

**PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR  
KINERJA PERUSAHAAN UNTUK MENGOPTIMALKAN KINERJA  
DEPARTEMEN PRODUKSI  
(STUDI KASUS PADA PT. TEKAD MANDIRI CITRA)**



**SKRIPSI**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat  
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi**

**Oleh**

**Ervina Wijayanti**

**2011130098**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
(Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN-PT  
No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013)**

**BANDUNG**

**2017**

*THE DESIGN OF BALANCED SCORECARD AS A COMPANY PERFORMANCE  
MEASURER TO OPTIMIZE PRODUCTION DEPARTMENT PERFORMANCE  
(CASE STUDY AT PT. TEKAD MANDIRI CITRA)*



*UNDERGRADUATE THESIS*

*Submitted to fulfill some of the requirements  
To achieve bachelor in economics degree*

*By*

*Ervina Wijayanti*

*2011130098*

*PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY*

*ECONOMICS FACULTY*

*ACCOUNTING MAJOR*

*(Accredited based on Keputusan BAN-PT*

*No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013)*

*BANDUNG*

*2017*

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FALKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI



PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR  
KINERJA PERUSAHAAN UNTUK MENGOPTIMALKAN KINERJA  
DEPARTEMEN PRODUKSI  
(STUDI KASUS PADA PT. TEKAD MANDIRI CITRA)

Oleh :

Ervina Wijayanti

2011130098

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Agustus 2017

Ketua Program Studi Akuntansi:

Gery Raphael Lusanjaya, S.E., M.T.

Pembimbing:

Atty Yuniawati, S.E., MBA., CMA.



## PERNYATAAN:

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Ervina Wijayanti  
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 8 April 1993  
Nomor Pokok : 2011130098  
Program studi : Akuntansi  
Jenis naskah : Skripsi

## JUDUL

PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA  
PERUSAHAAN UNTUK MENGOPTIMALKAN KINERJA DEPARTEMEN PRODUKSI  
(STUDI KASUS PADA PT. TEKAD MANDIRI CITRA)

dengan,

Pembimbing : Atty Yuniawati, S.E., MBA., CMA.  
Ko-pembimbing : ---



## SAYA MENYATAKAN

Adapun 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 kesarjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa 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 digunakan untuk mendapat gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 12 Juli 2017

Pembuat Pernyataan : Ervina  
Wijayanti



(Ervina Wijayanti)

## ABSTRAK

Transformasi yang terjadi dimana era industri bergeser ke era informasi menyebabkan perubahan secara besar-besaran di berbagai bidang termasuk di bidang manufaktur. Perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur tentunya harus bisa bersaing agar mereka dapat bertahan di tengah ketatnya persaingan. Di era informasi, perusahaan manufaktur perlu mengelola aset tidak berwujudnya (*intellectual capital*) karena mereka tidak lagi bisa bergantung hanya pada aset berwujudnya saja. PT. Tekad Mandiri Citra adalah perusahaan manufaktur di Bandung yang bergerak di bidang obat-obatan hewan ternak. Sebagai salah satu perusahaan manufaktur tentunya diperlukan pengukuran kinerja secara komprehensif khususnya bagian produksi. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan kondisi yang tepat tentang perusahaan sehingga dapat mengetahui seberapa jauh strategi yang digunakan bagian produksi berhasil.

Oleh karena itu, perancangan *balanced scorecard* sangat diperlukan sebagai alat bantu yang dapat mengukur kinerja bagian produksi baik dari aspek keuangan dan nonkeuangan. *Balanced scorecard* menggunakan perspektif keuangan dan nonkeuangan yang terbagi ke dalam empat perspektif. Keempat perspektif tersebut yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap perspektif tersebut akan dibentuk *strategy objective* dan ukuran-ukuran untuk mencapai *strategy objective* tersebut. Seluruh *strategy objective* akan dibentuk untuk mencapai hasil yang bagian produksi ingin capai.

Penulis menggunakan metode deskriptif analitis, yaitu metode yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti untuk kemudian dianalisis sehingga mendapatkan gambaran yang jelas mengenai objek penelitian dan menarik kesimpulan atas permasalahan yang dihadapi. Penulis menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Berdasarkan hasil penelitian, PT. Tekad Mandiri Citra sudah melakukan pengukuran keuangan dan nonkeuangan tetapi belum melakukan pengukuran bagian produksi secara khusus. Pengukuran nonkeuangan yang sudah dilakukan oleh perusahaan yaitu tingkat kepuasan pelanggan, perputaran karyawan, dan persentase realisasi target produksi setiap bulannya. Penulis mengusulkan *balanced scorecard* yang lebih lengkap dan berfokus pada bagian produksi perusahaan. Sebelum menggunakan *balanced scorecard*, bagian produksi perlu membuat *strategy map* terlebih dahulu sebagai kerangka dari setiap perspektif. Pada *strategy map* tersebut akan dibentuk *strategy objective* dari setiap perspektif dan menghasilkan ukuran-ukuran yang dibuat dengan hubungan sebab akibat. Pencapaian target dari ukuran-ukuran tersebut akan menjadi *feedback* bagi manajemen untuk kinerja bagian produksi selama satu periode. *Strategy objective* perspektif keuangan yaitu efisiensi biaya dengan ukuran yang digunakan yaitu rasio biaya produksi per jumlah produk kualitas baik yang dihasilkan, *strategy objective* perspektif pelanggan yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan dengan ukuran yang digunakan yaitu tingkat kepuasan pelanggan, *strategy objectives* perspektif proses bisnis internal yaitu mempertahankan kualitas produk dan memenuhi target produksi dengan ukuran yang digunakan secara berturut-turut yaitu persentase tingkat kegagalan produk kemasan primer dan persentase tingkat realisasi dari rencana produksi. Yang terakhir, *strategy objectives* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga yaitu meningkatkan kapabilitas karyawan, meningkatkan kapabilitas sistem informasi dan meningkatkan motivasi karyawan bagian produksi. Ukuran yang digunakan untuk masing-masing *strategy objectives* tersebut ialah banyaknya pelatihan yang diikuti oleh karyawan, informasi yang *up to date*, dan tingkat kepuasan karyawan. Penulis sudah memberikan saran berkaitan masalah tersebut yaitu PT. Tekad Mandiri Citra perlu melakukan pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan bagian produksi yang merupakan bagian terpenting bagi perusahaan manufaktur dan bagian produksi sebaiknya menggunakan *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja karena lebih komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. **Kata kunci** : *balanced scorecard*, bagian produksi, optimal

## **ABSTRACT**

*The transformation that took place as the industrial era shifted into the information age led to massive changes in various fields including in manufacturing. Companies engaged in the manufacturing course must be able to compete so they can survive in the midst of intense competition. In the information age, manufacturing companies need to manage their intangible assets (intellectual capital) because they can no longer rely solely on their tangible assets. PT. Tekad Mandiri Citra is a manufacturing company in Bandung engaged in the field of livestock medicines. As one of the manufacturing companies of course required a comprehensive performance measurement, especially the production. It aims to get the right conditions about the company so it can find out how far the strategy used the production part is successful.*

*Therefore, the design of balanced scorecard is needed as a tool that can measure the performance of the production department both from financial and non-financial aspects. Balanced scorecard uses a financial and non-financial perspective that divided into four perspectives. These four perspectives are financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. Each perspective will be formed strategy objectives and measures to achieve the strategy objective. All objective strategies will be established to achieve the results that the production department wants to achieve.*

*The author uses analytical descriptive method, the method is done by collecting data related to the problems studied to then be analyzed so as to get a clear picture of the object of research and draw conclusions on the problems encountered. The author uses data collection techniques in the form of interviews, observation, and documentation.*

*Based on research result, PT. Mandiri Citra's determination has made financial and non-financial measurements but has not yet made any special production measurements. Non-financial measurements that have been done by the company is the level of customer satisfaction, employee turnover, and the percentage of realization of production targets in every month. The authors propose a more complete balanced scorecard and focus on the production of the company. Before using the balanced scorecard, the production department needs to create a strategy map first as the framework of each perspective. In the strategy map will be formed strategy objective from each perspective and produce the measures made with causal relationships. Achieving the targets of these measures will be a feedback for management for the performance of the production section within a period. Strategy objective of financial perspective is cost efficiency with measure that is used is ratio of production cost per number of product of good quality that is produced, strategy objective of customer perspective is to increase customer satisfaction with measure that is used is level of customer satisfaction, strategy objective internal business process perspective are maintaining product quality and meet production targets with the sizes used successively are percentage of failure rate of primary packaging product and percentage of realization level of production plan. Finally, there are three objective strategy of learning and growth perspective. The first one is to improve employee capability, second is to improve information system capability and third is to increase employee motivation. Measure that is used for each strategy objectives is the number of training that followed by employees, up to date information, and employee satisfaction level. The author has provided suggestions related to the issue, PT. Mandiri Citra need to measure the financial and non-financial performance of the production department which is the most important part for the manufacturing company and the production department should use the balanced scorecard as a performance measure because it is more comprehensive, coherent, balanced and measurable.*

*Keywords: balanced scorecard, production departement, optimal*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan kasih-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan yang berjudul “**Perancangan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan Untuk Mengoptimalkan Kinerja Departemen Produksi (Studi Kasus Pada PT. Tekad Mandiri Citra)**”. Skripsi ini ditulis dalam rangka memenuhi salah satu syarat dalam mencapai gelar sarjana di Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan Bandung.

Dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang sudah memberikan waktu serta dukungan moril, di antaranya adalah:

1. Kedua orang tua penulis, kakak perempuan penulis serta semua keluarga dan kerabat penulis yang tidak henti-hentinya memberikan motivasi dalam proses penulisan skripsi ini,
2. Ibu Atty Yuniawati, S.E., MBA., CMA., selaku dosen pembimbing yang dengan sabar membantu penulis dalam penyusunan penulisan skripsi ini,
3. Ibu Dr. Maria Merry Marianti, Dra., M.Si., selaku ketua Dekan Fakultas Ekonomi yang telah banyak membantu penulis semasa perkuliahan,
4. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, S.E., M.T., selaku ketua Program Studi Akuntansi yang telah banyak membantu penulis semasa perkuliahan,
5. Ibu Amelia Limijaya, S.E.,M.Acc.Fin, selaku dosen wali penulis yang sejak semester pertama memberikan banyak arahan perkuliahan dan motivasi kepada penulis,
6. Dosen Fakultas Ekonomi yang selama ini telah memberikan banyak pengetahuan kepada peneliti selama masa perkuliahan di Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.
7. Bapak drh. Gowinda Sibit selaku direktur utama dan bapak drh. Julianto selaku direktur pabrik yang memberikan kesempatan pada peneliti untuk melakukan penelitian langsung di PT. Tekad Mandiri Citra.
8. Ibu Tri Lestari, S. Si., Apt. selaku manajer operasional yang membantu penulis dalam mengumpulkan data-data perusahaan yang dibutuhkan oleh penulis untuk penelitian ini

9. Ibu Tris selaku staff di PT. Tekad Mandiri Citra yang bersedia membantu penulis selama proses penyusunan tugas akhir ini.
10. Sahabat-sahabat tersayang penulis, Sanny Febrian, Gabriella Anggawijaya serta Michelle Lawrin yang tak henti-hentinya menyemangati penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
11. Teman-teman GPK yang merupakan rekan seperjuangan selama kuliah dan teman-teman satu bimbingan yang berjuang bersama dalam proses penulisan skripsi ini.

Akhir kata, penulis merasa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu, penulis secara terbuka menerima kritik dan saran sebagai masukan berharga bagi penulis agar menjadi lebih baik. Penulis berharap penulisan skripsi ini dapat membantu menambah wawasan pembaca mengenai perancangan *balanced scorecard* sebagai alat pengukur kinerja perusahaan untuk mengoptimalkan kinerja departemen produksi. Terima kasih telah meluangkan waktu untuk membaca skripsi ini.

Bandung, Juli 2017

Penulis

(Ervina Wijayanti)



## DAFTAR ISI

	ABSTRAK.....	v
	ABSTRACT .....	vi
	KATA PENGANTAR .....	vii
	DAFTAR GAMBAR.....	xii
	DAFTAR TABEL .....	xiii
	DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
BAB 1	PENDAHULUAN .....	1
	1.1. Latar Belakang .....	1
	1.2. Masalah yang akan diteliti .....	4
	1.3. Tujuan yang ingin dicapai .....	4
	1.4. Manfaat Penelitian .....	5
	1.5. Kerangka Pemikiran.....	5
BAB 2	TINJAUAN PUSTAKA .....	11
	2.1. <i>Balanced Scorecard</i> .....	11
	2.1.1. Definisi <i>Balanced Scorecard</i> .....	12
	2.1.2. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> .....	13
	2.1.3. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
	2.1.4. Hal-hal yang Harus Diwaspadai dalam Mengimplementasikan <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
	2.1.5. Proses Implementasi Perkenalan <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
	2.1.6. Prinsip-prinsip dalam Menerapkan <i>Balanced Scorecard</i> ..	18
	2.2. Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	19
	2.2.1. Perspektif Keuangan ( <i>Financial Perspective</i> ) .....	20
	2.2.2. Perspektif Pelanggan ( <i>Customer Perspective</i> ).....	24
	2.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal ( <i>Internal Business Process Perspective</i> ).....	28
	2.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ( <i>Learning and Growth Perspective</i> ) .....	31
	2.3. Visi dan Misi .....	32
	2.4. Strategi .....	33
	2.4.1. Definisi Strategi .....	33

2.4.2.	<i>Strategic Management Process</i> .....	34
2.4.3.	<i>Strategy Map</i> .....	35
2.5.	Kinerja Perusahaan.....	36
2.5.1.	Pengukuran Kinerja .....	36
2.5.2.	Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja .....	37
2.5.3.	Sistem Pengukuran Kinerja Keuangan .....	38
2.5.4.	Sistem Pengukuran Kinerja Nonkeuangan .....	39
2.5.5.	Manfaat Pengukuran Kinerja .....	39
2.6.	Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Pengukuran Kinerja.....	40
BAB 3	METODE DAN OBJEK PENELITIAN .....	41
3.1.	Metode Penelitian.....	41
3.1.1.	Data Penelitian .....	42
3.1.2.	Teknik Pengumpulan Data.....	42
3.1.3.	Langkah-Langkah Penelitian .....	44
3.2.	Objek Penelitian .....	45
3.2.1.	Profil Singkat PT. Tekad Mandiri Citra.....	45
3.2.1.1.	Visi dan Misi PT. Tekad Mandiri Citra.....	46
3.2.2.	Struktur Organisasi PT. Tekad Mandiri Citra dan Uraian Tugas.....	47
3.2.3.	Deskripsi Struktur Organisasi .....	49
BAB 4	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	54
4.1.	Kondisi Perusahaan Saat Ini.....	54
4.1.1.	Proses Produksi PT. Tekad Mandiri Citra .....	55
4.2.	Pengukuran Kinerja Perusahaan Saat Ini .....	58
4.3.	Usulan <i>Strategy Map</i> .....	64
4.4.	Usulan Pengukuran Kinerja Perusahaan Bagian Produksi Menggunakan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	67
4.4.1.	Perspektif Keuangan .....	67
4.4.2.	Perspektif Pelanggan.....	69
4.4.3.	Perspektif Proses Bisnis Internal .....	74
4.4.4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	77

4.5. Kelebihan <i>Balanced Scorecard</i> Dibandingkan Dengan Ukuran Kinerja yang Digunakan Perusahaan Sebelumnya .....	87
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....	93
5.1. Kesimpulan .....	93
5.2. Saran.....	95
DAFTAR PUSTAKA.....	96
LAMPIRAN .....	
RIWAYAT HIDUP PENULIS.....	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Grafik Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> serta Kepuasan dari Responden .....	9
Gambar 1.2.	Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> Dibandingkan dengan <i>Management Tools</i> Lainnya .....	10
Gambar 2.1.	<i>Balanced Scorecard</i> sebagai Suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis .....	14
Gambar 2.2.	Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	20
Gambar 2.3.	Tema Finansial dalam Penetapan Strategi.....	22
Gambar 2.4.	Hubungan Antar Ukuran Perspektif Pelanggan .....	25
Gambar 2.5.	<i>Core Outcome Measures</i> .....	26
Gambar 2.6.	<i>Customer Value Proposition</i> .....	27
Gambar 2.7.	<i>Value Propositions to Core Outcome Measures</i> .....	28
Gambar 2.8.	Perspektif Proses Bisnis Internal- <i>The Generic Value-Chain Model</i> ..	30
Gambar 2.9.	<i>A Strategy Map Represents How the Organization Creates Value</i> ....	35
Gambar 3.1.	Struktur Organisasi .....	48
Gambar 4.1.	Proses Pembuatan Obat Berbentuk Serbuk, Cair Oral, dan Cair Non Oral .....	56
Gambar 4.2.	Proses Pembuatan Obat Berbentuk Tablet .....	57
Gambar 4.3.	Usulan <i>Strategy Map</i> PT. Tekad Mandiri Citra Bagian Produksi .....	65

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	Rekapitulasi Survei Kepuasan Pelanggan (Aspek Produk).....	60
Tabel 4.2.	Rekapitulasi Survei Kepuasan Pelanggan (Aspek Pelayanan).....	61
Tabel 4.3.	Nilai Indeks Kepuasan Pelanggan .....	62
Tabel 4.4.	Perputaran Karyawan PT. TMC Tahun 2016.....	63
Tabel 4.5.	Perspektif Keuangan yang Diusulkan .....	67
Tabel 4.6.	Perspektif Pelanggan yang Diusulkan .....	70
Tabel 4.7.	Daftar Pertanyaan Kuesioner yang Perusahaan Bagikan .....	70
Tabel 4.8.	Rekapitulasi Survei Kepuasan Pelanggan (Aspek Produk).....	72
Tabel 4.9.	Perspektif Proses Bisnis Internal yang Diusulkan.....	74
Tabel 4.10.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang Diusulkan.....	78
Tabel 4.11.	Kuesioner yang Disebarkan Untuk Karyawan Bagian Produksi.....	80
Tabel 4.12.	Rekapitulasi Kuesioner Karyawan PT. TMC.....	85
Tabel 4.13.	<i>Balanced Scorecard</i> Usulan Penulis .....	92

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Laporan Keuangan PT. Tekad Mandiri Citra Tahun 2011-2016
- Lampiran 2 Contoh Spesifikasi Bahan Baku
- Lampiran 3 Contoh Spesifikasi Produk Jadi
- Lampiran 4 Contoh Catatan Pengambilan Contoh Bahan Baku
- Lampiran 5 Contoh Catatan Pengambilan Contoh Ruahan
- Lampiran 6 Contoh Catatan Pengambilan Contoh Produk Jadi
- Lampiran 7 Contoh Prosedur Tetap Pengujian Bahan Baku
- Lampiran 8 Contoh Prosedur Tetap Pengujian Produk Jadi
- Lampiran 9 Contoh Laporan Analisa Hasil Pengujian Bahan Baku
- Lampiran 10 Contoh Laporan Analisa Hasil Pengujian Ruahan
- Lampiran 11 Contoh Laporan Analisa Hasil Pengujian Produk Jadi
- Lampiran 12 Kuesioner Kepuasan Pelanggan PT. Tekad Mandiri Citra
- Lampiran 13 Contoh Laporan Produksi PT. Tekad Mandiri Citra
- Lampiran 14 Contoh Catatan Pelatihan Karyawan
- Lampiran 15 Prosedur Tetap Pelatihan Karyawan PT. Tekad Mandiri Citra

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Perusahaan-perusahaan sekarang ini berada di tengah transformasi dimana era industri bergeser ke era informasi. Revolusi industri yang terjadi antara tahun 1850-1975 menyebabkan perubahan secara besar-besaran di bidang pertanian, manufaktur, pertambangan, transportasi, dan teknologi serta memiliki dampak yang mendalam terhadap kondisi sosial, ekonomi, dan budaya di dunia. Revolusi Industri dimulai dari Inggris dan kemudian menyebar ke seluruh Eropa Barat, Amerika Utara, Jepang, dan akhirnya ke seluruh dunia.

Pada jaman revolusi industri, sistem pengendalian keuangan mulai dikembangkan di perusahaan-perusahaan besar, sistem tersebut digunakan untuk memonitor efisiensi dari pengalokasian modal yang dimiliki perusahaan. Laba operasi dan tingkat pengembalian investasi dinilai sudah cukup untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi penggunaan modal di perusahaan pada saat itu.

Perkembangan jaman menyebabkan dunia memasuki era informasi dan teknologi. Memasuki era tersebut, perusahaan harus mampu berkompetisi dengan perusahaan pesaing. Perekonomian secara global juga terus berkembang dan mengalami peningkatan di berbagai bidang. Indonesia mengalami perkembangan dengan pertumbuhan ekonomi yang meningkat setiap tahunnya, tercatat ekonomi Indonesia triwulan I-2016 terhadap triwulan I-2015 tumbuh 4,92% meningkat dibanding periode yang sama pada tahun 2015 sebesar 4,73% (BPS, 2014). Bahkan, menurut *World Bank* (2016), Indonesia mengalami pertumbuhan GDP lebih tinggi yaitu sebesar 5% dibanding negara tetangga kita Singapura yang hanya 2,9%. Selain itu, dalam negara-negara yang tergabung dalam G20, Indonesia masuk peringkat tiga di bawah China dan India (Detik, 2015). Hal ini membuat Indonesia menjadi menjadi negara yang terus berkembang dan dapat dijadikan wadah investasi jangka panjang bagi para investor dari berbagai negara.

Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang konsisten seperti ini menyebabkan persaingan yang terjadi akan semakin meningkat. Persaingan bisnis yang dihadapi perusahaan tentunya tidak mudah karena ketatnya persaingan yang terjadi. Di era informasi baik perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa, perusahaan memerlukan kemampuan baru yang dapat membuat perusahaan mereka dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Salah satu kemampuan tersebut yaitu dengan mengelola aset tidak berwujudnya dalam hal ini yaitu *intellectual capital*. Perusahaan tidak bisa lagi mengandalkan aset berwujudnya dalam menghadapi persaingan yang terjadi. Pemanfaatan dan pengaturan aset tidak berwujud (*intellectual capital*) juga perlu dilakukan oleh perusahaan. Aset tidak berwujud (*intellectual capital*) tersebut antara lain: loyalitas pelanggan, inovasi, kualitas, motivasi karyawan, dan sistem informasi.

Masih ada perusahaan yang tidak melakukan pengukuran dan pengendalian terhadap aset tidak berwujudnya (kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, dan sebagainya). Hal ini terjadi karena perusahaan menganggap pengukuran dan pengendalian aset tidak berwujud tidak sepenting aset berwujud. Adanya pandangan bahwa aset tidak berwujud (*intellectual capital*) kurang penting dibandingkan aset berwujud merupakan pandangan yang salah. Kini, aset tidak berwujud (*intellectual capital*) menjadi bagian yang lebih penting daripada aset berwujud untuk kemajuan perusahaan dalam jangka panjang (Kaplan dan Norton, 1996).

Salah satu alat yang dapat membantu perusahaan dalam mengendalikan dan memonitor aset tidak berwujud (*intellectual capital*) adalah *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan sekumpulan ukuran yang menyeluruh dan lengkap. Ukuran-ukuran tersebut menggambarkan visi dan misi perusahaan lalu menerjemahkannya ke dalam empat perspektif atau lebih. Perspektif yang biasa digunakan antara lain: perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Melihat keempat perspektif dalam *balanced scorecard*, kita dapat mengetahui bahwa *balanced scorecard* tidak hanya mengukur aspek keuangan



saja tetapi juga aspek nonkeuangan. Pengukuran aspek keuangan dapat dilihat dari laporan keuangan perusahaan, laporan tersebut menunjukkan bagaimana posisi perusahaan pada saat ini. Aspek nonkeuangan dapat menunjukkan aset berharga yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat memberi manfaat besar bagi perusahaan dalam jangka panjang. Selain itu, *balanced scorecard* juga dapat menunjukkan hubungan sebab-akibat diantara aspek keuangan dan nonkeuangan. Aspek nonkeuangan merupakan sebab dan aspek keuangan merupakan akibat dari aspek nonkeuangan.

PT. Tekad Mandiri Citra (TMC), sebuah perusahaan swasta yang bergerak di bidang industri obat-obatan bagi hewan ternak unggas, hewan besar dan babi. PT.TMC menghasilkan beragam produk antibakteri, antiparasit, pemacu produktivitas, antioksidial, dan produk *bio-security* (disinfektan dan *fly control*). Distribusi dari produk-produk PT. TMC sudah mencakup ke seluruh wilayah Indonesia. Obat-obatan yang dihasilkan oleh PT. TMC merupakan pilihan utama pelanggannya karena PT TMC merupakan perusahaan produsen dan distributor obat hewan yang telah mendapatkan kepercayaan sebagai *sole agent* perusahaan Farmasi Internasional di Belanda yang telah terstandarisasi dengan *Good Manufacturing Practice Plus (GMP+)*.

Sebagai salah satu perusahaan besar tentunya penilaian atas kinerja perusahaan diharapkan mendapatkan kesan yang baik agar mereka tetap dapat bersaing dengan perusahaan lain dan dapat menarik perhatian dari para calon investor. Oleh karena itu, PT. TMC berusaha untuk meningkatkan kinerjanya baik dari aspek keuangan maupun nonkeuangan.

Sampai saat ini PT. TMC belum menerapkan metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerjanya. Pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT TMC berdasarkan laporan keuangan, jumlah karyawan yang masuk dan keluar, tingkat kepuasan pelanggan dan laporan produksi yang berisi data mengenai tingkat realisasi dari rencana produksi. Selain itu, perusahaan belum melihat hubungan sebab-akibat antara perspektif keuangan dan nonkeuangan. Penulis melihat PT TMC khususnya bagian produksi dapat bekerja lebih optimal apabila PT TMC sadar bahwa aspek nonkeuangan memiliki dampak pada aspek keuangan perusahaan. Adanya kesadaran tersebut diharapkan perusahaan akan

mengendalikan aset tidak berwujudnya (*intellectual capital*) dengan lebih baik sehingga aspek nonkeuangan dapat diukur dengan baik pula dengan begitu tujuan perusahaan pun akan terpenuhi.

## **1.2. Masalah yang akan diteliti**

Dari uraian latar belakang di atas, terdapat beberapa rumusan masalah yang penulis sampaikan, antara lain:

1. Apa saja alat ukur kinerja yang digunakan PT. Tekad Mandiri Citra selama ini?
2. Apa saja langkah yang perlu dilakukan bagian produksi dalam menyusun *balanced scorecard* agar sesuai dengan tujuan perusahaan?
3. Apa saja ukuran yang digunakan bagian produksi PT. Tekad Mandiri Citra jika menggunakan pendekatan *balanced scorecard*?
4. Bagaimana *balanced scorecard* akan dapat mengoptimalkan kinerja bagian produksi dibandingkan dengan ukuran kinerja perusahaan sebelumnya?

## **1.3. Tujuan yang ingin dicapai**

Tujuan yang ingin penulis sampaikan dari skripsi berikut adalah:

1. Mengetahui alat ukur kinerja yang selama ini digunakan PT. Tekad Mandiri Citra.
2. Mengetahui langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam menyusun *balanced scorecard* agar sesuai tujuan perusahaan.
3. Mengetahui ukuran-ukuran yang digunakan bagian produksi perusahaan jika menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.
4. Mengetahui kelebihan dari penggunaan *balanced scorecard* dalam mengoptimalkan kinerja bagian produksi.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang penulis harapkan dari skripsi ini adalah:

1. Bagi perusahaan

Penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi PT. TMC mengenai *strategic management* yang diterapkan dan memberikan gambaran apa yang harus dilakukan perusahaan jika menggunakan *balanced scorecard*.

2. Bagi pihak lain

Dapat dijadikan pengetahuan, masukan serta bahan referensi untuk penelitian sejenis dimasa yang akan datang.

#### **1.5. Kerangka Pemikiran**

Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran kinerja ini dimaksudkan agar aset-aset yang dimiliki perusahaan baik aset berwujud maupun aset tidak berwujud (*intellectual capital*) dapat digunakan secara efektif dan efisien. Adanya hubungan sebab-akibat antara aspek keuangan dan aspek nonkeuangan seringkali dilupakan oleh perusahaan sehingga perusahaan seringkali hanya berfokus pada aspek keuangan. Padahal aspek nonkeuangan bisa digunakan sebagai pengendalian yang sifatnya kecil atau detail seperti jumlah produk yang rusak, dengan begitu perusahaan bisa lebih memperhatikan proses produksinya agar jumlah produk yang rusak berkurang.

Di dalam menghadapi persaingan di pasar global, perusahaan harus selalu terpacu untuk meningkatkan kinerjanya secara terus menerus. Dengan adanya suatu pengukuran maka kondisi dari proses bisnis yang terjadi di perusahaan dapat kita monitor. Metode pengukuran kinerja menggunakan laporan keuangan memang cara termudah dalam menilai kinerja manajemen. Metode yang biasanya digunakan adalah dengan melihat tingkat profitabilitas, ROI (*return on investment*), maupun EVA (*economic value added*). Menurut Kaplan dan Atkinson (1998:442), ada dua alasan utama mengapa pengukuran kinerja keuangan banyak digunakan perusahaan di seluruh dunia. Pertama, ukuran keuangan seperti profit dapat menjelaskan secara langsung tujuan jangka panjang

perusahaan dimana biasanya tujuan tersebut dalam bentuk keuangan. Kedua, beberapa ukuran keuangan dapat menampilkan kinerja perusahaan secara keseluruhan seperti tingkat profitabilitas divisi. Tingkat profitabilitas memberikan indikasi bagaimana hasil yang didapatkan perusahaan dari strategi dan langkah yang diambil perusahaan selama ini.

Tetapi pengukuran yang hanya mengandalkan pada ukuran-ukuran keuangan tidaklah cukup dan faktanya dapat menjadi disfungsi karena beberapa alasan. Alasan yang pertama yaitu dapat mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang perusahaan (contoh: memperlama jangka waktu kredit di luar kebiasaan bagi pelanggan yang memberikan pesanan besar). Kedua, manajer unit bisnis mungkin tidak mengambil tindakan yang berguna untuk jangka panjang, guna memperoleh laba jangka pendek (contoh: tidak mau melakukan investasi yang lebih pada departemen *research and development*). Ketiga, menggunakan laba jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mendistorsi komunikasi antara manajer unit bisnis dengan manajer senior (contoh: jika manajer unit bisnis dievaluasi berdasarkan anggaran laba mereka, mereka mungkin mencoba untuk menetapkan target laba yang mudah dicapai, sehingga mengarah pada data perencanaan yang salah untuk seluruh perusahaan karena laba yang dianggarkan mungkin saja lebih rendah dari yang seharusnya dapat dicapai). Dan terakhir, pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi manajer untuk memanipulasi data (contoh: menaikkan *sales* agar kinerja manajer terlihat bagus dan mencapai target) (Anthony dan Govindarajan, 2007:460).

Jadi, bisa disimpulkan mengandalkan ukuran keuangan saja tidak cukup untuk memastikan strategi akan dilaksanakan dengan sukses. Solusinya perusahaan menggunakan ukuran keuangan dan nonkeuangan dimana ukuran nonkeuangan di level bawah perusahaan untuk kontrol tugas (*task control*) dan ukuran keuangan untuk level yang lebih tinggi sebagai kontrol manajemen (*management control*). Perpaduan antara ukuran keuangan dan nonkeuangan dibutuhkan di semua level dalam perusahaan. Sangatlah penting bagi eksekutif senior untuk memperhatikan ukuran keuangan yang menggambarkan keputusan di masa lampau dan juga ukuran nonkeuangan yang memberikan indikasi kinerja di

masa yang akan datang. Para karyawan yang berada pada level bawah perusahaan harus mengerti dampak keuangan dari keputusan operasional.

Karena itulah mulai dikembangkan pengukuran-pengukuran kinerja yang tidak hanya mengacu pada ukuran keuangan. Salah satu yang dikembangkan adalah pengukuran dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Metode ini pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992. *Balanced scorecard* menggunakan perspektif keuangan dan perspektif nonkeuangan, *balanced scorecard* merupakan salah satu contoh sistem pengukuran kinerja. Dalam *balanced scorecard* visi dan misi merupakan salah satu aspek terpenting yang harus dimiliki perusahaan. *Balanced scorecard* dapat menerjemahkan visi dan misi perusahaan ke dalam empat perspektif yang saling memiliki hubungan sebab-akibat.

Seiring waktu, *balanced scorecard* telah mengalami transformasi. Jika pada awalnya hanya digunakan sebagai alat ukur kinerja yang sederhana, kini *balanced scorecard* sudah berkembang menjadi strategi dalam sistem manajemen dengan menerjemahkan visi dan misi menjadi pengukuran kinerja yang komprehensif yang dapat memberikan kerangka kerja untuk sistem manajemen perusahaan. *Balanced scorecard* merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, memperbaiki komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik atas strategi (Anthony dan Govindarajan, 2007:463).

Empat perspektif yang biasanya terdapat dalam *balanced scorecard* sebagai berikut :

1. *Financial* (keuangan) contohnya seperti ROI, margin laba, arus kas
2. *Customer* (pelanggan) contohnya seperti pangsa pasar dan indeks kepuasan pelanggan
3. *Internal business process* (proses bisnis internal) contohnya seperti persentase penjualan produk baru
4. *Learning and growth* (pembelajaran dan pertumbuhan) contohnya seperti retensi karyawan

Keempat perspektif dalam *balanced scorecard* bisa dikatakan sebagai contoh bukan bentuk baku atau pengikat. Tidak ada teori yang mengatakan keempat perspektif tersebut cukup. Tambahan perspektif mungkin dibutuhkan, tergantung

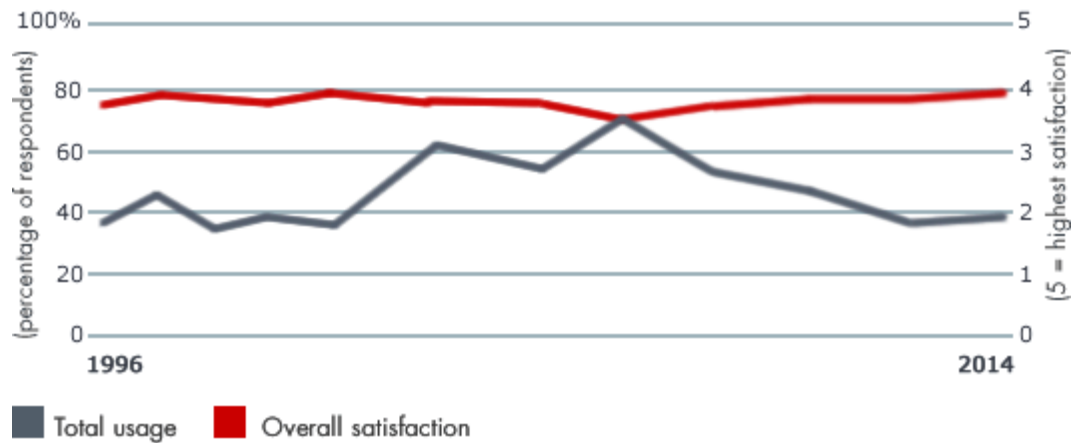
pada keadaan industri dan strategi unit bisnis contohnya seperti ini, *balanced scorecard* mungkin sudah menggambarkan minat para pemegang saham dan pelanggannya tetapi belum menggambarkan kepentingan *stakeholder* penting lainnya seperti suplier dan masyarakat. Jadi, perspektif bisa bertambah jumlahnya apabila tidak cukup atau memuaskan bagi *stakeholder*.

Penulis melihat bahwa pengukuran yang dilakukan oleh PT TMC selama ini belum cukup memadai untuk mengukur kinerja perusahaan yang sesungguhnya. Pengukuran kinerja karyawan yang terlalu subjektif, kepuasan pelanggan yang hanya dilihat dari tingkat komplain yang diajukan, dan kinerja aspek keuangan yang hanya dinilai dari laba/rugi yang terdapat pada laporan keuangan. Dengan menerapkan *balanced scorecard* pada PT TMC, penulis berharap pengukuran kinerja perusahaan dapat dilakukan lebih komprehensif. Selain itu, penulis akan mencoba menerapkan *balanced scorecard* pada PT TMC dan menjelaskan mengenai hasil pengukuran kinerja PT TMC dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* lalu membandingkan pengukuran kinerja perusahaan yang belum menggunakan *balanced scorecard*.

Gartner Group menunjukkan bahwa lebih dari 50% perusahaan-perusahaan besar AS telah menggunakan *balanced scorecard*. Lebih dari setengah dari perusahaan-perusahaan besar di AS, Eropa dan Asia menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, begitu juga dengan daerah-daerah di Timur Tengah dan Afrika. Studi baru-baru ini yang dilakukan oleh Bain & Company mencatat bahwa *balanced scorecard* berada di peringkat kelima dari sepuluh alat manajemen yang paling banyak digunakan di seluruh dunia. *Balanced scorecard* juga dipilih oleh para editor *Harvard Business Review* sebagai salah satu ide bisnis yang paling berpengaruh dalam 75 tahun terakhir.

Gambar 1.1.

Grafik Penggunaan *Balanced Scorecard* serta Kepuasan dari Responden



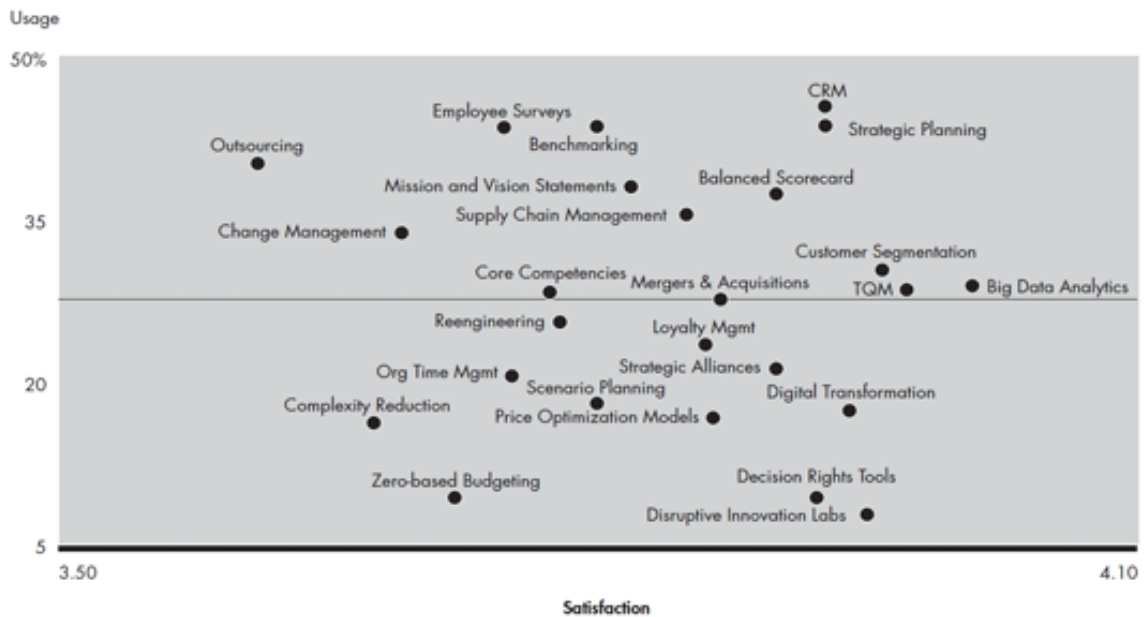
Sumber: Bain & Company, 2014

Pada sumbu X menggambarkan rentang waktu sedangkan sumbu Y bagian kiri menggambarkan persentase responden dan sumbu Y bagian kanan menggambarkan tingkat kepuasan antara 0 sampai 5 dimana angka 5 merupakan tingkat kepuasan tertinggi.

Jika dilihat pada gambar 1.1., pada tahun 1996 penggunaan *balanced scorecard* mencapai sekitar 35% dan menghasilkan tingkat kepuasan secara keseluruhan sekitar 3.6. Seiring berjalannya waktu, pada tahun 2014 penggunaan *balanced scorecard* mencapai 38% dan menghasilkan tingkat kepuasan keseluruhan pada titik 3.8. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan *balanced scorecard* masih banyak digunakan dan meningkatkan tingkat kepuasan yang cukup tinggi.

Penulis juga menyajikan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bain & Company pada tahun 2014 dimana Bain & Company membandingkan berbagai *management tools*.

Gambar 1.2.  
 Penggunaan *Balanced Scorecard* Dibandingkan dengan *Management Tools*  
 Lainnya



Sumber: Bain & Company, 2014

Pada sumbu X menggambarkan tingkat kepuasan antara 3.50 sampai 4.10 sedangkan sumbu Y menggambarkan persentase penggunaan dari *management tools*.

Dilihat dari gambar 1.2., *balanced scorecard* masih termasuk sepuluh besar *management tools* yang digunakan dan memiliki tingkat kepuasan di atas 3.5. Hal ini membuktikan bahwa *balanced scorecard* masih sangat berguna bagi para pemakainya.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “**Perancangan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan Untuk Mengoptimalkan Kinerja Departemen Produksi (Studi Kasus PT. Tekad Mandiri Citra).**”