

**SKRIPSI**

**PRILLA DEWI ARIE YANTO**

**STUDI EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN GENTENG  
PT. MAS SOKKA KEBUMEN DENGAN MENGGUNAKAN  
BALANCED SCORECARD**



3675/05  
2 Mei 2005

FE-m

FE-m  
Yan  
P-1

1 (satu)

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA  
SURABAYA**

**2004**

**STUDI EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN GENTENG  
PT. MAS SOKKA KEBUMEN DENGAN MENGGUNAKAN  
*BALANCED SCORECARD***

**SKRIPSI**  
Ini diajukan kepada  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSIAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA**  
untuk memenuhi sebagian persyaratan  
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Manajemen

**OLEH:**  
**PRILLA DEWI ARIE YANTO**  
**3103001004**

**JURUSAN MANAJEMEN**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA**  
**SURABAYA**  
**DESEMBER 2004**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**SKRIPSI**

**STUDI EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN GENTENG**

**PT. MAS SOKKA KEBUMEN DENGAN MENGGUNAKAN**

*BALANCED SCORECARD*

OLEH:

PRILLA DEWI ARIE YANTO

3103001004

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA UNTUK DIAJUKAN KE TIM PENGUJI:

PEMBIMBING I : DRS. EC. YUJIUS KOESWORO, MM.

*Herlina R*

PEMBIMBING II : HERLINA YOKA ROIDA, SE., M.Com.

## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi yang ditulis oleh: Prilla Dewi Arie Yanto NRP: 3103001004

Telah diuji pada tanggal 20 Desember 2004 dan dinyatakan LULUS oleh

Ketua Tim Penguji :



Drs. Ec. M. Sairozi, MM.

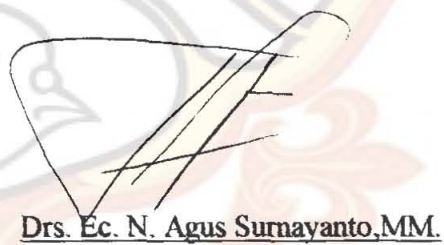
Mengetahui :

Dekan,

Ketua Jurusan,



Drs. Ec. C. Martono, M.Si



Drs. Ec. N. Agus Surnayanto, MM.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Studi Evaluasi Kinerja Perusahaan Genteng PT. Mas Sokka Kebumen Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*” dalam rangka memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini, tidaklah terlepas dari berbagai pihak yang telah banyak membantu kepada penulis baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ungkapan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus, yang telah memberikan rahmat-Nya sehingga penulis mampu membuat skripsi ini dengan baik.
2. Yang terhormat Bapak Drs. Simon Haryanto, Ak., selaku dekan Fakultas Ekonomi Katolik Widya Mandala Surabaya.
3. Yang terhormat Bapak Drs. Ec. N. Agus Sunaryanto, MM., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Katolik Widya Mandala Surabaya.
4. Yang terhormat Bapak Drs. Ec. Julius Koesworo, MM., selaku dosen pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dengan penuh ketelitian dan kesabaran, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

5. Yang terhormat Ibu Herlina Yoka Roida, SE., M.COM selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan selama penulisan skripsi ini.
6. Pimpinan perusahaan genteng PT. Mas Sokka Kebumen, Bapak H. Fajar Fihelmina dan Ibu Dewi selaku Kepala Bagian Administrasi dan seluruh staf PT. Mas Sokka yang telah memberikan ijin serta meluangkan waktu untuk membantu penulis selama melakukan penelitian.
7. Segenap staf karyawan perpustakaan Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang telah membantu dan memberikan fasilitas dalam peminjaman literature yang penulis butuhkan.
8. Yang tercinta Papi, Mami, kakak dan adik yang telah banyak membantu dengan doa dan dorongan moril maupun materiil dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Tunanganku tercinta Susilo Hadi Wibowo, yang dengan sabar dan penuh kasih membimbing dan memberikan dorongan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Keluarga besar Susilo Cahyadi, Ko Wawan dan Ce Vivi yang telah memberikan dorongan dan masukan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
11. Anak-anak kost Dinoyo Tangsi III/6, khususnya lantai 3, Ce Sherly “Titi”, Ce Fenny, Cory, Demi “Demontok”, Cicha, Vivi dan Natalia “Cing-Cing” yang selalu memberikan bantuan dan keceriaannya hingga skripsi ini selesai.

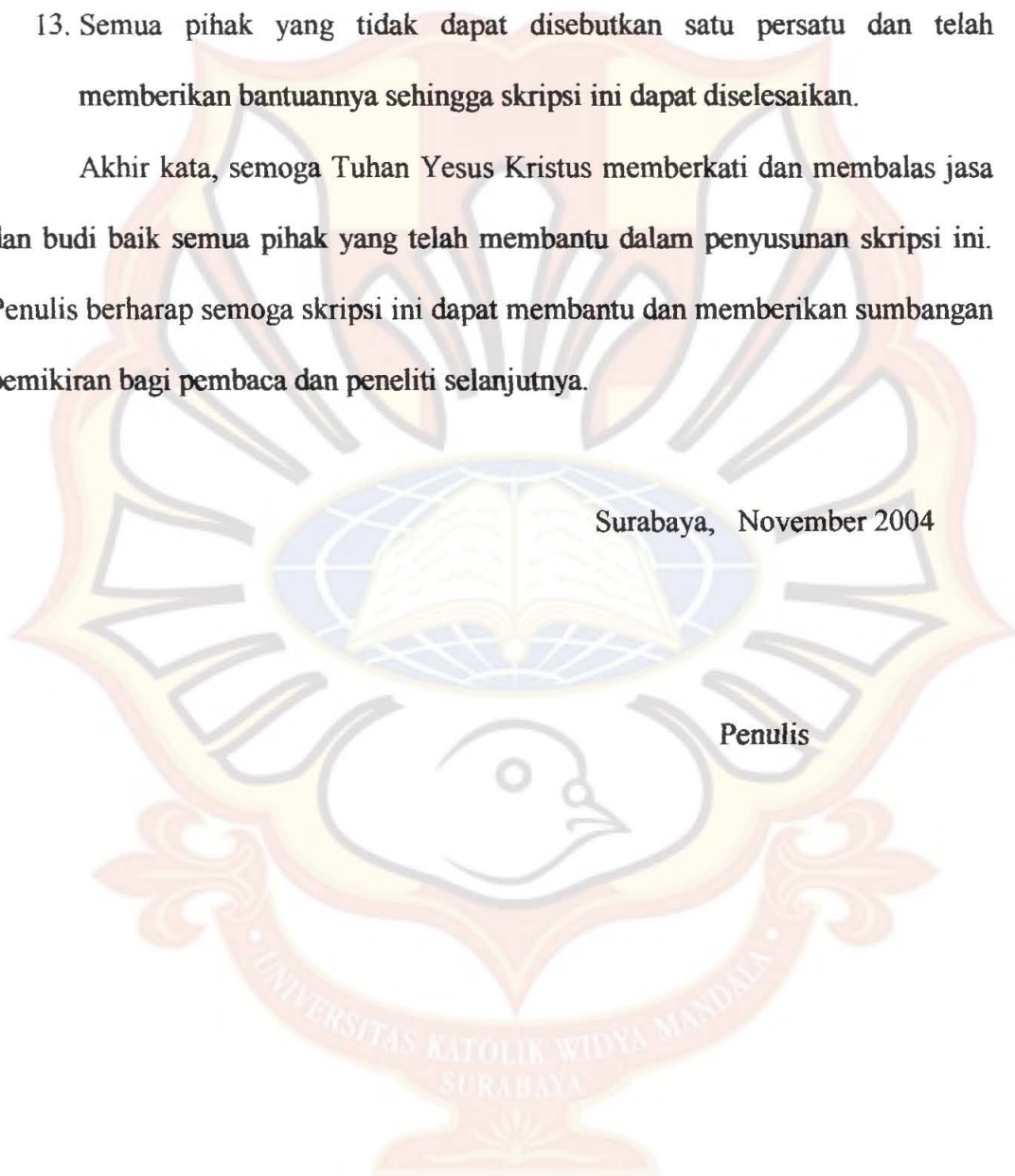
12. Teman-temanku Fany Magdalena, Erni Herwati, Yeny Triani, Ce Jeni “Jendol” atas masukan yang diberikan kepada penulis sehingga dapat membantu menyelesaikan skripsi ini.

13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu dan telah memberikan bantuannya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Akhir kata, semoga Tuhan Yesus Kristus memberkati dan membalas jasa dan budi baik semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat membantu dan memberikan sumbangan pemikiran bagi pembaca dan peneliti selanjutnya.

Surabaya, November 2004

Penulis



## DAFTAR ISI

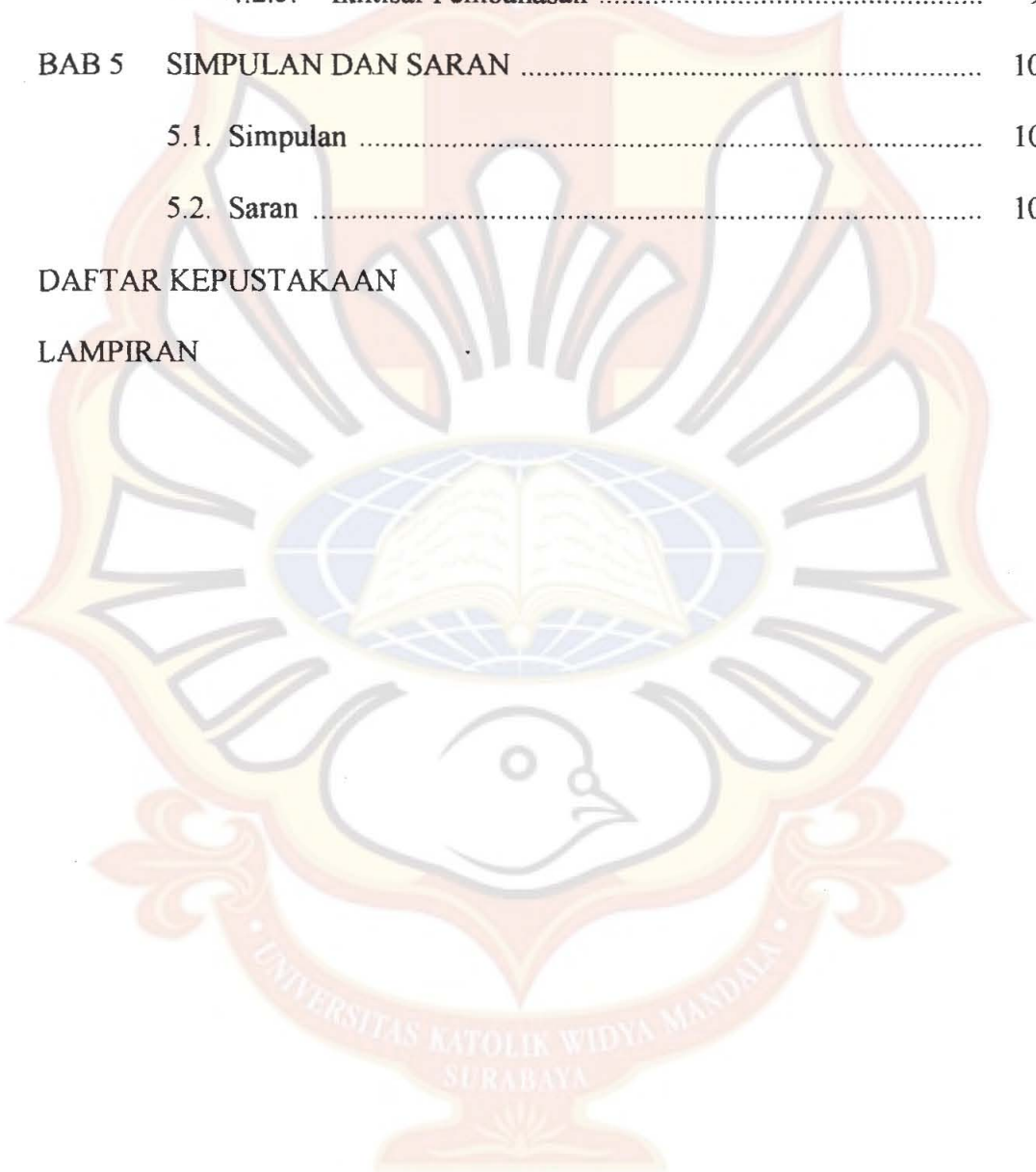
	Halaman
KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	iv
DAFTAR GAMBAR .....	viii
DAFTAR TABEL .....	ix
ABSTRAKSI .....	xi
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Permasalahan .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	3
1.3. Tujuan Penelitian .....	4
1.4. Manfaat Penelitian .....	4
1.5. Sistematika Skripsi .....	5
BAB 2 TINJAUAN KEPUSTAKAAN .....	7
2.1. Penelitian Terdahulu .....	7
2.2. Landasan Teori .....	8
2.2.1. Kinerja Perusahaan .....	9
a. Pengertian dan Fungsi Pengukuran Kinerja .....	9
b. Berbagai Alat Ukur Kinerja .....	11
(1) Ukuran Kinerja Keuangan .....	11
(2) Ukuran Kinerja Non Keuangan .....	14
c. Manfaat Pengukuran Kinerja .....	15



d. Perspektif Pengukuran Kinerja Dengan <i>Balanced scorecard</i> .....	16
(1) Perspektif Keuangan .....	17
(2) Perspektif Pelanggan .....	19
(3) Perspektif Proses Bisnis Internal .....	20
(4) Perspektif Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	23
2.2.2. <i>Balanced scorecard</i> .....	25
a. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	25
b. Keunggulan dan Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i> .....	26
c. Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Evaluasi Kinerja Perusahaan .....	26
(1) Syarat untuk Menerapkan <i>Balanced Scorecard</i> .....	27
(2) Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> .....	27
(3) Faktor Keberhasilan Kunci Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> .....	30
(a) Pengertian Faktor Keberhasilan Kunci.....	30
(b) Identifikasi Faktor Keberhasilan Kunci ..	30
(c) Karakteristik Faktor Keberhasilan Kunci .	31
(d) Faktor Keberhasilan Kunci Masing-masing Perspektif .....	31
• Perspektif Keuangan .....	31

	• Perspektif Pelanggan .....	34
	• Perspektif Proses Bisnis Internal .....	35
	• Perspektif Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	37
<b>BAB 3</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>40</b>
	3.1. Desain Penelitian .....	40
	3.2. Definisi Operasional .....	41
	3.3. Subyek Penelitian .....	48
	3.4. Jenis dan Sumber Data .....	48
	3.5. Metode Pengumpulan Data .....	49
	3.6. Teknik Analisis Data .....	49
<b>BAB 4</b>	<b>ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>51</b>
	4.1. Gambaran Umum .....	51
	4.1.1. Sejarah Perkembangan Perusahaan .....	51
	4.1.2. Lokasi Perusahaan .....	52
	4.1.3. Misi Perusahaan .....	54
	4.1.4. Tujuan Perusahaan .....	54
	4.1.5. Visi, Misi dan Strategi .....	55
	4.1.6. Struktur Organisasi dan Personalia Perusahaan .....	55
	4.1.7. Sistem Produksi .....	61
	4.1.8. Daerah Pemasaran .....	65
	4.2. Analisis dan Pembahasan .....	66
	4.2.1. Perspektif Keuangan .....	70

4.2.2.	Perspektif Pelanggan .....	78
4.2.3.	Perspektif Proses Bisnis Internal .....	88
4.2.4.	Perspektif Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran ....	93
4.2.5.	Ikhtisar Pembahasan .....	99
BAB 5	SIMPULAN DAN SARAN .....	104
5.1.	Simpulan .....	104
5.2.	Saran .....	108
DAFTAR KEPUSTAKAAN		
LAMPIRAN		



## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. <i>Translating Vision and Strategy: Four Perspectives</i> .....	17
2.2. <i>The Customer Perspective-Core Measure</i> .....	19
2.3. <i>The Internal Business Perspective-The Generic Value Chain Model</i> ....	21
2.4. Hubungan keempat perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	29
4.1. Struktur Organisasi Perusahaan PT. Mas Sokka .....	56
4.2. Proses Produksi Genteng .....	64
4.3. Kerangka Pembahasan .....	68
4.4. <i>Balanced Scorecard</i> PT. Mas Sokka .....	69

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1. Rata-rata Total Aktiva .....	71
4.2. <i>Net Operating Income Growth</i> PT. Mas Sokka 1999-2001 .....	71
4.3. <i>Profit Margin</i> PT. Mas Sokka 1999-2001 .....	73
4.4. <i>Current Ratio</i> PT. Mas Sokka 1999-2001 .....	74
4.5. <i>Total Asset Turn Over</i> PT. Mas Sokka 1999-2001 .....	75
4.6. <i>Inventory Turn Over</i> PT. Mas Sokka 1999-2001 .....	76
4.7. <i>Receivable Turn Over</i> PT. Mas Sokka 1999-2001 .....	77
4.8. Jumlah Surat Order dan Pengiriman Tepat Waktu PT. Mas Sokka 1999-2001 .....	80
4.9. <i>On Time Delivery</i> PT. Mas Sokka 1999-2001 .....	80
4.10. Penjualan dan Retur Penjualan PT. Mas Sokka 1999-2001 .....	82
4.11. <i>Sales Return</i> PT. Mas Sokka 1999-2001 .....	83
4.12. Data Keluhan Konsumen PT. Mas Sokka 1999-2001 .....	84
4.13. <i>Number of Complaint</i> PT. Mas Sokka 1999-2001 .....	85
4.14. <i>Customer of Acquisition</i> PT. Mas Sokka 1999-2001 .....	87
4.15. Data Produksi PT. Mas Sokka 1999-2001 .....	89
4.16. <i>Number of Defective Unit</i> PT. Mas Sokka 1999-2001 .....	90
4.17. MCE dan <i>Cycle Time</i> PT. Mas Sokka 1999-2001 .....	92
4.18. Jumlah Rata-rata Tenaga Kerja PT. Mas Sokka 1999-2001 .....	95
4.19. Daftar Absensi Karyawan Bagian Produksi PT. Mas Sokka 1999-2001	95

4.20. Tingkat Absensi Karyawan Bagian Produksi PT. Mas Sokka 1999-2001	96
4.21. <i>Value Added Per Employee</i> PT. Mas Sokka 1999-2001 .....	97
4.22. <i>Replacement Rate</i> PT. Mas Sokka 1999-2001 .....	99
5.1. Hasil Pengukuran Empat Perspektif Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Perusahaan Genteng PT. Mas Sokka 1999-2001 .....	107



## ABSTRAKSI

Evaluasi kinerja sangat penting bagi suatu perusahaan untuk mengukur prestasi kerja dan untuk mengetahui kemajuan suatu perusahaan. Pada kenyataannya evaluasi kinerja yang dilakukan secara tradisional kini dirasa tidak utuh sehingga bagi perusahaan kurang efisien karena hanya mewakili satu aspek saja. Disini yang digunakan sebagai acuan dalam mengukur prestasi kerja perusahaan adalah tingkat produksi.

Tingkat produksi untuk saat ini dirasakan tidak mencukupi di dalam penilaian kinerja, maka penting dan perlu bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi kinerja yang jelas, lengkap dan efektif. Pengukuran kinerja yang baik adalah yang mewakili berbagai aspek. Alternatif ini terdapat pada *Balanced scorecard* yang memberikan pengukuran kinerja yang luas yaitu dengan mempertimbangkan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pertumbuhan dan pembelajaran. Mengacu pada teori *Balanced scorecard* yang ada penulis berusaha mengimplikasikan *Balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja alternatif pada PT. Mas Sokka Kebumen. Pengumpulan data dilakukan dengan dokumentasi dan observasi pada perusahaan untuk memperoleh informasi serta data.

Setelah penulis mencoba mengevaluasi jika perusahaan melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced scorecard*, maka hasil yang didapat adalah baik, dimana dengan menggunakan *Balanced scorecard* maka perusahaan dapat meningkatkan profitabilitas dan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang melalui pengukuran kinerja dari berbagai aspek.

Kata kunci: Evaluasi Kinerja, *Balanced Scorecard*.