



**PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI
ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA
PT. ASTRA INTERNATIONAL, Tbk
TOYOTA MEDAN**

SKRIPSI

Oleh :

**NADIA FITRIANY
NPM : 12 833 0171**



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2014**

JUDUL : PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT
PENGUKURAN KINERJA PADA PT. ASTRA
INTERNATIONAL, Tbk TOYOTA MEDAN
NAMA : NADIA FITRIANY
NPM : 12 833 0171
JURUSAN : AKUNTANSI

Menyetujui :
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



(Drs. Zainal Abidin, MH)


Pembimbing II



(Dra. Hj. Rosmaini, AK, MMA)


Mengetahui :

Ketua Jurusan



(Linda Lokes, SE, M.Si)

Dekan



(Prof. Dr. H. Sya'ad Afifuddin, SE, M.Ec)

Tanggal Lulus :

2014

ABSTRAK

Nadia Fitriany. NPM 12833017, "PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA PT. ASTRA INTERNATIONAL, Tbk TOYOTA MEDAN". Skripsi 2014.

PT. Astra International, Tbk Toyota Medan adalah suatu yang bergerak dalam bidang automotive. Perusahaan melakukan pengukuran kinerja karyawan menggunakan metode *balanced scorecard* dengan menggunakan 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, yaitu hasil yang diinginkan, pemieuk kinerja, dan tolak ukur kinerja. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa DARI perspektif keuangan, perusahaan mampu meningkatkan laba yang dihasilkan sekitar 156.87% dari tahun sebelumnya, begitu juga dengan tingkat kenaikan Return On Aset (ROA) yang mengalami kenaikan 7.91% dari tahun sebelumnya. Tapi dari sisi total biaya yang digunakan, diharapkan mengalami penurunan justru mengalami kenaikan sebesar 4,63%, tetapi hal ini adalah wajar mengingat persentase kenaikan biaya. ROE sebesar 32,93% dari tahun 2012 serta TATO meningkat dari 0,6 menjadi 1,1 kali pada tahun 2013 ini. Dari perspektif kepuasan pelanggan, umumnya customer merasa puas akan layanan jasa yang diberikan perusahaan. Dengan indeks yang dicapai adalah sebesar 160 point atau berada pada interval 121 - 160 dikategorikan tinggi. Dari perspektif proses bisnis internal secara keseluruhan hasilnya menunjukkan bahwa kinerja perusahaan baik. Hal ini terlihat pada peningkatan inovasi yang dilakukan perusahaan yang diminati customer, dengan indeks pencapaian sebesar 160 point atau berada pada interval 121 - 160 dikategorikan tinggi. Demikian juga dengan penerapan Sistem Informasi Akuntansi yang berhubungan langsung dengan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. PT. Astra International, Tbk Toyota Medan telah memiliki sistem sendiri yang digunakan perusahaan yaitu Automatic Management System (AMS). Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, umumnya karyawan merasa cukup puas bekerja di perusahaan. Dengan indeks yang dicapai pada penyebaran kuisioner adalah sebesar sebesar 160 point atau berada pada interval 121 - 160 dikategorikan tinggi. Sedangkan indeks pembelajaran yang dapat dilihat dari peningkatan program training dari tahun 2010 ke tahun 2011 yaitu sebesar 7.53%.

Kata Kunci : *Balance Scorecard*, Pengukuran Kinerja.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan mengucapkan Alhamdulillah dan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT karena atas rahmat dan karuniaNya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Medan Area. Penulis menyadari sepenuhnya, bahwa di dalam penulisan Skripsi ini masih banyak kekurangan atau masih jauh dari kesempurnaan. Hal ini di sebabkan keterbatasan kemampuan dan pengalaman yang penulis miliki. Oleh karena itu untuk kesempurnaan Skripsi ini penulis mengharapkan saran, kritik dan perbaikan dari pembaca yang sifatnya konstruktif.

Dalam penyelesaian Skripsi ini, penulis telah banyak menerima bantuan dan bimbingan serta dorongan semangat dari beberapa pihak, maka dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih dan rasa penghargaan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Sya'ad Afifuddin, SE, MEd selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
2. Bapak Hery Syahrial, SE. Msi selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
3. Ibu Linda Lores. SE, Msi selaku Ketua yang telah bersedia meluangkan waktunya. guna membimbing penulis guna menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Zainal Abidin, Mpa selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktunya, guna membimbing penulis guna menyelesaikan skripsi ini.

5. Ibu Hj. Rosmaini SE. AK. sebagai Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktunya guna membimbing penulis dalam menyelesaikan Skripsi ini.
6. Bapak Idris Dalimunthe, SE, Msi sebagai Sekretaris yang telah bersedia meluangkan waktunya guna membimbing penulis dalam menyelesaikan Skripsi ini.
7. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen serta staff fakultas ekonomi yang telah mengajar dan membantu penulis hingga dapat menyelesaikan perkuliahan.
8. Bapak Pimpinan PT. Toyota Medan yang telah membantu penulis dalam memberikan data dan informasi demi terwujudnya skripsi ini.
9. Teristimewa Ayahanda (M. Thahir Daud, SH) dan Ibunda (Ir. Idawaty Mustafa) yang tercinta dan tersayang dan do'a restunya akhirnya penulis berhasil menyelesaikan pendidikan hingga ke perguruan tinggi sampai saat ini.
10. Abangku tersayang Zahroel Barady, ST dan Ustad cillikku Muhammad widyan. yang telah memberikan semangat yang luar biasa, semoga kita dapat meraih gelar sarjana dan mampu menghadapi tantangan massa yang akan datang.
11. Terima kasih juga untuk kekasihku tercinta Donnie Adrian, SE yang telah setia menemani dan membantu demi terwujudnya skripsi ini.
12. Rekan-Rekan seperjuangan di Fakultas Ekonomi. Jurusan Akuntansi angkatan 2012, senior-senior yang telah banyak membantu kami, serta teman-teman terdekat saya : Micky, Aya, Mirna, Naya, Tetty, Cudo, Dessy, Janna, Yunda, Ina, DG Population, yang telah memberi dorongan dan motivasi kepada saya hingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.

Saya tidak dapat membalas pemberian dan bantuan yang sangat bernilai dari Bapak, Ibu , Rekan-rekan dan Keluarga serta Pihak lain terutama dalam menyelesaikan Skripsi.

Saya menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan dan tidak terlepas dari kekurangan-kekurangan, baik ditinjau dari susunan kata-kata maupun materi penyusunannya. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan ilmu dan kemampuan yang dimiliki oleh penulis . namun dengan hati yang terbuka penulis mengharapkan dan menerima kritik serta saran-saran yang bersifat membantu dari rekan-rekan Mahasiswa . Para Dosen serta pembaca skripsi ini.

Akhirnya kepada Allah SWT jugalah kita berserah diri, karna tiada sesuatupun dapat terjadi jika tidak atas kehendak-Nya dan semoga Allah SWT membalas segala kebaikan kita semua dengan rahmat dan hidayah-Nya. Dan kiranya semua upaya ini mendapat ridha-Nya . Amin Ya Rabbal Alamin.

Medan, 2014
Penulis

(Nadia Fitriany)



DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian.....	4
BAB II : LANDASAN TEORITIS	
A. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	5
B. Perspektif Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i>	9
C. Pengertian dan Pengukuran Kinerja.....	16
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian.....	20
B. Populasi dan Sampel.....	21
C. Definisi Operasional.....	22
D. Jenis dan Sumber Data.....	25
E. Teknik Pengumpulan Data.....	26
F. Teknik Analisis Data.....	26

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	28
B. Pembahasan	60

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	63
B. Saran	64

DAFTAR PUSTAKA





BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penerapan *Balanced Scorecard* dimaksudkan sebagai pengambilan keputusan penganggaran yang lebih rasional, peningkatan kinerja, meningkatkan komunikasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*Stakeholders*), dan penyediaan data untuk benchmarking. Pada dasarnya, dalam pengembangan *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk memberikan peningkatan kepuasan untuk para pelanggan. Perbedaannya jelas dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang berkepentingan.

Balanced Scorecard hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada pelanggan atau masyarakat. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran pengelolaan manajemen perusahaan yang diturunkan dari visi dan strategi serta merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu organisasi. Dan secara umum, penerapan konsep *Balanced Scorecard* yang akan mempengaruhi proses internal organisasi dan akan mewamahi mutu pelayanan yang diberikan kepada pelanggan mempengaruhi nilai dan manfaat, serta mempengaruhi keuangan dan biaya sosial yang akan bermuara pada misi organisasi yang telah ditetapkan.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Didalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-

masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah diterapkan.

Saat ini unit-unit usaha masih banyak menggunakan sistem pengukuran kinerjanya berdasarkan aspek keuangan karena hal ini mudah dilakukan. Padahal dalam menghadapi dunia bisnis yang semakin kompleks pengukuran berdasarkan aspek keuangan sudah tidak memadai. Karena adanya kelemahan dalam sistem pengukuran yang berdasarkan tolak ukur keuangan tersebut.

Kelemahannya adalah terbalas dengan waktu, mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa adanya suatu pengharapan yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri, dan tidakmampuan dalam mengukur kinerja harta tak tampak (intangibile asset) dan harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.

Agar sukses setiap perusahaan. harus menginvestasikan dan mengelola asset imelektual mereka. Hal ini disebabkan karena asset intelektual memungkinkan perusahaan untuk membangun hubungan baik dengan konsumen yang akan memelihara kesetiaan dari konsumen dan area pasar yang baru dapat dilayani dengan efektif dan efisien. Mampu memproduksi produk dan jasa yang berkualitas tinggi sehingga dapat memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh terget segmen konsumen. Pengarahan kemampuan dan motivasi karyawan untuk melakukan peningkatan secara terus menerus dalam kapasitas proses. kualitas dan waktu respon.

Dalam hal ini. kesuksesan perusahaan tidak dapat dimotivasi atau diukur dalam jangka pendek dengan model akuntansi keuangan tradisional saja. Dengan

DAFTAR PUSTAKA

- Faqih. Ubaidillah, 2008. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Model Pengukuran Keseimbangan Proposisi Nilai Stakeholder Pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara Surabaya UIN. Malang
- Gaspersz, Vinzent, 2005. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi : BALANCED SCORECARD dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah, PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Hanafi. Mamduh M. 2004. Manajemen Keuangan. penerbit BPFE: Yogyakarta
- Husnan. Suad dan Pudjiastuti Enny. 2004, Dasar-Dasar Manajemen Keuangan, Edisi Keempat, penerbit UPP AMP YKPN: Yogyakarta
- Kaplan. Robert. S., Norton, David, P., 2005, Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, American.
- Luis. Suwardi & A. Biroo, Prima, 2008, Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Funtional Scorecards, PT Gramedia, Jakarta
- Mardiasmo, 2009, Akuntansi Sektor Publik, Penerbit ANDI, Yogyakarta
- Mahmudi, 2007. Manajemen Kinerja Sektor Publik. Edisi Revisi. penerbit UPP STIM YKPN: Yogyakarta.
- Mulyadi, (2006). Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan. Salemba Empat, Jakarta.
- Mubarak, Husnul, 2005, Penerapan Balanced Scorecard untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada CV Indah Cemerlang Singosari Malang. UIN. Malang
- Peter R. Yosi Pasla, 2000, Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi menjadi Aksi, Erlangga, Jakarta.
- Tika, Moh Pabundu, 2006, Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, penerbit PT Bumi Aksara. Jakarta
- Yuwono. Sony. dkk.. 2006. Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi, Cetakan Keempat, PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Sugiyono, 2012. Metode Penelitian Bisnis, CV. Alfabeta, Bandung

DAFTAR PERNYATAAN

Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
1	Perusahaan selalu mengidentifikasi kebutuhan pengguna layanan					
2	Perusahaan selalu mengidentifikasi peluang yang bias diberikan dalam pelayanannya					
3	Perusahaan telah dilengkapi oleh program simpeg					
4	Perusahaan memberikan pelayanan berupa pemberian informasi ke karyawan yang akan memasuki usia pensiun					
5	Perusahaan memberikan pelayanan berupa pemberian informasi ke instansi terkait karyawan yang akan naik pangkat					

Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
Kompetensi Pegawai						
1	Kapasitas karyawan perusahaan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan					
Pelatihan Pegawai						
2	Karyawan perusahaan telah mengikuti Bintek pelatihan tentang tupoksi yang ditekuni					
Instruktur						
3	Motivasi yang diberikan kepada karyawan mampu meningkatkan kinerja					
Teknologi						
4	Sistem informasi yang ada pada Perusahaan telah sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan					

Terima kasih atas bantuan Bapak/Ibu, Saudara/Saudari yang telah mengisi kuesioner ini. Atas perhatian dan kerja samanya saya ucapkan Terima Kasih banyak.