

SKRIPSI

**ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI
ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus Pada
PT Perkebunan Nusantara X Surabaya)**



Oleh :

ELIASAR GIRI
NBI : 1221600107

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

SKRIPSI

**ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI
ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus Pada
PT Perkebunan Nusantara X Surabaya)**



Oleh :

ELIASAR GIRI
NBI : 1221600107

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

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 17 Juni 2020

TIM PENGUJI :

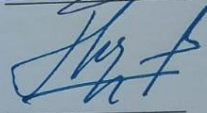
1. Dr. Hwihanus, SE., MM., CMA

Ketua



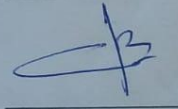
2. Drs. Achmad Maqsudi, M.Si., Ak., CA

Anggota



3. M. Taufiq Hidayat, SE., MM

Anggota



Mengesahkan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Dekan ,



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



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 17 Juni 2020

TIM PENGUJI :

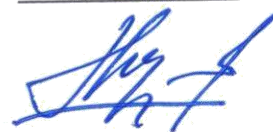
1. Dr. Hwihanus, SE., MM., CMA

Ketua



2. Drs. Achmad Maqsudi, M.Si., Ak., CA

Anggota



3. M. Taufiq Hidayat, SE., MM

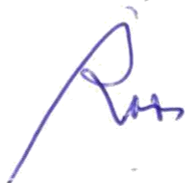
Anggota



Mengesahkan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Dekan ,



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

SURAT PERNYATAAN ANTI PLAGIAT

Saya, yang bertanda tangan dibawah ini :

1. Nama Lengkap (KTP) : Eliasar Giri (L)
2. NBI : 1221600107
3. Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
4. Program Studi : Akuntansi
5. NIK (KTP) : 5301061901950004
6. Alamat Rumah (KTP) : Tuapukan, RT 07/ RW 04 Desa
Tuapukan, Kecamatan Kupang Timur

Dengan ini menyatakan skripsi yang berjudul:

Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Perkebunan Nusantara X 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 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 , 17 Juni 2020





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 : Eliasar Giri
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 Noneklusif (Nonexclusive Royalty-Free
Right)**, atas karya saya yang berjudul:
**“Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran
Kinerja Perusahaan” (Studi Kasus Pada PT Perkebunan Nusantara X
Surabaya)**

Dengan **Hak Bebas Royalti Noneklusif (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 : 16 Juli 2020

Surabaya, 16 Juli 2020



KATA PERSEMBAHAN & MOTTO

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 kepada semua pihak yang telah membantu dan membimbing saya dalam menempuh pendidikan dan menyelesaikan skripsi ini. Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya saya tunjukkan kepada:

1. Drs. Achmad Maqsudi, Msi., Ak., CA. selaku Pembimbing yang telah banyak memberikan pengarahan, bimbingan, dan tambahan ilmu serta wawasannya. Saya sangat berterima kasih atas waktu yang telah diberikan untuk membimbing, megoreksi, serta memberikan saran dalam pelaksanaan penelitian dan penulisan skripis ini. Terima kasih juga saya ucapkan karena telah banyak membantu kelancaraan perkulihan saya.
2. 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 Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
3. Dr. H. Slamet Riyadi, Msi., 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 perkulihan pada pendidikan Program Sarjana Ekonomi Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
4. Dra. Cholis Hidayati, MBA., Ak., CPAI. 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 Staf 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 skripsi ini.
6. PT Perkebunan Nusantara X Surabaya, terima kasih telah memberikan izin kepada penulis sehingga dapat melakukan penelitian.
7. Kedua orang tuaku tercinta, Bapak Darius Giri (Almarhum) dan Ibu Sarlin Leli. Terkhususnya ibu terima kasih atas kasih sayang, doa, dan dukungannya selama ini.
8. Kakak dan adikku tercinta Feby Giri, Sinta Giri, Alexsa Giri yang telah memberikan dukungan semangat dan doa kepada penulis.
9. Ibu Mely dan Ibu Joice, terima kasih yang telah banyak membantu saya selama ini.
10. Seluruh sahabat akuntansi 2016 yang telah banyak membantu, memberi semangat dan doa serta bantuan dalam menjalani proses perkuliahan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

Dengan segala kelebihan serta kekurangan yang ada, saya menyadari bahwa masih banyak cacat dan cela dalam skripsi ini dan saya terbuka menerima saran dan kritik untuk perbaikan. Motto saya adalah *“Tugas kita bukanlah untuk berhasil. Tugas kita adalah untuk mencoba, karena di dalam mencoba itulah kita menemukan dan belajar membangun kesempatan untuk berhasil”*

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

Surabaya, 17 Juni 2020

Eliasar Giri

RINGKASAN

Pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan dimasa mendatang. Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber yakni informasi finansial dan informasi non finansial.

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi startegis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi perusahaan. Oleh karena itu saya tertarik untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* kedalam skripsi yang berjudul “Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan” (Studi Kasus Pada PT Perkebunan Nusantara X Surabaya).

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja perusahaan PT Perkebunan Nusantara X dengan *Balanced Scorecard* yang ditinjau dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan metode pengumpulan data menggunakan studi pustaka, dokumentasi, dan wawancara. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan dilihat dari *current ratio*, *debt to aaset ratio*, *total asset turnover*, *return on asset*, perspektif pelanggan dilihat dari akuisisi pelanggan, retensi pelanggan dan profitabilitas pelanggan, perspektif proses bisnis internal dilihat dari invoasi, *yield rate* dan dan pelayanan purna jual. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari produktivitas karyawan dan pelatihan karyawan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan PT Perkebunan Nusantara X Suarabaya dari perspektif keuangan dilihat dari *current*

ratio dan *debt to asset ratio* menunjukkan hasil yang baik, sedangkan *total asset turnover* menunjukkan perusahaan kurang produktif menggunakan aset yang dimiliki, dan *return on asset* menunjukkan bahwa perusahaan cukup efektif memanfaatkan aset-asetnya untuk menghasilkan laba yang lebih tinggi. Perspektif pelanggan dari akuisisi pelanggan menunjukkan hasil yang baik karena perusahaan mampu menarik pelanggan baru, retensi pelanggan menunjukkan hasil yang kurang baik, sedangkan profitabilitas pelanggan menunjukkan hasil yang cukup baik. Perspektif proses bisnis internal dilihat dari inovasi, perusahaan telah melakukan inovasi serta pengembangan, dari *yield rate* menunjukkan cukup baik perusahaan menghasilkan produk sesuai dengan target yang telah ditetapkan, dan pada pelayanan purna jual menunjukkan perusahaan baik dalam memberikan pelayanan purna jual. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari produktivitas karyawan menunjukkan hasil yang cukup baik dan pelatihan karyawan menunjukkan hasil yang baik.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengukur kinerja perusahaan PT Perkebunan Nusantara X Surabaya dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Jenis penelitian ini adalah studi kasus, teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah studi pustaka, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan dilihat dari *current ratio*, *debt to asset ratio* menunjukkan hasil yang baik, *total asset turnover* menunjukkan hasil yang kurang baik, *return on asset* menunjukkan hasil yang cukup baik. Perspektif pelanggan dilihat dari akuisisi pelanggan menunjukkan hasil yang baik, retensi pelanggan menunjukkan hasil yang kurang baik, dan profitabilitas pelanggan menunjukkan hasil yang cukup baik. Perspektif proses bisnis internal dilihat dari inovasi, perhitungan *yield rate*, dan pelayanan purna jual menunjukkan hasil yang cukup baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari produktivitas karyawan menunjukkan hasil yang cukup baik, sedangkan pelatihan karyawan menunjukkan hasil yang baik.

Kata Kunci : Kinerja Perusahaan, Balanced Scorecard

ABSTRACT

The purpose of this study is to measure company performance PT Perkebunan Nusantara X Surabaya with a Balanced Scorecard. This type of research is a case study, data collection techniques in this study are library studies, interviews, and documentation. The data analysis used is descriptive namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective.

the result showed that the financial perspective seen from the current ratio, debt to asset ratio showed good result, total asset turnover shows unfavorable result, return on assets shows pretty good results. Customer perspective seen from customer acquisition shows good results, customer retention shows unfavorable results, and customer profitability shows pretty good result. Internal business process perspective seen from innovation, calculation of yield rate, and after sales service shows pretty good results. Learning and growth perspectives seen from employee productivity shows good results, while employee training shows good results.

Keywords : *Company Performance, Balanced Scorecard*

DAFTAR ISI

COVER LUAR	
COVER DALAM.....	i
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI.....	iii
LEMBAR SURAT PERNYATAAN ANTI PLAGIAT	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
KATA PENGANTAR / MOTTO	vi
RINGKASAN	viii
ABSTRAK	x
<i>ABSTRACT</i>	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Landasan Teori	7
2.1.1 Akuntansi Manajemen	7
2.1.2 Kinerja Perusahaan.....	8
2.1.3 Pengukuran Kinerja.....	8
2.1.4 Tujuan Pengukuran Kinerja	8
2.1.5 Karakteristik dalam Pengukuran Kinerja	9
2.1.6 Penilaian Kinerja dengan Pengukuran Tradisional	10

2.1.7	<i>Balanced Scorecard</i>	11
2.1.8	Tujuan <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.1.9	Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.1.10	Keunggulan dan Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.1.11	Keterbatasan <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.1.12	Faktor-Faktor Kegagalan <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.1.13	Komponen-Komponen dalam <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.2	Penelitian Terdahulu	25
2.3	Kerangka Konseptual	29
BAB III. METODE PENELITIAN		33
3.1	Desain Penelitian	33
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian	33
3.3	Jenis dan Sumber Data	33
3.3.1	Jenis Data	33
3.3.2	Sumber Data	34
3.4	Populasi dan Sampel	34
3.4.1	Populasi	34
3.4.2	Sampel	35
3.5	Teknik Pengumpulan Data	35
3.6	Definisi Variabel dan Definisi Operasional	36
3.6.1	Definisi Variabel	36
3.6.2	Definisi Operasional	36
3.7	Proses Pengolahan Data	40
3.8	Metode Analisis Data.....	40
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		41
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	41
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan	41
4.1.2	Lokasi Perusahaan	42
4.1.3	Visi dan Misi	42

4.1.4	Struktur Organisasi	43
4.2	Deskripsi Hasil Penelitian	44
4.3	Analisis Data	44
4.3.1	Perspektif Keuangan	44
4.3.2	Perspektif Pelanggan	42
4.3.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	57
4.3.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	59
4.4	Pembahasan Hasil Temuan Penelitian	62
4.4.1	Perspektif keuangan	62
4.4.2	Perspektif Pelanggan	62
4.4.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	63
4.4.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	63
4.5	Implikasi Penelitian	63
4.6	Keterbatasan Penelitian.....	64
BAB V. PENUTUP	65
5.1	Simpulan	65
5.2	Saran	66
DAFTAR PUSTAKA	67
LAMPIRAN		

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.2 Kerangka Konseptual	31
Gambar 4.1 Sruktur Organisasi	43
Gambar 4.2 Grafik Perhitungan Current Ratio.....	46
Gambar 4.3 Grafik Perhitungan Debt to Asset Ratio	48
Gambar 4.4 Grafik Perhitungan Total Asset Turnover	50
Gambar 4.5 Grafik Perhitungan Return On Asset	52

DAFTAR TABEL

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel 4.1 Perhitungan Current Ratio	45
Tabel 4.2 Perhitungan Debt to Asset Ratio.....	47
Tabel 4.3 Perhitungan Total Asset Turnover.....	49
Tabel 4.4 Perhitungan Return On Asset.....	51
Tabel 4.5 Perhitungan Akuisisi Pelanggan	53
Tabel 4.6 Perhitungan Retensi pelanggan.....	55
Tabel 4.7 Perhitungan Profitabilitas Pelanggan	56
Tabel 4.8 Perhitungan Yield Rate	58
Tabel 4.9 Perhitungan Produktivitas Karyawan.....	50
Tabel 4.10 Perhitungan Pelatihan Karyawan.....	61