

# SKRIPSI

## PENERAPAN BALANCED SCORECARD UNTUK MENILAI KINERJA PADA PT. I-EL



Oleh :

**FENNY RIZKY EKA SAVITRI**

**NBI : 1221800105**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA  
2022**



SKRIPSI

PENERAPAN BALANCED SCORECARD UNTUK MENILAI KINERJA  
PADA PT. I-EL



Oleh:

**Fenny Rizky Eka Savitri**

**NBI : 1221800105**

**JURUSAN AKUNTANSI  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**2022**



**PENERAPAN BALANCED SCORECARD UNTUK MENILAI KINERJA  
PADA PT. I-EL**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai memenuhi persyaratan untuk  
mendapatkan gelar (S1) Sarjana Akuntansi**

**Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya**

Oleh:

**Fenny Rizky Eka Savitri**

**1221800105**

**JURUSAN AKUNTANSI**

**UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**2022**



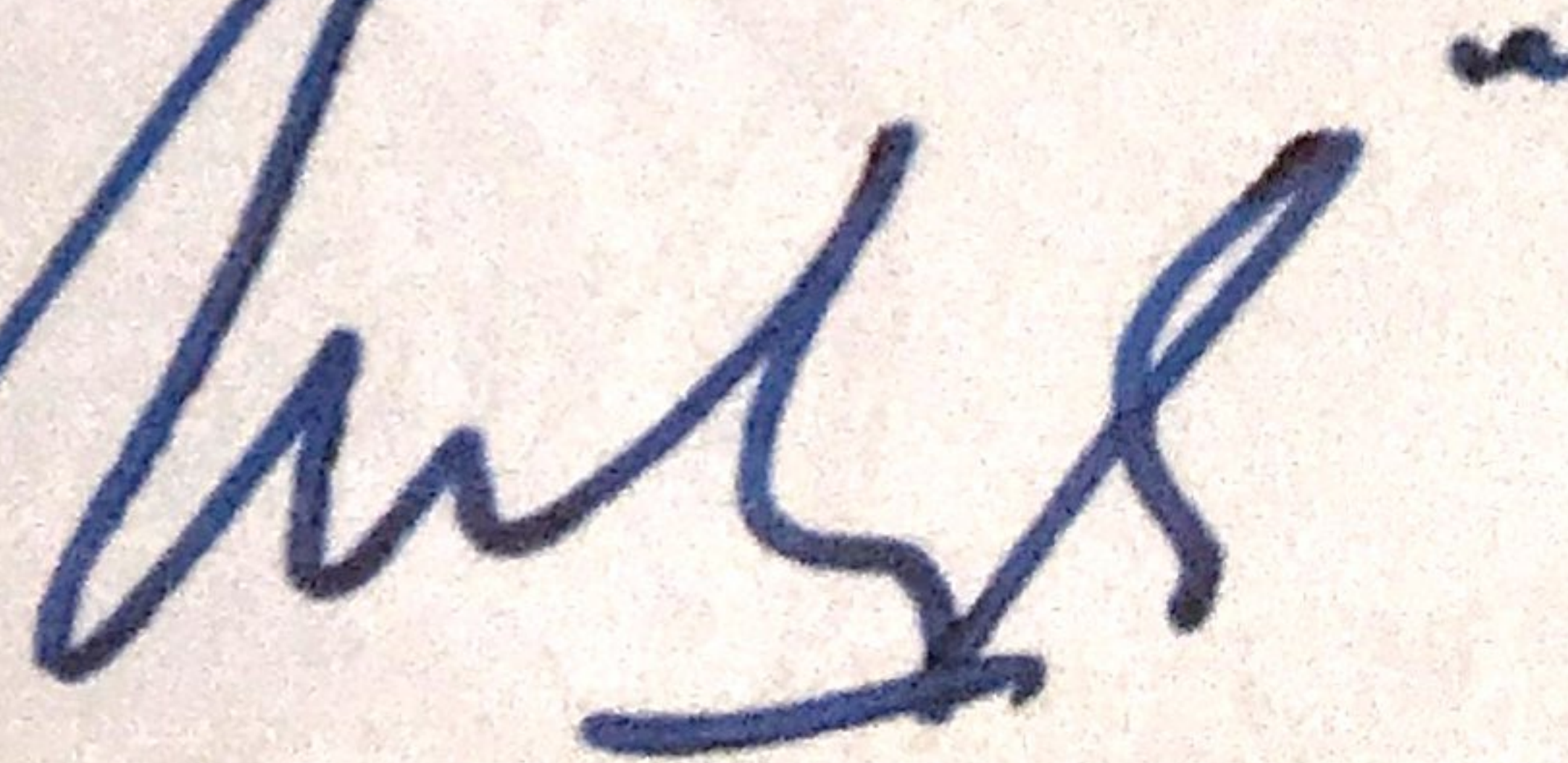
# LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Nama Lengkap : Fenny Rizky Eka Savitri  
NBI : 1221800105  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Program Studi : Akuntansi  
Judul Skripsi : PENERAPAN BALANCED SCORECARD UNTUK  
MENILAI KINERJA PADA PT. I-EL

Surabaya, 28 Juni 2022

Mengetahui / Menyetujui

Pembimbing



Drs. Meiril Hardi, MM



## LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Dipertahankan di depan sidang Dewan Penguji Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dan dinyatakan diterima untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada tanggal 11 Juli 2022.

### TIM PENGUJI:

1. Dr. Slamet Riyadi,MSi.,Ak.,CA

- Ketua .....

2. Dr. Titik Rachmawati,SE., MSi.,CMA

- Anggota.....

3. Drs. Meiril Hardi,MM

- Anggota.....

Mengesahkan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya  
Dekan,



Dr. H. Slamet Riyadi, M.Si., Ak., CA

NPP. 20220.93.0319



## SURAT PERNYATAAN ANTI PLAGIAT

Saya, yang bertanda tangan dibawah ini :

1. Nama Lengkap (KTP) : Fenny Rizky Eka Savitri (P)
2. NBI : 1221800105
3. Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis
4. Program Studi : Akuntansi
5. NIK (KTP) : 625055807980001
6. Alamat Rumah (KTP) : Jl. Joyoboyo No. 37 RT004 RWW007,  
Jombang.

Dengan ini menyatakan skripsi yang berjudul :

**“Penerapan Balanced Scorecard Untuk Menilai Kinerja Pada PT. I-EL”** Adalah benar-benar hasil rancangan, tulisan dan pemikiran saya sendiri, dan bukan merupakan hasil plagiat atau menyalin atau menyadur dari karya tulis ilmiah orang lain baik berupa Artikel, Skripsi, Tesis maupun Disertasi.

Demikian Surat Pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, jika dikemudian hari ternyata terbukti bahwa Skripsi yang saya tulis adalah hasil Plagiat maka saya bersedia menerima sanksi apapun atas perbuatan saya dan bertanggung jawab secara mandiri tanpa ada sangkut pautnya dengan Dosen Pembimbing dan Kelembagaan Fak. Ekonomi dan Bisnis Untag Surabaya.

Surabaya, 28 Juni 2022

Yang Membuat,



(Fenny Rizky Eka Savitri)

NBI. 1221800105





UNIVERSITAS  
17 AGUSTUS 1945  
SURABAYA

BADAN PERPUSTAKAAN

Jl Semolowaru 45 Surabaya  
Tlp. 031 593 1800 (ex.311)  
Email: perpustakaan@untag-sby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

---

Sebagai sivitas akademik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Fenny Rizky Eka Savitri  
NBI : 1221800105  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Program Studi : Akuntansi  
Jenis Karya : Skripsi

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya menyetujui untuk memberikan kepada Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Nonexclusive Royalty-Free Right)**, atas karya saya yang berjudul:

**“PENERAPAN BALANCED SCORECARD UNTUK MENILAI KINERJA PADA PT. I-EL”**

Dengan **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Nonexclusive Royalty-Free Right)**, Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya berhak menyimpan, mengalihkan media atau memformatkan, mengolah dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, mempublikasikan karya ilmiah saya selama tetap tercantum nama saya sebagai penulis.

Dibuat di : Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya  
Pada Tanggal : 4 Februari 2022

Yang Menyatakan,



(Fenny Rizky Eka Savitri)



## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga saya diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan Program Sarjana Ekonomi dan menyelesaikan skripsi ini dengan penuh kebanggaan. Saya mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan membimbing saya dalam menempuh pendidikan dan menyelesaikan skripsi ini. Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya saya tujukan kepada:

1. Drs. Meiril Hardi, MM. Selaku Pembimbing yang telah banyak memberikan pengarahan, bimbingan, dan tambahan ilmu serta wawasannya. Saya sangat berterima kasih atas waktu yang telah diberikan untuk membimbing, mengoreksi, serta memberikan saran dalam pelaksanaan penelitian dan penulisan skripsi ini. Terima kasih juga saya ucapkan karena telah banyak membantu kelancaran proses perkuliahan saya.
2. Prof. Dr. Mulyanto Nugroho, MM., CMA., CPAI. selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menuntut ilmu dan menyelesaikan pendidikan Program Sarjana Ekonomi Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
3. Dr. H. Slamet Riyadi, M.Si., Ak., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, atas kesempatan dan fasilitas serta bimbingan yang telah diberikan kepada saya selama menempuh proses perkuliahan pada pendidikan Program Sarjana Ekonomi Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
4. Dra. Cholis Hidayati MBA, Ak., CA. selaku Kepala Program Studi Akuntansi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk boleh melaksanakan penelitian. Terima kasih juga saya ucapkan karena telah banyak membantu kelancaran proses perkuliahan saya.
5. Seluruh sahabat dan keluarga besar yang telah banyak membantu, memberi semangat dan doa dalam menjalani proses perkuliahan di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dan menjadi penyemangat saya.
6. Keluarga Besar di PT. I-EL yang telah memberikan saya kesempatan untuk melakukan penelitian di PT. I-EL. Saya sangat berterima kasih karena telah memberikan informasi sumber dana bagi penelitian saya, sehingga bisa selesai dengan sangat baik tugas akhir/skripsi saya.



7. Seluruh Staff dan Karyawan Tata Usaha di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, yang telah banyak mendukung dan membantu saya dari awal perkuliahan hingga ujian akhir skripsi ini.
8. Saya juga sangat berterimakasih kepada kedua orangtua saya dan adik-adik saya yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada saya, sampai pada ujian akhir skripsi ini.

Dengan segala kelebihan serta kekurangan yang ada, saya menyadari bahwa masih banyak cacat cela dalam skripsi ini dan saya terbuka menerima saran dan kritik untuk perbaikan. Motto saya adalah "Orang berilmu tentu memiliki kepribadian tangguh, yang bisa membawa diri, keluarga dan orang lain menuju kebahagiaan, serta bernilai manfaat bagi sesama." Orang yang pintar bukanlah orang yang merasa pintar, akan tetapi ia adalah orang yang merasa bodoh, dengan begitu ia tak akan pernah berhenti untuk terus belajar.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi saya dan para pembaca. Terima kasih.

Surabaya, 28 Juni 2021

Penulis,

Fenny Rizky Eka Savitri



## RINGKASAN

### PENERAPAN BALANCED SCORECARD UNTUK MENILAI KINERJA PADA PT. I-EL

Pengukuran kinerja merupakan suatu hal penting bagi sebuah unit bisnis. Ini dikarenakan pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan. Selain itu juga dapat dipergunakan untuk melakukan penyusunan strategi-strategi bisnis yang cocok dan dapat dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan system imbalan. Dengan adanya kekurangan tersebut, maka diciptakan suatu metode pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek keuangan dan non-keuangan yang dikenal dengan istilah Balance Scorecard. Pengukuran kinerja Balance Scorecard menyangkut empat perspektif yaitu: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Penulis memilih menggunakan PT. I-EL karena selama ini pengukuran kinerja yang dilakukan perusahaan masih menitik beratkan pada aspek keuangan.

Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik. Maka, Balanced Scorecard cocok untuk diterapkan pada PT. I-EL karena Balanced Scorecard dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini.



## **SUMMARY**

### **APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD TO ASSESS PERFORMANCE AT PT. I-EL**

*Performance measurement is an important thing for a business unit. This is because performance measurement can be used to assess the success of a company. In addition, it can also be used to prepare suitable business strategies and can be used as a basis for preparing a reward system. With these deficiencies, a performance measurement method that considers financial and non-financial aspects was created, known as the Balance Scorecard. The Balance Scorecard performance measurement involves four perspectives, namely: Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective and Growth and Learning Perspective. The author chose to use PT. I-EL because so far the company's performance measurement is still focused on the financial aspect.*

*From the results of research using the concept of the Balanced Scorecard, it can be concluded that there are several variations in the achievement of results. The growth and learning perspectives are still considered lacking, while the other 3 perspectives are considered good enough. So, the Balanced Scorecard is suitable to be applied to PT. I-EL because the Balanced Scorecard can provide a more structured and comprehensive picture compared to the traditional system that is still used today.*



## ABSTRAK

### PENERAPAN BALANCED SCORECARD UNTUK MENILAI KINERJA PADA PT. I-EL

Skripsi yang berjudul "Penerapan Balanced Scorecard Untuk Menilai Kinerja Pada PT. I-EL" ini merupakan hasil penelitian yang adalah bertujuan untuk mengukur kinerja di perusahaan PT. I-EL dengan menggunakan metode Balanced Scorecard.

Pengukuran kinerja merupakan suatu hal penting bagi sebuah unit bisnis. Ini dikarenakan pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan. Selain itu juga dapat dipergunakan untuk melakukan penyusunan strategi-strategi bisnis yang cocok dan dapat dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan system imbalan. Dengan adanya kekurangan tersebut, maka diciptakan suatu metode pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek keuangan dan non-keuangan yang dikenal dengan istilah Balance Scorecard. Pengukuran kinerja Balance Scorecard menyangkut empat perspektif yaitu : Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Penulis memilih menggunakan PT. I-EL karena selama ini pengukuran kinerja yang dilakukan perusahaan masih menitik beratkan pada aspek keuangan.

Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang , sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik. Maka, Balanced Scorecard cocok untuk diterapkan pada PT. I-EL karena Balanced Scorecard dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini. Penilaian kinerja dengan menggunakan metode Balanced Scorecard dapat dilihat dari beberapa perspektif yaitu

- a) perspektif keuangan yang terdiri dari Current Ratio, Cash Ratio, Quick Ratio, Quick Ratio, Profit Margin, Return On Assets (ROA), Return On Equity (ROE)
- b) perspektif pelanggan yang terdiri dari kepuasan pelanggan yang terdiri dari kepuasan pelanggan yaitu ketepatan barang barang, ketepatan waktu permintaan, dan ketepatan timbangan
- c) perspektif proses bisnis internal terdiri dari proses operasi yang dapat diukur dengan waktu penyimpanan, berat barang, pemakaian peralatan
- d) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari produktivitas karyawan dan retensi karyawan



Hasil temuan perspektif keuangan Rasio Lancar PT. I-EL pada tahun 2019-2020 mengalami kenaikan pada tahun 2020. Maka dari perhitungan Rasio Lancar menunjukkan bahwa PT. I-EL memiliki nilai aktiva lancar yang mampu menutupi seluruh hutang lancarnya. Rasio Kas pada PT. I-EL pada tahun 2019-2020 mengalami kenaikan pada tahun 2020. Maka dari perhitungan Rasio Kas menunjukkan bahwa PT. I-EL memiliki nilai rasio kas yang mampu membayar hutang. Rasio Cepat PT. I-EL pada tahun 2019-2020 mengalami kenaikan. Maka dapat disimpulkan bahwa perhitungan dengan rasio ini menunjukkan kemampuan PT. I-EL dalam membayar hutang jangka pendek. Profit margin diatas bahwa PT. I-EL mengalami penurunan. Dari hasil perhitungan rasio profit margin PT. I-EL pada tahun 2019 dan 2020 mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan bahwa PT. I-EL laba bersih masih kurang. ROA PT. I-EL pada tahun 2019 sebesar 1,82 pada tahun 2020 sebesar 9,85 mengalami sebuah peningkatan. Dapat disimpulkan bahwa PT. I-EL sudah menunjukkan hasil yang baik atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan. Return On Equity (ROE) pada PT. I-EL mengalami kenaikan ditahun 2020. Kesimpulannya PT. I-EL jika dilihat dari ROE sudah baik karena mengalami kenaikan yang cukup signifikan di tahun 2020.

Hasil perspektif pelanggan didalam perusahaan PT. I-EL yang diukur dari kepuasan pelanggan melalui wawancara pelanggan dari tahun ke tahun mengalami fluktuasi setiap tahunnya dari aspek ketepatan barang, ketepatan waktu permintaan dan ketepatan timbangan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tersebut masih belum mampu dalam memberi kepuasan kepada pelanggan satusatunya.

Hasil penelitian tentang proses operasi di dalam perusahaan ini mengalami fluktuasi dalam 2 tahun terakhir, dari aspek waktu penyimpanan dalam 2 tahun terakhir menurun yang dari awal membutuhkan waktu 30 hari hingga saat ini membutuhkan waktu 60 hari, dari aspek berat barang dari 2 tahun terakhir semakin baik perusahaan mampu untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan dan dari aspek pemakaian peralatan 2 tahun terakhir cukup kurang karena semakin banyak kerusakan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam proses operasi perusahaan melakukan kurang baik.

Hasil perhitungan tabel yang tertera diatas, Produktivitas karyawan PT. I-EL mengalami menunjukkan bahwa perusahaan tersebut dalam waktu 2 tahun terakhir mulai dari tahun 2019 sebesar 85877582,07% dari 2020 sebesar 393661570,42% terjadi kenaikan ditahun 2020. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi provitabilitas karyawan semakin tinggi pula laba yang akan dihasilkan karyawan.

Hasil perhitungan tingkat retensi karyawan mengalami penurunan yang signifikan dalam 2 tahun terakhir mulai dari tahun 2019 sebesar 0,03% dan 2020 sebesar 0%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memberikan kesejahteraan karyawan yang baik sehingga nilai retensi karyawan semakin menurun dalam 2 tahun terakhir.

**Kata Kunci :** Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.



## ABSTRACT

### APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD TO ASSESS PERFORMANCE AT PT. I-EL

Thesis entitled "Application of the Balanced Scorecard to Assess Performance at PT. I-EL" is the result of research which aims to measure performance in the company PT. I-EL using the Balanced Scorecard method.

Performance measurement is an important thing for a business unit. This is because performance measurement can be used to assess the success of a company. In addition, it can also be used to prepare suitable business strategies and can be used as a basis for preparing a reward system. With these deficiencies, a performance measurement method that considers financial and non-financial aspects was created, known as the Balance Scorecard. The Balance Scorecard performance measurement involves four perspectives, namely: Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective and Growth and Learning Perspective. The author chose to use PT. I-EL because so far the company's performance measurement is still focused on the financial aspect.

From the results of research using the concept of the Balanced Scorecard, it can be concluded that there are several variations in the achievement of results. The growth and learning perspectives are still considered lacking, while the other 3 perspectives are considered good enough. So, the Balanced Scorecard is suitable to be applied to PT. I-EL because the Balanced Scorecard can provide a more structured and comprehensive picture compared to the traditional system that is still used today. Performance assessment using the Balanced Scorecard method can be seen from several perspectives, namely:

- a) financial perspective consisting of Current Ratio, Cash Ratio, Quick Ratio, Quick Ratio, Profit Margin, Return On Assets (ROA), Return On Equity (ROE)
- b) customer perspective which consists of customer satisfaction which consists of customer satisfaction, namely the accuracy of goods, timeliness of requests, and accuracy of scales
- c) internal business process perspective consists of operating processes that can be measured by storage time, weight of goods, equipment usage
- d) growth and learning perspective consists of employee productivity and employee retention

The findings of the financial perspective Current Ratio of PT. I-EL in 2019-2020 has increased in 2020. So from the calculation of the Current Ratio shows that PT. I-EL has a current asset value that is able to cover all of its current liabilities. Cash Ratio at PT. I-EL in 2019-2020 experienced an increase in 2020. So the



calculation of the Cash Ratio shows that PT. I-EL has a cash ratio value that is able to pay debts. Fast Ratio PT. I-EL in 2019-2020 experienced an increase. So it can be concluded that the calculation with this ratio shows the ability of PT. I-EL in paying short term debt. The profit margin above that PT. I-EL decreased. From the calculation of the profit margin ratio of PT. I-EL in 2019 and 2020 experienced a decline. This shows that PT. I-EL net profit is still lacking. ROA PT. I-EL in 2019 was 1.82, in 2020 it was 9.85, an increase. It can be concluded that PT. I-EL has shown good results on the amount of assets used in the company. Return On Equity (ROE) at PT. I-EL has increased in 2020. In conclusion, PT. I-EL when viewed from the ROE is already good because it experienced a significant increase in 2020.

The results of the customer perspective in the company PT. I-EL which is measured from customer satisfaction through customer interviews from year to year fluctuates every year from the aspect of accuracy of goods, timeliness of requests and accuracy of scales. This shows that the company is still not able to provide satisfaction to its only customer.

The results of research on the operating process within this company have fluctuated in the last 2 years, from the aspect of storage time in the last 2 years it decreased which from the beginning took 30 days to now it takes 60 days, from the aspect of the weight of goods from the last 2 years it is getting better the company is able to achieve the targets set by the company and from the aspect of equipment usage the last 2 years are quite lacking due to more damage. This shows that the company's operating process is doing less well.

The results of the calculation table listed above, employee productivity of PT. I-EL has shown that the company in the last 2 years starting from 2019 of 85877582.07% from 2020 of 393661570.42% an increase in 2020. This shows that the higher the profitability of the employees, the higher the profit that will be generated by the employees. .

The calculation results of employee retention rates have decreased significantly in the last 2 years starting from 2019 at 0.03% and 2020 at 0%. This shows that the company has provided good employee welfare so that the value of employee retention has decreased in the last 2 years.

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



## DAFTAR ISI

COVER LUAR .....	i
COVER DALAM .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI.....	iv
SURAT PERNYATAAN ANTI PLAGIAT.....	v
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
RINGKASAN .....	ix
<i>SUMMARY</i> .....	x
ABSTRAK.....	xi
<i>ABSTRACT</i> .....	xiii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR TABEL.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	2
1.2 Rumusan Masalah .....	2
1.3 Tujuan Penelitian.....	2
1.4 Manfaat Penelitian.....	2
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	3
2.1 Landasan Teori.....	3
2.1.1 Akuntansi Manajemen.....	3
2.1.2 Laporan Keuangan.....	5
2.1.3 Balanced Scorecard .....	12
2.1.4 Kinerja Perusahaan .....	12



2.2	Penelitian Terdahulu.....	14
2.3	Kerangka Berfikir.....	16
BAB III METODE PENELITIAN.....		18
3.1	Desain Penelitian.....	18
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian.....	18
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	18
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	19
3.5	Definisi Variabel dan Definisi Operasional.....	19
3.5.1	Definisi Variabel.....	19
3.5.2	Definisi Operasional.....	19
3.6	Proses Pengolahan Data.....	20
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		23
4.1	Gambar Umum Objek Penelitian.....	23
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan.....	23
4.1.2	Lokasi Perusahaan.....	23
4.1.3	Struktur Organisasi Perusahaan.....	24
4.2	Deskripsi Hasil Penelitian.....	24
4.2.1	Perspektif Keuangan.....	24
4.2.2	Perspektif Pelanggan.....	33
4.2.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	34
4.2.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	35
4.3	Pembahasan Hasil Temuan Penelitian.....	38
4.4	Implikasi Penelitian.....	40
4.5	Keterbatasan Penelitian.....	40
BAB V PENUTUP.....		41
5.1	Kesimpulan.....	41
5.2	Saran.....	41
DAFTAR PUSTAKA.....		42
LAMPIRAN.....		43



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Balanced Scorecard .....	6
Gambar 2.2 Perspektif Balanced Scorecard .....	8
Gambar 2.3 Perspektif Customer .....	9
Gambar 2.4 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	11
Gambar 2.5 Kerangka Berfikir.....	17
Gambar 4.1 Grafik Rasio Lancar .....	25
Gambar 4.2 Grafik Rasio Kas .....	27
Gambar 4.3 Grafik Rasio Cepat .....	28
Gambar 4.4 Grafik Profit Margin.....	30
Gambar 4.5 Grafik ROA/ROI .....	31
Gambar 4.6 Grafik ROE .....	32
Gambar 4.7 Grafik Kepuasan Pelanggan .....	33
Gambar 4.8 Grafik Proses Operasi .....	34
Gambar 4.9 Grafik produktivitas karyawan .....	36
Gambar 4.10 Grafik retensi karyawan .....	37



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	14
Tabel 3.1 Kuisisioner .....	28
Tabel 4.1 Perhitungan dengan Rasio Lancar .....	25
Tabel 4.2 Perhitungan dengan Rasio Kas .....	26
Tabel 4.3 Perhitungan dengan Rasio Cepat .....	28
Tabel 4.4 Perhitungan dengan Profit Margin .....	29
Tabel 4.5 Perhitungan dengan ROA/ROI .....	31
Tabel 4.6 Perhitungan dengan ROE .....	32
Tabel 4.7 Kepuasan Pelanggan .....	33
Tabel 4.8 Proses Operasi .....	34
Tabel 4.9 Perhitungan dengan produktivitas karyawan .....	36
Tabel 4.10 Perhitungan dengan retensi karyawan .....	37



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Perspektif Keuangan.....	43
Lampiran 2 Kartu Bimbingan Skripsi.....	47
Lampiran 3 Uji Turnitin .....	48
Lampiran 4 Kuisisioner.....	50