

**SKRIPSI**

**ANALISIS BALANCE SCORECARD UNTUK MENILAI KINERJA  
ORGANISASI PADA YAYASAN PERGURUAN 17 AGUSTUS 1945  
SURABAYA**



**OLEH:**

**Rifordhy Darmawan L**

**NBI: 1221600113**

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

**2020**

**ANALISIS BALANCE SCORECARD UNTUK MENILAI KINERJA  
ORGANISASI PADA YAYASAN PERGURUAN 17 AGUSTUS 1945  
SURABAYA**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk memenuhi persyaratan guna  
mendapatkan Gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**Oleh:**

**RIFORDHY DARMAWAN L  
NBI :1221600113**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA  
2020**

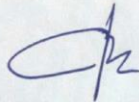
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

Nama : Rifordhy Darmawan Lande  
N.B.I : 1221600113  
Program Studi : Akuntansi  
Judul Skripsi : Analisis *Balance Scorecard* Untuk Menilai  
Kinerja Organisasi Pada Yayasan Perguruan 17  
Agustus 1945 Surabaya

Surabaya, 1 Juli 2020

Mengetahui/menyetujui

Pembimbing,






Muhammad Taufiq Hidayat, SE, MM.

## LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI

Dipertahankan di depan sidang Dewan Penguji Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dan dinyatakan diterima untuk memenuhi syarat guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada tanggal:

### TIM PENGUJI:

- |                                     |           |  |
|-------------------------------------|-----------|--|
| 1. Drs. Sri Hadjono. MM,Ak, CA, CPA | - Ketua   |  |
| 2. M. Taufiq Hidayat, SE., MM.      | - Anggota |  |
| 3. Drs. Jianto, M.Si, Ak, CA        | - Anggota |  |

Mengesahkan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Dekan,



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

## LEMBAR SURAT PERNYATAAN ANTI PLAGIAT

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama Lengkap : Rifordhy Darmawan Lande

NBI : 1221600113

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Akuntansi

Alamat Rumah : Wiguna Selatan Gg. 6 No. 24 Surabaya

Dengan ini menyatakan skripsi yang berjudul:

ANALISIS *BALANCE SCORECARD* UNTUK MENILAI KINERJA ORGANISASI PADA YAYASAN PERGURUAN 17 AGUSTUS 1945 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, thesis, ataupun disertasi.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, jika di kemudian hari ternyata terbukti bahwa skripsi yang saya tulis adalah hasil plagiat maka saya bersedia menerima sanksi dan saya bertanggung jawab secara mandiri tidak ada sangkut pautnya dengan dosen pembimbing dan kelembagaan Fakultas Ekonomi UNTAG Surabaya.

Surabaya, 18 Juli 2020

Yang Membuat



Rifordhy Darmawan L



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 PERSTUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : RIFORDHY DARMAWAN LANDE  
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:

**ANALISIS BALANCE SCORECARD UNTUK MENILAI KINERJA ORGANISASI  
PADA YAYASAN PERGURUAN 17 AGUSTUS 1945 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.

Dibuat di : Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Pada tanggal : 18 Juli 2020

Yang menyatakan  
  
  
(Rifordhy Darmawan Lande)

## KATA PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan kepada keluarga saya tercinta, dan teman-teman saya yang telah memberikan doa dan semangat selama pembuatan skripsi ini.

## MOTTO

Banyak kegagalan dalam hidup ini dikarenakan orang-orang tidak menyadari betapa dekatnya mereka dengan keberhasilan saat mereka menyerah. – Thomas Alva Edison

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kita ucapkan kepada Tuhan Yang Maha esa yang telah melimpahkan kasih karunia-Nya kepada kita semua, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Balance Scorecard Untuk Menilai Kinerja Organisasi Pada Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya”. Tujuan dari penyusunan skripsi ini sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

Didalam penyusunan skripsi ini, penulis mendapat banyak bantuan dari banyak pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan Karunia-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.
2. Dr. Mulyanto Nugroho, MM, CMA, CPAI selaku rektor 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.
4. Dra. Cholis Hidayati, MBA., Ak., CPAI selaku ketua program studi Akuntansi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
5. Muhammad Taufiq Hidayat, SE, MM. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing telah membimbing dan memberi masukan ke penulis selama pembuatan skripsi ini.
6. Dra.Ec. Tries Ellia Sandari, MM. CMA selaku dosen wali penulis.
7. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah membimbing dan memberikan ilmunya kepada penulis selama menempuh studi.
8. Kedua orang tua yang telah memberikan dukungan selama pembuatan skripsi ini.
9. Sahabat-sahabat kuliah saya yang telah memberikan dukungan selama pembuatan skripsi ini dan menjadi partner selama menempuh studi.



Dalam pembuatan skripsi ini penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini, oleh karena itu penulis sangat terbuka dengan saran-saran yang diberikan agar ke depannya dapat tercipta skripsi yang lebih baik lagi.

Surabaya, Juni 2020

Penulis

### *Abstract*

This research aimed to rate the performance of Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya if rated with Balance Scorecard. This research is a descriptive. The data collecting techniques are literature review, questionnaires, and interview to director and employee of Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya. The data used primary data.

The results of this research showed that, the financial performance of Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya was good. Based on customer's perspective, the performance of Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya was good because they can maintain their old customer. The performance of Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya from internal business process perspective showed good seen from innovation, operation, and after sales service and the performance of Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya based on learning and growth perspective was excellent seen from employee's satisfaction.

## Ringkasan

Penelitian ini bertujuan untuk menilai kinerja Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya jika dinilai menggunakan metode *Balance Scorecard*. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Teknik pengumpulan data berupa studi pustaka, kuesioner, dan wawancara pada direktur dan karyawan Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya. Data yang digunakan adalah data primer.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya sudah baik. Berdasarkan perspektif pelanggan kinerja Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya sudah baik karena mampu mempertahankan pelanggan lamanya. Kinerja Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya dari perspektif proses bisnis internal sudah menunjukkan hasil yang baik yang dilihat dari inovasi, operasi dan pelayanan purna jual dan kinerja Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang sangat baik yang dilihat dari kepuasan karyawan.

kata kunci: Balance Scorecard, Penilaian Kinerja

## DAFTAR ISI

Cover Luar .....	
Cover Dalam .....	
Lembar Pengesahan Pembimbing .....	i
Lembar Pengesahan Tim Penguji.....	ii
Lembar Surat Pernyataan Anti Plagiat .....	iii
Kata Persembahan dan Motto .....	iv
Kata Pengantar .....	v
Abstract .....	vii
Ringkasan.....	viii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Tabel .....	xiii
Daftar Lampiran .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat penelitian .....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
2.1 Landasan Teori .....	8
2.1.1 Akuntansi Manajemen .....	8

2.1.2	Balance Scorecard.....	8
2.1.2.1	Pengertian Balance Scorecard.....	8
2.1.2.2	Manfaat Balance Scorecard.....	9
2.1.2.3	Perspektif Balance Scorecard.....	10
2.1.2.3.1	Perspektif Keuangan.....	10
2.1.2.3.2	Perspektif Pelanggan .....	13
2.1.2.3.3	Perspektif Proses Bisnis Internal .....	14
2.1.2.3.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	16
2.1.3	Kinerja.....	17
2.1.4	Yayasan.....	18
2.1.4.1	Pengertian Yayasan.....	18
2.1.4.2	Syarat-Syarat Pendirian Yayasan .....	18
2.2	Penelitian Terdahulu .....	19
2.3	Hubungan Antar Variabel .....	29
2.4	Kerangka Konseptual.....	30
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>31</b>
3.1	Desain Penelitian .....	31
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian.....	31
3.3	Jenis dan sumber data .....	31
3.4	Obyek Penelitian.....	31
3.5	Teknik Pengumpulan Data .....	32
3.6	Definisi Variabel dan Definisi Operasional.....	32
3.6.1	Definisi Variabel .....	32
3.6.2	Definisi Operasional.....	33
3.7	Proses Pengolahan Data.....	35
3.8	Metode Analisis Data .....	36
3.8.1	Perspektif Keuangan .....	36
3.8.2	Perspektif Pelanggan.....	37

3.8.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	37
3.8.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	38
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....		41
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	41
4.1.1	Sejarah YPTA .....	41
4.1.2	Tujuan Yayasan.....	41
4.1.3	Struktur Organisasi Yayasan 17 Agustus 1945 Surabaya .....	42
4.1.4	Tugas dan Kewajiban .....	42
4.1.4.1	Pembina.....	42
4.1.4.2	Pengawas.....	42
4.1.4.3	Pengurus.....	42
4.2	Deskripsi Hasil Penelitian.....	43
4.3	Pembahasan Hasil Temuan Penelitian.....	43
4.4	Keterbatasan Penelitian .....	52
BAB V PENUTUP .....		54
5.1	Simpulan .....	54
5.2	Saran .....	57
DAFTAR PUSTAKA .....		58

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual .....	30
Gambar 4.1. Struktur Organisasi YPTA .....	42

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Skala Likert Proses Bisnis Internal .....	37
Tabel 3.2. Interval Penilaian Proses Bisnis Internal.....	38
Tabel 3.3. Skala Likert Kepuasan Karyawan .....	39
Tabel 3.4. Interval Penilaian Kepuasan Karyawan .....	40
Tabel 4.1. Current Ratio.....	43
Tabel 4.2. Total Debt to Total Assets Ratio.....	44
Tabel 4.3. Return On Asset .....	44
Tabel 4.4. Total Asset Turn Over.....	45
Tabel 4.5. Tingkat Retensi Pelanggan YPTA Surabaya .....	45
Tabel 4.6. Skala Likert Proses Bisnis Internal .....	46
Tabel 4.7. Interval Penilaian Proses Bisnis Internal.....	46
Tabel 4.8. Skala Likert Kepuasan Karyawan .....	48
Tabel 4.9. Interval Penilaian Kepuasan Karyawan .....	48
Tabel 4.10. Hasil Analisis Perspektif Keuangan.....	49
Tabel 4.11. Hasil Analisis <i>Customer Retention</i> .....	50
Tabel 4.12. Hasil Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal .....	51
Tabel 4.13. Hasil Analisis Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	52



## **DAFTAR LAMPIRAN**

LAMPIRAN 1. Data Keuangan YPTA.....	61
LAMPIRAN 2. Kuesioner Kepuasan Karyawan .....	62
LAMPIRAN 3. Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal.....	64
LAMPIRAN 4. Tabel Jawaban Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	65
LAMPIRAN 5. Tabel Jawaban Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal .....	67
LAMPIRAN 6. Surat Izin Penelitian .....	69