yang sekaligus digunakan sebagai instrumen pengukuran kinerja pada perusahaan, dan (2) kinerja PT. Sritex selama tiga bulan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Metode penelitian yang digunakan dalam riset ini adalah: (1) observasi, wawancara, kuisioner, dokumentasi (2) merumuskan rancangan *Balanced Scorecard* berdasarkan kondisi PT. Sritex dan menilai kinerjanya dengan rancangan tersebut.

Pada akhirnya, hasil penelitian ini merumuskan rancangan *Balanced Scorecard* berdasarkan kondisi PT. Sritex dan menilai kinerjanya dengan rancangan tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan berguna bagi pihak PT. Sritex.

Kata Kunci: Penilaian Kinerja, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.