

Personnel management

 PERPUSTAKAAN	MILIK PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS GADJAH MADA YOGYAKARTA
Diterima	11 JUN 2007
Inventarisasi	2598/EA/Hd.6/2007
Klasifikasi	P/658.3 Emi 07
Diproses	

 PERPUSTAKAAN	UNIVERSITAS GADJAH MADA YOGYAKARTA FAKULTAS EKONOMI Program Studi Akuntansi
---	---

**EVALUASI PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI SUATU SISTEM PENILAIAN KINERJA
PADA MATAHARI SUPERMARKET**

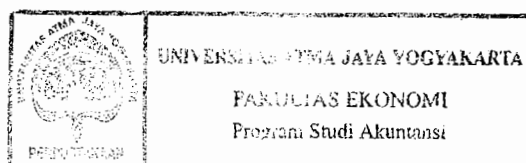
SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Ekonomi (S1)
Pada Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta



**Disusun Oleh :
Eni Hartini
NPM : 03 04 14089**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
MEI, 2007**



**EVALUASI PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI SUATU SISTEM PENILAIAN KINERJA
PADA MATAHARI SUPERMARKET**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Ekonomi (S1)
Pada Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta



**Disusun Oleh :
Eni Hartini
NPM : 03 04 14089**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
MEI, 2007**

SKRIPSI

**EVALUASI PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI SUATU SISTEM PENILAIAN KINERJA
PADA MATAHARI SUPERMARKET**

**Disusun Oleh :
Eni Hartini
NPM : 03 04 14089**

Telah dibaca dan disetujui oleh :

Pembimbing Utama



H. Andre Purwanugraha, SE., MBA.

Tanggal 14 April 2007

SKRIPSI

EVALUASI PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SUATU SISTEM PENILAIAN KINERJA PADA MATAHARI SUPERMARKET

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Eni Hartini

NPM : 03 04 14089

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 4 Mei 2007
dan dinyatakan telah memenuhi persyaratan untuk mencapai derajat
Sarjana Ekonomi (S1) pada Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta

SUSUNAN PANITIA PENGUJI

Ketua Panitia Penguji

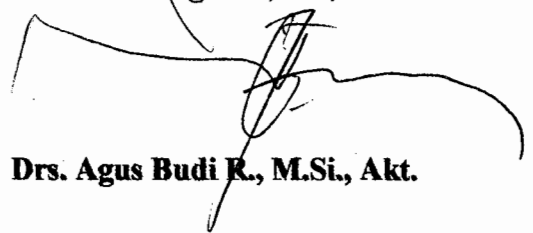

A stylized handwritten signature in black ink.

Endang Raino, SE., M.Si

Anggota Panitia Penguji


A stylized handwritten signature in black ink.

H. Andre Purwanugraha, SE., MBA.


A stylized handwritten signature in black ink.

Drs. Agus Budi R., M.Si., Akt.

**Yogyakarta, 4 Mei 2007
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Atma Jaya Yogyakarta**


A stylized handwritten signature in black ink.

The logo of Universitas Atma Jaya Yogyakarta, featuring a circular emblem with a sunburst design and the text "UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA" around it.
Dr. R. Maryatno, MA.
**FAKULTAS
EKONOMI**

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

**EVALUASI PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI SUATU SISTEM PENILAIAN KINERJA
PADA MATAHARI SUPERMARKET**

Benar-benar hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik langsung maupun tidak langsung yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam catatan perut/ daftar pustaka. Apabila di kemudian hari terbukti saya melakukan plagiasi sebagian/ seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 14 April 2007

Yang menyatakan



Eni Hartini

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan bimbinganNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“EVALUASI PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SUATU SISTEM PENILAIAN KINERJA PADA MATAHARI SUPERMARKET”**. Penulisan skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak H. Andre Purwanugraha, SE., MBA., selaku dosen pembimbing yang dengan sabar membimbing dan memberi pengarahan dalam penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Dr. R. Maryatmo, MA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta beserta dosen, staf, dan pihak perpustakaan yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini dan memberikan ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan.
3. Bapak Rochadi, selaku *Store Manager* Matahari Supermarket Singosaren Solo yang telah memberikan waktu dan bantuan dalam memperoleh penjelasan dan data-data kepada penulis selama melakukan penelitian.

4. Bapak Maryono, selaku Asisten Store Manager Matahari Supermarket Singosaren Solo yang telah membantu dalam mendapatkan data dan memberikan penjelasan kepada penulis. Seluruh staf dan karyawan Matahari Supermarket Singosaren Solo atas bantuan dan kerjasama yang baik selama penulis melakukan penelitian.
5. Mami, Cik Lisa, Ko Riko, dan Ko Bayu tersayang, yang selalu memberikan doa, kasih sayang, dorongan, bimbingan, dan arahan yang terbaik bagi penulis.
6. Om Tjay Sin dan Tante Sonya yang telah memberikan bantuan, penjelasan, dan support kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Fifi, Pasca, Vinka, Eluk, dan anak-anak kost *Barbie House* (khususnya Citra, Maya, Rosi, Chery, dan Yuli). Terimakasih untuk dukungan dan bantuannya.
8. Herry S. dan Aming. Terimakasih untuk semua bantuan, support, masukan, dan doanya. Dan terimakasih karena sudah jadi tempat curhat yang baik.

Dan akhir kata, skripsi ini masih jauh dari sempurna. Segala kritik, saran, dan masukan positif sangat diharapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis berharap, skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, 14 April 2007

Penulis,

Eni Hartini

Amsal 18 : 21

*Banyaklah rancangan di hati manusia
tetapi keputusan TUHANlah yang terlaksana.*

Roma 12 : 12

*Bersukacitalah dalam pengharapan,
sabarlah dalam kesesakan dan bertekunlah dalam doa.*

Ibrani 10 : 36

*Sebab kamu memerlukan ketekunan,
supaya sesudah kamu melakukan kehendak Allah, kamu memperoleh apa yang
dijanjikan itu.*



Skripsi ini kupersembahkan untuk:

- *Mami tersayang*
- *Cik Lisa, Ko Riko, Ko Bayu tersayang*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
HALAMAN MOTTO.....	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
INTISARI.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
I.1. Latar Belakang Masalah.....	1
I.2. Perumusan Masalah.....	4
I.3. Batasan Masalah.....	5
I.4. Tujuan Penelitian.....	5
I.5. Manfaat Penelitian.....	5
I.6. Metode Penelitian.....	6
I.7. Sistematika Penulisan.....	8

BAB II *BALANCED SCORECARD*

II.1. Pengertian Kinerja.....	10
II.2. Pengertian Penilaian Kinerja.....	11
II.3. Alat Penilaian Kinerja Perusahaan.....	12
II.3.1 Alat Penilaian Kinerja Keuangan.....	13
II.3.2 Alat Penilaian Kinerja Non Keuangan.....	15
II.4. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	16
II.5. Aspek-Aspek dalam <i>Balanced Scorecard</i>	20
II.5.1. Perspektif Keuangan.....	20
II.5.2. Perspektif Pelanggan.....	22
II.5.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	25
II.5.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	26
II.6. Hubungan Sebab Akibat dalam <i>Balanced Scorecard</i>	28
II.7. Syarat untuk Menyusun <i>Balanced Scorecard</i>	30
II.8. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	30
II.9. Keunggulan dan Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	31
II.10. <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sistem Manajemen Strategis.....	33
II.11. <i>The Baldrige Criteria</i>	35

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

III.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	40
III.2. Tujuan Pendirian Perusahaan.....	43
III.3. Visi, Misi, Filosofi dan Strategi Perusahaan.....	44
III.4. Struktur Organisasi dan Susunan Tugas Perusahaan.....	47

III.5. Gambaran Personalia.....	51
III.6. Program Pelatihan Bagi Karyawan.....	52
III.7. Sistem Balas Jasa Bagi Karyawan Perusahaan.....	53
III.8. Jaminan Kesejahteraan Karyawan.....	54
III.9. Kegiatan Pemasaran Perusahaan.....	55
III.10. Pelayanan yang Diberikan Kepada Konsumen.....	58
III.11. Evaluasi Kinerja Matahari Supermarket.....	59
BAB IV ANALISIS DATA	
IV.1. Mengevaluasi <i>Balanced Scorecard</i> yang Digunakan oleh Perusahaan dengan Menggunakan Metode <i>The Baldrige Criteria</i>	65
IV.2. Mengklarifikasi Visi, Misi, Dan Strategi Perusahaan.....	67
IV.3. Menjabarkan Tujuan Stategis yang Ingin Dicapai Perusahaan Ke dalam Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	68
IV.4. Mengelompokkan Tolak Ukur yang Sesuai dengan Strategi Perusahaan Kedalam Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	73
IV.5. Menganalisis Hubungan Sebab Akibat <i>Balanced Scorecard</i>	84
BAB V PENUTUP	
V.1. Kesimpulan.....	89
V.2. Saran.....	90
DAFTAR PUSTAKA.....	xv
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel III.1 <i>Rating Balanced Scorecard</i>	61
Tabel IV.1 Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> Matahari Supermarket Setelah evaluasi dilakukan.....	87

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1 <i>Balanced Scorecard</i>	19
Gambar II.2 Ukuran Utama dalam Perspektif Pelanggan.....	23
Gambar II.3 Model Generik Proposisi Nilai Pelanggan.....	24
Gambar II.4 Rantai Proses Bisnis Internal.....	26
Gambar II.5 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	28
Gambar II.6 Hubungan antara empat perspektif dalam Balanced scorecard.....	29
Gambar III.1 Struktur Organisasi Matahari Supermarket.....	50
Gambar III.2 Laporan <i>Balanced Scorecard</i> Matahari Supermarket.....	63
Gambar III.3 Simulasi Angka Pada Laporan Balanced Scorecard Matahari Supermarket.....	64

EVALUASI PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SUATU SISTEM PENILAIAN KINERJA PADA MATAHARI SUPERMARKET

**Disusun Oleh :
Eni Hartini
NPM : 03 04 14089**

Pembimbing Utama

H. Andre Purwanugraha, SE., MBA.

Intisari

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengevaluasi apakah penerapan *Balanced Scorecard* pada Matahari Supermarket dalam mengukur kinerjanya sudah sesuai dengan konsep *Balanced Scorecard*. Metode penelitian yang digunakan dalam riset ini adalah : (1) dokumentasi, wawancara, dan observasi (2) mengevaluasi *Balanced Scorecard* Matahari Supermarket dengan metode evaluasi *The Baldrige Criteria* dan konsep *Balanced Scorecard*.

Penilaian kinerja adalah kegiatan yang dilakukan secara periodik terhadap aktivitas operasional perusahaan dan keseluruhan organisasi. *Balanced Scorecard* sebagai suatu alternatif pendekatan dalam menilai kinerja karena mempertimbangkan faktor keuangan dan non keuangan. Penilaian kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dinilai dari empat perspektif, yaitu (1) perspektif keuangan (2) perspektif pelanggan (3) perspektif proses bisnis internal (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Hasil penelitian ini mengevaluasi *Balanced Scorecard* Matahari Supermarket dengan menggunakan metode evaluasi *The Baldrige Criteria* dan konsep *Balanced Scorecard* itu sendiri. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berguna bagi pihak perusahaan.

Kata Kunci : Penilaian kinerja, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, *The Baldrige Criteria*.