

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA ORGANISASI DENGAN
KONSEP *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus Pada PT. Forum Agro Sukses Timur Kabupaten Jember)**

SKRIPSI

Oleh

**Islina Ulfa
NIM 070810301061**

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2012**



**ANALISIS PENILAIAN KINERJA ORGANISASI DENGAN
KONSEP *BALANCE SCORECARD*
(Studi Kasus Pada PT. Forum Agro Sukses Timur Kabupaten Jember)**

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

oleh
Islina Ulfa
NIM 070810301061

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2012**

PERSEMBAHAN

Dengan kerendahan hati, saya ucapkan rasa syukur kepada Allah SWT yang kepadanya kita berserah diri.

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Bapak dan Ibu atas doa, kasih sayang, cinta, kesabaran, semangat dan pengorbanannya yang tidak dapat saya ungkapkan;
2. Mbah Uti, Mbah Kakung dan Adek Nandar terima kasih atas perhatian, semangat dan bantuan yang diberikan;
3. Sahabat-Sahabatku, Pongpes Attoybah Mbak Rina, Rohima, Sovi, De' Badik, De' Lely, De' Tina, De' Ula dan semua yang tidak bisa aku sebut satu persatu terima kasih doa dan support-nya serta atas kehadiran kalian saat senang dan 'galau', Lusi, Lina Rendra, Retno Ganda Sari, dan temen – temen kantor PT. FAST terima kasih atas dukungan, perhatian dan semangat serta pengertiannya selama ini, *Luph You guys*, dan semua teman Akuntansi Angkatan 2007 khususnya kelas A terima kasih karena telah mewarnai hariku selama 4 tahun;
4. Teman-teman KKN posko Ngampelrejo-Jombang gelombang I tahun 2011, meskipun kita jarang bertemu semoga kita selalu jadi teman.
5. Teman-teman seperjuangan ku, Akuntansi kelas A dan B angkatan 2007.
6. Guru-guruku sejak taman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi;
7. Dunia pengetahuan yang terus berkembang seiring perubahan zaman; dan
8. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

MOTTO

Sesungguhnya setelah kesulitan ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh – sungguh (urusan) yang lain dan hanya kepada ALLAH SWT kamu berharap.

(terjemahan Surat Al Insyirah ayat 6-8)

Jadilah engkau didunia laksana orang asing atau orang yang menyebrangi jembatan, bila engkau berada pada sore hari maka jangan menunggu datangnya pagi, dan bila engkau dipagi hari maka janganlah menunggu datangnya sore, manfaatkan sehatmu sebelum sakitmu, dan hidupmu sebelum matimu.

(HR. Bukhari)

Kemarin adalah masa lalu, dan masa lalu adalah sejarah yang dapat dijadikan contoh bagi kita. Hari ini adalah perjuangan untuk masa depan, masa depan adalah cita-cita

(Kahlil Gibran)

*Tunjukkan kami ke jalan yang lurus
(terjemahan Surat Al- Fatihah ayat 6)*

Sesungguhnya ALLAH tidak akan mengubah nasib suatu kaum (golongan) kecuali kaum (golongan) itu sendiri yang mengubahnya”

(Qs. Ar-Ra’du : 11)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Islina Ulfa

NIM : 070810301061

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul: "*Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Forum Agro Sukses Timur Kabupaten Jember)*" adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapatkan sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 13 Juni 2012

Yang menyatakan,

Islina Ulfa

NIM 070810301061

SKRIPSI

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA ORGANISASI DENGAN *KONSEP*
*BALANCE SCORECARD***

(Studi Kasus Pada PT. Forum Agro Sukses Timur Kabupaten Jember)

Oleh

Islina Ulfa

NIM 070810301061

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Imam Mas'ud, SE, MM, Ak.

Dosen Pembimbing II : Novi Wulandari, SE, M.Acc & Fin, Ak

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Konsep
Balance Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Forum Agro
Sukses Timur Kabupaten Jember)
Nama : Islina Ulfa
Nim : 070810301061
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : S1 Akuntansi

Pembimbing I

Pembimbing II

Imam Mas'ud, SE, M.M, Ak
NIP. 19591110 198902 1 006

Novi Wulandari, SE, M.Acc & Fin. Ak
NIP. 19801127 200501 2 003

Mengetahui,
Ketua Jurusan

Dr. Alwan Sri Kustono, M. Si, Ak
NIP. 197204162001121001

PENGESAHAN

JUDUL SKRIPSI

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA ORGANISASI DENGAN KONSEP
BALANCE SCORECARD**

(Studi Kasus Pada PT. Forum Agro Sukses Timur Kabupaten Jember)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Islina Ulfa
NIM : 070810301061
Jurusan : Akuntansi

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

18 Juni 2012

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

1. Ketua : Dra. Ririn Irmadariyani, M.Si, Ak (.....)
(19670102 199203 2 002)
2. Sekretaris : Dr. Yosefa Sayekti, M.Com, Ak (.....)
(19640809 199003 2 001)
3. Anggota : Hendrawan Santoso P., SE, M.Si, Ak (.....)
(19740506 200212 1 006)



Mengetahui/Menyetujui,
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

Prof. Dr. Mohammad. Saleh, M.Sc
NIP. 19560831 198403 1 002

ABSTRAKSI

Masalah kinerja menjadi perhatian utama dalam suatu perusahaan untuk mengevaluasi hasil kinerja perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan apabila diukur dengan konsep *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menilai perusahaan dari 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Adapun sampel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah PT. Forum Agro Sukses Timur . Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari penyebaran 60 kuesioner kepada karyawan bagian *sales*, 60 kuesioner kepada pelanggan dan data gambaran umum perusahaan, serta data sekunder yang diperoleh dari laporan keuangan perusahaan selama tahun 2010 sampai dengan tahun 2011 dan studi pustaka yang diperoleh dari buku, jurnal maupun internet.

Hasil dari penelitian ini, dapat dinilai bahwa secara keseluruhan kinerja perusahaan dapat dikatakan baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *Scorecard* yang dihasilkan yaitu 76,8%. Kinerja perusahaan dinilai dari perpesktif keuangan yang diukur dengan menggunakan ROE, BOPO, ROA dan *Sales Growth*. Pengukuran pada perspektif pelanggan dengan menggunakan tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, dan tingkat kepuasan pelanggan. Pengukuran pada perspektif proses bisnis internal menggunakan proses inovasi dan operasi. Dan yang terakhir pengukuran pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggunakan tingkat kepuasan karyawan, tingat retensi karyawan dan tingkat produktivitas karyawan, dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan baik.

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Analisis SWOT.

ABSTRACT

Performance problems is a major concern in a company to evaluate the performance of the company in achieving the targets set by the company. The purpose of this research is conducted to determine the company's performance using the concept of *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* is used to assess the company from four perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective.

The sample in this research is PT. Forum Agro Sukses Timur. The data is the primary data obtained from 60 questionnaires of sales, 60 questionnaires of customers dan overview of company, and secondary data obtained from the company's financial statements during 2010 to 2011 and literature obtained from books, journals and internet.

From the results of this research, it is judged that the company performance totally is good. That is indicated by the value of the resulting *scorecard* is 76.8%. Performance of the company assessed financial perpesktif measured de with using ROE, BOPO, ROA and *Sales Growth*. Measurements on the customer's perspective by using levels of customer acquisition, customer retention rate, and level of customer satisfaction. Measurements on internal business process perspective uses innovation and processes in operation. And the last measurement on the growth and the learning perspective use the level of employee satisfaction, employee retention rate and productivity levels of employees, can be concluded that the company's performance is good.

Keywords: Balance Scorecard, performance assessment, SWOT analysis.

PRAKATA

Tiada untaian kata yang lebih indah dan agung yang dapat penulis ucapkan selain puji syukur kehadirat Allah SWT Tuhan Semesta Alam atas segala rahmat, petunjuk dan ridhoNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul” Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT. Forum Agro Sukses Timur Kabupaten Jember)”. Skripsi ini tidak akan dapat terselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak yang secara langsung maupun tidak langsung membantu penulis. Untuk itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. H. Mohammad Saleh, M.Sc selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember beserta staf edukatif dan staf administratif Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si, Ak selaku Kepala Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember beserta staf.
3. Imam Mas’ud, SE, MM. Ak, selaku Dosen Pembimbing I dan Novi Wulandari, SE, M.Acc & Fin, Ak selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran dan pengarahannya dalam penulisan skripsi ini sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Djoko Supatmoko, SE, M.Si, Ak selaku dosen pembimbing akademik yang telah membimbing saya selama menjadi mahasiswa akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
5. Dosen-dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah mengajarkan ilmu pengetahuannya selama penulis berada di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
6. Bapak dan Ibu atas doanya dan selalu sabar memberikan perhatian, dukungan, cinta serta kasih sayang yang tak terhingga kepada penulis.
7. Mbah Uti dan adek Nandar terima kasih atas perhatian, semangat dan bantuan yang diberikan;
8. Sahabat-Sahabatku yang selalu ada dan setia menemani saat senang dan galau.

9. Teman-teman seperjuangan Jurusan Akuntansi angkatan 2007 khususnya kelas A terimakasih atas kebersamaan dan semua bantuannya selama studiku di FE UNEJ.
10. Temen-teman kantor PT. FAST terimakasih atas bantuan semangat dan doanya.
11. Almamater yang saya banggakan.
12. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Penulis mengharapkan berbagai kritik dan saran yang membangun untuk menyempurnakan hasil penulisan ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak dan dapat menjadi sumber inspirasi bagi penulisan karya ilmiah yang sejenis di masa mendatang.

Jember, 13 Juni 2012

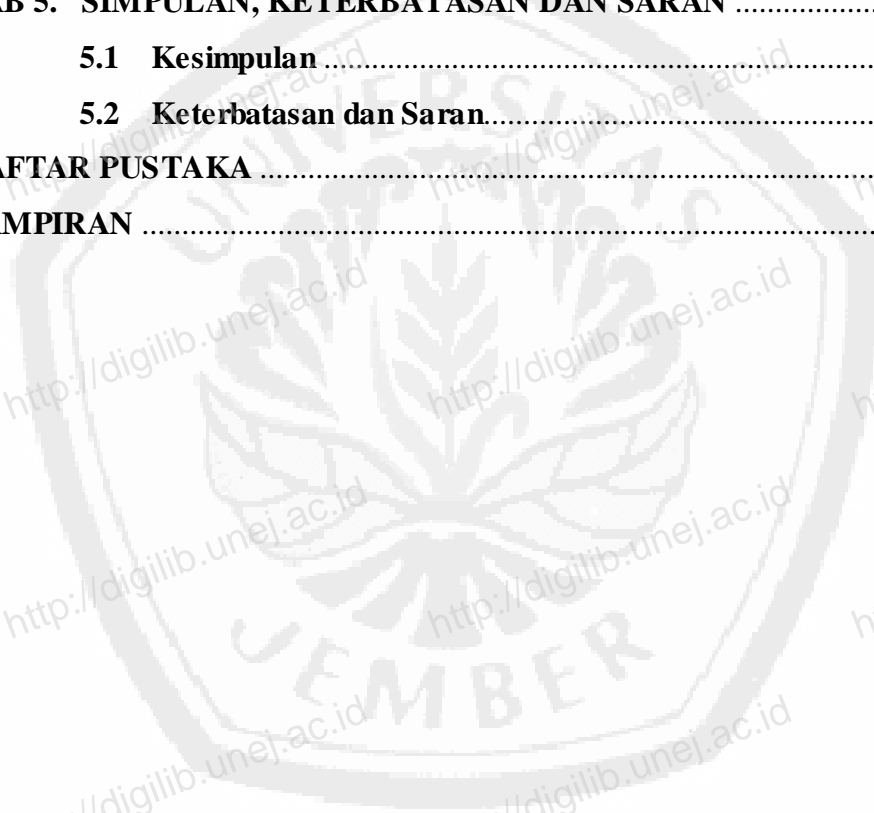
Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PEMBIMBING	vi
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	vii
HALAMAN PENGESAHAN	viii
ABSTRAKSI	ix
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	2
1.3 Tujuan Penelitian	2
1.4 Manfaat Penelitian	2
1.5 Originitas Penelitian	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	6
2.1.1 Pengertian <i>Balance Scorecard</i>	7
2.1.2 Perspektif dalam <i>Balance Scorecard</i>	8
2.1.3 Keunggulan <i>Balance Scorecard</i>	15
2.1.4 Kompensasi Berdasarkan <i>Balance Scorecard</i>	17

2.1.5	Keterbatasan <i>Balance Scorecard</i>	18
2.2	Konsep Penilaian Kinerja	18
2.2.1	Persyaratan Pengukuran Kinerja.....	19
2.2.2	Pengukuran Kinerja Tradisional.....	20
2.2.3	Penelitian Terdahulu.....	21
2.2.4	Kerangka Pemikiran.....	24
BAB 3.	METODE PENELITIAN	25
3.1	Rancangan Penelitian	25
3.2	Jenis dan Sumber Data	25
3.3	Populasi dan Sampel	26
3.4	Metode Pengumpulan data	27
3.5	Data Kuesioner	27
3.5.1	Uji Validitas Data.....	27
3.5.2	Uji Reliabilitas Data.....	27
3.5.3	Skala Likert.....	28
3.6	Metode Penilaian Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i>	28
3.6.1	Analisis SWOT.....	32
3.6.2	Strategi Alternatif.....	32
3.6.3	Hubungan Sebab Akibat.....	32
3.6.4	Lead dan Lag Indikator Strategi Alternatif.....	32
3.6.5	Ukuran, Target, dan Inisiatif Sasaran Strategis.....	32
3.6.5	Analisis Pengukuran Strategis.....	33
BAB 4.	HASIL DAN PEMBAHASAN	34
4.1	Deskripsi Objek Penelitian	34
4.1.1	Profil PT.FAST.....	34
4.1.2	Visi dan Misi PT.FAST.....	34
4.1.3	Struktur Organisasi PT. FAST.....	36
4.1.4	Jenis dan Produk PT. FAST.....	43
4.1.5	Gambaran Umum Sampel.....	43

4.2 Analisis Data dan Interpretasi Hasil.....	50
4.2.1 Hasil Uji Kualitas Kuesioner.....	50
4.2.2 IFAS dan EFAS PT. FAST.....	54
4.2.3 Rencana Strategik PT. FAST.....	59
4.2.4 Hubungan Sebab Akibat.....	62
4.2.5 Menentukan Ukuran Kinerja Strategi.....	65
4.2.6 Hasil Uji Analisis <i>Balance Scorecard</i>	68
4.3 Tingkat Kinerja PT. FAST.....	83
BAB 5. SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN	86
5.1 Kesimpulan	86
5.2 Keterbatasan dan Saran.....	87
DAFTAR PUSTAKA	xviii
LAMPIRAN	xx

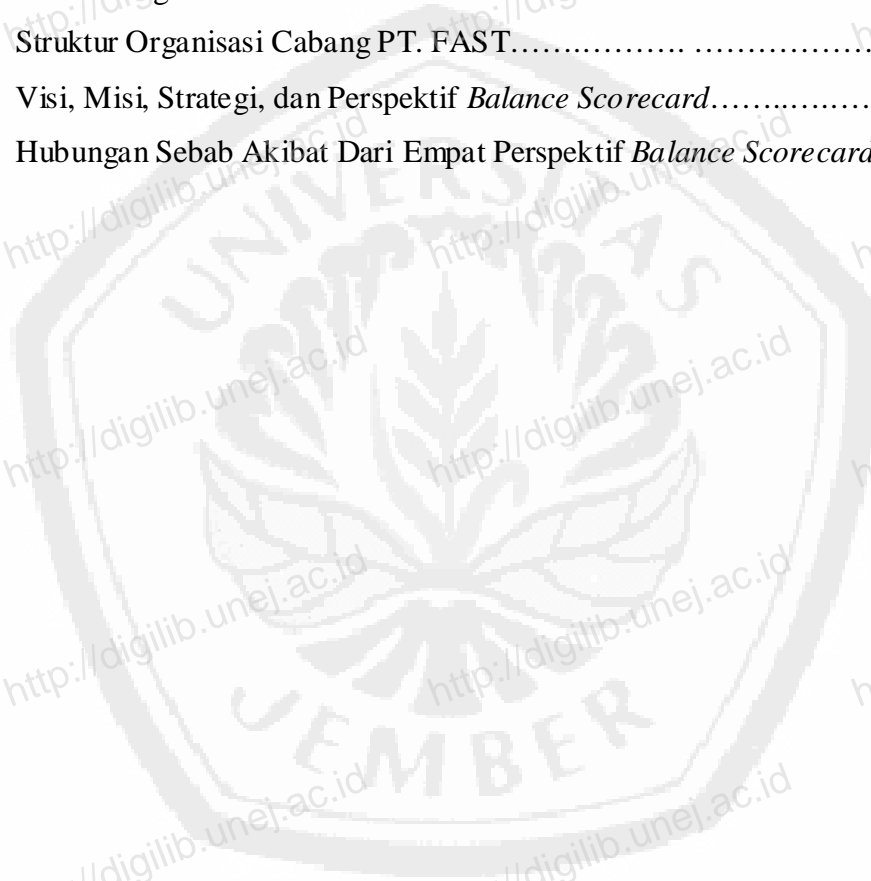


DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 Rincian Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner.....	44
4.2 Kriteria Pengambilan Sampel Karyawan Bagian <i>Sales</i>	45
4.3 Data Deskriptif Responden Karyawan.....	46
4.4 Daftar Nama Responden Pelanggan.....	47
4.5 Data Deskriptif Responden Pelanggan.....	49
4.6 Hasil Uji Validitas Data Variabel Kepuasan Karyawan.....	50
4.7 Hasil Uji Validitas Data Variabel Kepuasan Pelanggan.....	51
4.8 Hasil Uji Validitas Kapabilitas Sistem Informasi	52
4.9 Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Terhadap Koefisien Reliabilitas (α).....	53
4.10 Hasil Uji Reliabilitas	53
4.11 IFAS PT. FAST.....	54
4.12 EFAS PT.FAST.....	55
4.13 Matrik Analisis SWOT.....	57
4.14 Ukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	61
4.15 Ukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.....	66
4.16 Ukuran Kinerja Perspektif Pelanggan	66
4.17 Ukuran Kinerja Perspektif Keuangan.....	67
4.18 Hasil Pengukuran dan Skor Penilaian Perspektif Karyawan.....	74
4.19 Hasil Pengukuran dan Skor Penilaian Perspektif Proses Bisnis Internal.....	77
4.20 Hasil Pengukuran dan Skor Penilaian Perspektif Pelanggan.....	80
4.21 Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan.....	81
4.22 Total Skor Tingkat PT. Forum Agro Sukses Timur.....	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Hubungan Empat Perspektif Dalam <i>Balance Scorecard</i>	9
2.2 Perspektif Pelanggan.....	12
2.3 Proses Bisnis Internal.....	13
4.1 Struktur Organisasi PT. FAST.....	38
4.2 Struktur Organisasi Cabang PT. FAST.....	42
4.3 Visi, Misi, Strategi, dan Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	61
4.4 Hubungan Sebab Akibat Dari Empat Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	64



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Rekapitulasi Data Kuesioner
- Lampiran 3 Kriteria Skor *Balanced Scorecard*
- Lampiran 4 Data Keuangan

