

"PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE BALANCED SCORECARD PADA PT. GUNUNG PATSEAN SUMBER REJEKI"

Swandy – 0600668154

Abstrak

Dalam era teknologi informasi dan era globalisasi ini, perusahaan-perusahaan menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan turbulen, tak terkecuali PT. Gunung Patsean Sumber Rejeki, Sebuah organisasi bidang pengelola hasil alam (pertambangan) sejak tahun 1996 yang selalu bersaing untuk mendapatkan pelanggan baru di samping mempertahankan kepercayaan pelanggan lama.

PT. Gunung Patsean Sumber Rejeki membutuhkan suatu system manajemen strategis yang mampu mengimplementasikan langkah-langkah strategis dalam mewujudkan visi dan misinya. Balanced Scorecard, suatu metode sistem pengukuran kinerja organisasi komprehensif yang melihat ke dalam empat perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat menjadi inti dari tahap system manajemen strategis dari tahap perumusan strategi hingga tahap implementasi dan pemantauan.

Perancangan Balanced Scorecard pada PT. Gunung Patsean Sumber Rejeki ini diawali dengan penerjemahan visi dan misi perusahaan ke dalam empat perspektif yang ada dan dilanjutkan dengan penentuan-penentuan tujuan-tujuan strategis perusahaan dengan indikatornya masing-masing serta inisiatif-inisiatif yang dapat dilakukan perusahaan. Antar tujuan-tujuan strategis tersebut harus terdapat hubungan sebab akibat yang koheran dan seimbang, pada akhirnya setiap tujuan strategis tersebut mengarah pada keuntungan perusahaan di bidang keuangan.

Dengan model Balanced Scorecard yang telah dirancang, kinerja perusahaan pun dapat diukur sesuai dengan indikator-indikator yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil dari penelitian ini Balanced Scorecard yang telah dirancang yang tidak hanya berfungsi sebagai pengukuran kinerja saja melainkan dapat digunakan juga oleh perusahaan dalam menyusun langkah-langkah strategis berikutnya.

Kata Kunci

Balanced Scorecard, Perancangan, dan Pengukuran Kinerja,

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur yang sebesar-besarnya penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan kasih-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi beserta laporannya dengan baik dan tepat waktu. Laporan skripsi ini mengambil topik "Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* pada PT. Gunung Patsean Sumber Rejeki".

Laporan skripsi ini disusun untuk memenuhi penyelesaian program studi S1 pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Bina Nusantara, Jakarta.

Dalam penyelesaian skripsi serta penyusunan laporan skripsi ini, penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Tuhan Yang Maha Esa, atas segala berkat dan kebaikan-Nya.
2. Bapak Prof. Dr. Gerardus Polla, M.App. Sc. Rektor Universitas Bina Nusantara yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menuntut ilmu di Universitas Bina Nusantara.
3. Bapak Parulian Sihotang, Ph.D, Dekan Fakultas Ekonomi atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi.
4. Bapak Idris Gautama So, SE., S.Kom., MM., MBA., Ketua Jurusan Manajemen Ekonomi yang telah memberikan kebijakan dan bantuan dalam penulisan skripsi ini.
5. Bapak DR Harjanto Prabowo, selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan petunjuk, ide, saran, dan waktunya kepada penulis dari awal hingga selesainya skripsi ini.
6. Bapak Tohari Abadi selaku direktur utama dari PT. Gunung Patsean Sumber Rejeki yang telah memberikan ijin dan kesempatan kepada saya untuk melakukan penelitian dan membuat skripsi.
7. Bapak Ir. Wahyono Widodo selaku Kepala Tambang, Bapak Sukardi Chandra selaku Field Manager, Bapak Kho'Shu selaku Bagian Keuangan yang telah memberikan data-data dan masukan kepada penulis.
8. Orang tua dan semua anggota keluarga yang selalu memberikan dukungan, semangat, perhatian dan doa, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
9. Susanna terima kasih atas masukan-masukannya dan dukungannya selama skripsi ini dan yang telah menjadi seseorang yang paling dekat dengan penulis.
10. Semua teman-teman yang telah banyak membantu dan memberikan dukungannya.
11. Seluruh pihak-pihak terkait lainnya yang namanya tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari ada kekurangan dalam penulisan ataupun isi dari laporan ini yang mungkin saja terjadi karena adanya keterbatasan kemampuan penulis, baik dalam pengetahuan dan pengalaman. Oleh penulis dengan segala kerendahan hati, mengharapkan kritik dan saran dari pembaca untuk menyempurnaan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap agar skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan bagi mereka yang berminat terhadap masalah yang dibahas.

Jakarta, 20 Juni 2006

Penyusun,

Swandy

Halaman Daftar Isi

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
Bab 1 . PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	3
1.3 Tujuan dan Manfaat	3
1.4 Sistematika Penulisan	3
Bab 2. LANDASAN TEORI	5
2.1 Pengukuran Kinerja	5
2.2 Konsep Manajemen Strategi	9
2.3 Visi, Misi, Nilai, Tujuan dan Strategi Perusahaan	10
2.4 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> menurut para ahli	11
2.5 Karakteristik <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.6 Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.7 Langkah-Langkah Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.8 Kerangka Pemikiran	30
2.9 Cara Perusahaan Mengelola Strategi Bisnisnya	31
2.10 Metodologi Penelitian	31
Bab 3. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
3.1 Perkembangan Perusahaan	34
3.2 Visi dan Misi Perusahaan	35
3.3 Kondisi Bisnis Perusahaan	35
3.4 Struktur Organisasi dan Uraian Pekerjaan	42
Bab 4. ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN	
4.1 Pembangunan <i>Balanced Scorecard</i>	48
4.2 Langkah-Langkah Pembangunan <i>Balanced Scorecard</i>	48
4.3 Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	53

4.4 Kerangka Keterkaitan <i>Balanced Scorecard</i>	63
4.5 Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i>	73
4.6 Analisis Data	83
4.7 Evaluasi Kinerja	108
4.8 Rencana Implementasi	116
Bab 5. SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan	120
5.2 Saran	121
5.3 Keterbatasan	121
Daftar Pustaka	123
Riwayat Hidup	125

Halaman Daftar Tabel

DAFTAR TABEL

	Halaman	
Tabel 2.1	Berbagai Atribut Pengukuran Kinerja yang Baik	8
Tabel 2.2	Sasaran Strategis dan Ukuran Strategis Perspektif Pelanggan	18
Tabel 2.3	Sasaran Strategis dan Ukuran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	21
Tabel 2.4	Sasaran Strategis dan Ukuran Strategis Perspektif Keuangan	24
Tabel 2.5	Sasaran Strategis dan Ukuran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal	26
Tabel 4.1	Sasaran Strategik Generik	50
Tabel 4.2	<i>Lag Indicator</i> dan <i>Lead Indicator</i> PT. Gunung Patsean Sumber Rejeki	68
Tabel 4.3	Pertumbuhan Laba Bersih	73
Tabel 4.4	Penjualan Bersih	74
Tabel 4.5	Asset Perusahaan	74
Tabel 4.6	Market Share	75
Tabel 4.7	Jumlah Keluhan Pelanggan	75
Tabel 4.8	Jumlah Karyawan	76
Tabel 4.9	Jumlah Hari Absen	76
Tabel 4.10	Penentuan Kinerja PT. Gunung Patsean Sumber Rejeki dan Target untuk Perspektif Keuangan	78
Tabel 4.11	Penentuan Kinerja PT. Gunung Patsean Sumber Rejeki dan Target untuk Perspektif Pelanggan	79
Tabel 4.12	Penentuan Kinerja PT. Gunung Patsean Sumber Rejeki dan Target untuk Perspektif Proses Bisnis Internal	80
Tabel 4.13	Presentase Rata-Rata Tingkat Hari Absen	81
Tabel 4.14	Penentuan Kinerja PT. Gunung Patsean Sumber Rejeki dan Target untuk Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	82
Tabel 4.15	Kinerja Perusahaan Saat ini	82
Tabel 4.16	Perkembangan Tipe Perencanaan Yang Digunakan Oleh Perusahaan	84
Tabel 4.17	Penerjemahan Misi Keempat Perspektif	93
Tabel 4.18	Penerjemahan Visi Keempat Perspektif	93
Tabel 4.19	Kerangka <i>Balanced Scorecard</i> PT. Gunung Patsean Sumber Rejeki	104
Tabel 4.20	Hasil Pengukuran Kinerja PT. Gunung Patsean Sumber Rejeki	112

Halaman Daftar Gambar

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model <i>Balanced Scorecard</i> menurut Kaplan & Norton	14
Gambar 2.2 <i>Customer Core Measurement</i> dan <i>Customer Value Proposition</i>	19
Gambar 2.3 Kerangka Kerja dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	22
Gambar 2.4 Perspektif Proses Bisnis Internal, Model Rantai Nilai Generik	27
Gambar 2.5 Tahapan Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	29
Gambar 2.6 Kerangka Pemikiran	30
Gambar 3.1 Kekuatan Persaingan Dalam Industri	37
Gambar 3.2 Struktur Organisasi PT. Gunung Patsean Sumber Rejeki	41
Gambar 4.1 Strategy Mapping	52
Gambar 4.2 Perspektif Keuangan	55
Gambar 4.3 Perspektif Pelanggan	57
Gambar 4.4 Perspektif Proses Bisnis Internal	61
Gambar 4.5 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	63
Gambar 4.6 Kerangka Hubungan Sebab-Akibat	64
Gambar 4.7 Keterkaitan Antara Fasilitas	67
Gambar 4.8 Hubungan Sebab-Akibat	72