

**PERANCANGAN ALAT UKUR KINERJA *BALANCED SCORECARD*
YANG TERINTEGRASI DENGAN METODE *SIX SIGMA*
(STUDI KASUS PADA SPPBE PT KARYA JAYA LESTARI SIDOARJO)**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian Program
Pendidikan Strata Satu Jurusan Akuntansi



Oleh :

MEGA NIRMALA KRESNA

NIM : 2010310687

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA**

2014

**PERANCANGAN ALAT UKUR KINERJA *BALANCED SCORECARD*
YANG TERINTEGRASI DENGAN METODE *SIX SIGMA*
(STUDI KASUS PADA SPPBE PT KARYA JAYA LESTARI SIDOARJO)**

Diajukan oleh:

MEGA NIRMALA KRESNA

2010310687

Skripsi ini telah dibimbing
dan dinyatakan siap diujikan

Disetujui dan diterima baik oleh:

Dosen Pembimbing,

Tanggal: 30 Januari 2014



(Dr.Dra. Rovila El Maghviroh, Ak., M.Si.)

SKRIPSI

PERANCANGAN ALAT UKUR KINERJA *BALANCED SCORECARD* YANG TERINTEGRASI DENGAN METODE *SIX SIGMA* (STUDI KASUS PADA SPPBE PT KARYA JAYA LESTARI SIDOARJO)

Disusun oleh

MEGA NIRMALA KRESNA

NIM: 2010310687

Dipertahankan Di Depan Tim Penguji Dan
Dinyatakan Lulus Ujian Skripsi Pada
Tanggal 19 Februari 2014

Tim Penguji

Ketua : Nurmala Ahmar, S.E., Ak., M.Si.



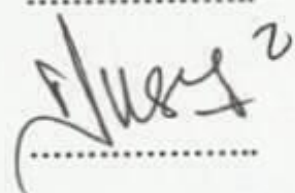
.....

Sekretaris : Dr. Dra. Rovila El Maghviroh, Ak., M.Si.



.....

Anggota : Dr. Dra. Diah Ekaningtias, Ak., MM.



.....

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Mega Nirmala Kresna
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 05 Agustus 1992
N.I.M : 2010310687
Jurusan : Akuntansi
Program Pendidikan : Strata 1
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul : Perancangan Alat Ukur Kinerja *Balanced Scorecard*
yang Terintegrasi dengan Metode *Six Sigma* (Studi
Kasus pada SPPBE PT Karya Jaya Lestari Sidoarjo)

Disetujui dan diterima baik oleh:

Ketua Program Studi S1 Akuntansi

Tanggal: ~~29~~ 19 Maret 2014



(Supriyati, S.E., M.Si., Ak.)

Dosen Pembimbing,

Tanggal: ~~26~~ 26 Maret 2014



(Dr. Dra. Rovila El Maghviroh, Ak., M.Si.)

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah, atas anugerah yang telah diberikan Allah SWT sehingga saya mampu menyelesaikan studi S1 dalam waktu 3,5 tahun. Saya persembahkan karya kecil ini untuk orang-orang yang telah berperan penting dalam penyelesaian skripsi, terutama untuk:

1. Bapak saya yaitu **Agus Widiantoro Kresno** dan Ibu saya **Sita Iriana** yang menjadi motivator terbesar, yang senantiasa berdoa, menyayangi, bersabar dan berkorban sampai saat ini.
2. Terima kasih juga untuk kakak saya **Dodo Priambodo Kresno, Yoga Raharjo Kresno** dan kedua kakak ipar saya **Putri Anandhi** dan **Novi Virina Irawati** atas semua bantuan, dukungan, dan doa yang diberikan.
3. Untuk **Guntur Siswanto Putra** terima kasih atas dukungan, doa, kesabaran, dan pengertiannya selama ini.
4. Terima kasih juga untuk sahabat-sahabatku tercinta **Irawati, Yuneke Brida Hernanda, Lukman, Erwin Firman** dan **Doni Dwi S.** Kalian semua penyemangat kuliah selama 3,5 tahun ini, semoga kita semua menjadi orang-orang sukses dan terus saling bantu-membantu.
5. Terima kasih juga untuk kesayangan, mbak **Restu Ria Wantira, Azri Marthania**, dan mbak **Sheilania Putri** atas bantuan dan dukungan yang diberikan sampai jadinya karya kecil ini.
6. Terima kasih untuk Bapak **Achmad Syaifudin** beserta pihak SPPBE PT Karya Jaya Lestari Sidoarjo yang lain atas bantuannya dalam penyelesaian studi kasus ini.
7. Untuk semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang telah memberikan dukungan dan bantuan perkuliahan hingga terselesaikannya skripsi ini.

Akhir kata dengan mengucapkan alhamdulillah rabbil'alamin semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan para pembaca pada umumnya.

Mega Nirmala Kresna
Mega Nirmala Kresna

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah atas kehadiran Allah SWT telah melimpahkan rahmat dan karunianya, sehingga dalam proses pembuatan skripsi dengan judul **"Perancangan Alat Ukur Kinerja *Balanced Scorecard* yang Terintegrasi dengan Metode *Six Sigma* (Studi Kasus pada SPPBE PT Karya Jaya Lestari Sidoarjo)"** dapat terselesaikan. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat penyelesaian program pendidikan sarjana (Pendidikan Strata Satu) Jurusan Akuntansi STIE Perbanas Surabaya.

Penulis menyadari bahwa dalam penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak secara langsung maupun tidak langsung. Maka padakesempatan ini dengan penuh ketulusan hati penulis menyampaikan terimakasih kepada semua pihak yang mendukung dan membantu penulis selama menjalani perkuliahan dan penyelesaian skripsi ini :

1. Ibu Prof. Dr. Dra. Tatik Suryani, Psi.,MM. selaku Ketua STIE Perbanas Surabaya.
2. Ibu Dr. Dra. Rovila El Maghviroh, Ak.,M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran dan kesabarannya untuk membimbing dan membantu proses penyelesaian penulisan skripsi ini.
3. Ibu Supriyati, S.E., M.Si., Ak. selaku Dosen Wali dan Ketua Jurusan Akuntansi Strata Satu STIE Perbanas Surabaya

4. Ibu Nurmala Ahmar, S.E.,Ak.,M.Si. dan Ibu Dr. Dra. Diah Ekaningtias.,Ak.,MM. selaku dosen penguji yang telah memberikan arahan dan evaluasi dalam perbaikan penulisan skripsi ini.
5. Seluruh dosen, karyawan dan civitasakademika STIE Perbanas Surabaya.

Semoga skripsi ini membawa manfaat sebagaimana yang diharapkan baik oleh penulis maupun pembaca.Semoga pula skripsi ini dapat menyadarkan kita betapa luasnya ilmu pengetahuan, dan betapa pentingnya ilmu kita pakai sebagai alat untuk mendekati diri kepada Allah SWT.Semoga Allah SWT membalas setiap kebaikan, dan senantiasa memudahkan kita dalam setiap langkah yang kita lakukan.

Surabaya, Maret 2014

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SIAP DI UJI	ii
HALAMAN LULUS UJIAN SKRIPSI	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Sistematika Penulisan	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Landasan Teori	9
2.2.1 Teori Kualitas	9
2.2.2 Kinerja	9
2.2.3 Penilaian Kinerja	9
2.2.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	11
2.2.5 <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.2.6 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.2.7 Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.2.8 Keunggulan dan Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	30
2.2.9 Tahap Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	32
2.2.10 Analisis SWOT	33
2.2.11 Menyelaraskan Ukuran <i>Balanced Scorecard</i> dengan Strategi	34
2.2.12 <i>Six Sigma</i>	35
2.2.13 Tujuan <i>Six Sigma</i>	36
2.2.14 Tahapan Penerapan <i>Six Sigma</i>	36
2.2.15 Diagram Pareto	38
2.2.16 Manfaat Diagram Pareto	38
2.2.17 Langkah-Langkah Membuat Diagram Pareto	38

2.2.18 Daigram Sebab-Akibat	39
2.2.19 Manfaat Diagram Sebab-Akibat	40
2.2.20 Langkah-Langkah Membuat Diagram Sebab-Akibat	40
2.2.21 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan <i>Six Sigma</i>	41
2.3 Kerangka Pemikiran	42

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian	45
3.2 Batasan Penelitian	45
3.3 Unit Analisis	46
3.4 Jenis Data, Sumber Data, dan Metode Pengumpulan Data	46
3.5 Teknik Analisis Data	48
3.6 Keabsahan Data	55

BAB IV GAMBARAN SUMBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

4.1 Gambaran Subyek Penelitian	56
4.1.1 Sejarah Singkat perusahaan	56
4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan	57
4.1.3 Uraian Jabatan	57
4.2 Proses Bisnis SPPBE PT Karya Jaya Lestari	60
4.3 Analisis Data	64
4.3.1 <i>Define</i> (Identifikasi)	64
4.3.2 <i>Measure</i> (Pengukuran).....	67
4.3.3 <i>Analyze</i> (Analisis)	82
4.3.4 <i>Improvement</i> (Perbaikan)	91
4.3.5 <i>Control</i> (Kontrol)	92
4.4 Penilaian Kinerja	92

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan	96
5.2 Keterbatasan	98
5.3 Saran	99

DAFTAR RUJUKAN

LAMPIRAN

SURAT PERNYATAAN

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	:	<i>Customer Retention</i>	71
Tabel 4.2	:	<i>On Time Delivery</i>	72
Tabel 4.3	:	<i>Number Sales of Return</i>	73
Tabel 4.4	:	<i>Customer Complain</i>	74
Tabel 4.5	:	<i>Acceptable Product Completion Percentage</i>	77
Tabel 4.6	:	<i>Rework Level</i>	78
Tabel 4.7	:	<i>Employee Churn Rate</i>	79
Tabel 4.8	:	<i>Employee Training Tahun 2012</i>	80
Tabel 4.9	:	<i>Employee Training Tahun 2013</i>	81
Tabel 4.10	:	<i>Customer Complaint</i>	83
Tabel 4.11	:	Identifikasi Masalah Komplain	84
Tabel 4.12	:	Jenis Penyebab Komplain	85
Tabel 4.13	:	<i>Employee Churn Rate</i>	87
Tabel 4.14	:	Identifikasi Masalah Keluarnya Karyawan	88
Tabel 4.15	:	Jenis Penyebab Keluarnya Karyawan	89
Tabel 4.16	:	Penilaian Kinerja	93

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	:	Kerangka pemikiran	44
Gambar 3.1	:	Diagram Pareto	53
Gambar 3.2	:	Diagram <i>Fishbone</i>	54
Gambar 4.1	:	Proses Bisnis SPPBE PT Karya Jaya Lestari Sidoarjo	63
Gambar 4.2	:	Diagram Pareto Komplain	85
Gambar 4.3	:	Diagram <i>Fishbone</i> Komplain	86
Gambar 4.4	:	Diagram Pareto Keluarnya Karyawan	89
Gambar 4.5	:	Diagram <i>Fishbone</i> Keluarnya Karyawan	90

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Neraca
- Lampiran 2 : Laba/Rugi
- Lampiran 3 : Daftar Pelanggan
- Lampiran 4 : Data Produksi
- Lampiran 5 : Wawancara 1
- Lampiran 6 : Wawancara 2
- Lampiran 7 : Wawancara 3
- Lampiran 8 : Struktur Organisasi
- Lampiran 9 : Dokumentasi
- Lampiran 10 : Keabsahan Data
- Lampiran 11 : Surat Keterangan Penelitian
- Lampiran 12 : Nilai Sigma

**DESIGN OF A BALANCED SCORECARD MEASUREMENT TOOL
PERFORMANCE THAT IS INTEGRATED
WITH THE SIX SIGMA METHOD
(CASE STUDY ON SPPBE PT KARYA JAYA LESTARI SIDOARJO)**

ABSTRACT

The purpose of this study was design a Balanced Scorecard performance measurement tools that are integrated with Six Sigma methods in SPPBE PT Karya Jaya Lestari Sidoarjo. Balanced Scorecard is a measurement tool performance that measures the financial performance (financial perspective) and non-financial (customer perspective, internal business processes perspective, learning and growth perspective). With the measurement of performance, the company will be aware of the increase and decrease performance. The decrease in performance can be analyzed by using the six sigma method through Pareto diagrams and fishbone diagrams. Integration of the two seen in the DMAIC process (define, measure, analyze, improvement, control).

This study includes a qualitative research case study approach. The data used is primary data and secondary data. Primary data in the form of a general overview of the company gained from those authorized in SPPBE PT Karya Jaya Lestari form of vision, mission, goals, and strategies companies to conduct a SWOT analysis. While secondary data from financial reports, customer lists, and organizational structure. Methods of data collection is done through a survey, the study documentation, observation, interviews. The data analysis techniques to identify the vision, mission, objectives, SWOT analysis and corporate strategy, according to the measurement of key performance indicators of each perspective, the analysis will be done in case of a decrease in performance, make improvements by finding solution for problems, and control.

The results obtained from measurements in accordance with the key performance indicators of the financial perspective has increased every year, there is still a customer perspective that declined, internal business process perspective has increased each, and learning and growth perspective there is still declining.

Keyword : balanced scorecard, six sigma, DMAIC