

**EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*,
STUDI KASUS DI PT. ABADI ADIMULIA,
SURABAYA**

Tesis

**Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 2**

Program Studi Magister Manajemen



**Diajukan Oleh :
EKA WIRATMAJA
20031020049**

**Kepada
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA
2005**

3002
AMERICAN UNIVERSITY LIBRARY
WASHINGTON, D.C. 20004

AMERICAN UNIVERSITY
LIBRARY
WASHINGTON, D.C. 20004



AMERICAN UNIVERSITY
LIBRARY
WASHINGTON, D.C. 20004

3002

AMERICAN UNIVERSITY
LIBRARY
WASHINGTON, D.C. 20004

TESIS

**EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*,
STUDI KASUS DI PT. ABADI ADIMULIA,
SURABAYA**

Diajukan Oleh

EKA WIRATMAJA

20031020049

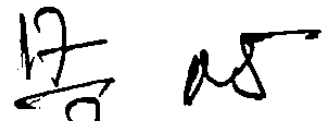
Telah Disetujui Oleh :

PEMBIMBING



Dr. H. Doko Subono, MM

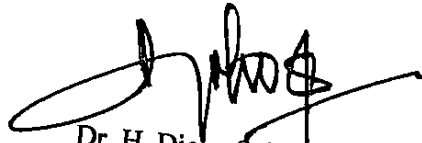
Tanggal :




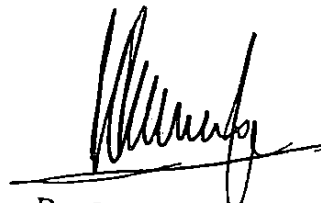
TESIS
**EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*,
STUDI KASUS DI PT. ABADI ADIMULIA,
SURABAYA**

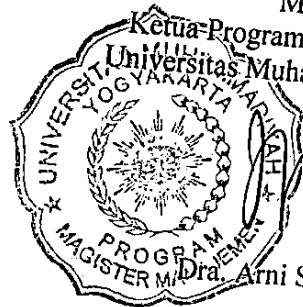
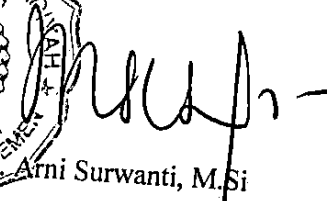
Diajukan Oleh
EKA WIRATMAJA
20031020049

Tesis ini telah dipertahankan dan disahkan didepan
Dewan Penguji Program Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Tanggal 24 Juli 2005
Yang terdiri dari


Dr. H. Djoko Subagio, MM
Ketua Tim Penguji


Drs. H. Susanto, MS
Anggota Tim Penguji


Drs. H. Kamdjawi, MM
Anggota Tim Penguji

Mengetahui
Ketua Program Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta


Dra. Arni Surwanti, M.Si

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini bukan merupakan hasil plagiat karya orang lain, melainkan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diterbitkan oleh pihak manapun.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari ada yang mengklaim bahwa karya ini adalah milik orang lain dan dibenarkan secara hukum, maka saya bersedia dituntut berdasarkan hukum yang berlaku di Indonesia.

Yogyakarta, Juli 2005

Yang Membuat Pernyataan :



Eka Wiratmaja

20031020049

Motto

*Dan demikian (pula) diantara manusia, binatang-binatang melata dan binatang-binatang ternak ada yang bermacam-macam warnanya dan jenisnya. Sesungguhnya yang takut kepada Allah diantara hamba – hamba-Nya, hanyalah ulama (orang-orang yang mengetahui kebesaran dan kekuasaan Allah). Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Pengampun.
(Qs : Faathir ayat 28)*

Kupersembahkan kepada :

Kedua orang tuaku, saudaraku dan istriku

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, segala puji bagi Allah atas segala limpahan rahmat dan hidayahNya, sehingga saya mampu menyelesaikan tesis ini.

Tesis ini diajukan guna memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Strata 2, Magister Managemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bantuan dalam penyusunan dan penyelesaian tesis ini kepada :

1. Bapak Dr. H. Siswanto Mashuri, MA, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
2. Ibu Dra. Arni Surwanti, M.Si, selaku Ketua Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
3. Bapak Dr. H. Djoko Subagjo, MM, selaku pengelola Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo dan sekaligus sebagai dosen pembimbing.
4. Bapak Drs. H. Kamdjawi, MM, selaku Pengelola Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
5. Bapak dan Ibu dosen pengajar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
6. Bapak Ir. Adji Soetrisno,MM selaku Direktur PT Abadi Adimulia Surabaya

8. Bapak Sukarsono dan Ibu yang selalu memberikan nasihat.
9. Bapak Endang dan Ibu yang selalu memberikan tauladan.
10. Istri saya Tittu Riana Sari tercinta dan anak-anakku yang selalu memberikan spirit dalam belajar.
11. Rekan-rekan satu angkatan yang selalu memberikan dorongan untuk menyelesaikan tesis ini.
12. Adik-adikku yang membantu dalam penyelesaian tesis ini terutama mbak Gilang , Ugan, Dewi, Aris, Arik dan Rine.

Saya berharap tesis ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
INTISARI.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Batasan Masalah.....	7
C. Rumusan Masalah.....	7
D. Tujuan Penelitian.....	8
E. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Penelitian Terdahulu.....	9
B. Evaluasi Kinerja Perusahaan.....	11
1. Pengertian dan Manfaat Evaluasi Kinerja.....	11
2. Kelemahan Evaluasi Kinerja Tradisional.....	14
C. Balanced Scorecard.....	15
1. Perspektif Financial.....	20
2. Perspektif Pelanggan.....	24
3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	27
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	28
D. Balanced Scorecard Sebagai Sistem Strategi.....	32
E. Kerangka Konseptual.....	33
BAB III METODA PENELITIAN.....	36
A. Obyek dan Lokasi Penelitian.....	36
B. Pendekatan Penelitian.....	36
C. Teknik Pengumpulan Data.....	37
D. Waktu Penelitian.....	38
E. Metode Analisis Data.....	39
	40

BAB IV GAMBARAN UMUM PT ABADI ADIMULIA.....	41
A. Sejarah Berdirinya PT Abadi Adimulia.....	41
B. Kondisi Manajemen PT Abadi Adimulia.....	43
C. Fasilitas Produksi yang Dimiliki.....	48
D. Produk yang Dibuat.....	51
E. Data Pelanggan.....	52
BAB V ANALISIS PERMASALAHAN.....	53
A. Perspektif Financial.....	53
B. Perspektif Pelanggan.....	67
1. Kepuasan Pelanggan.....	67
2. Jumlah Claim.....	71
3. On Time In Full Delivery Performance.....	72
C. Perspektif Proses Bisnis Intern.....	73
1. Quality Performance.....	73
2. Efisiensi Produksi.....	74
3. Efisiensi Penggunaan Material Murni.....	75
4. Efisiensi Mesin.....	76
5. Response Time Proyek Baru.....	77
6. Perkembangan Bisnis.....	78
D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	79
1. Absensi Pekerja.....	79
2. Produktifitas Pekerja.....	80
3. Motivasi Pekerja.....	81
4. Employee Turn Over.....	81
5. Employee Training.....	82
BAB VI ANALISA PEMECAHAN PERMASALAHAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	83
A. Perspektif Financial.....	83
B. Perspektif Pelanggan.....	87
C. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	88
D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	90
BAB VII IMPLIKASI TERHADAP PERUSAHAAN.....	91
A. Implikasi Terhadap Perspektif Financial.....	91
B. Implikasi Terhadap Perspektif Pelanggan.....	92
C. Implikasi Terhadap Perspektif Proses Bisnis Internal.....	93
D. Implikasi Terhadap Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	94
BAB VII I SIMPULAN DAN SARAN	95
A. Simpulan.....	95
B. Saran.....	97
DAFTAR PUSTAKA.....	98
.....	00

DAFTAR TABEL

	Halaman
5.1. Neraca PT Abadi Adimulia.....	53
5.2. Current Ratio.....	56
5.3. Quick Ratio.....	57
5.4. Inventory Turn Over.....	58
5.5. Fixed Asset Turn Over.....	59
5.6. Total Asset Turn Over.....	60
5.7. Debt to Total Asset.....	62
5.8. Debt to Equity Ratio.....	63
5.9. Gross Profit Margin.....	64
5.10. Operating Profit.....	65
5.11. Net Profit Margin.....	66
5.12. Return on Investment.....	67
5.13. Supplier Performance Appraisal.....	68
5.14. Performance Fully Released.....	70
5.15. Jumlah Claim.....	71
5.16. On Time In full Delivery Performance.....	72
5.17. Quality Performance.....	73
5.18. Effisiensi Produksi.....	74
5.19. Effisiensi Material Murni.....	75
5.20. Effisiensi Mesin.....	76
5.21. Response Time Proyek Baru.....	77
5.22. Material Consumption.....	78
5.23. Absensi Pekerja.....	79
5.24. Produktifitas Pekerja.....	80
5.25. Jumlah QIT.....	81
5.26. Employee Turn Over.....	82
5.27. Employee Training	82
6.1. Basis Berasaktif Keuangan.....	83

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1. Balanced Scorecard memberi kerangka kerja untuk menerjemahkan strategi kedalam kerangka operational.....	17
2.2. Hubungan sebab akibat Empat Perspektif Balanced Scorecard.....	18
2.3. Keseimbangan sasaran-sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik.....	19
2.4. Perspektif pelanggan.....	25
2.5. Model Generik- Proposisi Nilai Pelanggan.....	27
2.6. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	28
2.7. Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	30
2.8. Pengukuran pembelajaran dan pertumbuhan – pelatihan dan penjelasannya.....	31
2.9. Kerangka Konseptual.....	34
4.1. Struktur Organisasi PT. Abadi Adimulia.....	43
5.1. Grafik Current Ratio.....	57
5.2. Grafik Quick Ratio.....	58
5.3. Grafik Inventory Turn Over.....	59
5.4. Grafik Fixed Asset Turn Over.....	60
5.5. Grafik Total Asset Turn Over.....	61
5.6. Grafik Debt to Total Asset.....	62
5.7. Grafik Debt to Equity Ratio.....	63
5.8. Grafik Gross Profit Margin.....	64
5.9. Grafik Operating Profit.....	65
5.10. Grafik Net Profit Margin.....	66
5.11. Grafik Return on Investment.....	67
5.12. Grafik Supplier Performance Appraisal.....	69
5.13. Grafik Performance Fully Released.....	70
5.14. Grafik Jumlah Claim.....	71
5.15. Grafik Financial Performance.....	72

5.16. Grafik Quality Performance.....	73
5.17. Grafik Effisiensi Produksi.....	74
5.18. Grafik Effisiensi Material Murni.....	75
5.19. Grafik Effisiensi Mesin.....	76
5.20. Grafik Response Time Proyek Baru.....	77
5.21. Grafik Material Consumption.....	78
5.22. Grafik Absensi Pekerja.....	79
5.23. Grafik Produktifitas Pekerja.....	80
5.24. Grafik Jumlah QIT.....	81
5.25. Grafik Employee Turn Over.....	82
5.26. Grafik Employee Training.....	82

INTI SARI

Pada penelitian ini penulis meneliti tentang Evaluasi Kinerja Perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, di PT. Abadi Adimulia, Surabaya. Tujuan dari penelitian adalah mengevaluasi kinerja perusahaan secara menyeluruh dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dan memberikan usulan strategi yang perlu dilakukan untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Pendekatan *Balanced Scorecard* ini dipilih karena akan menilai kinerja secara *comprehensive* dan *coherent*.

Penelitian didasarkan pada data yang diperoleh dari dokumentasi dan wawancara dari kinerja perusahaan selama 4 tahun, dari tahun 2001 sampai 2004. Kinerja perusahaan dievaluasi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang meliputi 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis intern dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil penelitian menunjukkan kinerja PT. Abadi Adimulia selama empat tahun pada perspektif keuangan cukup baik ditandai dengan *profitability ratio* yang selalu meningkat, tapi terjadi kenaikan hutang pada tahun 2003 sebesar 89 % dan tahun 2004 sebesar 11,2 % yang menurunkan tingkat likuiditas. Hutang dilakukan untuk investasi mesin baru karena adanya kenaikan *demand* yang melebihi kapasitas. Dari perspektif pelanggan terlihat trend yang baik pada kepuasan pelanggan, yang ditunjukkan dari penilaian dua pelanggan yaitu PT Unilever dan PT P&G. Jumlah *claim* mengalami perbaikan, sedangkan kemampuan mengirim barang tepat waktu mengalami penurunan. Dari perspektif proses bisnis intern terlihat adanya kenaikan efisiensi produksi dan efisiensi mesin, sedangkan efisiensi material murni terlihat menurun tapi tetap diatas seratus persen. *Performance* kualitas barang ada sedikit penurunan pada produk non unilever. *Response time* proyek baru mengalami perbaikan sedangkan perkembangan bisnis terjadi penurunan. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terjadi trend yang sedikit menurun yang digambarkan

ABSTRACTION

This research is about evaluation of company performance with Balanced Scorecard's approach case study at PT. Abadi Adimulia, Surabaya. Objective of the research is to evaluate company's performance with Balanced Scorecard's approach and to give strategic proposal to increase the company's performance. Balanced Scorecard's approach was chosen because the value of its performance is comprehensive and coherent.

The research based on data gained from documentation and interview from the company for four years since 2001 to 2004. The company's performance being evaluated with Balanced Scorecard's approach with 4 perspectives, which are financial perspective, customer perspective, business process perspective and learning and growth perspective.

The result of the research shows that performance of PT. Abadi Adimulia for four years for financial perspective is good enough, with the increment of profitability ratio, but there are also increment of debt in 2003, 89% and in 2004, 11,2% which is decrease the liquidity level. Debt is for new machine investment because the increment of demand is over than capacity for certain machine. Customer perspective is showing a good trend for customer's satisfaction, can be seen from supplier performance appraisal of PT. Unilever and PT. P&G. Claim is showing a good result, but on time in full delivery performance is decreased. For business process perspective, it shows an increment for production efficiency and machine efficiency, but for pure material efficiency it shows a decrement even still over than 100 %. For quality performance of non Unilever's product is a bit decrease. For new project's response time the trend is incline, but for business growth the trend is decline. For learning and growth perspective the trend is a bit decline, it shows from employee