

**ANALISA PENILAIAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN  
BALANCED SCORECARD SEBAGAI SARANA  
UNTUK MERAHAI KEUNGGULAN KOMPETTIF  
PADA CV. INDAH CEMERLANG II MALANG**

**SKRIPSI**

**Diajukan Guna Melengkapi Sebagian Syarat  
Dalam mencapai gelar Sarjana Strata Satu (S1)**



**Disusun Oleh :**

**Nama : Nurin Ni'matul Wahda  
NIM : 09111013  
Pembimbing : Siti Sunrowiyati SE., MM**

**JURUSAN AKUNTANSI  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI KESUMA NEGARA  
BLITAR  
2013**

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*"Dengan Menyebut Nama Allah Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang"*

*"... Sesungguhnya Allah berkuasa atas segala sesuatu"*

*(QS. Al Baqarah : 20)*

*"Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.*

*Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan*

*sungguh-sungguh (urusan) yang lain,*

*dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap."*

*(QS. Al Insyirah : 6 – 8)*

*Skripsi ini ku persembahkan untuk kalian "Keluargaku Tercinta"*

*Ibuk, Bapak, dan Adikku Tercinta.*

## LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah dosen pembimbing dari,

Nama : Nurin Ni'matul Wahda

NIM : 09111013

Jurusan / Program Studi : Ekonomi/Akuntansi

Judul Skripsi :

**ANALISA PENILAIAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN**

***BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SARANA UNTUK**

**MERAHAI KEUNGGULAN KOMPETITIF**

**PADA CV. INDAH CEMERLANG II MALANG**

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini telah melalui proses bimbingan sejak tanggal 12 Januari 2013 sampai dengan 23 April 2013 dan memberikan persetujuan atas skripsi ini untuk diuji di depan dewan penguji skripsi.

Demikian persetujuan ini saya berikan sebagai syarat untuk mengikuti Ujian Komprehensif bagi mahasiswa yang tersebut di atas.

Blitar, 23 April 2013

Pembimbing, .



Siti Sunrowiyati SE., MM

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Nurin Ni'matul Wahda

NIM : 09111013

Jurusan/Program Studi : Ekonomi/Akuntansi

Judul Skripsi :

**ANALISA PENILAIAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN  
*BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SARANA  
UNTUK MERAHI KEUNGGULAN KOMPETITIF  
PADA CV. INDAH CEMERLANG II MALANG**

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Skripsi yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya.

Apabila ternyata di kemudian hari penulisan Skripsi ini merupakan hasil plagiat atau hasil penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesuma Negara Blitar.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Blitar, 23 April 2013



Penulis,

Nurin Ni'matul Wahda





# Indah Cemerlang

INDUSTRI CONBLOCK (PAVING'S), BATAKO, GENTENG & TEGEL

Jl. Rogondo No 261 Singosari Telp./Fax (0341) 452456, 454456  
Supriyadi No 7 (Kebonsari - Sukun) Telp (0341) 801392  
MALANG

## SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : 26 / K. IC/ MIIS/ II/ 2013

Yang bertanda tangan di bawah ini, selaku pimpinan Perusahaan **INDAH CEMERLANG** Malang, menyatakan dan menerangkan bahwa mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesuma Negara Blitar yang tersebut di bawah ini :

Nama : Nurin Ni'matul Wahda

NIM : 09111013

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Akuntansi

Judul : Analisa Penilaian Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai Sarana untuk Meraih Keunggulan Kompetitif pada CV. Indah Cemerlang II Malang.

Mahasiswa tersebut melakukan penelitian pada perusahaan kami guna menyusun skripsi mulai 2 Januari 2013 – 26 Februari 2013.

Demikian Surat Keterangan ini kami buat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 26 Februari 2013,



**Indah Cemerlang**

INDUSTRI CONBLOCK (PAVING'S), BATAKO, GENTENG & TEGEL

Jl. Rogondo No 261 Singosari Telp./Fax (0341) 452456, 454456  
Jl. S. Supriyadi No. 7 (Kebonsari - Sukun) Telp. (0341) 801392  
MALANG

Abdul Rahman Zubaidi  
Pimpinan

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi dengan judul :

**ANALISA PENILAIAN KINERJA DENGAN  
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI  
SARANA UNTUK MERAHAI KEUNGGULAN KOMPETITIF  
PADA CV. INDAH CEMERLANG II MALANG**

Yang disusun oleh :

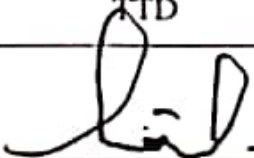


Nama : Nurin Ni'matul Wahda

NIM : 09111013

Jurusan/Progam Studi : Ekonomi/Akuntansi

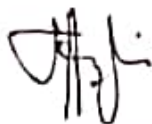
Telah diuji dan dinyatakan lulus pada 08 Mei 2013

### SUSUNAN DEWAN PENGUJI

No.	Nama	Kedudukan	TTD
1.	Drs. H. S. Soetrisno, MM	Penguji I	
2.	Siti Sunrowiyati, SE.,MM	Penguji II	
3.	Dra. Sunarsasi, MM	Penguji III	

Mengetahui,

Pembimbing



(Siti Sunrowiyati, SE.,MM)



Ketua Progam Studi Akuntansi



(Siti Sunrowiyati, SE., MM)

## ABSTRAKSI

### ANALISA PENILAIAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SARANA UNTUK MERAHI KEUNGGULAN KOMPETITIF PADA CV. INDAH CEMERLANG II MALANG

NURIN NI'MATUL WAHIDA – 09111013

Kata kunci : Analisa Penilaian Kinerja, *Balanced Scorecard*, Keunggulan Kompetitif

Lingkungan bisnis yang ada di saat ini merupakan lingkungan bisnis yang sangat kompleks. Lingkungan demikian menuntut sistem penilaian kinerja yang sangat berbeda dari yang pernah digunakan di masa lalu. Sistem penilaian kinerja yang dibutuhkan adalah sistem yang mampu menilai kinerja seluruh komponen kunci yang ada dalam perusahaan. Selain itu, untuk memenangkan persaingan, perusahaan juga harus mempunyai kunci kesuksesan kompetitif yang dibarengi dengan visi dan strategi perusahaan yang telah ditentukan. *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang sangat tepat untuk mendapatkan kunci kesuksesan kompetitif karena *Balanced Scorecard* memberikan informasi strategik dengan menggunakan faktor – faktor keberhasilan kritis yang menyediakan peta bagi perusahaan yang menunjukkan jalan ke arah keberhasilan kompetitif.

Penulis melakukan pengukuran pada CV. Indah Cemerlang II Malang dengan menggunakan data tahun 2010 – 2012. Pengukuran kinerja keuangan dilihat dari Laporan Neraca dan Laporan Laba Rugi dengan menggunakan ROA, *total assets turnover*, *net profit margin*, *sales growth*, dan *debt to total assets*, perspektif pelanggan dari *customer retention*, *on time delivery*, *number of customer complaint*, dan *customer acquisition*. Perspektif proses bisnis internal menggunakan *innovation process*, *part per million defect rate*, *idle capacity*, dan *supplier lead time*. Sedangkan untuk proses pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari *employee productivity* dan *percentage of employee turnover*.

Dari hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal dianggap sudah cukup baik, sedangkan untuk kedua perspektif lainnya masih dianggap kurang. Maka, *Balanced Scorecard* cocok untuk diterapkan di CV. Indah Cemerlang II karena *Balanced Scorecard* dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini.



## KATA PENGANTAR

Segala puji penulis sampaikan ke hadirat Allah SWT, atas petunjuk, hidayah, dan rahmat-Nya lah skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Tidak lupa semoga sholawat dan salam senantiasa terlimpahkan pada junjungan kita, Nabi Agung Muhammad SAW.

Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai Gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesuma Negara Blitar.

Dengan terselesaikannya skripsi yang berjudul “Analisa Penilaian Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai Sarana untuk Meralih Keunggulan Kompetitif pada CV. Indah Cemerlang II Malang” ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang sebesar – besarnya kepada pihak – pihak yang ikut membantu baik langsung, maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini kepada :

1. Drs. H. S. Soetrisno, MM, selaku ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesuma Negara (STIEKEN) Blitar.
2. Ibu Siti Sunrowiyati SE., MM, Ketua Jurusan Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesuma Negara (STIEKEN) Blitar sekaligus Dosen Pembimbing Skripsi yang telah banyak memberikan petunjuk serta bimbingan dari awal penyusunan skripsi ini sampai selesai.



3. Bapak dan Ibu Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesuma Negara (STIEKEN) Blitar yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis selama menempuh kuliah.
4. Seluruh staf Tata Usaha Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesuma Negara (STIEKEN) Blitar yang telah berkenan membantu penulis.
5. Bapak Abdul Rahman Zubaidi, Pimpinan CV. Indah Cemerlang yang telah memberikan izin kepada penulis untuk mengadakan penelitian dan yang telah banyak membantu memberikan data – data yang diperlukan untuk penelitian.
6. Spesial buat Ibuk dan Bapakku tercinta, matur suwun sanget atas do'a dan kasih sayangnya yang telah memotivasi penulis untuk segera menyelesaikan skripsi ini, dan untuk adikku tersayang "*thank for all*".
7. Teman – teman Akuntansi '09, terima kasih atas dukungannya selama ini.
8. Pihak – pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan baik langsung maupun tidak langsung.

Semoga Allah SWT membalasnya dengan rahmat dan karunia-Nya yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah banyak membantu dan memberikan dorongan selama ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun akan selalu penulis harapkan. Akhirnya semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Blitar, 24 April 2013

Nurin Ni'matul Wahda

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Persembahan.....	ii
Surat Keterangan Penelitian.....	iii
Halaman Persetujuan Skripsi .....	iv
Halaman Pernyataan Keaslian.....	v
Halaman Pengesahan .....	vi
Abstraksi.....	vii
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Isi .....	x
Daftar Tabel .....	xiii
Daftar Gambar.....	xv
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Permasalahan .....	4
C. Rumusan Masalah .....	4
D. Tujuan Penelitian .....	4
E. Kegunaan Penelitian .....	5
<b>BAB II : LANDASAN TEORI</b>	
A. Penelitian Terdahulu .....	6
B. Penilaian Kinerja.....	7
1. Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja.....	7
2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja .....	9
C. <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> .....	10

1. Kelahiran Konsep <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	10
2. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	13
3. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	14
4. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	17
5. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	19
6. Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	20
7. Tahapan Pelaksanaan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	28
8. Kunci Keberhasilan dalam Membangun <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	29
D. Konsep Keunggulan Kompetitif.....	32
E. Hubungan Antar Variabel.....	36

### BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

A. Devinisi Operasional Variabel.....	38
1. Kinerja dan Penilaian Kinerja .....	38
2. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	38
3. Keunggulan Kompetitif.....	38
B. Populasi Penelitian dan Sampel .....	39
C. Jenis Penelitian.....	39
D. Metode Pengumpulan Data.....	40
E. Tehnik Analisa Data.....	40
F. Waktu dan Tempat Penelitian.....	46

### BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Data Perusahaan .....	47
--------------------------	----

1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	47
2. Struktur Organisasi Perusahaan.....	48
3. Ketenagakerjaan .....	53
4. Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi Perusahaan .....	55
5. Proses dan Hasil Produksi.....	56
6. Pemasaran.....	64
7. Informasi Akuntansi Perusahaan .....	67
8. Informasi Pengukuran Lainnya .....	75
B. Hasil Analisa Data.....	77
C. Analisa Pembahasan Hasil Penelitian .....	94
<b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	102
B. Saran .....	105
Daftar Pustaka .....	109



## DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Jumlah Tenaga Kerja CV. Indah Cemerlang II .....	53
Tabel 2 : Laporan HPP CV. Indah Cemerlang II Tahun 2010.....	67
Tabel 3 : Laporan Laba Rugi CV. Indah Cemerlang II Tahun 2010 .....	68
Tabel 4 : Neraca CV. Indah Cemerlang II Tahun 2010.....	69
Tabel 5 : Laporan HPP CV. Indah Cemerlang II Tahun 2011 .....	70
Tabel 6 : Laporan Laba Rugi CV. Indah Cemerlang II Tahun 2011.....	71
Tabel 7 : Neraca CV. Indah Cemerlang II Tahun 2011.....	72
Tabel 8 :Laporan Laba Rugi CV. Indah Cemerlang II Tahun 2012.....	73
Tabel 9 : Neraca CV. Indah Cemerlang II Malang Tahun 2012.....	74
Tabel 10 : Data jumlah pemesan, ketepatan waktu pengiriman, dan pengaduan pelanggan tahun 2010 - 2012 .....	75
Tabel 11 :Data jumlah pelanggan yang memesan tahun 2010 – 2012 .....	75
Tabel 12 : Data jumlah produksi, produk cacat, dan kapasitas produksi CV. Indah * Cemerlang II Malang tahun 2010 – 2012 .....	76
Tabel 13 : Data inovasi dan pengembangan produk tahun 2010 – 2012 .....	76
Tabel 14 : Data kualitas karyawan dan kedisiplinan tahun 2010 – 2012 .....	76
Tabel 15 : Persentase ROA CV. Indah Cemerlang II tahun 2010 – 2012 .....	78
Tabel 16 : Rasio <i>total assets turnover</i> CV. Indah Cemerlang II tahun 2010 – 2010 .....	79
Tabel 17 : Persentase <i>net profit margin</i> tahun 2010 – 2012 .....	80
Tabel 18 : Persentase peningkatan penjualan tahun 2010 – 2012 .....	81

Tabel 19 : Rasio hutang terhadap kekayaan bersih tahun 2010 - 2012 .....	81
Tabel 20 : Jumlah retensi pelanggan tahun 2010 – 2012 .....	83
Tabel 21 : Data ketepatan waktu pengiriman tahun 2010 – 2012.....	84
Tabel 22 : Data keluhan pengiriman tahun 2010 – 2012 .....	85
Tabel 23 : Jumlah akuisisi pelanggan tahun 2010 – 2012 .....	86
Tabel 24 : Inovasi produk tahun 2010 – 2012 .....	87
Tabel 25 : Biaya riset dan pengembangan tahun 2010 – 2012 .....	88
Tabel 26 : Data produksi yang cacat tahun 2010 – 2012 .....	89
Tabel 27 : Kapasitas produksi yang tidak dipakai tahun 2010 – 2012 .....	89
Tabel 28 : Data <i>supplier lead time</i> tahun 2010 – 2012 .....	90
Tabel 29 : Hasil per jam kerja tahun 2010 – 2012 .....	92
Tabel 30 : Rasio perputaran karyawan tahun 2010 – 2012 .....	93
Tabel 31 : Data absensi karyawan tahun 2010 – 2012 .....	94
Tabel 32 : Interpretasi hasil dari perspektif keuangan .....	94
Tabel 33 : Interpretasi hasil dari perspektif pelanggan .....	96
Tabel 34 : Interpretasi hasil dari perspektif proses bisnis internal .....	98
Tabel 35 : Interpretasi hasil dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	100

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Perspektif pelanggan: tolak ukur .....	23
Gambar 2 : Struktur organisasi CV. Indah Cemerlang II tahun 2010 .....	49
Gambar 3 : Skema proses produksi tegel.....	62
Gambar 4 : Bagan proses produksi batako dan <i>paving stone</i> .....	63