

**PENGUKURAN KINERJA DI PT. ANEKA JASA BERSAMA
SEJAHTERA DENGAN MENGGUNAKAN
METODE BALANCED SCORECARD**

TESIS

OLEH :

NADIA FAHRANY

NIM : 8112401003



No. INDEK	0357 / 04
TGL. TERIMA	11-03-2004
P.1 BAB I	MM
No. DAFTAR	MM Fah P.1
KOP. RE	1 (satu)

**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER
MARET 2003**

**PENGUKURAN KINERJA DI PT. ANEKA JASA BERSAMA
SEJAHTERA DENGAN MENGGUNAKAN
METODE BALANCED SCORECARD**

**TESIS
Diajukan kepada
Universitas Katolik Widya Mandala
Untuk memenuhi persyaratan
Dalam menyelesaikan program Magister
Manajemen**

OLEH:

NADIA FAHRANY

8112401003

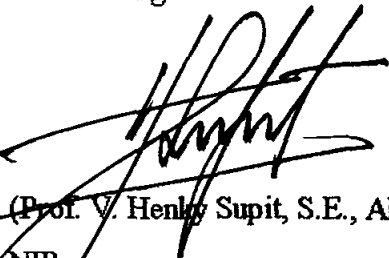
**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER
MARET 2003**

HALAMAN PERSETUJUAN

Tesis oleh Nadia Fahrany, S.E. ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji.

Surabaya, 27-02-2003

Pembimbing



(Prof. V. Henky Supit, S.E., Ak.)

NIP.

HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI TESIS

Tesis ini telah diuji dan dinilai

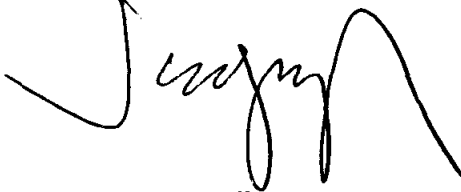
Oleh Panitia Penguji pada

Program Pascasarjana Unika Widya Mandala Surabaya

Pada tanggal 21 bulan Maret Th 2003

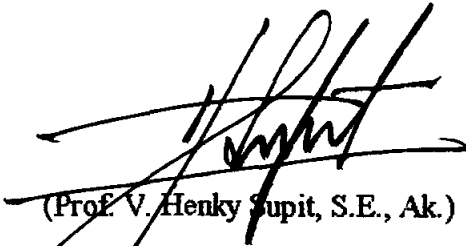
Panitia Penguji

1. Ketua



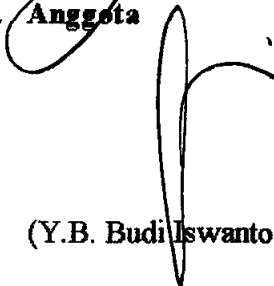
(Prof. Dr. Soedjono Abipraja)

2. Sekretaris



(Prof. V. Henky Supit, S.E., Ak.)

3. Anggota



(Y.B. Budi Iswanto, Ph.D.)

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis oleh Nadia Fahrany, S.E., ini telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 21 Maret 2003.

Dewan Penguji

....., Ketua

(Prof. Dr. Soedjono Abipraja)

....., Anggota

(Prof. V. Henky Supit, S.E., Ak.)

....., Anggota

(Y.B. Budi Iswanto, Ph.D.)

Mengetahui

Direktur PPS

(Prof. Dr. E. Sadtono, Ph.D.)



UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan syukur kepada Tuhan atas segala penyertaan-Nya dalam proses pembuatan tesis ini sehingga penulis dapat tepat dan cepat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Meskipun banyak hambatan yang penulis alami, puji syukur penulis dapat melewati dengan baik.

Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penyusunan tesis ini. Dalam proses penyusunan tesis ini penulis banyak menerima arahan dan dorongan dari Prof. V. Hengky Supit, SE, Ak. selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan kepada penulis secara sabar dan tekun sehingga penulisan ini dapat maksimal dan selesai pada waktu yang dijadwalkan. Untuk itu penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada beliau.

Ucapan syukur dan terima kasih kepada Papa, Mama, Kakak, dan Adik tercinta yang selalu mendorong dan membantu penulis baik lewat doa, maupun bantuan lain yang tidak ternilai selama penyusunan tesis ini dan selama studi S-2. Secara khusus penulis mengucapkan terima kasih kepada Lay Ka Ren atas segala dukungan, pengertian dan dorongan dalam menyelesaikan studi S-2. juga teman-temanku, penulis ucapkan terima kasih atas bantuan dan dorongan dalam menyelesaikan studi S-2. Juga kepada pimpinan PT. Aneka Jasa Bersama Sejahtera dan seluruh stafnya serta karyawan, staff, Direktur dan Asisten Direktur Pasca Sarjana Widya Mandala penulis ucapkan terima kasih

Akhir kata penulis mengharapkan tesis ini dapat berguna bagi para pembaca. Sekian dan terima kasih.

Surabaya, 25 Pebruari 2003

Hormat Saya,

Nadia Fahrany

RINGKASAN

Tesis ini meneliti pengukuran kinerja di PT. Aneka Jasa Bersama Sejahtera dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Permasalahan yang diajukan adalah bagaimana perkembangan rasio keuangan PT. Aneka Jasa Bersama Sejahtera dari tahun 2000-2002 dan bagaimana penyusunan serta penerapan *Balanced Scorecard* dengan menggunakan data-data dan informasi yang di dapat dari tahun 2000-2002. Teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah yang berhubungan dengan *Balanced Scorecard*.

Penelitian ini dilaksanakan tanpa hipotesis dan menggunakan metode deskriptif. Pengumpulan data untuk perspektif pelanggan di dapat dari angket yang disebar kepada 21 responden (pelanggan tahun 2002) dan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan didapat dari angket yang disebar kepada 38 responden (karyawan tahun 2002). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus. Instrumen penelitian yang digunakan adalah peneliti sendiri, orang ketiga (observasi dan wawancara) dan kuesioner. Untuk pengukuran data dari kuesioner digunakan skala likert yang sudah dimodifikasi dan menggunakan perhitungan SPSS. Untuk pengukuran keabsahan dan keandalan instrumen penelitian digunakan uji reliabilitas. Dalam merancang *Balanced Scorecard* digunakan ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja.

Hasil perkembangan rasio keuangan dari tahun 2000 ke tahun 2002 mengalami peningkatan karena efisiensi dalam menghasilkan laba bersih yang diimbangi oleh penggunaan aktiva. Hasil lain yang didapat bahwa perlunya perbaikan dari keempat perspektif sehingga *differentiation strategy* dapat mewujudkan tujuan, misi, dan visi perusahaan dengan meningkatkan promosi, meningkatkan kepercayaan dan kecepatan pelayanan terhadap komplain konsumen, meningkatkan penerapan *standart procedures* yang belum maksimal dan peningkatan pelatihan karyawan sehingga kepuasan karyawan dapat terwujud.

ABSTRACT

This research was conducted to examine the performance of PT. Aneka Jasa Bersama Sejahtera using Balanced Scorecard. The result was used to formulate Balanced Scorecard so that the Differentiation Strategy adopted could formulate the goals, mission, and vision of the company.

The data were collected from all the respondents, 21 respondents for customers perspective and 38 employees concerning learning and growth perspective, both of the year 2002, hence a census. The data were computed using the SPSS computer program.

The result of the analysis showed that the 2000-2002 financial ratio increased because of efficiency to achieve net profit (what is) balanced by the use of aktiva.

Other result is that it is important to improve the four perspectives so that strategy differentiation can achieve the corporate goals, mission, and vision with increased promotion, trust and speedy settlement of customers' complaint, improvement of standard procedures which are less than maximum, and enhancement of employee training so that employee satisfaction can be achieved.

Keywords: Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective.

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSYARATAN GELAR

HALAMAN PERSETUJUAN

HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI

UCAPAN TERIMA KASIH.....	i
RINGKASAN.....	iii
ABSTRAK.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB 1 : PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Permasalahan.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	2
1.3. Tujuan Penelitian.....	2
1.4. Manfaat Penelitian.....	2
BAB 2 : TINJAUAN KEPUSTAKAAN.....	4
2.1. Visi, Misi, Dan Strategi	4
2.1.1. Pengertian Visi	4
2.1.2. Pengertian Misi	5
2.1.3. Pengertian Strategi	5
2.2. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Metode Balanced Scorecard	6
2.2.1. Konsep Balanced Scorecard	7
2.2.2. Balanced Scorecard versus Pengukuran Tradisional ..	9
2.2.3. Empat Perspektif Dalam Balanced Scorecard.....	10
2.2.3.1. Perspektif Keuangan	10
2.2.3.2. Pespektif Pelanggan	12
2.2.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal	14
2.2.3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan..	18

2.3. Key Success Factors	19
2.3.1. Pengertian Key Success Factors	19
2.3.1.1. Identifikasi dan Karakteristik Key Success Factors	20
2.3.1.2. Key Success Factors dalam Badan Usaha	20
2.3.2. Hubungan Balanced Scorecard dan Kinerja pada Critical Success Factors	21
BAB 3 : KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN..	29
BAB 4 : METODE PENELITIAN.....	32
4.1. Rancangan Penelitian.....	32
4.2. Populasi, Besar Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	32
4.3. Jenis Data	33
4.4. Instrumen Penelitian.....	33
4.4.1. Wawancara	33
4.4.2. Kuesioner	34
4.5. Lokasi dan Waktu Penelitian	34
4.6. Prosedur pengambilan dan pengumpulan data	34
4.6.1. Observasi Langsung	34
4.6.2. Wawancara	35
4.6.3. Studi Dokumenter	35
4.7. Cara Analisis Data	35
BAB 5 : ANALISIS HASIL PENELITIAN.....	37
5.1. Data Penelitian.....	37
5.1.1. Kondisi Perusahaan	37
5.1.1.1. Perspektif Keuangan	37
5.1.1.2. Perspektif Pelanggan	49
5.1.1.3. Perspektif Proses Bisnis Internal	53
5.1.1.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	54
5.2. Analisis dan Hasil Penelitian	58
5.2.1. Perspektif Keuangan	58

5.2.1.1. Analisa Laporan Keuangan Ditinjau dari Penjualan Bersih dan Laba	58
5.2.1.2. Analisa Laporan Keuangan Ditinjau dari Analisa Rasio Keuangan	59
5.2.2. Perspektif Pelanggan	62
5.2.3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	65
BAB 6 : PEMBAHASAN.....	69
6.1. Menghubungkan Misi, Visi, dan Strategi Perusahaan Dengan Pengukuran Balanced Scorecard	69
6.2. Perancangan Balanced Scorecard	73
6.3. Inisiatif Strategis Perbaikan Kinerja Perusahaan	81
BAB 7 : SIMPULAN DAN SARAN.....	84
7.1. Simpulan.....	84
7.2. Saran.....	86
DAFTAR KEPUSTAKAAN	89

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
5.1. Neraca PT. Aneka Jasa Bersama Sejahtera per 31 Desember 2000	38
5.2. Neraca PT. Aneka Jasa Bersama Sejahtera per 31 Desember 2001	40
5.3. Neraca PT. Aneka Jasa Bersama Sejahtera per 31 Desember 2002	42
5.4. Laporan Rugi Laba Untuk Periode Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2000	44
5.5. Laporan Rugi Laba Untuk Periode Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2001	45
5.6. Laporan Rugi Laba Untuk Periode Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2002	46
5.7. Beban Pokok Penjualan PT. Aneka Jasa Bersama Sejahtera Untuk Periode Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2000	47
5.8. Beban Pokok Penjualan PT. Aneka Jasa Bersama Sejahtera Untuk Periode Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2001	48
5.9. Beban Pokok Penjualan PT. Aneka Jasa Bersama Sejahtera Untuk Periode Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2002	49
5.10. Konsumen Convention Hall PT. Aneka Jasa Bersama Sejahtera tahun 2001	50

5.11.	Konsumen Convention Hall PT. Aneka Jasa Bersama	
	Sejahtera tahun 2002.	50
5.12.	Konsumen Yang Menyewa Ruang PT. Aneka Jasa Bersama	
	Sejahtera 31 Desember 2000	51
5.13.	Konsumen Yang Menyewa Ruang PT. Aneka Jasa Bersama	
	Sejahtera 31 Desember 2001	52
5.14.	Konsumen Yang Menyewa Ruang PT. Aneka Jasa Bersama	
	Sejahtera 31 Desember 2002	53
5.15.	Jumlah Tenaga Kerja Tahun 2000-2002	55
5.16.	Pendidikan Karyawan Tahun 2000-2002	55
5.17.	Data Keluar Masuknya Karyawan Periode 2000-2002	57
5.18.	Laporan Rasio Keuangan PT. Aneka Jasa Bersama Sejahtera	
	tahun 2000-2002	60
5.19.	Akuisisi Pelanggan	63
5.20.	Retensi Pelanggan	64
5.21.	Hasil Data Responden Karyawan PT. Aneka Jasa Bersama Sejahtera ...	66
5.22.	Kepuasan Karyawan PT. Aneka Jasa Bersama Sejahtera	67
6.1.	Ukuran Hasil dan Ukuran Pemacu Kinerja Sasaran Strategik	
	PT. Aneka Jasa Bersama Sejahtera	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1. Kerangka Konseptual	29
6.1. Penerjemahan Strategi ke Dalam Sasaran di Setiap Perspektif	70

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	halaman
1. Angket penelitian	91
2. Prosedur perubahan harga sewa	98
Prosedur penanganan komplain	100
Prosedur penanganan keamanan	102
Prosedur penanganan keadaan darurat	108
Prosedur pembersihan dan perapihan area	116
Prosedur pembayaran penggantian obat	119
Prosedur promosi karyawan	121
Prosedur permintaan dan penerimaan karyawan	123
Prosedur penugasan pelatihan karyawan	127
Prosedur penilaian konduite kerja	130
Prosedur penggajian karyawan	133
Prosedur pengaturan karyawan meninggalkan tempat	136
Prosedur pemutusan hubungan kerja	138
Prosedur pengajuan cuti	141
Prosedur perjalanan dinas karyawan	143