

**PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* DALAM UPAYA
PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN
(STUDI KASUS PADA PT PETROSIDA GRESIK)**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai
Gelar Magister pada Program Studi Magister Akuntansi



RIZZAQI KHOIRUL WAHYUDI
041214253004

PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

2016

**PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* DALAM UPAYA
PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN
(STUDI KASUS PADA PT PETROSIDA GRESIK)**

Diajukan oleh

Rizzaqi Khoirul Wahyudi
NIM: 041214253004

Dosen Pembimbing,



Dr. Ardianto, SE., M.Si., CMA., CA., Ak
NIP. 196803291994121001

Tanggal:

17/2/2016

Mengetahui,
Ketua Program Studi Magister Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga



Dr. Hamidah, Dra., M.Si., Ak., CA
NIP. 196407241989022001

Tanggal:

17/2/2016

Yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa:

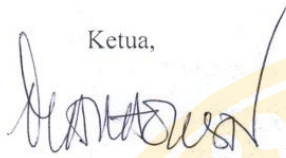
Nama : Rizzaqi Khoirul Wahyudi

NIM : 041214253004

Telah melakukan perbaikan terhadap Tesis yang berjudul “**Perancangan *Balanced Scorecard* dalam Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Petrosida Gresik)**” sebagaimana yang disarankan oleh tim penguji pada tanggal 25 Januari 2016.

Tim Penguji,

Ketua,



Prof. Dr. Dian Agustia, SE., M.Si., Ak., CMA., CA

Sekretaris,



Dr. Ardianto, SE., M.Si., CMA., CA., Ak

Anggota,



Drs. Basuki, M.Com(Hons)., Ph.D., CMA., CA., Ak



Dr. Hamidah; Dra., M.Si., Ak., CA

PERNYATAAN

Saya, (Rizzaqi Khoirul Wahyudi, 041214253004), menyatakan bahwa:

1. Tesis saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniru atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain.
2. Dalam Tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis Tesis ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 4 Januari 2016

Yang membuat pernyataan,



Rizzaqi Khoirul Wahyudi

NIM: 041214253004

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala limpahan berkah, rahmat, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “**Perancangan *Balanced Scorecard* Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Petrosida Gresik)**”. Penulisan tesis ini tidak lepas dari bantuan semua pihak, baik itu berupa bimbingan, dorongan, doa, nasehat, saran maupun kritik yang sangat membantu dalam penyelesaian tesis ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini, dengan segala kerendahaan hati serta penghargaan yang tulus, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ayahanda (Irsad Eko Wahyudi) dan Ibunda (Nur Toyiba) serta Bapak Mertua (Bambang Witjaksono) dan Ibu Mertua (Diah Martina) penulis yang tercinta. Terima kasih untuk seluruh cinta, pengorbanan, bimbingan, dan doa nya yang tak mungkin terbalaskan.
2. Istri (Aiza Dwitri Aninditya) dan putri (Maudy Callysta Wahyudi) penulis yang telah memberikan banyak semangat, doa dan bantuan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Dr. Hamidah, Dra., M.Si., Ak., CA. selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga yang dengan penuh kesabaran serta dedikasi tinggi mendukung penulis selama penyusunan tesis ini.

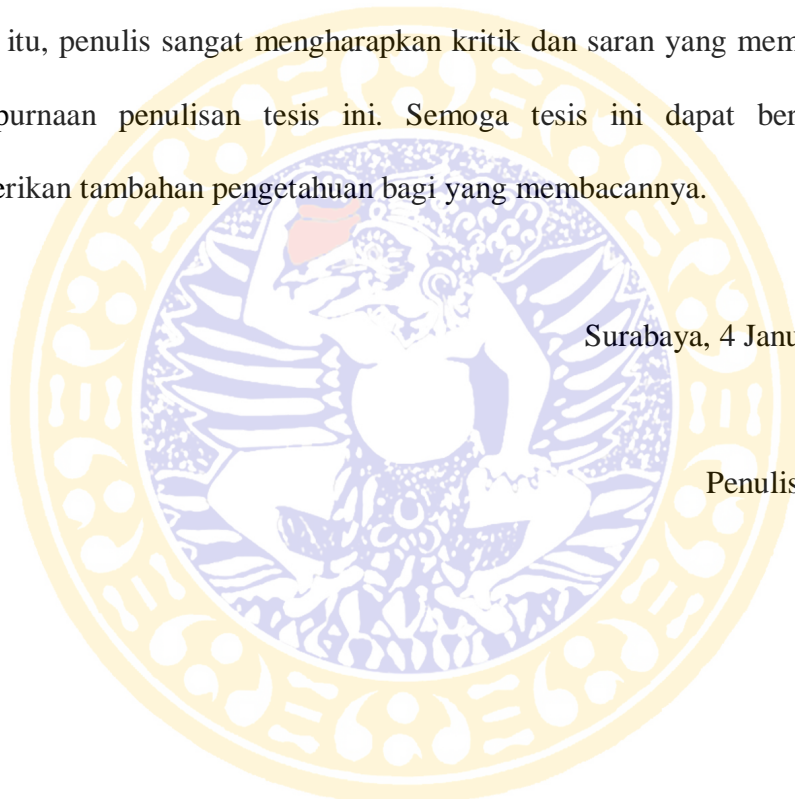
4. Dr. Ardianto, SE., M.Si., CMA., CA., Ak selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan memberikan banyak masukan yang sangat bernilai dalam proses penyempurnaan tesis ini.
5. Seluruh dosen Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga yang dengan ikhlas memberikan ilmu yang sangat bermanfaat bagi mahasiswa selama menempuh perkuliahan.
6. Adik dan kakak penulis, Dhito Tri Wahyudi, Rio Azadi, Sovia Sahid, Riko Lazuardi dan Nurul untuk dukungan, semangat, keceriaan, dan hari-hari yang penuh canda tawa yang tak henti-hentinya diberikan.
7. Bapak Mohamad Zaenal Aftoni dan Ibu Rahma Tiara Hakim atas seluruh waktu dan dukungannya sehingga penulis mampu memberikan analisis terbaik dalam penelitian.
8. Rekan-rekan seperjuangan di Magister Akuntansi angkatan 2012 (Novita, Natalia, Mas Yoga, Steven, Rica, Mas Putu, Mas Hendra, Mas Sigit, Mbak Lis, Mas Aufa, Mas Arif, Devi, Rie, Eli, dan masih banyak lagi). Terima kasih telah menjadi teman berbagi suka duka selama ini.
9. Rekan-rekan Departemen Akuntansi PT Petrokimia Gresik, terima kasih untuk segala semangat, dukungan, dan kebersamaannya.
10. Seluruh staf Sekertariat Bersama Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis atas segala bantuannya dalam penyusunan dan penyelesaian tesis ini.

11. Seluruh pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu, terima kasih atas bantuannya dalam upaya penulis untuk menyelesaikan studi Program Magister Akuntansi.

Semoga Allah SWT selalu memberikan hidayah dan rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan tesis ini. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan penulisan tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacannya.

Surabaya, 4 Januari 2016

Penulis



**PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* DALAM UPAYA
PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN
(STUDI KASUS PADA PT PETROSIDA GRESIK)**

**RIZZAQI KHOIRUL WAHYUDI
ARDIANTO**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga Surabaya

ABSTRAK

Perkembangan bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam persaingan, produksi, pemasaran dan pengelolaan sumber daya manusia. Keadaan ini menjadikan manajemen untuk berupaya mencari strategi-strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan bisnis. Penelitian ini dilakukan untuk melakukan analisis terhadap sistem evaluasi kinerja PT Petrosida Gresik yang selama ini bersifat tradisional dengan bertumpu pada RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) dan menggunakan profitabilitas sebagai indikator utama kinerja. Hal ini dapat merugikan perusahaan dalam jangka panjang karena sulit bagi perusahaan untuk mengidentifikasi penyebab atau masalah terjadinya penurunan kinerja dari aspek non finansial. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan metode penelitian studi kasus. Hasil dari penelitian ini adalah rancangan *Balanced Scorecard* yang didalamnya terdapat peta strategi, sasaran strategis, ukuran kinerja, target dan inisiatif yang mampu merepresentasikan sistem manajemen strategis terpadu. Rancangan *Balanced Scorecard* akan dapat memberikan ukuran-ukuran yang dapat membantu manajemen untuk melihat kinerja perusahaan secara menyeluruh, tidak hanya perspektif finansial, tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan sehingga dapat meningkatkan mutu pengambilan keputusan dan dapat digunakan oleh perusahaan dalam upaya pencapaian target-target perusahaan.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Kinerja, Peta Strategi, Sasaran Strategis

**PERANCANGAN BALANCED SCORECARD DALAM UPAYA
PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN
(STUDI KASUS PADA PT PETROSIDA GRESIK)**

**RIZZAQI KHOIRUL WAHYUDI
ARDIANTO**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga Surabaya

ABSTRACT

The development of an increasingly competitive business led to major changes in competition, production, marketing and human resource management. This situation makes the management to seek new strategies that make the company can survive and thrive in the business competition. This study was conducted to analyze the performance evaluation system of PT Petrosida Gresik which has been traditional by using RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) and use profitability as key performance indicators. This can be detrimental in the long term because it is difficult for companies to identify the cause or issue a decline in the performance of non-financial aspects. This research is a qualitative descriptive with case study method. The results of this research is the design of the Balanced Scorecard in which there are strategy maps, strategic objectives, performance measures, targets and initiatives that can represent integrated strategic management system. The design of the Balanced Scorecard will be able to provide measures that can help the management to look at the performance of the company as a whole, not just the financial perspective, but also from the customer perspective, internal business processes, and learning and growth so as to improve the quality of decision-making and can be used by companies in efforts to achieve the targets of the company.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance, Strategy Map, Strategic Objective

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI	iii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	iv
HALAMAN UCAPAN TERIMA KASIH	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	6
1.5. Sistematika Penulisan.....	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Kinerja	9
2.1.1. Pengertian Kinerja	9
2.1.2. Pengukuran Kinerja	10
2.1.3. Sistem Pengukuran Kinerja	13

2.2. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.2.1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.2.2. Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.2.3. Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.2.3.1. Perspektif Finansial.....	19
2.2.3.2. Perspektif Pelanggan.....	23
2.2.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal	27
2.2.3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	29
2.2.3.5. Perspektif Lingkungan	32
2.2.3.6. Hubungan Antar Perspektif.....	36
2.2.4. Peta Strategi.....	38
2.3. Tahapan Pengembangan <i>Balanced Scorecard</i>	41
2.4. Penelitian Terdahulu	46
BAB 3 METODE PENELITIAN	49
3.1. Desain Penelitian	49
3.2. Objek Penelitian.....	51
3.3. Sumber Data	51
3.4. Teknik Pengumpulan Data	52
3.5. Metodologi Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	53
3.5.1. Inisiasi <i>Balanced Scorecard</i>	53
3.5.2. Penetapan Sasaran Strategis	54
3.5.3. Pembentukan Peta Strategi	55
3.5.4. Pengukuran Strategi Bisnis	56

3.5.5. Pembuatan Target	56
3.5.6. Pembuatan Program Inisiatif	57
BAB 4 GAMBARAN UMUM SUBJEK DAN OBJEK PENELITIAN.....	59
4.1. Profil Perusahaan	59
4.2. Visi Perusahaan.....	60
4.3. Misi Perusahaan	60
4.4. Nilai Dasar dan Motto Perusahaan.....	61
4.4.1. Nilai Dasar Perusahaan	61
4.4.2. Motto Perusahaan	61
4.5. Kegiatan Utama Perusahaan.....	61
4.6. Sumber Daya Manusia	63
4.6.1. Susunan Karyawan PT Petrosida Gresik.....	63
4.6.2. Struktur Organisasi PT Petrosida Gresik	65
4.7. Kegiatan Pemasaran Perusahaan.....	67
BAB 5 ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	69
5.1. Inisiasi <i>Balanced Scorecard</i>	69
5.1.1. Identifikasi Landasan Organisasi.....	69
5.1.2. Analisis Lingkungan Eksternal.....	70
5.1.2.1. Kekuatan Ekonomi	70
5.1.2.2. Kekuatan Sosial, Budaya, Demografis dan Lingkungan	72
5.1.2.3. Kekuatan Politik, Pemerintahan dan Hukum.....	73
5.1.2.4. Kekuatan Teknologi	74
5.1.2.5. Kekuatan Kompetitif	75

5.1.2.5.1. Ancaman Pendatang Baru	75
5.1.2.5.2. Kekuatan Penawaran Pemasok	76
5.1.2.5.3. Kekuatan Penawaran Pembeli	76
5.1.2.5.4. Ancaman Produk Pengganti	77
5.1.2.5.5. Persaingan di Antara Perusahaan yang Telah Ada	77
5.1.2.5.6. Kekuatan Relatif dari Stakeholder Lain	79
5.1.3. Analisis Lingkungan Internal	79
5.1.3.1. Manajemen	79
5.1.3.2. Pemasaran	80
5.1.3.3. Keuangan	80
5.1.3.4. Produksi	81
5.1.3.5. Penelitian dan Pengembangan	81
5.2. Perumusan Strategi	82
5.2.1. Penetapan Sasaran Strategis	82
5.2.2. Pembentukan Peta Strategi	84
5.3. Penerjemahan Strategi Menjadi Tindakan	86
5.3.1. Perspektif Finansial	87
5.3.1.1. Pertumbuhan Pendapatan	91
5.3.1.2. Pengendalian Biaya	94
5.3.2. Perspektif Pelanggan	97
5.3.2.1. Produk Tepat Mutu	97
5.3.2.2. Produk Tepat Jenis	98
5.3.2.3. Produk Tepat Harga	100

5.3.2.4. Produk Tepat Waktu.....	100
5.3.2.5. Hubungan Baik dengan Pelanggan.....	101
5.3.2.6. Citra Produk dan Perusahaan	102
5.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal	104
5.3.3.1. Keandalan Pabrik.....	104
5.3.3.2. Efisiensi Produksi.....	106
5.3.3.3. Keandalan Distribusi	107
5.3.3.4. Peningkatan Mutu dan Penelitian Pengembangan	109
5.3.3.5. LK3 (Lingkungan, Kesehatan dan Keselamatan Kerja)	110
5.3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	111
5.3.4.1. Pemberdayaan Kapabilitas Organisasi	112
5.3.4.2. Peningkatan Kompetensi Karyawan.....	113
5.3.4.3. Kepuasan Karyawan	114
5.3.4.4. Sistem Informasi.....	116
BAB 6 SIMPULAN DAN SARAN	121
6.1. Simpulan.....	121
6.2. Saran.....	123
DAFTAR PUSTAKA	125
LAMPIRAN	128

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Mengukur Tema Finansial Strategis.....	22
Tabel 4.1 Kapasitas Produksi PT Petrosida Gresik	62
Tabel 4.2 Tabel Susunan Personil Berdasarkan Struktur Organisasi	63
Tabel 4.3 Tabel Susunan Personil Berdasarkan Jenjang Jabatan	64
Tabel 4.4 Tabel Susunan Personil Berdasarkan Pendidikan	64
Tabel 4.5 Tabel Susunan Personil Berdasarkan Usia	64
Tabel 4.6 Wilayah Pemasaran PT Petrosida Gresik	67
Tabel 4.7 Petugas Pemasaran PT Petrosida Gresik	68
Tabel 5.1 Daftar Perusahaan Anggota HMPN dan Crop Life Indonesia.....	78
Tabel 5.2 Rancangan Sasaran Strategis PT Petrosida Gresik	83
Tabel 5.3 Perbandingan Realisasi Omzet Penjualan dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) PT Petrosida Gresik.....	92
Tabel 5.4 Perbandingan Realisasi Laba Bersih setelah Pajak dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) PT Petrosida Gresik	95
Tabel 5.5 Perbandingan Realisasi Kuantum Penjualan dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) PT Petrosida Gresik.....	102
Tabel 5.6 Rancangan Sasaran, Ukuran Kinerja, Target, dan Inisiatif PT Petrosida Gresik	117

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Perspektif Finansial.....	23
Gambar 2.2	Ukuran Utama Perspektif Pelanggan.....	25
Gambar 2.3	Tujuan Konsumen Untuk Proposisi Nilai yang Berbeda	27
Gambar 2.4	Empat Kluster Perspektif Internal	28
Gambar 2.5	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	32
Gambar 2.6	Komponen Lingkungan dalam <i>Balanced Scorecard</i> yang Mentranslasikan Strategi Lingkungan Organisasi Kedalam Tindakan	35
Gambar 2.7	Perspektif Lingkungan Dalam <i>Balanced Scorecard</i> yang Mentranslasikan Strategi Lingkungan Organisasi Kedalam Tindakan	36
Gambar 2.8	Contoh Piramida <i>Balanced Scorecard</i> Pada Pusat Logistik Pemerintah Pusat.....	45
Gambar 3.1	Alur Proses Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	58
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT Petrosida Gresik	66
Gambar 5.1	Rancangan Peta Strategi PT Petrosida Gresik.....	85

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Persetujuan Penelitian pada PT Petrosida Gresik	128
Lampiran 2	Rancangan Sasaran, Ukuran Kinerja, Target, Inisiatif, dan Realisasi Tahun 2013 PT Petrosida Gresik.....	129
Lampiran 3	Laba Rugi Komparatif PT Petrosida Gresik Tahun 2009-2013	135
Lampiran 4	Neraca Komparatif PT Petrosida Gresik Tahun 2009-2013.....	136
Lampiran 5	Hasil Wawancara dengan Bapak Mohamad Zaenal Aftoni Selaku Direktur Komersil PT Petrosida Gresik	137
Lampiran 8	Hasil Wawancara dengan Ibu Rahma Tiara Hakim Selaku Staf Pemasaran PT Petrosida Gresik	141
Lampiran 9	Produk-Produk PT Petrosida Gresik	151