

**EVALUASI *BALANCED SCORECARD* DAN PENERAPAN
STRATEGI PADA PT TS**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Akuntansi

Oleh:

Vania Agatha

6041801012

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM SARJANA AKUNTANSI

Terakreditasi oleh BAN-PT No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018

BANDUNG

2023

***EVALUATION OF BALANCED SCORECARD AND
IMPLEMENTATION OF STRATEGY AT PT TS***



UNDERGRADUATE THESIS

*Submitted to complete part of the requirements for
Bachelor's Degree in Accounting*

By

Vania Agatha

6041801012

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

PROGRAM IN ACCOUNTING

Excellent Accredited by BAN-PT No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018

BANDUNG

2023

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI**



PERSETUJUAN SKRIPSI

**EVALUASI *BALANCED SCORECARD* DAN PENERAPAN STRATEGI
PADA PT TS**

Oleh:

Vania Agatha

6041801012

Bandung, Januari 2023

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

(Felisia, SE.,M.Ak.,CMA.)

Pembimbing Skripsi,

(Felisia, SE.,M.Ak.,CMA)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Vania Agatha
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 2 Oktober 2000
NPM : 6041801012
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

EVALUASI BALANCED SCORECARD DAN PENERAPAN STRATEGI PADA PT TS

Yang telah diselesaikan di bawah bimbingan:

Felisia, SE.,M.Ak.,CMA.

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (*Plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No. 20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.
Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal:



(Vania Agatha)

ABSTRAK

Industri 4.0 merupakan level baru bagi perusahaan dengan digitalisasi dan pembaruan dalam proses manufaktur merupakan kebutuhan industri saat ini. Industri 4.0 memang masih visioner, namun konsepnya akan mencakup *Internet of Things*, *Industrial Internet*, *Smart Manufacturing*, dan *Cloud based Manufacturing* (Vaidya, Saurabh; Ambad, Prashant; and Santosh Bhosle, 2018). Melihat urgensinya di bidang teknologi, lulusan Teknologi Informasi (TI) semakin gencar dicari, namun lulusan yang tersedia tidak mampu memenuhi mutu dari permintaan pasar. PT TS merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang TI. Pada tahun 2020, PT TS mengalami penurunan laba hingga 88,7%, sehingga mendorong manajemen untuk segera mengambil aksi dan melakukan penyusunan strategi yang lebih baik, salah satunya dengan menerapkan *balanced scorecard*.

Balanced scorecard adalah teknik evaluasi dan pengendalian strategi. Sesuai namanya, *balanced scorecard* dimaksudkan untuk menyeimbangkan antara ukuran keuangan dan ukuran non keuangan (David & David, 2017:369). Strategi dapat dirumuskan dengan beberapa cara, salah satunya dengan menggunakan matriks *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)*.

Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif analitis, yang dirancang untuk mengumpulkan data kuantitatif dan kualitatif mengenai kejadian-kejadian yang telah terjadi. Data dikumpulkan melalui penelitian lapangan dengan melakukan wawancara, melihat dokumentasi, dan penelitian kepustakaan.

PT TS telah membuat daftar *strengths, weaknesses, opportunities*, dan *threats* yang terjadi dalam perusahaan pada akhir tahun 2020, namun belum membuat matriksnya. PT TS pun telah membuat *balanced scorecard* yang memuat 4 perspektif; perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Namun dari tujuan yang terdapat dalam 4 perspektif tersebut masih belum terlihat hubungan sebab akibatnya. Perbaikan dilakukan dengan membuat matriks *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*. Dari hasil matriks SWOT kita bisa memperbaiki tujuan dalam *balanced scorecard*, sehingga *balanced scorecard* menjadi lebih relevan dengan kebutuhan perusahaan dan terlihat hubungan sebab akibat yang terjadi. Untuk menunjang keberhasilan implementasi perbaikan *balanced scorecard*, perusahaan sebaiknya fokus pada peningkatan kompetensi karyawan karena memiliki dampak yang besar ke berbagai tujuan yang hendak dicapai pada proses bisnis internal, perusahaan juga harus mengontrol keberhasilan tujuan terdapatnya pelanggan baru dengan mengkoordinasikan berbagai faktor yang mempengaruhinya, dan melakukan *review* secara berkala, misalnya tiga bulan sekali.

Kata kunci: *SWOT, Balanced scorecard*

ABSTRACT

Industry 4.0 is a new level for companies, where digitalization and updating of manufacturing processes is a current industrial need. Industry 4.0 is still visionary, but the concept will include the Internet of Things, Industrial Internet, Smart Manufacturing, and Cloud based Manufacturing (Vaidya, Saurabh; Ambad, Prashant; and Santosh Bhosle, 2018). Seeing the urgency in the field of technology, Information Technology (IT) graduates are increasingly being sought, but the available graduates are unable to meet the quality of market demand. PT TS is one of the companies engaged in IT. In 2020, PT TS experienced a decline in profits of up to 88.7%, thus encouraging management to immediately take action and develop better strategies, one of which is by implementing a balanced scorecard.

The balanced scorecard is an evaluation technique and strategic control. As the name implies, the balanced scorecard is intended to balance financial and non-financial measures (David & David, 2017: 369). Strategy can be formulated in several ways, one of which is by using the Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT) matrix.

The research was conducted using a descriptive analytical method, which was designed to collect quantitative and qualitative data regarding events that have occurred. Data was collected through field research by conducting interviews, viewing documentation, and library research.

PT TS has made a list of strengths, weaknesses, opportunities and threats that will occur in the company at the end of 2020, but has not made a matrix. PT TS has also created a balanced scorecard which includes 4 perspectives; financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and growth and learning perspective. However, from the objectives contained in the 4 perspectives, a causal relationship is still not visible. Improvements were made by making a matrix of Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. From the results of the SWOT matrix, we can improve the goals in the balanced scorecard, so that the balanced scorecard becomes more relevant to the needs of the company and shows the causal relationships that occur. To support the successful implementation of balanced scorecard improvements, companies should focus on increasing employee competence because it has a large impact on various objectives to be achieved on internal business processes, companies must also control the success of the goal of having new customers by coordinating various influencing factors, and conducting a review. periodically, for example once every three months.

Keywords: SWOT, Balanced scorecard

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan YME, atas berkat dan rahmatnya penulis mampu menyelesaikan Skripsi yang menjadi syarat kelulusan Sarjana Akuntansi UNPAR. Penulis menyadari Skripsi ini tidak dapat selesai dengan baik tanpa adanya dukungan dari orang-orang terdekat, oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Felisia selaku dosen pembimbing yang telah sabar membimbing dan memberikan arahan kepada penulis.
2. Papi, Mami, dan Cici yang selalu mendukung dan mengingatkan untuk menyelesaikan Skripsi.
3. Ivana Stefani yang selalu ada untuk mendengarkan curhatan, teman jalan-jalan, dan partner mengerjakan Skripsi.
4. Christabel Aprillia, Lifia, Fransisca Cloudy, Elvina, Fania, dan Jennie yang telah menjadi teman dekat penulis semasa perkuliahan, sehingga perkuliahan bisa lebih lancar dan menyenangkan.
5. Sintiche, Maria dan teman-teman SMA lainnya yang telah menemani penulis dari semasa sekolah hingga saat ini.
6. Teman-teman Akuntansi 2018 yang telah menemani penulis semasa perkuliahan.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang belum disebutkan, yang telah membantu dalam pengerjaan Skripsi. Penulis memohon maaf apabila dalam Skripsi ini masih terdapat banyak kesalahan. Semoga Skripsi ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak. Terima kasih.

Bandung, Desember 2022

Vania Agatha

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	2
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	3
1.5 Kerangka Pemikiran.....	3
BAB 2 LANDASAN TEORI.....	6
2.1 Visi dan Misi.....	6
2.1.1 Visi.....	6
2.1.2 Misi	6
2.2 Strategi	7
2.2.1 Tingkatan Strategi	7
2.2.2 Teknik Perumusan Strategi	8
2.2.3 Matriks SWOT	9
2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.3.1 Pengertian dan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.3.2 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.3.3 Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.3.3.1 Perspektif Keuangan	14
2.3.3.2 Perspektif Pelanggan.....	16

2.3.3.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	18
2.3.3.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	20
2.3.4	Ciri-Ciri <i>Balanced Scorecard</i> yang Baik.....	20
2.3.5	Kesalahan yang Harus Dihindari dalam Menerapkan <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.3.6	Evaluasi Keberhasilan Strategi Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	23
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN		25
3.1	Metode Penelitian	25
3.1.1	Jenis Penelitian.....	25
3.1.2	Sumber Data.....	25
3.1.3	Teknik Pengumpulan Data.....	25
3.2	Objek Penelitian	26
3.2.1	Gambaran Umum PT TS.....	26
3.2.2	Struktur Organisasi	26
3.2.3	Gambaran Aktivitas Perusahaan	30
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN		31
4.1	SWOT PT TS	31
4.2	<i>Balanced Scorecard</i> PT TS	47
4.3	Saran Perbaikan <i>Balanced Scorecard</i>	53
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN		76
5.1	Kesimpulan	76
5.2	Saran.....	78

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP PENULIS

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1. Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats Bagian Keuangan...	31
Tabel 4. 2. Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats Bagian Bootcamp ..	34
Tabel 4. 3. Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats Bagian Proyek.....	35
Tabel 4. 4. Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats Bagian Outsource ..	41
Tabel 4. 5. Kekurangan dan Rencana Perbaikan.....	44
Tabel 4. 6. <i>Balanced Scorecard</i> PT TS.....	48
Tabel 4. 7. Data Alokasi Talent Tahun 2021	52
Tabel 4. 8. Data Persentase Karyawan Memperpanjang Kontrak	53
Tabel 4. 9. Data Talent yang Gagal Mengikuti Tes Selama 2021	53
Tabel 4. 10. Perbandingan Laba Operasional Perusahaan Tahun 2020 dan Tahun 2021.....	55
Tabel 4. 11. Matriks Strength, Weakness, Opportunity dan Threat.....	56
Tabel 4. 12. Tabel Perbaikan <i>Balanced Scorecard</i> PT TS.....	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1. Kerangka Pemikiran	5
Gambar 2. 1. Kerangka Analisis Perumusan Strategi	8
Gambar 2. 2. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	13
Gambar 2. 3. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	14
Gambar 2. 4. Perspektif Pelanggan	17
Gambar 2. 5. Rantai Nilai Bisnis Internal	18
Gambar 2. 6. Contoh Evaluasi Kinerja Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	23
Gambar 3. 1. Struktur Organisasi di PT TS	27
Gambar 4. 2. Grafik Perbandingan Laba Operasional PT TS Tahun 2020 dan Tahun 2021	55
Gambar 4. 3. Perbaikan Peta Strategi PT TS	71

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Pertanyaan Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Lampiran 2. Foto suasana di PT TS

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Industri 4.0 merupakan level baru bagi perusahaan dengan digitalisasi dan pembaruan dalam proses manufaktur merupakan kebutuhan industri saat ini. Nantinya, produksi massal akan mulai ditinggalkan dan lebih fokus pada produksi yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing individu. Industri 4.0 memang masih visioner, namun konsepnya akan mencakup *Internet of Things*, *Industrial Internet*, *Smart Manufacturing*, dan *Cloud based Manufacturing* (Vaidya, Saurabh; Ambad, Prashant; and Santosh Bhosle, 2018). Pada era ini, seluruh rantai nilai akan saling terintegrasi sehingga produktivitas dapat meningkat dan perbaikan secara terus-menerus wajib dilakukan. Melihat urgensinya di bidang teknologi, lulusan Teknologi Informasi (TI) semakin gencar dicari, namun lulusan yang tersedia tidak mampu memenuhi mutu dari permintaan pasar seperti yang disampaikan oleh Narendra Wicaksono, CEO Dicoding (*startup developer* lokal), dari 400.000 orang lulusan TI tetap tidak bisa memenuhi kebutuhan industri yang membutuhkan 200.000 orang (SindoNews, 2021). Oleh karena itu, perusahaan memiliki tantangan tersendiri dalam merekrut karyawan bidang TI. Biaya perekrutan bisa menjadi mahal, karena perusahaan harus menyiapkan dana untuk tes seleksi yang ketat, memberikan *training*, juga ada risiko bahwa cara kerjanya tidak baik. Seringkali perusahaan juga membutuhkan bantuan ahli TI untuk jangka waktu tertentu, sehingga biaya-biaya itu menjadi tidak sepadan dengan apa yang sebenarnya dibutuhkan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan kini banyak menggunakan jasa pihak ketiga untuk memenuhi kebutuhannya.

PT TS merupakan salah satu perusahaan yang memberikan jasa dengan fokusnya pada *staff augmentation* (jasa “memberikan” *talent* yang telah dilatih dan siap bekerja ke pihak ketiga sesuai permintaan) dan pengerjaan proyek di bidang TI. PT TS merupakan solusi bagi perusahaan yang membutuhkan pihak ketiga dalam *support* SDM di bidang TI. Pada tahun 2020, PT TS mengalami penurunan laba hingga 88,7%, sehingga mendorong manajemen untuk segera mengambil aksi dan melakukan penyusunan strategi yang lebih baik untuk menjamin eksistensinya di tengah

perkembangan dan persaingan yang ketat ini. Salah satu langkah yang diambil perusahaan adalah menerapkan *balanced scorecard*.

Balanced scorecard adalah teknik evaluasi dan pengendalian strategi. Sesuai namanya, *balanced scorecard* dimaksudkan untuk menyeimbangkan antaran ukuran keuangan dan ukuran non keuangan (David & David, 2017:369). Keseimbangan ini diperlukan sebab pada ukuran keuangan, perusahaan hanya berfokus pada pencapaian di masa lampau, juga seringkali menjadi hal yang buruk sebab perusahaan hanya menitikberatkan keberhasilan perusahaan hanya berdasarkan capaian laba, tanpa memperhatikan kualitas produk/ jasa, kepuasan karyawan, dan sebagainya. Dengan memperhatikan ukuran non keuangan, perusahaan akan memikirkan aspek pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran yang akan mendorong manajemen untuk melakukan perbaikan pada setiap hal yang mendorong kesuksesan perusahaan pada jangka panjang.

Penelitian ini akan berfokus untuk mengevaluasi *balanced scorecard* yang telah disusun dan diterapkan; apakah poin-poin dalam *balanced scorecard* dapat diterapkan dan memberi dampak yang baik bagi perusahaan atau tidak. Evaluasi dapat dilakukan melalui wawancara, kuesioner, dan juga telaah dokumen. Hasil atas evaluasi ini kemudian dapat dijadikan poin untuk memperbaiki *balanced scorecard* agar lebih relevan dengan urgensi perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, dapat dirumuskan beberapa masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, yaitu:

1. Masalah apa yang terjadi dalam perusahaan terkait penerapan strategi?
2. Bagaimana *balanced scorecard* yang telah dibuat perusahaan terkait penerapan strategi?
3. Bagaimana saran untuk perbaikan *balanced scorecard* terkait penerapan strategi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini:

1. Mengetahui masalah yang terjadi dalam perusahaan terkait penerapan strategi.
2. Mengetahui *balanced scorecard* yang telah dibuat perusahaan terkait penerapan strategi.
3. Mengetahui saran untuk perbaikan *balanced scorecard* terkait penerapan strategi.

1.4 Manfaat Penelitian

Bagi perusahaan:

1. Perusahaan bisa mengetahui kekurangan yang terjadi sehingga bisa melakukan perbaikan.
2. Perusahaan bisa menyusun strategi yang lebih baik lagi ke depannya agar visi perusahaan dapat tercapai.

Bagi penelitian selanjutnya, agar bisa menjadi bahan referensi atas topik *balanced scorecard* pada perusahaan jasa.

Bagi pembaca agar bisa menambah wawasan terkait *balanced scorecard*.

1.5 Kerangka Pemikiran

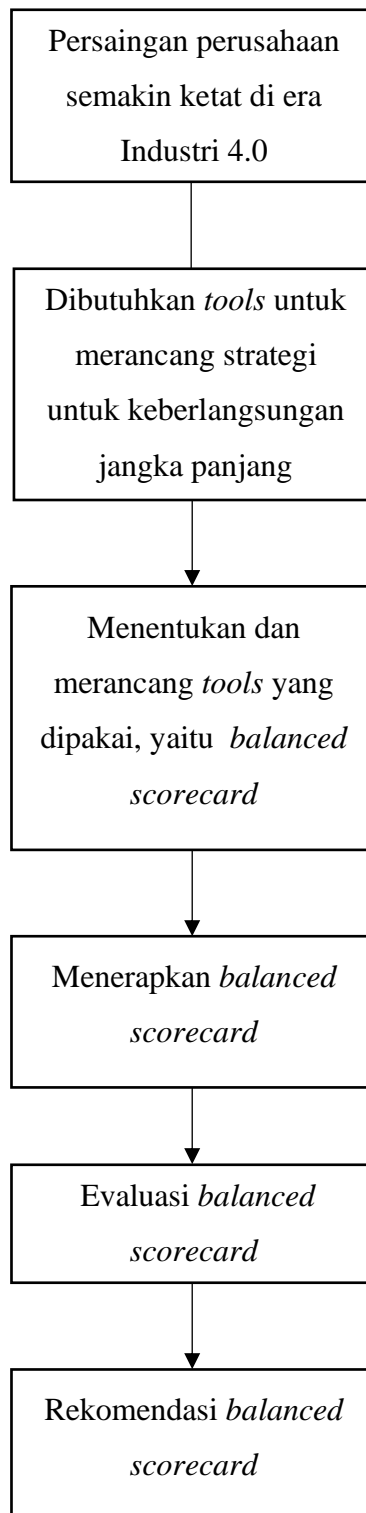
PT TS saat ini merupakan perusahaan yang sedang berkembang dan ingin terus memperbesar *market share*-nya. Namun pada tahun 2020, PT TS mengalami penurunan laba yang tajam, mencapai 88,7%. Oleh karena itu, di tengah ketatnya persaingan, untuk bisa mempertahankan eksistensi dan keberlanjutannya di era Industri 4.0 PT TS perlu membuat strategi yang tepat dan tidak hanya berfokus untuk kepentingan jangka pendek, namun juga jangka panjang. PT TS pun menyusun *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* adalah teknik evaluasi dan pengendalian strategi (David & David, 2017:369). *Balanced scorecard* dibuat untuk menyampaikan visi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan dan ukuran yang terorganisir dan terukur ke dalam 4 perspektif; keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Atkinson, 1998:368). Keempat perspektif saling mempengaruhi satu sama lain, dan memberikan informasi yang seimbang antara

kejadian masa lampau dan ukuran yang memberi manfaat untuk masa depan. *Balanced scorecard* juga dapat membantu manajemen dalam mengelola perusahaan seperti memperjelas visi dan strategi, mengomunikasikan dan menghubungkan tujuan dan ukuran strategis, merencanakan, menetapkan target, dan menyelaraskan inisiatif strategis, dan meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis (Kaplan & Norton, 1996). Dengan demikian, diharapkan perusahaan tidak hanya mampu bertahan dalam jangka pendek, namun dalam jangka panjang. *Balanced scorecard* yang telah dibuat telah diterapkan PT TS mulai tahun 2021.

Balanced scorecard akan berkembang dari waktu ke waktu, sehingga manajer tidak perlu menghabiskan waktu dan uang yang sangat banyak untuk mencoba merancang kartu skor "sempurna" sejak awal. Selain itu, karena lingkungan bisnis dan strategi berubah dari waktu ke waktu, ukuran dalam *balanced scorecard* juga perlu diperbarui (Datar & Rajan, 2021:550). Oleh karena itu, penting bagi PT TS untuk mengevaluasi *balanced scorecard* yang telah dibuat, dan melakukan penyesuaian-penyesuaian yang relevan dengan kebutuhan dan keadaan saat ini. Perbaikan yang dilakukan harus dipilih dengan baik dengan mempertimbangkan biaya dan manfaat yang diperoleh. Untuk menentukan bidang perbaikannya, maka diperlukan analisis ketercapaian target. Dengan demikian, perusahaan bisa melihat target mana yang tidak tercapai dan bisa memfokuskan perbaikan pada area tersebut. Pada akhirnya, akan muncul rekomendasi perbaikan atas *balanced scorecard* yang telah dibuat.

Atas pemaparan di atas, dapat dibuat bagan kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 1. 1. Kerangka Pemikiran



(Sumber: Olahan Penulis)