

**DESAIN SISTEM MANAJEMEN *BALANCED SCORECARD*
UNTUK PT. MIWON INDONESIA**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian

Program Pendidikan Strata Satu

Jurusan Akuntansi



Oleh :

AULIA INDAH AVELINA

NIM : 2008310507

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA
2012**

**DESAIN SISTEM MANAJEMEN *BALANCED SCORECARD*
UNTUK PT. MIWON INDONESIA**

Diajukan oleh :

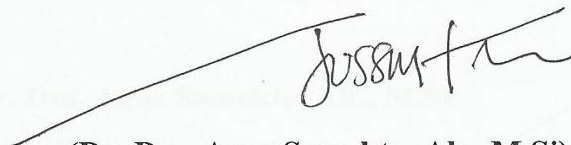
AULIA INDAH AVELINA

2008310507

Skripsi ini telah dibimbing
Dan dinyatakan siap diujikan

Dosen Pembimbing

Tanggal :.....


(Dr. Drs. Agus Samekto, Ak., M.Si)

SKRIPSI

**DESAIN SISTEM MANAJEMEN *BALANCED SCORECARD* UNTUK
PT. MIWON INDONESIA**

Disusun oleh


AULIA INDAH AVELINA

NIM : 2008310507

Dipertahankan di depan Tim Penguji
Dan dinyatakan Lulus Ujian Skripsi
pada tanggal 9 Februari 2012

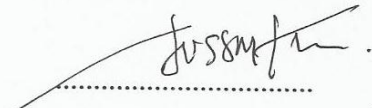
Tim Penguji

Ketua : Triana Mayasari, SE., M.Si., Ak.



.....

Sekretaris : Dr. Drs. Agus Samekto, Ak., M.Si.



.....

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



PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Aulia Indah Avelina
Tempat, Tanggal Lahir : Bojonegoro, 19 Juli 1990
N.I.M : 2008310507
Jurusan : Akuntansi
Program Pendidikan : Strata I
Konsentrasi : Akuntansi Keuangan
Judul : Desain Sistem Manajemen *Balanced Scorecard*
untuk PT Miwon Indonesia

Disetujui dan diterima baik oleh :

Ketua Program Studi S1 Akuntansi

Dosen Pembimbing,

Tanggal :

Tanggal :


(Supriyati, SE., M.Si., Ak.)


(Dr.Drs. Agus Samekto, Ak., M.Si.)

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

Awal yang sulit membuat akhir yang indah

(John Heywood)

*Semua kejayaan datang dari keberanian
untuk memulai*

(Eugene F. Ware)

*Kegagalan tidak pernah mengalahkanku jika tekadku
untuk sukses cukup kuat*

(Mandino)

*Keberhasilan tercapai dengan mengembangkan
kekuatan kita, bukan dengan meniadakan ketakutan*

(Marlyn Vos Savant)

PERSEMBAHAN

Syukur Alhamdulillah saya panjatkan kepada Allah SWT yang senantiasa memberikan anugerah yang berharga berupa kesehatan, kekuatan, ilmu yang bermanfaat, kemudahan serta kelancaran sehingga mampu menyelesaikan skripsi ini. Sholawat serta salam tercurah kepada Nabi Muhammad SAW yang telah menurunkan ke jalan yang penuh cahaya. Terimakasih untuk semua yang telah memberikan inspirasi dan motivasi yang positif sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Terimakasih.....

1. Teristimewa untuk papa saya yaitu Fadhul Arifin , mama saya yaitu Nurcahyo Titik Hadi Warsiki dan adek saya yaitu Rizal Azis Dwicahyo yang selalu memberikan kasih sayang, doa, perhatian, semangat serta dukungan. Semua begitu berarti bagi saya dan menjadi sebuah motivasi untuk selalu optimis dalam melangkah untuk menuju masa depan.
2. Untuk bude saya yaitu Nurcahyo Dwi Nugraheni, pakde Suryanto, tante saya yaitu Nurcahyo Hayatini, dan Om Djumadi yang telah memberikan dukungan baik moral maupun spiritual kepada saya.
3. Kepada saudara sepupu saya yaitu mas arik, mas elvan, mas ari, mas adhit, mbak eri, mbak sari, mbak ana, mbak lia, mbak Yoshi dan dek Febbi yang telah memberikan semangat kepada saya.
4. Untuk sahabat-sahabat saya yaitu Elok, Ririn, Fina, Yolla, Nia, Betty, dan teman-teman yang lain yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang senantiasa memberikan dukungan dan berbagi canda tawa, suka duka, dan bantuan yang tulus selama perkuliahan ini, sehingga kita bisa melewati perjalanan skripsi ini sampai kita dinyatakan lulus.
5. Untuk teman-teman kost saya yaitu Chika, Gyta, Yanda, Acil, Evi, Dek Desi, Mbak Aris dan Mbak Helen yang sudah memberikan doa dan dukungan yang luar biasa kepada saya.
6. Untuk semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan dan dukungan selama perkuliahan sampai penyelesaian skripsi ini.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah Kehadirat ALLAH SWT, karena hanya berkat rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, yang berjudul **“Desain Sistem Manajemen *Balanced Scorecard* untuk PT Miwon Indonesia”**. Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat penyelesaian Program Pendidikan Strata Satu Jurusan Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya. Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini sangatlah sulit dan sedemikian besar kekuatan, semangat yang harus dimiliki bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

Dalam penulisan skripsi ini penulis telah banyak menerima bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Dra. Tatik Suryani, Psi., M.M selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya.
2. Ibu Supriyati, SE., M.Si.,Ak. selaku Ketua Program Pendidikan Strata Satu Jurusan Akuntansi STIE Perbanas Surabaya.
3. Bapak Dr.Drs. Agus Samekto, Ak., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan dukungan dalam penyusunan skripsi ini.
4. Ibu Laila Saleh Martha, S.Psi., M.MT selaku Dosen Wali saya di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya.
5. Dr.Dra. Rovila El Maghviroh, Ak.,M.Si dan Triana Mayasari,S.E.Ak.,Msi selaku dosen penguji

6. Pihak PT Miwon Indonesia yang telah banyak memberikan informasi dan data-data yang diperlukan penulis.
7. Seluruh Staf dan Karyawan STIE Perbanas Surabaya.
8. Serta semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, sekali lagi saya ucapkan terima kasih.

Penulis menyadari bahwa dalam Tugas Akhir ini jauh dari kesempurnaan, Oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik dari semua pihak yang berguna untuk perbaikan skripsi ini.

Surabaya, Februari 2012

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SIAP DI UJI.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN LULUS UJIAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
HALAMAN KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
ABSTRAK.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1. 1 Latar Belakang.....	1
1. 2 Rumusan Masalah.....	7
1. 3 Tujuan Penelitian.....	8
1. 4 Manfaat penelitian.....	8
1. 5 Sistematika Penelitian Proposal.....	8
BAB II LANDASAN TEORI.....	11
2. 1 Penelitian Terdahulu.....	11
2.1.1 Umi Pratiwi (2010).....	11
2.1.2 Ketut Muderana dan Kadek Eni Marhaeni (2008).....	12
2.1.3 Yasrin Zabidi (2003).....	13
2. 2 Landasan Teori.....	15
2.2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja.....	15
2.2.2 Tujuan Pengukuran Kinerja.....	16
2.2.3 Manfaat Pengukuran Kinerja.....	17
2.2.4 Visi dan Misi.....	18
2.2.5 Tujuan dan Strategi Perusahaan.....	19
2.2.6 Desain Balanced Scorecard.....	19
2.2.7 Strategi map.....	21
2.2.8 Konsep Balanced Scorecard.....	26
2.2.9 Perspektif Balanced Scorecard.....	27
2.2.10 Keunggulan dan kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	35
2.2.11 Keterkaitan Balanced Scorecard dengan Strategy map.....	41
2. 3 Kerangka Pemikiran.....	42
2. 4 Proposisi.....	44

BAB III METODE PENELITIAN	45
3.1 Rancangan penelitian.....	45
3.2 Batasan penelitian	46
3.3 Populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel	46
3.4 Data dan metode pengumpulan data.....	46
3.5 Teknik analisis data	50
BAB IV GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA.....	53
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	53
4.1.1 Sejarah Perusahaan	53
4.1.2 Lokasi Perusahaan	54
4.1.3 Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan	55
4.1.4 Tujuan Perusahaan.....	62
4.1.5 Aktivitas Perusahaan	63
4.2 Analisis Data	74
4.2.1 Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan.....	74
4.2.2 Strategi PT Miwon Indonesia	75
4.2.3 CSF dan Perspektif Balanced Scorecard.....	76
4.3 Pembahasan.....	80
4.3.1 Strategy Map berbasis Balanced Scorecard	80
4.3.2 Penyusunan Strategy Map untuk PT Miwon Indonesia	81
4.3.3 Desain Strategy Map Perspektif Keuangan	82
4.3.4 Desain <i>Strategy Map</i> Perspektif Pelanggan	85
4.3.5 Desain Strategy Map Perspektif Proses Bisnis Internal	86
4.3.6 Desain Strategy Map Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	88
4.3.7 Penetapan Tolok ukur kinerja untuk Miwon Indonesia	91
4.3.8 Desain Tolok Ukur Kinerja Perspektif Keuangan	93
4.3.9 Desain Tolok Ukur Kinerja Perspektif Pelanggan.....	95
4.3.10 Desain Tolok Ukur Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.	97
4.3.11 Desain Tolok Ukur Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	98
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	103
5.1 Kesimpulan	103
5.2 Keterbatasan penelitian	106
5.3 Saran	106

DAFTAR RUJUKAN
LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 : Penerjemahan Visi dalam Tujuan dan Sasaran Strategik	3
Gambar 2.1 : Tujuh Langkah Pembuatan <i>Balanced Scorecard</i>	20
Gambar 2.2 : A strategi Map Represents How To The Organization Creates Value	22
Gambar 2.3 : Generic Value Model-Perspektif Proses Bisnis Internal.....	33
Gambar 2.4 : Kerangka Pemikiran.....	43
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi Perusahaan.....	57
Gambar 4.2 : Proses Pembuatan MSG Di PT Miwon Indonesia.....	67
Gambar 4.3 : Dry Glutamic Acid (DGA).....	69
Gambar 4.4 : Gambar Produk Miwon.....	.69
Gambar 4.5 : Gambar Produk Bio Miwon.....	70
Gambar 4.6 : Gambar Produk Garam Putih.....	70
Gambar 4.7 : Desain <i>Strategy Map</i> Perspektif Keuangan.....	85
Gambar 4.8 : Desain <i>Strategy Map</i> Perspektif Pelanggan.....	86
Gambar 4.9 : Desain <i>Strategy Map</i> Perspektif Proses Bisnis Internal.....	87
Gambar 4.10 : Desain <i>Strategy Map</i> Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	89
Gambar 4.11 : Desain <i>Strategy Map</i> PT Miwon Indonesia.....	90

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.4 : Ukuran Kinerja Dalam Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	40
Tabel 4.1 : Data Karyawan PT Miwon Indonesia.....	71
Tabel 4.2 : Tingkat Pendidikan Karyawan PT Miwon Indonesia.....	72
Tabel 4.3 : Masa Kerja Karyawan PT Miwon Indonesia.....	73
Tabel 4.4 : Akun Biaya Tenaga Kerja Di PT Miwon Indonesia.....	83
Tabel 4.5 : Akun Penjualan Di PT Miwon Indonesia.....	83
Tabel 4.6 : Akun Laba Bersih Sebelum Pajak.....	94
Tabel 4.7 : Desain Tolok Ukur Kinerja Perspektif Keuangan.....	95
Tabel 4.8 : Desain Tolok Ukur Kinerja Perspektif pelanggan.....	95
Tabel 4.9 : Desain Tolok Ukur Kinerja PT Miwon Indonesia Perspektif Proses Bisnis Internal.....	97
Tabel 4.10 : Desain Tolok Ukur Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	99
Tabel 4.11 : Desain Tolok Ukur Kinerja dari empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Di PT Miwon Indonesia.....	101

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Pertanyaan dan Jawaban Wawancara
- Lampiran 2 : Laporan Laba Rugi PT Miwon Indonesia
- Lampiran 3 : Dokumentasi Foto
- Lampiran 4 : Surat Keterangan dan Pernyataan Wawancara

DESAIN SISTEM MANAJEMEN *BALANCED SCORECARD* UNTUK PT MIWON INDONESIA

ABSTRAK

Dalam rangka untuk mempertahankan dan mengembangkan strategi jangka panjang, perusahaan harus menerjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam tindakan rencana peta strategi atau *strategy map Balanced Scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk merancang *strategy map* dan pengukuran kinerja untuk PT Miwon Indonesia. Merancang *strategy map* PT Miwon Indonesia yaitu mengetahui dari tema strategis dalam empat perspektif umum: Keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Beberapa hasil penelitian ini adalah: (1) Tema strategis untuk perspektif keuangan yaitu peningkatan laba yang dapat dicapai melalui penurunan biaya, peningkatan penjualan atau pendapatan. (2) Tema Strategis untuk perspektif pelanggan yaitu peningkatan kualitas produk, layanan, dan memelihara citra perusahaan yang baik. (3) Tema strategis proses bisnis internal adalah peningkatan kualitas bahan baku, meningkatkan hasil produk, dan mengembangkan sistem pemasaran. (4) Tema strategis untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu membuat suatu komposisi SDM yang ideal, pengembangan SDM dan pengembangan sistem informasi yang efektif untuk memaksimalkan modal informasi.

Penentuan pengukuran kinerja di PT Miwon Indonesia didasarkan pada *strategy map* masing-masing perspektif. Tema *strategy* dari empat perspektif tersebut saling berhubungan, komprehensif dan berimbang. Bahkan, Desain sistem manajemen *balanced scorecard* membantu PT Miwon Indonesia dalam melaksanakan strategi perusahaan secara efektif untuk mendapatkan kesuksesan di masa depan.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, *Strategy Map*, Pengukuran Kinerja, Target, Inisiatif Strategis

THE DESIGN OF BALANCED SCORECARD MANAGEMENT SYSTEM IN PT MIWON INDONESIA

ABSTRACT

In Order to sustain and develop aggressively in long term, company needs to translate its vision, mission and strategy into action plans balanced Scorecard strategy map. This research aims to design a strategy map and performance measurement for PT Miwon Indonesia. Designing strategy map of PT Miwon Indonesia requires understanding of key strategic themes in four general perspectives: financial, customer, internal business process, learning and growth.

There are several results of this research: (1) Strategic objective of financial perspective, which is the increasing profit, can be reached through the reduction of cost, the increasing of income, and to keep using indicators of evaluation. (2) Strategic objective of customer perspective, which is the increasing of product quality, services, and maintaining a good company image, (3) Strategic objectives of internal business process is increasing of raw material quality, increasing of product result, and developing marketing system, (4) Strategic objective of learning and growth perspective, which is a maximum human capital, can be reached through the development of human resource management, to create an ideal human resource management composition, and develop effective system information to maximize information capital.

The determination of performance measurement in PT Miwon Indonesia is based on strategy map of each perspective. Strategic objectives of four perspectives which are also interconnected, comprehensive and balance. In fact, the design of Balanced Scorecard management system helps PT Miwon Indonesia in implementing corporate strategy effectively to gain sustainable success in the future.

Key words: *Balanced Scorecard, Strategy Map, Performance Measurement, Targets, Initiative Strategic.*