

**KONSEP *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI DASAR PENILAIAN  
KINERJA MANAJEMEN PADA CV INDRACO BEKASI**

**SKRIPSI**

**Diajukan Guna Memenuhi Syarat Untuk Memeroleh  
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi  
Universitas Katolik Widya Karya Malang**



**DISUSUN OLEH:  
YUNITA SARI  
NIM : 201012037**

**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA KARYA MALANG  
FAKULTAS EKONOMI - JURUSAN AKUNTANSI**

**2014**



## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Yunita Sari  
NIM : 201012037  
Universitas : Katolik Widya Karya Malang  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Judul : Konsep *Balanced Scorecard* Sebagai Dasar Penilaian Kinerja  
Manajemen Pada CV INDRACO Bekasi.

Malang, 03 Juni 2014

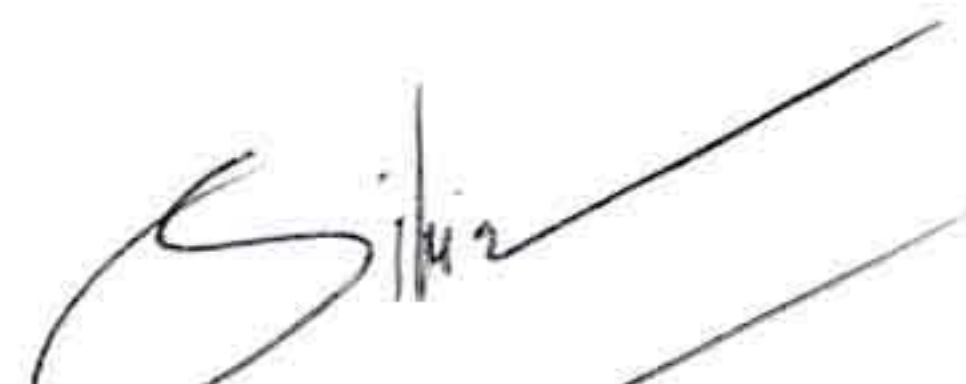
DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH:

Pembimbing I



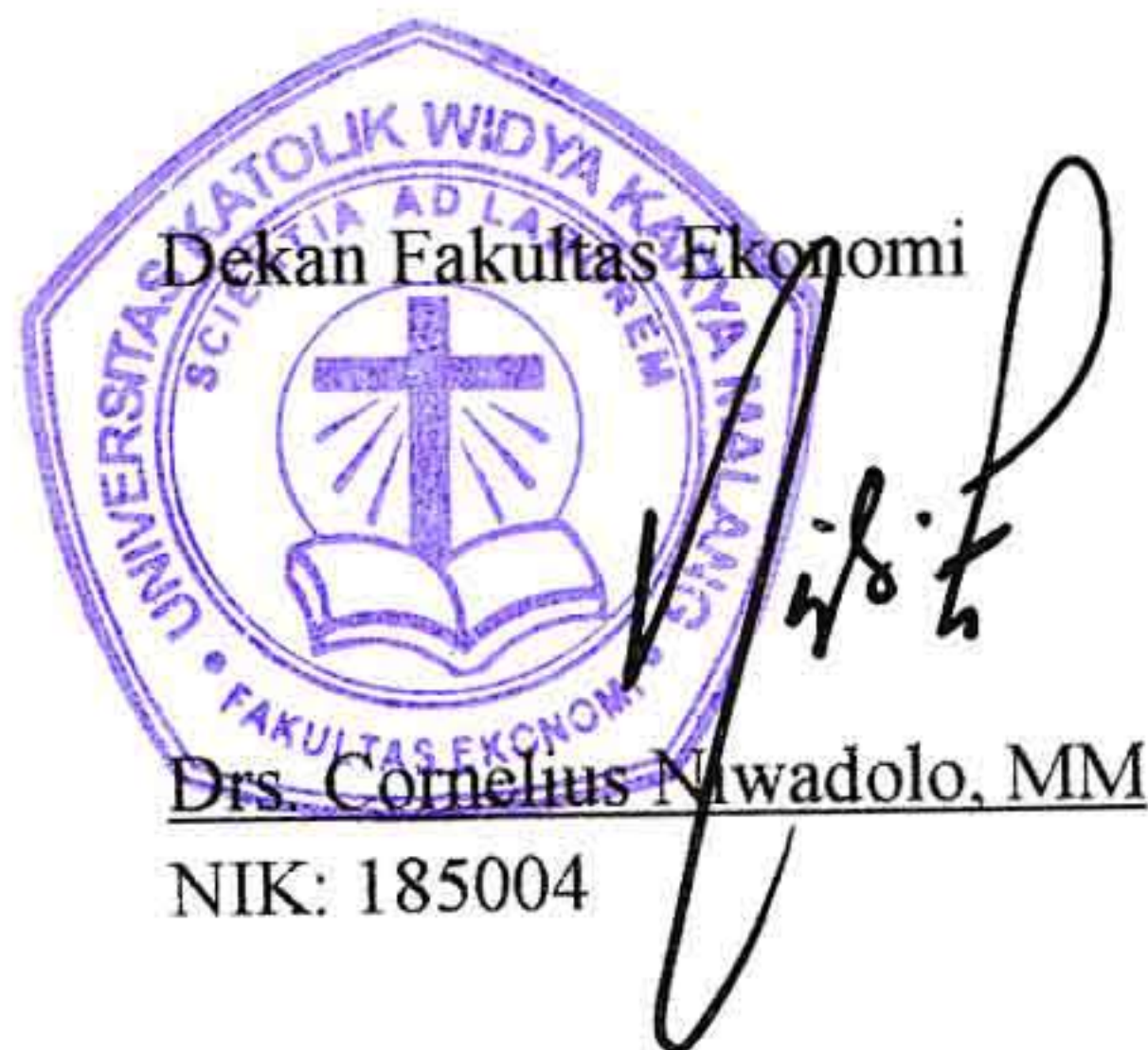
Drs. Tony Susanto, AK, CPA  
NIP: 195402121981031005

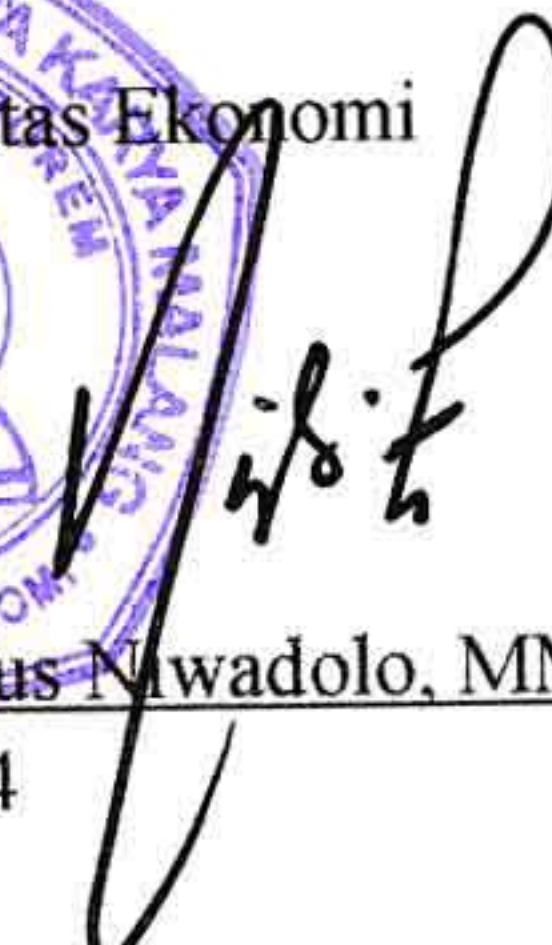
Pembimbing II



Dra. Silvia Indrarini, MM.AK  
NIK: 193027

Mengetahui:



Dekan Fakultas Ekonomi  
  
Drs. Cornelius Niwadolo, MM  
NIK: 185004



Ketua Jurusan Akuntansi  
  
Dra. Lita Lestari S., M.Si  
NIK: 188011





# CV. INDRACO

## PACKAGING CARTON BOX

Jl. Raya Hankam Komp. SATRUDAL AU Bojong Nangka Pondok Gede BEKASI - 17414  
(021) 84974786 - 84975508; (021) 84994467, (021) 84994476 Fax. (021) 84974786; (021) 84994467

Bekasi, 02 April 2014

kepada:

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Katolik Widya Karya Malang

L. Bodowoso No. 2 Malang

Dengan hormat,

Atas nama CV INDRACO Bekasi, dengan ini menyatakan bahwa:

Nama : Yunita Sari  
NIM : 201012037  
Jurusan : Akuntansi  
Universitas : Katolik Widya Karya Malang

Bahwa mahasiswa tersebut telah melakukan penelitian skripsi berjudul " Konsep Balanced Scorecard Sebagai Dasar Penilaian Kinerja Manajemen pada Perusahaan Karton Box CV INDRACO Bekasi " .

Demikian atas perhatian Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,

  
Henry Louis  
PONDOK GEDE - BEKASI

Direktur



## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi yang berjudul:

“Konsep *Balanced Scorecard* Sebagai Dasar Penilaian Kinerja Manajemen  
Pada CV INDRACO Bekasi”

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Yunita Sari

NIM : 201012037

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Widya Karya Malang pada tanggal: 07 Juni 2014 dan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S-1)

Disahkan oleh:

Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Katolik Widya Karya Malang



Drs. Cornelius Niwadololo, MM

NIK: 185004

### DEWAN PENGUJI

1. Drs. Tony Susanto, AK, CPA
2. Dra. Silvia Indrarini, MM, AK
3. Dra. M.A.F. Suprapti, M.M

### TANDA TANGAN





## PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Kami yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“Konsep *Balanced Scorecard* Sebagai Dasar Penilaian Kinerja Manajemen Pada CV INDRACO Bekasi”** merupakan karya asli dari:

Nama : Yunita Sari  
NIM : 201012037  
Jurusan : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Katolik Widya Karya Malang

dan bukan karya plagiat baik sebagian maupun seluruhnya.

Demikian pernyataan ini kami buat dengan sebenar-benarnya dan apabila terdapat kekeliruan kami bersedia untuk menerima sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku.

Malang, 03 Juni 2014

Yunita Sari

DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH:

Pembimbing I

Drs. Tony Susanto, AK, CPA  
NIP: 195402121981031005

Pembimbing II

Dra. Silvia Indrarini, MM.AK  
NIK: 193027

Mengetahui:

Dekan Fakultas Ekonomi  
Drs. Cornelius Niwadolo, MM  
NIK: 185004

Ketua Jurusan Akuntansi  
Dra. Lus Lestari S., M.Si  
NIK: 188011



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Yunita Sari  
NIM : 201012037  
Universitas : Katolik Widya Karya Malang  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Tempat, tanggal lahir : Surabaya, 20 Agustus 1992  
Alamat : Jalan Klampok Kasri 276 D  
Nama orang tua (Ayah) : Yohanes Katiyun  
(Ibu) : Agus Sunartin  
Riwayat Pendidikan : - SDN 01 Arjowilangun Malang  
(1999-2005)  
- SMPK St. Antonius Arjowilangun Malang  
(2005-2007)  
- SMAK Yos Sudarso Kepanjen Malang  
(2007-2010)  
- Terdaftar sebagai mahasiswa Universitas  
Katolik Widya Karya Malang Fakultas  
Ekonomi Jurusan Akuntansi Tahun 2010-  
2014.



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, sehingga atas berkat dan rahmat-Nya peneliti dapat menyusun dan menyelesaikan skripsi yang berjudul “Konsep *Balanced Scorecard* Sebagai Dasar Penilaian Kinerja Manajemen (Studi Kasus pada Perusahaan Kemasan Karton Cetak Bekasi)” dengan tepat waktu.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Strata Satu Ekonomi Akuntansi pada Universitas Katolik Widya Karya Malang. Dalam menyusun skripsi ini, peneliti dibantu oleh banyak pihak baik berupa bimbingan maupun motivasi. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Drs. Tony Susanto, AK, CPA selaku pembimbing I saya yang telah meluangkan waktunya dalam mengarahkan peneliti dalam menyusun skripsi ini.
2. Dra. Silvia Indrarini, MM. AK selaku pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktunya dalam mengarahkan peneliti dalam penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Andri (Perusahaan Kemasan Karton Cetak CV INDRACO Bekasi) yang senantiasa memberikan bantuan dan informasi.
4. Dra. Lis Lestari, S., M.Si selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Katolik Widya Karya Malang yang telah meluangkan waktunya, sehingga peneliti bisa berkonsultasi berkaitan dengan penyusunan skripsi ini.
5. Bapak dan ibu dosen yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan selama perkuliahan untuk menambah wawasan baru bagi peneliti.
6. Orang tua peneliti yang telah memberikan dukungan moral dan material dalam penyusunan skripsi ini.



Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih belum sempurna dan masih banyak kekurangan yang perlu dibenahi. Untuk itu, peneliti mengharapkan saran dan kritik dari pembaca demi penyempurnaan skripsi ini. Peneliti berharap skripsi ini dapat menambah wacana referensi bagi para pembaca.

Malang, Juni 2014

Peneliti



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	
HALAMAN TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	
HALAMAN SURAT KETERANGAN PENELITIAN	
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	
HALAMAN RIWAYAT HIDUP	
HALAMAN KATA PENGANTAR .....	i
HALAMAN DAFTAR ISI .....	iii
HALAMAN DAFTAR TABEL .....	v
HALAMAN DAFTAR GAMBAR .....	vii
ABSTRAKSI .....	viii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	3
C. Tujuan Dan Manfaat Penelitian .....	3
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
A. Penelitian Terdahulu .....	5
B. Teori	
1. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	8
2. Definisi Kinerja Dan Penilaian Kinerja .....	13
3. Tolok Ukur Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
4. Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> Dengan Penilaian Kinerja BB Manajemen .....	37
5. Kerangka Pikir .....	41
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian .....	42
B. Ruang Lingkup Penelitian .....	42
C. Lokasi Penelitian .....	42
D. Sumber Data .....	43
E. Jenis Data .....	43



F. Metode Dan Teknik Pengumpulan Data.....	44
<b>BAB IV ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA</b>	
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	47
1. Sejarah Berdirinya Perusahaan.....	47
2. Visi Dan Misi Perusahaan.....	48
3. Struktur Organisasi .....	48
4. Proses Produksi .....	52
5. Pemasaran .....	53
6. Tujuan Perusahaan.....	55
7. Penyajian Data Penelitian .....	56
B. Analisis Dan Interpretasi Data .....	64
1. Permasalahan.....	64
2. Asumsi .....	65
3. Pemecahan Masalah .....	66
4. Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Penelitian Manajemen .....	90
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Simpulan .....	91
B. Saran-Saran .....	93
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	



## DAFTAR TABEL

1. Tabel IV.1 Harga Produk Kemasan Karton Cetak Tahun 2014.....	54
2. Tabel IV.2 Total Aktiva (Total Asset) Tahun 2009-2013 .....	57
3. Tabel IV.3 Aktiva Lancar Tahun 2009-2013.....	57
4. Tabel IV.4 Aktiva Tetap Tahun 2009-2013.....	58
5. Tabel IV.5 Hutang Dagang Tahun 2009-2013.....	58
6. Tabel IV.6 Penjualan Tahun 2009-2013 .....	59
7. Tabel IV.7 Penjualan Bersih Tahun 2009-2013.....	59
8. Tabel IV.8 Laba Kotor Tahun 2009-2013 .....	60
9. Tabel IV.9 Laba Bersih Setelah Bunga dan Pajak 2009-2013.....	60
10. Tabel IV.10 Jumlah Pelanggan Tahun 2009-2013 .....	61
11. Tabel IV.11 Jumlah Produk Kemasan Karton Cetak Tahun 2009-2013 ....	62
12. Tabel IV.12 Jumlah Produk Rusak Kemasan Karton Cetak Tahun 2009-2013 .....	62
13. Tabel IV.13 Jumlah Karyawan Tahun 2009-2013 .....	63
14. Tabel IV.14 Produktivitas Karyawan Tahun 2009-2013.....	64
15. Tabel IV.15 <i>Gross Profit</i> Tahun 2009-2013 .....	66
16. Tabel IV.16 Margin Laba Bersih Tahun 2009-2013 .....	67
17. Tabel IV.17 Return On Investment (ROI) Tahun 2009-2013.....	68
18. Tabel IV.18 Hasil Perhitungan EVA Tahun 2009-2013 .....	69
19. Tabel IV.19 Tingkat Perputaran Aktiva .....	72
20. Tabel IV.20 Perkembangan Jumlah Pelanggan .....	73
21. Tabel IV.21 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	75



23. Tabel IV.23 Presentase Produk Cacat Tahun 2009-2013 .....	80
24. Tabel IV.24 Iktisar Penggunaan Waktu Proses Produksian .....	80
25. Tabel IV.25 Iktisar Waktu Penyelesaian Produk .....	81
26. Tabel IV.26 Iktisar Hasil Perhitungan MNC Tahun 2009-2013 .....	82
27. Tabel IV.27 Iktisar Hasil Perhitungan Waktu Siklus Pengiriman .....	83
28. Tabel IV.28 Uji Validitas dan Realibitas .....	84
29. Tabel IV.29 Distribusi Frekuensi .....	86
30. Tabel IV.30 Profitabilitas Karyawan Retensi Pekerja .....	87
31. Tabel IV.31 Produktivitas Karyawan .....	88



## DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 1. <i>Balanced Scorecard</i> Menterjemahkan Visi dan Strategi Perusahaan ke Dalam Empat Perspektif .....	13
2. Gambar 2. Ukuran Kinerja Perspektif Keuangan.....	20
3. Gambar 3. Mengukur Tema Keuangan Strategi .....	23
4. Gambar 4. Perspektif Pelanggan .....	30
5. Gambar 5. Perspektif Bisnis Internal.....	34
6. Gambar 6. Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Penilaian Manajemen	39
7. Gambar 7. Hubungan Antar Perspektif .....	40
8. Gambar 8. Kerangka Pikir .....	41
9. Gambar 9. Struktur Organisasi.....	49
10. Gambar 10. Proses Produksi .....	52
11. Gambar 11. Grafik Laba Bersih (EAT) Tahun 2009-2013.....	61
12. Gambar 12. Grafik Jumlah Produk Anak .....	63



**KONSEP *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI DASAR PENILAIAN  
KINERJA MANAJEMEN PADA CV INDRACO BEKASI  
ABSTRAKSI**

Tujuan Penelitian ini untuk mengetahui konsep *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai dasar penilaian kinerja manajemen. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus dengan menggunakan analisis deskriptif kuantitatif. Penilaian kinerja perusahaan dilakukan melalui perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil Analisis pengukuran kinerja pada CV INDRACO Bekasi dengan menggunakan *balanced scorecard* ditinjau dari perspektif keuangan, perusahaan mengalami peningkatan laba tahun 2013 yang cukup stabil. Pada perspektif pelanggan, rata-rata pelanggan sangat puas dengan atribut perusahaan, hubungan perusahaan dengan pelanggan, dan citra perusahaan. Pada perspektif bisnis internal perusahaan menunjukkan waktu penyelesaian dan pengiriman barang dari tahun ke tahun semakin cepat walaupun sempat terkendala oleh keterlambatan pengiriman bahan baku. Pada perspektif perkembangan dan pertumbuhan menunjukkan bahwa dengan hasil kuisioner yang telah diuji validitas dan realibilitas, kepuasan karyawan cukup puas dengan kinerja perusahaan dan produktivitas perusahaan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan serta pangsa pasar yang semakin luas menyebabkan bertambahnya pelanggan sehingga pendapatan perusahaan meningkat. Oleh karena dengan adanya konsep *balanced scorecard* perusahaan dapat menilai kinerja manajemen secara maksimal.