

# SKRIPSI

## PENERAPAN BALANCE SCORECARD SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA USAHA PADA PT “NINJA XPRESS SURABAYA”



Oleh :

LIDYA OKTAVIANA DAMAYANTI

NBI : 1221600073

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA  
2020

**SKRIPSI**

**PENERAPAN BALANCE SCORECARD  
SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA USAHA  
PADA PT “NINJA XPRESS SURABAYA”**



**Di Ajukan Oleh :**

**Lidya Oktaviana Damayanti**

**NBI : 1221600073**

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

**2020**

**PENERAPAN BALANCE SCORECARD  
SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA USAHA  
PADA PT “NINJA XPRESS SURABAYA”**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Guna  
Mendapatkan Gelar Sarjana Ekonomi dan Bisnis  
Program Studi Akuntansi**

**Oleh :**

**Lidya Oktaviana Damayanti**

**NBI : 1221600073**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA**

**2020**

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Lengkap : Lidya Oktaviana Damayanti

NBI : 1221600073

Program Studi : Akuntansi

Judul Skripsi :

Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Penilaian Kinerja  
Usaha Pada Pt “ Ninja Xpress Surabaya”

Surabaya, 30 Juni 2020

**Mengetahui/Menyetujui**

Pembimbing



Dr. Sunu Priyawan, M.S.Ak.

## LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

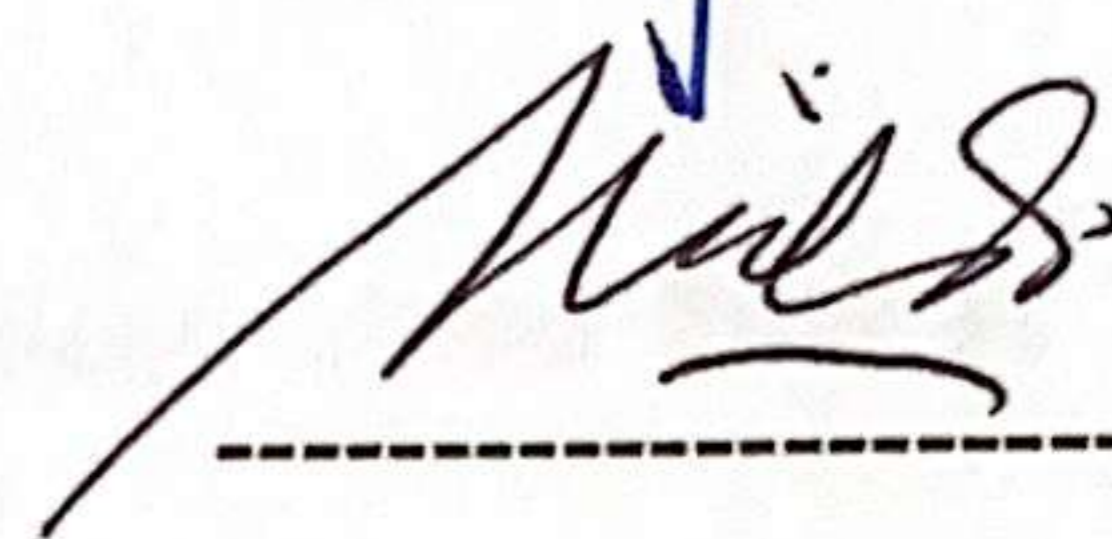
Dipertahankan didepan sidang Dewan Penguji Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dan dinyatakan diterima untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada tanggal ....., .....

### TIM PENGUJI :

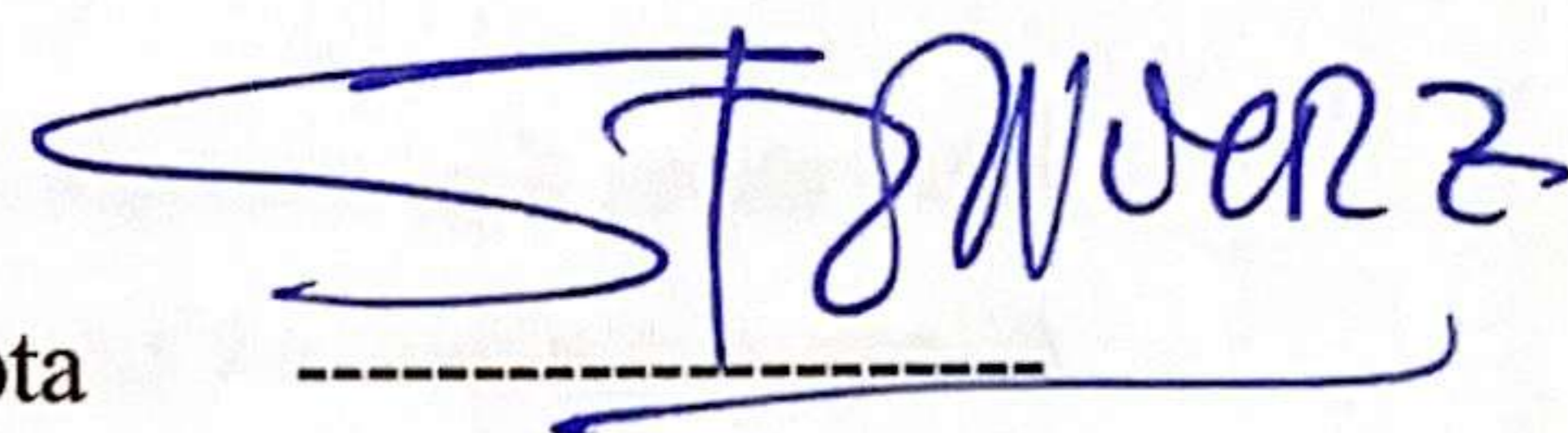
1. Dr. Sunu Priawan, M.S.Ak. - Ketua



2. Drs. Ec. Meiril Hardi, MM - Anggota



3. Drs. J.B Amiranto, M.Si., Ak., CA. - Anggota



Mengesahkan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

D e k a n ,



Dr. H. Slamet Riyadi, Msi., Ak., CA.,

## SURAT PERNYATAAN ANTI PLAGIAT

Saya, yang bertanda tangan dibawah ini :

1. Nama Lengkap (KTP) : Lidya Oktaviana Damayanti
2. NBI : 1221600073
3. Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
4. Progam Studi : Akuntansi
5. NIK (KTP) : 3515114510970005
6. Alamat Rumah (KTP) : Perum Graha Permata J.25 Sidorejo Krian

Dengan ini menyatakan skripsi yang berjudul :

Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Penilaian Kinerja Usaha Pada Pt “Ninja Xpress Surabaya”

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 mandiri tanpa ada sangkut pautnya dengan Dosen Pembimbing dan Kelembagaan Fak. Ekonomi dan Bisnis Untag Surabaya.

Surabaya , .....

Yang Membuat,



(Lidya Oktaviana Damayanti)



UNIVERSITAS  
17 AGUSTUS 1945  
SURABAYA

BADAN PERPUSTAKAAN  
Jl. Semolowaru 45 Surabaya  
Tlp. 031 593 1800 (ex.311)  
Email: perpus@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 : Lidya Oktaviana Damayanti  
NBI : 1221600073  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Program Studi : Akuntansi  
Jenis Karya : Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi/Laporan Penelitian/Makalah

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 Sebagai Alat Penilaian Kinerja Usaha Pada Pt “Ninja Xpress Surabaya”**

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 :

Yang Menyatakan,



Lidya Oktaviana Damayanti

## KATA PERSEMBAHAN & MOTTO

Puji syukur saya ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan kasih dan sayangNya yang senantiasa kepada saya. Sehingga saya bisa menyelesaikan skripsi saya dengan judul Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Penilaian Kinerja Usaha Pada Pt “ Ninja Xpress Surabaya” sebagai syarat untuk menyelesaikan program Sarjana (S1) pada fakultas Ekonomi dan Bisnis prodi Akuntansi. Saya ucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dan membimbing saya dalam menempuh dan menyelesaikan skripsi ini.

1. Bapak Dr. Sunu Priyawan, M.S.,Ak. sebagai Dosen Pembimbing yang telah mencurahkan perhatian dan dorongannya, serta telah memberikan pengarahan, bimbingan, dan waktunya sehingga saya dapat menyelesaikan tugas penelitian ini dengan sebaik-baiknya.
2. Dr. Mulyanto Nugroho, MM., CPAI. selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menuntut ilmu dan menyelesaikan pendidikan Program Sarjana Ekonomi Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
3. Kepada seluruh dosen dan staff akademik di Universitas 17 Agustus 1945 yang selalu membantu dalam memberikan fasilitas, ilmu, serta pendidikan kepada saya sehingga saya dapat menempuh sampai akhir perkuliahan saya.
4. Terimakasih juga kepada mama, papa adek dan keluarga saya yang selalu mendukung saya dalam menimba ilmu sampai bisa menyelesaikan tugas akhir saya, I love you.
5. Terimakasih kepada seluruh Pimpinan dan Staff Ninja Xpress Surabaya yang sudah memberikan saya kesempatan untuk melakukan penelitian.
6. Dan untuk sahabat-sahabat tercinta saya, hei guys Aila aw aw yang selalu sabar kalau saya gangguin setiap hari,jam,menit dan detik, untuk

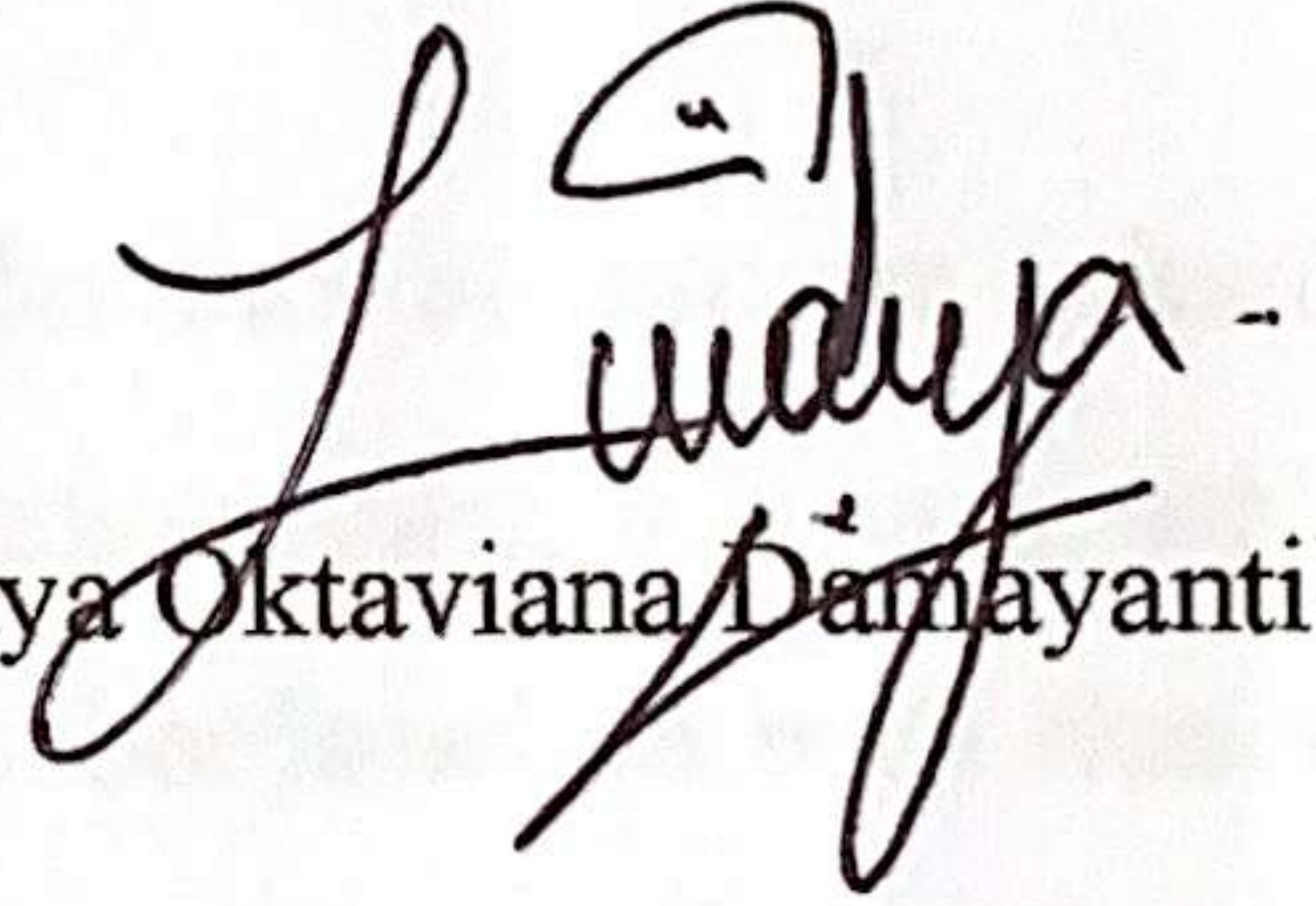


mak Suci, Kak Septi, dan Kakak Eva terimakasih banyak ya, berkat doa dan OMELAN kalian juga akhirnya aku bisa menyelesaikan Skripsi ini.

7. Dan kepada seluruh pihak yang pernah membantu saya dalam proses pengerjaan skripsi ini yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu saya hanya bisa mengucapkan banyak terimakasih atas dukungan dan motivasinya.

Dengan segala kelebihan dan kekurangan yang ada, saya menyadari bahwa masih banyak cacat dan cela dalam skripsi ini dan saya akan sangat menerima saran dan kritik yang diberikan. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi saya dan para pembaca. Terimakasih

Surabaya, 05 - Sep - 2020

  
(Lidya Oktaviana Damayanti)

## RINGKASAN

### PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA USAHA PADA PT “ NINJA XPRESS SURABAYA”

Setiap perusahaan atau organisasi baik itu skala kecil, menengah, maupun skala besar, didalamnya tentu memiliki visi dan misi mengenai gambaran atas tujuan – tujuan yang ingin dicapai di masa yang akan datang melalui aktivitas-aktivitas kegiatan operasionalnya.

Dengan adanya persaingan global, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran - sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai.

Tujuan perencanaan dan pengukuran dalam *balance scorecard* bukan hanya penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan nonkeuangan yang ada saja, melainkan juga merupakan hasil proses atas bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi suatu perusahaan. Pada penelitian ini, saya akan mengambil sebuah objek penelitian yaitu PT Ninja Xpress Surabaya yang bergerak di bidang jasa pengiriman untuk wilayah Indonesia.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dan juga kuantitatif. Sumber data yang digunakan adalah primer yaitu dengan cara wawancara dan kuisioner dan sekunder dengan mengumpulkan laporan keuangan dan data-data non keuangan.

Hasil dari analisa menggunakan metode *balance scorecard* dengan 4 perspektif Hasil penilaian perspektif keuangan atas *Sales growth* PT Ninja Xpress Surabaya mengalami peningkatan sebesar 13,5 % pada tahun 2018, hal ini disebabkan karena semakin tingginya tingkat permintaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Peningkatan pada *sales growth* ini juga dipengaruhi dari pada profit margin on sales dari PT Ninja Xpress Surabaya.

Perspektif Pelanggan *Customer retention* dari PT Ninja Xpress Surabaya mengalami peningkatan sebesar 8,84 % pada tahun 2018. Hal ini disebabkan karena pelanggan yang merasa sangat puas dengan pelayanan yang diberikan oleh PT Ninja Xpress Surabaya. Namun, jika dilihat dari *customer acquisition* (pelanggan baru) Nampak bahwa jumlah pelanggan baru yang menggunakan jasa PT Ninja Xpress Surabaya meningkat. Hal ini disebabkan karena adanya promo atau diskon ongkir yang diberikan oleh perusahaan kepada customer.

Perspektif Proses Bisnis Internal yang dapat dinilai pada PT Ninja Xpress Surabaya melalui perspektif proses bisnis internal adalah menjaga hubungan yang baik dengan *mitra*, meningkatkan efektivitas sumber daya manusia (SDM) dan memaksimalkan penggunaan biaya operasional perusahaan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan salah satu aset perusahaan yang paling berharga adalah sumber daya manusia. Aset tersebut dapat ditingkatkan melalui strategi pengembangan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang dapat melaksanakan strategi-strategi perusahaan dan mencapai sasaran-sasaran dalam ketiga perspektif lainnya. Oleh karena itu ketahanan karyawan dan kemampuan karyawan sangat penting dalam mendukung jalannya perusahaan.

## **SUMMARY**

### **APPLICATION OF BALANCED SCORECARD AS A TOOL OF BUSINESS PERFORMANCE ASSESSMENT IN "NINJA XPRESS SURABAYA"**

*Every company or organization, whether small, medium, or large scale, must have a vision and mission regarding the description of the goals to be achieved in the future through its operational activities.*

*With global competition, companies are faced with determining strategies in managing their businesses. Determination of the strategy will be used as a foundation and framework for realizing work goals set by management. Therefore we need a tool to measure performance so that it can be seen the extent to which the specified strategies and targets can be achieved.*

*The purpose of planning and measurement in the balance scorecard is not just combining existing financial and non-financial measures, but also the results of a top-down process based on a company's mission and strategy. In this research, I will take a research object, PT Ninja Xpress Surabaya, which is engaged in shipping services for the territory of Indonesia.*

*The method used in this research is descriptive qualitative and quantitative Data sources used are primary, namely by means of interviews and questionnaires and secondary by collecting financial reports and non-financial data.*

*The results of the analysis using the balance scorecard method with 4 perspectives The results of the assessment of the financial perspective of PT Ninja Xpress Surabaya's sales growth has increased by 13.5% in 2018, this is due to the higher level of demand in meeting customer needs. The increase in sales growth was also influenced by the profit margin on sales from PT Ninja Xpress Surabaya.*

*Customer Perspectives Customer retention from PT Ninja Xpress Surabaya increased by 8.84% in 2018. This was due to customers who were very satisfied with the services provided by PT Ninja Xpress Surabaya. However, when viewed from customer acquisition (new customers), it appears that the number of new customers using the services of PT Ninja Xpress Surabaya has increased. This is due to the promo or discount ongkir provided by the company to the customer.*

*Internal Business Process Perspectives that can be assessed at PT Ninja Xpress Surabaya through the perspective of internal business processes are maintaining good relationships with partners, increasing the effectiveness of human resources (HR) and maximizing the use of company operational costs.*

*Learning and Growth Perspective One of the most valuable assets of a company is human resources. These assets can be increased through human resource development strategies. Human resources are company assets that can implement company strategies and achieve goals in the other three perspectives. Therefore, employee resilience and employee ability is very important in supporting the course of the company.*

**PENERAPAN BALANCE SCORECARD**  
**SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA USAHA**  
**PADA “PT NINJA XPRESS SURABAYA”**

Oleh:

Lidya Oktaviana Damayanti

**ABSTRAK**

Penelitian ini membahas mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* sebagai sebuah metode yang mampu diaplikasikan ke dalam organisasi bisnis. Selama ini pengukuran kinerja perusahaan masih bersifat internal dan lebih berfokus pada tujuan jangka pendek yang hanya menggunakan persepektif keuangan saja. Oleh karena itu, pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* (Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) menawarkan solusi pengukuran kinerja yang lebih menyeluruh dan komprehensif dalam suatu organisasi.

Objek penelitian ini adalah PT Ninja Xpress Surabaya sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengiriman barang di Indonesia. Penelitian pada PT Ninja Xpress Surabaya dilakukan dengan membandingkan antara kinerja internal PT Ninja Xpress Surabaya dengan kinerja menurut *Balanced Scorecard* dari tahun 2018-2019.

Dari hasil penelitian dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, nilai rata-rata untuk masing-masing perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan adalah baik. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja PT Ninja Xpress Surabaya termasuk dalam kriteria baik, dengan beberapa saran dan perbaikan yang perlu dilakukan.

**Kata kunci** : Pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan.

**APPLICATION OF THE BALANCE SCORECARD APPROACH  
AS AN ASSESSMENT OF BUSINESS PERFORMANCE ASSESSMENT  
IN "PT NINJA XPRESS SURABAYA"**

By

*Lidya Oktaviana Damayanti*

**ABSTRACT**

*This study discusses the measurement of company performance using the Balanced Scorecard method as a method that is able to be applied to business organizations. So far, the measurement of company performance is still internal and focuses more on short-term goals that only use a financial perspective. Therefore, performance measurement using the Balanced Scorecard (financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning and growth perspective) offers a more comprehensive and comprehensive performance measurement solution in an organization.*

*The object of this research is PT Ninja Xpress Surabaya as a company engaged in the shipping service in Indonesia. Research on PT Ninja Xpress Surabaya was conducted by comparing the internal performance of PT Ninja Xpress Surabaya with the performance according to the Balanced Scorecard from 2018-2019.*

*From the results of the study using the Balanced Scorecard, the average value for each perspective namely finance, customers, internal business and learning and growth is good. So it can be concluded that the performance of PT Ninja Xpress Surabaya is included in good criteria, with some suggestions and improvements that need to be done.*

**Keywords:** *Performance measurement, Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and growth Perspective.*

**DAFTAR ISI**

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN JUDUL DALAM.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI .....	iv
SURAT PERNYATAAN ANTI PLAGIAT .....	v
KATA PENGANTAR DAN MOTTO .....	vi
RINGKASAN .....	vii
SUMMARY .....	x

ABSTRAK .....	xii
<i>ABSTRACT</i> .....	xiii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	4
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Landasan Teori .....	5
2.1.1 Pengertian Akuntansi Manajemen .....	5
2.1.2 Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja.....	8
2.1.2.1 Pengertian Balance Scorecard .....	8
2.1.2.2 Hubungan Antara Balance Scorecard dengan Strategi .....	10
2.1.2.3 Ukuran Finansial dan Operasional Sebagai Satu Kesatuan Pengukuran Pengukuran Kinerja Badan Usaha .....	11
2.1.2.4 Manfaat Balance Scorecard.....	16
2.1.2.5 Keunggulan Balanced Scorecard Terhadap Pengukuran Kinerja Tradisional .....	16
2.1.3 Empat Perspektif Dalam Balance Scorecard .....	17
2.1.3.1 Perspektif Keuangan .....	18
2.1.3.2 Perspektif Pelanggan.....	21
2.1.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	24
2.1.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	26
2.1.4 Cara Pengukuran Dalam Balnce Scorecard .....	28
2.2 Penelitian Terdahulu .....	34
2.3 Kerangka Konseptual .....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Desain Penelitian .....	38
Definisi Operasional Variabel Penelitian dan Pengukurannya .....	39
3.2 Populasi dan Sampel .....	42
3.3 Teknik Pengumpulan Data .....	42

3.4	Teknik Analisis Data.....	43
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN</b>		
4.1	Deskripsi Hasil Penelitian .....	44
4.1.1	Sejarah Lembaga atau Perusahaan .....	44
4.1.2	Struktur Organisasi dan Deskripsinya .....	45
4.1.3	Visi, Misi, dan Analisis SWOT .....	46
4.1.4	Kegiatan Yang Dilakukan .....	48
4.2	Penyajian Data.....	48
4.2.1	<i>Profit Margin on Sales</i> .....	53
4.2.2	<i>Return on Investment</i> .....	54
4.2.3	<i>Sales Growth Rate</i> .....	55
4.2.4	<i>Customer Retention</i> .....	56
4.2.5	<i>Customer Acquisition</i> .....	57
4.2.6	Proses Bisnis Internal .....	58
4.2.7	<i>Employee Turnover</i> .....	59
4.2.8	<i>Employee Productivity</i> .....	60
4.3	Pembahasan .....	61
4.3.1	Penilaian Kinerja PT Ninja Xpress Surabaya .....	61
4.3.2	Penilaian dengan Menggunakan Balance Scorecard .....	63
4.3.3	Keterkaitan Empat Perspektif Balanced Scorecard .....	67
4.3.4	Hasil Wawancara pada PT Ninja Xpress Surabaya .....	72
<b>BAB V PENUTUP</b>		
5.1	Simpulan .....	74
5.2	Saran .....	74
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>75</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Daftar ukuran kinerja dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
Tabel 2.2	Kerangka Kinerja dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	28
Tabel 2.3	Penyajian Penelitian Terdahulu .....	35
Tabel 4.1	Laporan Laba Rugi Perbandingan.....	49
Table 4.2	Laporan Neraca Perbandingan.....	51
Table 4.3	<i>Rasio Profit Margin on Sales</i> PT Ninja Xpress Surabaya.....	53
Table 4.4	<i>Rasio Return on investment</i> PT Ninja Xpress Surabaya.....	55
Table 4.5	<i>Precentage Increase on sales periode</i> PT Ninja Xpress Surabaya.....	56
Table 4.6	<i>Number of Customer Retention</i> PT Ninja Xpress Surabaya.....	57
Table 4.7	<i>Number of Customer Acquisition</i> PT Ninja Xpress Surabaya.....	58
Table 4.8	<i>Rasio Employee Turnover</i> PT Ninja Xpress Surabaya.....	60
Table 4.9	<i>Output per labor hour</i> PT Ninja Xpress Surabaya.....	61
Table 4.10	Hasil Penelitian Kinerja PT Ninja Xpress Surabaya Secara Keseluruhan.....	64
Table 4.11	Hasil Wawancara.....	72

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Perspektif Pelanggan-Ukuran Utama.....	22
Gambar 2.2	Kerangka Konseptual.....	37

## DAFTAR LAMPIRAN

Laporan Keuangan Laba Rugi PT Ninja Xpress Surabaya .....	77
Laporan Keuangan Neraca PT Ninja Xpress Surabaya .....	78
Kuisisioner dari beberapa Staff dan Karyawan .....	79