

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
DASAR PENGUKURAN KINERJA DIVISI KEUANGAN
(Studi Kasus Pada PT. Combiphar Surakarta)**



SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Oleh:

FEBRIAN NUR ADHITOMO
B 100 070 012

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2010**

PENGESAHAN

Yang bertanda tangan dibawah ini telah membaca skripsi dengan judul :

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
DASAR PENGUKURAN KINERJA DIVISI KEUANGAN
(Studi Kasus Pada PT. Combiphar Surakarta)**

Yang disusun oleh :

Nama : FEBRIAN NUR ADHITOMO

NIM : B 100 070 012

Telah dipertahankan didepan dosen penguji pada tanggal

Dan telah dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima sebagai salah satu persyaratan mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen.

Surakarta, Februari 2011

Pembimbing

(Muhammad Sholahuddin, SE., M. Si.)

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Muhammadiyah Surakarta

(Drs. Triyono, SE, M. Si.)



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA

FAKULTAS EKONOMI

Jl. A. Yani Tromol Pos 1 Pabelan Kartasura Telp (0271) 717417 Surakarta - 57102

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : FEBRIAN NUR ADHITOMO
NIRM : 07.6.106.02016.50012
Jurusan : MANAJEMEN
Judul Skripsi : ANALISIS BALANCED SCORECARD

SEBAGAI

DASAR PENGUKURAN KINERJA DIVISI
KEUANGAN (Studi Kasus Pada PT. Combiphar
Surakarta)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya buat dan serahkan ini merupakan hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dan ringkasan-ringkasan yang semuanya telah saya jelaskan sumbernya. Apabila dikemudian hari terbukti dan atau dapat dibuktikan bahwa skripsi hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi apapun dari fakultas ekonomi dan atau gelar dan ijazah yang diberikan oleh Universitas Muhammadiyah Surakarta batal saya terima.

Surakarta, Februari 2011

Yang membuat pernyataan,

(FEBRIAN NUR ADHITOMO)

MOTTO

*Jenius adalah 1 % inspirasi dan 99 % keringat.
Tidak ada yang dapat menggantikan kerja keras.
Keberuntungan adalah sesuatu yang terjadi ketika
kesempatan bertemu dengan kesiapan.*
(Thomas A. Edison)

*Selamanya Anda tidak akan pernah tahu siapa diri Anda,
sampai Anda bisa melihat hasil karya Anda.*
(Martha Grimes)

*Nasibmu adalah kumpulan dari tindakanmu, dan kumpulan dari apa
yang sanggup engkau lakukan. Tidak ada lagi.*
(Mahatma Gandhi)

PERSEMBAHAN

Karya ini penulis persembahkan untuk

:

- *Bapak dan Ibu tercinta*
- *Kakak-kakakku tersayang; Ariani dan Nanda*

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat serta hidayah-Nya yang telah dilimpahkan dan dikaruniakan kepada penulis sehingga dapat menuangkan sebuah karya yang berjudul : **"ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI DASAR PENGUKURAN KINERJA DIVISI KEUANGAN (Studi Kasus Pada PT. Combiphar Surakarta)"** sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Selama mengadakan penelitian dan penyusunan skripsi, penulis tidak lepas dari bantuan dari semua pihak yang telah banyak memberikan dorongan sehingga penelitian ini dapat penulis selesaikan. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Triyono, SE, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
2. Bapak Drs. Agus Muqorobin, MM., selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
3. Bapak Muhammad Sholahuddin, SE, M.Si., selaku Pembimbing Skripsi yang dengan sabar dan tulus telah memberikan banyak masukan, arahan, bimbingan kepada penulis dalam penulisan demi kemajuan skripsi penulis di Fakultas Ekonomi Muhammadiyah Surakarta.
4. Bapak Drs. Widoyono, MM., selaku Pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan dan saran selama penulis menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi Muhammadiyah Surakarta.
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta yang telah memberi bekal ilmu pengetahuan kepada penulis selama masa studi.

6. Bapak Rudi Sunarko, SE., selaku Kepala Divisi Keuangan PT. Combiphar Surakarta yang telah mengizinkan dan memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di PT. Combiphar Surakarta.
7. Seluruh staff Divisi Keuangan PT. Combiphar Surakarta. Terima kasih atas semua bantuan yang diberikan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
8. Bapak Min, staff Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta, yang telah banyak membantu.
9. Bapak dan Ibu yang telah banyak memberikan dukungan dan bantuan baik secara materiil maupun doa sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan dan penulisan skripsi ini.
10. Kakakku Ariani Putri Indarsari, SH dan dr. Nanda Nurkusumasari yang telah banyak memberi semangat kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
11. Mas Rigen, SH., yang telah memberi masukan setiap saat kepadaku hingga skripsi ini terselesaikan.
12. Keluarga-keluarga jauhku, kalian juga telah banyak memberikan doa kepadaku sehingga dapat terselesaikan skripsi ini.
13. Teman-temanku angkatan 2007 Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta yang banyak memberi dukungan kepada penulis selama bersama-sama menjalankan masa studi.
14. Ganes, Bagus, Andi, Septian, Heri, Rizki, Rizal, Restu, Dodik berkat kalian yang selalu menemaniku di kampus dan sering memberiku semangat hingga skripsiku selesai.
15. Mita, Ika, Ayuk, Ita, Debi, kalian perempuan-perempuan yang hebat dan telah banyak memberikan dorongan kepadaku.
16. Teman-temanku SMA, kalian yang sering mengajakku jalan-jalan berkat kalian pula hidupku tambah bersemangat.
17. Mas Win, satpam depan rumah yang selalu menemaniku dikala malam hari saat meluangkan waktu dan memberikan semangat.

18. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa di dalam skripsi ini masih terdapat banyak kelemahan dan kekurangan karena keterbatasan yang dimiliki oleh penulis. Untuk itu penulis mengharapkan saran serta kritik membangun dari segala pihak demi kesempurnaan skripsi ini, sehingga memberikan manfaat bagi semua pihak. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, Februari 2011

Penulis

(FEBRIAN NUR ADHITOMO)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAKSI	ii
ABSTRAC	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
HALAMAN PERSETUJUAN	v
HALAMAN PENGESAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Manfaat Penelitian	4
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Sistem Pengukuran Kinerja	6
1. Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja	6
2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja	7
3. Tahap Penilaian Kinerja	8
4. Faktor-faktor Dalam Menetapkan Kriteria Kinerja Manajer	8
B. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	9
1. Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	14

2. Membangun <i>Balanced Scorecard</i>	18
3. Keunggulan dan Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	22
C. Pengukuran Kinerja Divisi Keuangan	26
D. Tinjauan Penelitian Terdahulu	27
E. Perumusan Hipotesis	29
F. Kerangka Pikir Penelitian	30
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Populasi dan Sampel	31
B. Metode Pengumpulan Data	33
C. Definisi Variabel	35
D. Instrument Penelitian	37
E. Metode Analisis Data	37
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Data	43
B. Pengujian Hipotesis	53
C. Pembahasan	60
 BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	65
B. Keterbatasan Penelitian	68
C. Saran	69
 DAFTAR PUSTAKA	70
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Tabel <i>Rating Scale Balanced Scorecard</i>	26
Tabel 2.2.	Tabel Kriteria Keseimbanga <i>Balanced Scorecard</i>	26
Tabel 4.1	Tabel Daftar Realisasi dan Target Penjualan	51
Tabel 4.2	Tabel Daftar Biaya Operasional	52
Tabel 4.3.	Tabel Daftar Pendapatan Produk Baru	52
Tabel 4.4.	Tabel Perhitungan Pencapaian Penjualan, <i>Growth</i> dan <i>Operating Ratio</i>	54
Tabel 4.5	Tabel Perhitungan Pendapatan Produk Baru	56
Tabel 4.6	Tabel <i>Reveneue per Employee</i>	58
Tabel 4.7	Hasil Uji Kruskal-Wallis Nilai <i>Chi-Square</i>	59
Tabel 4.8	Hasil Uji Kruskal-Wallis <i>Mean Ranks</i>	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Pendekatan Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	14
Gambar 2.2.	Kerangka Pikir Penelitian	30
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi PT. Combiphar	45

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Penjualan Per Group Dan Target Team LPM
Lampiran 2	Rekap Biaya Operasional Bulanan
Lampiran 3	Penjualan Produk Baru
Lampiran 4	Penjualan Produk Baru
Lampiran 5	Rekapitulasi Data Analisis Non Parametrik
Lampiran 6	Hasil Analisis Non Parametrik Uji Kruskal-Wallis
Lampiran 7	Surat Keterangan dari PT. Combiphar Surakarta
Lampiran 8	Tabel <i>Chi-Square</i>

ABSTRAKSI

ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI DASAR PENGUKURAN KINERJA DIVISI KEUANGAN (Studi Kasus Pada PT. Combiphar Surakarta)

FEBRIAN NUR ADHITOMO
B 100 070 012

Tujuan penelitian ini bermaksud untuk mengetahui hasil sistem pengukuran kinerja Divisi Keuangan PT. Combiphar Surakarta dengan penggunaan konsep *Balanced Scorecard*. Dan untuk mengetahui aspek kinerja yang paling baik antara Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal serta Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada PT. Combiphar Surakarta dengan konsep *Balanced Scorecard*.

Untuk mencapai tujuan penelitian tersebut, alat analisis dalam penelitian ini digunakan analisis statistik Non Parametrik dengan menggunakan uji Kruskal-Wallis.

Dari hasil analisis serta pembahasan pada penelitian ini dapat diperoleh hasil bahwa kinerja pada Divisi Keuangan PT. Combiphar Surakarta dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* sangatlah baik ini terbukti dari analisis statistik Non Parametrik dengan menggunakan uji Kruskal-Wallis, yang seluruh aspek kinerja memperoleh nilai Chi-Square sebesar 20,533 yang lebih besar dari nilai Chi-Square tabel sebesar 5.99. Dan dari hasil analisis tersebut juga diperoleh aspek kinerja yang paling baik pada PT. Combiphar Surakarta, adalah Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan hal tersebut dilihat dari nilai Mean Rank sebesar 30,50 yang lebih besar dari seluruh aspek kinerja yang ada di PT. Combiphar Surakarta diantaranya Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan dan Perspektif Proses Bisnis Internal.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Divisi keuangan, Non Parametrik, uji Kruskal-Wallis, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

ABSTRACT

ANALYSIS AS *BALANCED SCORECARD*

BASIC FINANCIAL PERFORMANCE MEASUREMENT DIVISION

(Case Study at PT. Combiphar Surakarta)

FEBRIAN NUR ADHITOMO
B 100 070 012

The objectives of this study are to know the results of performance measurement system in financial department of PT. Combiphar Surakarta using Balanced-Scorecard concept and to know the best performance aspect between financial, customer, internal business process and also learning and growth perspective in PT. Combiphar Surakarta using Balanced-Scorecard.

To reach the objectives of this study, the analysis tool used in this study is non-parametric statistic analysis using Kruskal-Wallis test.

From the results of analysis and also discussion of this study, there can be obtained that the performance in financial department of PT. Combiphar Surakarta using Balanced Scorecard is very well-implemented. It is proven from non-parametric statistic analysis using Kruskal-Wallis test in which all performance aspect obtain *Chi-Square* value of 20.533 which higher than *Chi-Square* table value of 5.99. And from the results of the analysis, there can also be obtained the best performance aspect in PT. Combiphar Surakarta, which are learning and growth perspectives. These shown from the mean rank value of 30.50 which higher than all existing performance aspect in PT. Combiphar Surakarta, they are financial, customer and internal business process perspectives.

Keywords: Balanced-scorecard, financial department, non-parametric, Kruskal-Wallis test, financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective.