

**KONSEP *BALANCED SCORECARD*  
SEBAGAI DASAR PENILAIAN KINERJA MANAJEMEN  
(Studi Pada CV. ASTER GROUP Malang)**

**PROPOSAL SKRIPSI**



**DISUSUN OLEH :  
LILIANA GUNAWAN  
NIM : 200912019**

**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA KARYA MALANG  
FAKULTAS EKONOMI JURUSAN AKUNTANSI  
2013**

# PLAGIARISME ADALAH PELANGGARAN HAK CIPTA DAN ETIKA

## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : LILIANA GUNAWAN  
Nim : 200912019  
Universitas : Katolik Widya Karya Malang  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Judul : **KONSEP *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI DASAR  
PENILAIAN KINERJA MANAJEMEN PADA CV ASTER  
GROUP MALANG**

Malang, \_\_\_\_\_

**DITERIMA DAN DISETUJUI**

**PEMBIMBING I**

**PEMBIMBINGII**

Dra.Silvia Indrarini, M.M.,Ak

Dra.Lies Lestari S.,M.Si

NIK: 193 027

NIK : 188 011

**Mengetahui :**

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Jurusan Akuntansi

Drs. Cornelius Niwadolo.,MM

Dra.Lies Lestari S.,M.Si

NIK : 185 004

NIK : 188 011

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi yang berjudul :

**KONSEP *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI DASAR PENILAIAN KINERJA  
MANAJEMEN PADA CV ASTER GROUP MALANG**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : LILIANA GUNAWAN

NIM : 200912019

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Widya Karya Malang pada tanggal : 3 Juli 2013 dan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu (S-1).

Disahkan oleh:

Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Katolik Widya Karya Malang

Drs. Cornelius Niwadolo, M.M

NIK : 185 004

DEWAN PENGUJI

1. Dra. Silvia Indrarini, M.M., Ak
2. Dr. Bambang Budi Prayitno., M.Si., Ak
3. Dra. Lis Lestari S., M.Si

Tanda Tangan:

.....  
.....  
.....



## **ASTER GROUP**

**Front Office : JL. KH. Agus Salim 44 Malang**

**Telepon : 0341- 322488 / 352149 Fax : 0341 - 334167**

**Email : [astersupplier@gmail.com](mailto:astersupplier@gmail.com)**

---

### **SURAT KETERANGAN**

**No : 001/SK/VII/2013**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Agus Endra Suharno Hadi  
Jabatan : Wakil Direktur  
Perusahaan : CV Aster Group  
Alamat : Jl. KH Agus Salim 44 Malang

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : Liliana Gunawan  
NIM : 200912019  
Prodi : Akuntansi  
Universitas : Widya Karya Malang

Telah melaksanakan kegiatan penelitian di CV Aster Group terhitung mulai tanggal 15 November 2012 sampai dengan 01 Juli 2013. Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

**Malang, 15 November 2012**  
**CV Aster Group**

**Agus Endra**  
**Direktur**

# PLAGIARISME ADALAH PELANGGARAN HAK CIPTA DAN ETIKA

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “**KONSEP *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI DASAR PENILAIAN KINERJA MANAJEMEN**” merupakan karya asli dari:

Nama : LILIANA GUNAWAN

NIM : 200912019

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, 3 Juli 2013

(Liliana Gunawan)

DITERIMA DAN DISETUJUI :

Pembimbing I

Pembimbing II

Dra. Silvia Indrarini, M.M., Ak.

Dra. Lis Lestari S., M.Si

NIK : 193 027

NIK : 188 011

Mengetahui:

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Jurusan Akuntansi

Drs. Cornelius Niwadolo

Dra. Lis Lestari S., M.Si

NIK : 185 004

NIK : 188 011

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Liliana Gunawan

NIM : 200912019

Universitas : Katolik Widya Karya Malang

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Akuntansi

Tempat, tanggal lahir : Malang, 05 Februari 1991

Alamat : Jalan Semeru 29 Malang

Nama Orang Tua : (Ayah) Alm. Soejono Wijaya

(Ibu) Susi Irawati Gunawan

Riwayat Pendidikan :

- Lulus TKK Cor Jesu Malang 1996
- Lulus SDK Cor Jesu Malang Tahun 2002
- Lulus SMPK Cor Jesu Malang Tahun 2005
- Lulus SMA 2 YPK Tahun 2008
- Terdaftar Sebagai Mahasiswa Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Widya Karya Malang tahun 2009

**DAFTAR ISI**

Halaman

HALAMAN JUDUL	
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	
HALAMAN PENGESAHAN	
SURAT KETERANGAN PENELITIAN	
PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	
HALAMAN PERSEMBAHAN	
HALAMAN MOTTO	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
ABSTRAKSI.....	xi
<b>Bab I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	3
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	
1. Tujuan Penelitian.....	3
2. Manfaat Penelitian.....	3
<b>Bab II LANDASAN TEORI</b>	
A. Penelitian Terdahulu.....	5
B. Teori.....	

# PLAGIARISME ADALAH PELANGGARAN HAK CIPTA DAN ETIKA

1. Konsep Balanced Scorecard .....	7
2. Pengertian Penilaian Kinerja .....	26
3. Kerangka Pikir .....	28

## Bab III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian .....	29
B. Ruang Lingkup Penelitian .....	29
C. Lokasi Penelitian .....	29
D. Sumber Data .....	30
E. Jenis Data .....	30
F. Metode dan Teknik Pengumpulan Data .....	31

## Bab IV ANALISIS DAN INTERPRESTASI DATA

A. Gambaran Umum Perusahaan .....	
1. Sejarah Berdirinya Perusahaan .....	34
2. Struktur organisasi .....	36
3. Proses Pembelian .....	42
4. Pemasaran .....	42
5. Tujuan Pemasaran .....	44
6. Penyajian Data Penelitian .....	46

### B. ANALISIS DAN INTERPRESTASI DATA

A. Permasalahan .....	53
B. Asumsi .....	54
C. Pemecahan Masalah .....	55
D. Hubungan Konsep Balanced Scorecard Sebagai Penilaian Kinerja Manajemen .. ...	74

## Bab V PENUTUP

A. Simpulan .....	76
-------------------	----



# PLAGIARISME ADALAH PELANGGARAN HAK CIPTA DAN ETIKA

B. Saran – saran .....	78
DAFTAR PUSTAKA .....	79
LAMPIRAN	

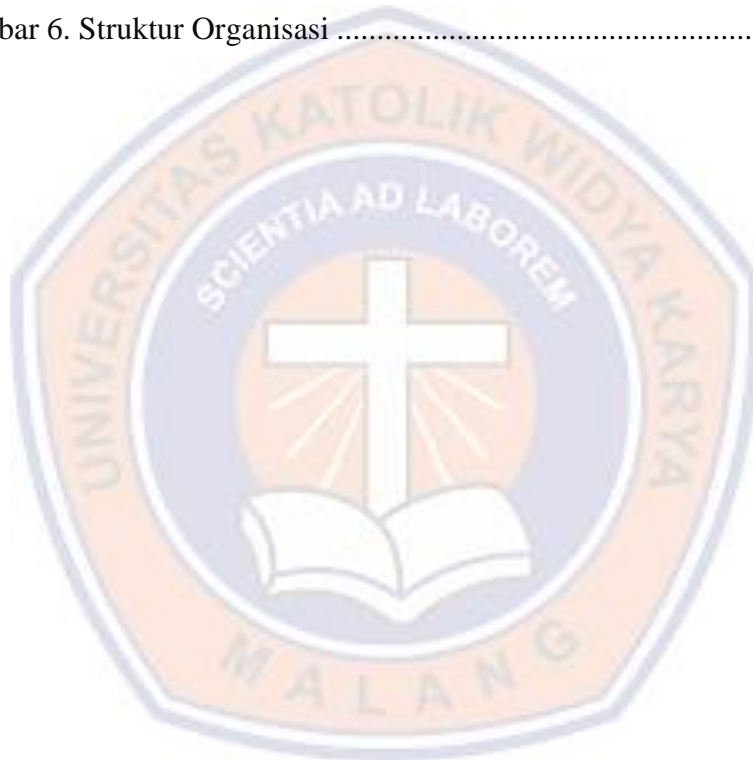


DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel IV.2 Total Aktiva .....	46
2. Tabel IV.3 Aktiva Lancar .....	46
3. Tabel IV.4 Aktiva Tetap .....	47
4. Tabel IV.5 Hutang Dagang .....	47
5. Tabel IV.6 Penjualan .....	48
6. Tabel IV.7 Penjualan Bersih .....	49
7. Tabel IV.8 Laba Bruto .....	50
8. Tabel IV.9 EAT .....	50
9. Tabel IV.10 Jumlah Pelanggan .....	51
10. Tabel IV.11 Jumlah Produk Kosmetik dan <i>Fashion Display</i> .....	51
11. Tabel IV.12 Jumlah Produk Rusak .....	52
12. Tabel IV. 13 Jumlah Karyawan .....	52
13. Tabel IV.14 Gross Profit Margin .....	55
14. Tabel IV.15 Net Profit Margin.....	57
15. Tabel IV.16 Return On Investment .....	58
16. Tabel IV.17 Tingkat Perputaran Aktiva .....	60
17. Tabel IV.18 Perkembangan Jumlah Pelanggan .....	62
18. Tabel IV.21 Kuisisioner Kepuasan Pelanggan.....	64
19. Tabel IV.22 Distribusi Bobot Skor Kuisisioner Kepuasan Pelanggan .....	65
20. Tabel IV. 23 Profitabilitas Pelanggan.....	66
21. Tabel IV.24 Kuisisioner Kepuasan Karyawan .....	70
22. Tabel IV.25 Distribusi Bobot Skor Kuisisioner Kepuasan Karyawan.....	71
23. Tabel IV.26 Jumlah Karyawan .....	72

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Gambar 1. <i>Balanced Scorecard</i> Menerjemahkan Visi dan Straegi Perusahaan Kedalam Empat Prespektif Yang Saling Terhubung.....	10
2. Gambar 2. Prespektif Pelanggan : Tolak Ukur Utama .....	19
3. Gambar 3. Prespektif Bisnis Internal .....	22
4. Gambar 5. Kerangka Pikir .....	28
5. Gambar 6. Struktur Organisasi .....	37



**KONSEP *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI DASAR  
PENILAIAN KINERJA MANAJEMEN  
PADA PERUSAHAAN CV ASTER GROUP MALANG**

**ABSTRAKSI**

Penelitian ini dilakukan pada CV Aster Group Malang. Perusahaan yang menjual produk kosmetik dan *fashion display*, di dalam aktivitas penjualannya hanya menggunakan penilaian secara finansial saja. sehingga perusahaan tidak dapat menilai kinerja manajemen dan tidak dapat mengatur waktu proses pembelian barang dagangan yang menjadi kendala dalam perusahaan.

Tujuan penelitian untuk mengetahui dasar penilaian kinerja manajemen perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard*. Penelitian ini merupakan studi kasus dengan menggunakan analisis deskriptif kuantitatif. Dalam menilai kinerja perusahaan dengan mengukur masing-masing perspektif antara lain perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil analisis dengan menggunakan keempat perspektif *balanced scorecard* perusahaan mengalami peningkatan laba dari tahun 2008-2010. Kemudian pada tahun 2011 perusahaan mengalami penurunan laba yang disebabkan oleh banyaknya pengeluaran biaya. Namun pada tahun 2012 perusahaan memperoleh kenaikan laba yang cukup stabil dibandingkan tahun sebelumnya sehingga laba yang dihasilkan bertambah. Pada perspektif bisnis internal, perusahaan belum memaksimalkan pengendalian waktu dalam pembelian barang dagangan, sehingga berpengaruh pada lambatnya perputaran persediaan. Sehingga dengan adanya konsep *balanced scorecard* dapat dijadikan sebagai dasar dalam penilaian kinerja manajemen perusahaan.

Kata kunci : Konsep *Balanced Scorecard*, Penilaian Kinerja.



**BAB I**  
**PENDAHULUAN**

**A. Latar Belakang Masalah**

Salah satu kegiatan yang paling penting peranannya untuk kelangsungan hidup perusahaan adalah pemasaran. Hal ini dapat dibuktikan dengan penggeseran pemasaran yang pada mulanya hanya sebagai distribusi dan penjualan, sekarang menjadi penghubung antara perusahaan dengan pelanggan. Pemasaran itu sebenarnya lebih dari sekedar kemampuan perusahaan dalam memproduksi barang dan jasa kemudian memasarkannya pada pelanggan, karena dewasa ini keinginan, minat, kebutuhan dan pilihan pelanggan selalu berubah-ubah, untuk itu perusahaan harus selalu memonitor, meninjau dan kemudian memperbaiki dari produk yang telah dihasilkan dengan pendekatan *balanced scorecard* melalui empat perspektif yang ada di dalamnya.

Mula-mula *balanced scorecard* digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan

strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. *Balanced scorecard* adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya.

Dalam perkembangannya *balanced scorecard* telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. *Balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat *tangible*, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal *intangibile* juga berperan dalam kemajuan organisasi. CV Aster Group Malang, yang bergerak dalam usaha salon *supplier*, di dalam aktivitas penjualannya hanya menggunakan penilaian secara financial sebagai acuan target penjualannya. Sehingga perusahaan tidak dapat menilai kinerja manajemen dan tidak dapat meningkatkan penjualan yang menjadi kendala bagi perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis memilih judul :  
**“Konsep *Balanced Scorecard* Sebagai Dasar Penilaian Kinerja Manajemen Pada CV Aster Group Malang.”**

## **B. Perumusan Permasalahan**

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam latar belakang masalah peneliti, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Apakah konsep *balanced scorecard* dapat dijadikan sebagai dasar penilaian kinerja manajemen pada Perusahaan CV Aster Group Malang?”

## **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui penilaian kinerja manajemen dengan konsep *balanced scorecard*.

### **2. Manfaat Penelitian**

#### **a. Bagi Penulis**

Penelitian ini memberikan manfaat bagi penulis dalam memahami teori sistem pengendalian manajemen, terutama yang berkaitan dengan konsep *balanced scorecard* sebagai dasar penilaian kinerja manajemen yang telah diperoleh selama perkuliahan.

#### **b. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pedoman oleh CV Aster Group untuk mengambil keputusan dalam memecahkan masalah dalam usaha memperbaiki kinerja manajemen melalui *balanced scorecard*.



c. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian dengan topik yang sama.

