

BALANCED SCORECARD SEBAGAI KERANGKA PENGUKURAN  
KINERJA SECARA KOMPREHENSIF PADA  
PT. MITRA UNGGAS SEJATI

TESIS

OLEH :

LAYKA REN

NIM : 8112401014



No. WORK	0358 / 04
TGL. TERIMA	11-03 2004
REVISI	MFR
NO. PUSAK	MMI Lay b-1
KOP. RE	1 (satu)

UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER  
JULI 2003

BALANCED SCORECARD SEBAGAI KERANGKA PENGUKURAN  
KINERJA SECARA KOMPREHENSIF PADA  
PT. MITRA UNGGAS SEJATI

TESIS  
Diajukan kepada  
Universitas Katolik Widya Mandala  
Untuk memenuhi persyaratan  
Dalam menyelesaikan program Magister  
Manajemen

OLEH:

LAY KA REN

8112401014

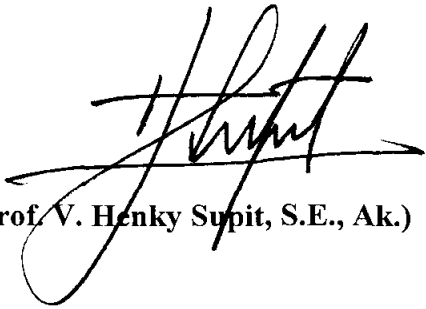
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER  
JULI 2003

## HALAMAN PERSETUJUAN

Tesis oleh Lay Ka Ren, S.E. ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji.

Surabaya, 27 Juli 2003

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'V. Henky Supit', written over a horizontal line.

(Prof. V. Henky Supit, S.E., Ak.)

# HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI TESIS

Tesis ini telah diuji dan dinilai

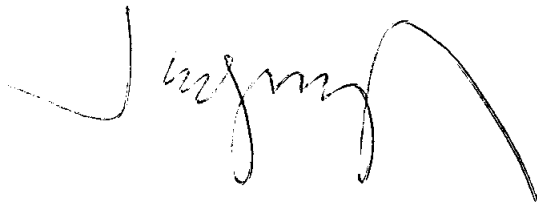
Oleh Panitia Penguji pada

Program Pascasarjana Unika Widya Mandala Surabaya

Pada tanggal 6 bulan Agustus Th 2003

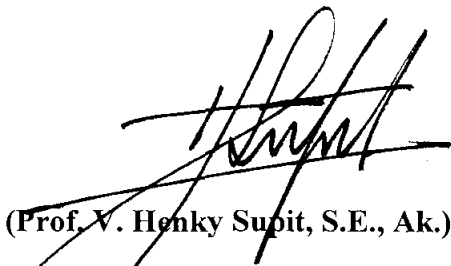
## Panitia Penguji

### 1. Ketua



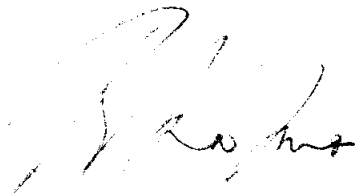
(Prof. Dr. Soedjono Abipraja)

### 2. Sekretaris



(Prof. V. Henky Supit, S.E., Ak.)

### 3. Anggota

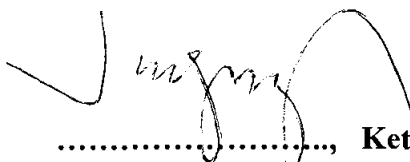


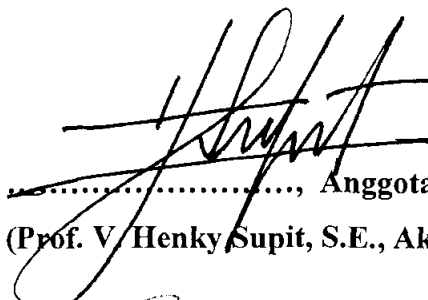
(I. Made Narsa, Drs. Ak., M.Si.)

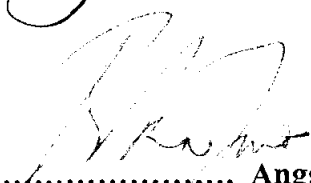
## LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis oleh Lay Ka Ren, S.E., ini telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 6 Agustus 2003.

Dewan Penguji

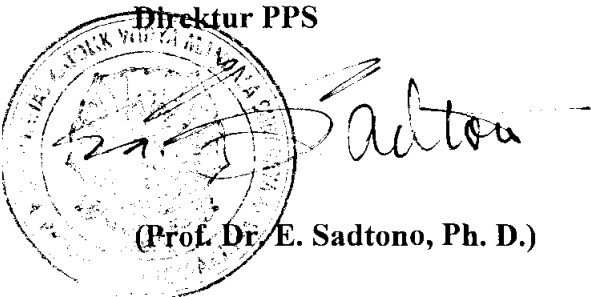
  
....., Ketua  
(Prof. Dr. Soedjono Abipraja)

  
....., Anggota  
(Prof. V. Henky Supit, S.E., Ak.)

  
....., Anggota  
(I. Made Narsa, Drs. Ak., M.Si.)

Mengetahui

Direktur PPS

  
(Prof. Dr. E. Sadtono, Ph. D.)

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan syukur kepada Tuhan atas segala penyertaan-Nya dalam proses pembuatan tesis ini sehingga penulis dapat tepat dan cepat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Meskipun banyak hambatan yang penulis alami, puji syukur penulis dapat melewati dengan baik.

Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penyusunan tesis ini. Dalam proses penyusunan tesis ini penulis banyak menerima arahan dan dorongan dari Prof. V. Henky Supit, SE, Ak. selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan kepada penulis secara sabar dan tekun sehingga penulisan ini dapat maksimal dan selesai pada waktu yang dijadwalkan. Untuk itu penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada beliau.

Ucapan syukur dan terima kasih kepada Papa, Mama, dan Kakak tercinta yang selalu mendorong dan membantu penulis baik lewat doa, maupun bantuan lain yang tidak ternilai selama penyusunan tesis ini dan selama studi S-2. Secara khusus penulis mengucapkan terima kasih kepada Nadia Fahrany atas segala dukungan, pengertian dan dorongan dalam menyelesaikan studi S-2. juga teman-temanku, penulis ucapkan terima kasih atas bantuan dan dorongan dalam menyelesaikan studi S-2. Juga kepada pimpinan PT. Mitra Unggas Sejati dan seluruh stafnya serta karyawan, staff, Direktur dan Asisten Direktur Pascasarjana Widya Mandala penulis ucapan terima kasih

Akhir kata penulis mengharapkan tesis ini dapat berguna bagi para pembaca. Sekian dan terima kasih.

Surabaya, 30 Juli 2003

Hormat Saya,

Lay Ka Ren

## RINGKASAN

Tesis ini meneliti kerangka pengukuran kinerja secara komprehensif di PT. Mitra Unggas Sejati dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, yang meliputi: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Permasalahan yang ditelaah adalah bagaimana perkembangan rasio keuangan PT. Mitra Unggas Sejati dari tahun 2000-2002 (juga menurut sistem analisa keuangan *du Pont*) dan bagaimana penyusunan serta penerapan *Balanced Scorecard* dengan menggunakan data dan informasi yang diperoleh dari tahun 2000-2002.

Penelitian ini dilaksanakan tanpa hipotesis dan menggunakan metode deskriptif. Pengumpulan data untuk perspektif pelanggan diperoleh dari angket yang dibagikan kepada 32 responden (pelanggan tahun 2002) dan untuk perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh dari angket yang masing-masing dibagikan kepada 96 responden (karyawan tahun 2002). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus. Instrumen penelitian yang digunakan adalah observasi, wawancara dan kuesioner. Untuk pengukuran data dari kuesioner digunakan skala likert yang sudah dimodifikasi dan menggunakan perhitungan SPSS. Untuk pengukuran keabsahan dan keandalan instrumen penelitian digunakan uji reliabilitas. Dalam merancang *Balanced Scorecard* digunakan ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja.

Hasil dari uji reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan adalah *reliable*. Hasil perkembangan rasio keuangan dari tahun 2000 ke tahun 2002 mengalami peningkatan karena target pertumbuhan penjualan dapat tercapai. Akan tetapi masih diperlukan beberapa perbaikan dari keempat perspektif sehingga *overall cost leadership strategy* dapat mewujudkan tujuan, misi, dan visi perusahaan dengan meningkatkan program bonus dan perjanjian kredit, meningkatkan kecepatan pelayanan terhadap komplain pelanggan, meningkatkan penerapan *Standard Operating Procedure* yang belum maksimal, dan peningkatan pelatihan karyawan sehingga kepuasan karyawan dapat terwujud.



## ABSTRACT

Performance measurement is an essential thing for a company. To become the winner in this global competition world, the company has to show a performance improvement from period to period. Recently, financial performance measurement is not enough to reflect the real business performance. That is why Kaplan developed Balanced Scorecard Concept. The Balanced Scorecard Concept measures the organization's performance through four perspectives they are the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective.

This research was conducted to examine the performance of PT. Mitra Unggas Sejati using Balanced Scorecard. The result was used to formulate Balanced Scorecard so that the Overall Cost Leadership Strategy adopted could formulate the goals, mission, and vision of the company.

The data were collected from all the respondents, 32 respondents for customers perspective and 96 employees concerning each for internal business process perspective and learning and growth perspective, all of the year 2002, hence a census. The data were computed with the SPSS computer program.

The result of the analysis showed that the 2000-2002 financial ratio increased because company growth rate can be achieved. Other result is that it needs to improve the four perspectives so that company strategy can achieve the corporate goals, mission, and vision with increased bonus program and credit agreement, speedy settlement of customers' complaint, improvement of standard operating procedure which less than maximum, and enhancement of employee training so that employee satisfaction can be achieved.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective.

## DAFTAR ISI

HALAMAN PERSYARATAN GELAR	
HALAMAN PERSETUJUAN	
HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI	
UCAPAN TERIMA KASIH.....	i
RINGKASAN.....	iii
ABSTRACT .....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB 1 : PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Permasalahan.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Manfaat Penelitian.....	3
BAB 2 : TINJAUAN KEPUSTAKAAN.....	5
2.1. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja .	5
2.2. Pengertian Visi, Misi dan Strategi .....	8
2.2.1. Pengertian Visi .....	8
2.2.2. Pengertian Misi .....	9
2.2.3. Pengertian Strategi .....	9
2.3. Konsep dan Sistem Manajemen Strategik .....	10
2.3.1. Konsep Manajemen Strategik ..	10
2.3.2. Sistem Manajemen Strategik ..	11
2.4. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	12
2.4.1. Komprehensif .....	13
2.4.2. Koheren .....	13
2.4.3. Seimbang .....	16
2.4.4. Terukur .....	16

2.5. Empat Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
2.5.1. Perspektif Keuangan .....	17
2.5.2. Pespektif Pelanggan .....	20
2.5.3. Pespektif Proses bisnis Internal .....	22
2.5.3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	23
2.6. Jenis Pengukuran dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	25
2.6.1. Outcome Kinerja – Outcome (Lagging) Measurement ..	25
2.6.2. Pengendali Kinerja – Performance Driver (Leading) Measurement .....	26
2.7. Menyelaraskan Ukuran <i>Balanced Scorecard</i> dengan Strategi ...	27
2.7.1. Hubungan Sebab Akibat .....	28
2.7.2. Faktor Pendorong Kinerja .....	29
2.7.3. Keterkaitan dengan Masalah Finansial .....	30
<b>BAB 3 : KERANGKA KONSEPTUAL .....</b>	<b>31</b>
<b>BAB 4 : METODE PENELITIAN.....</b>	<b>34</b>
4.1. Rancangan Penelitian.....	34
4.2. Populasi, Besar Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	34
4.3. Jenis dan Sumber Data .....	34
4.4. Instrumen Penelitian.....	35
4.4.1. Wawancara .....	35
4.4.2. Kuesioner .....	35
4.5. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	35
4.6. Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data .....	36
4.6.1. Studi Dokumenter .....	36
4.6.2. Wawancara .....	36
4.6.3. Observasi Langsung .....	36
4.7. Cara Analisis Data .....	36
<b>BAB 5 : ANALISIS HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>38</b>
5.1. Data Penelitian.....	38
5.1.1. Kondisi Perusahaan .....	38
5.1.2. Perspektif Keuangan .....	38

5.1.3. Perspektif Pelanggan .....	38
5.1.4. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	40
5.1.5. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	40
5.2. Analisis dan Hasil Penelitian .....	41
5.2.1. Perspektif Keuangan .....	41
5.2.1.1. Analisis atas Laporan Keuangan Ditinjau dari Penjualan Bersih dan Laba Bersih Perusahaan .....	41
5.2.1.2. Analisis atas Laporan Keuangan Ditinjau dari Analisis Rasio Keuangan Menurut Sistem <i>du Pont</i> ..	42
5.2.2. Perspektif Pelanggan .....	50
5.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	50
5.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	50
<b>BAB 6 : PEMBAHASAN.....</b>	<b>51</b>
6.1. Menghubungkan Misi, Visi, dan Strategi Perusahaan dengan Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> .....	51
6.2. Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> .....	53
6.3. Inisiatif Strategis Perbaikan Kinerja Perusahaan .....	56
<b>BAB 7 : SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>61</b>
7.1. Simpulan .....	61
7.2. Saran.....	63
<b>DAFTAR KEPUSTAKAAN</b>	

## **DAFTAR TABEL**

5.1.	Laporan Rasio Keuangan PT. Mitra Unggas Sejati	
	Tahun 2000-2002 .....	47
6.1.	Menyajikan Ukuran hasil dan Ukuran Pemacu Kinerja Sasaran	
	Strategi Pada PT. Mitra Unggas Sejati .....	55

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Kerangka <i>Balanced Scorecard</i> Untuk Menterjemahkan Strategi ke Dalam Operasi .....	6
2.2. Contoh Penerjemahkan Visi dan Strategi Suatu Institusi Layanan Kesehatan ke Sasaran-Sasaran Strategik Yang Komprehensif dan Koheren .....	15
3.1. Kerangka Konseptual .....	31
5.1. Analisis <i>du Pont</i> Tahun 2000 .....	44
5.2. Analisis <i>du Pont</i> Tahun 2001 .....	45
5.3. Analisis <i>du Pont</i> Tahun 2002 .....	46

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	halaman
1. Laporan Keuangan tahun 2000 – 2002 .....	68
2. Data Karyawan .....	77
3. Angket Penelitian .....	79
4. Hasil Angket Penelitian .....	90
5. Struktur Organisasi Kantor Pusat PT. Mitra Unggas Sejati .....	99
6. Job Description Kantor Pusat PT. Mitra Unggas Sejati .....	100
7. Struktur Organisasi Perwakilan PT. Mitra Unggas Sejati .....	105
8. Job Description Perwakilan PT. Mitra Unggas Sejati .....	106