

**PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* UNTUK  
PENGUKURAN KINERJA PADA PERUSAHAAN  
(Studi Kasus di PT Waskita Adhi Sejahtera)**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat  
untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Akuntansi**

**Disusun oleh:**

**Khansa Wijayanti**

**108200021**



**SEKOLAH AKUNTANSI BISNIS KEUANGAN  
INSTITUT MANAJEMEN TELKOM  
BANDUNG  
2013**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* UNTUK  
PENGUKURAN KINERJA PADA PERUSAHAAN  
(Studi Kasus di PT Waskita Adhi Sejahtera)**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Akuntansi**

**Disusun oleh:**

**Khansa Wijayanti**

**108200021**



**Bandung, 22 Maret 2013**

**Pembimbing,**



**Venti Yustianti Martina, S.E, M.M.**

**SEKOLAH AKUNTANSI BISNIS KEUANGAN  
INSTITUT MANAJEMEN TELKOM  
BANDUNG  
2013**

## HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa Tugas Akhir ini dengan judul “Penerapan Metode *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja pada Perusahaan (Studi Kasus di PT Waskita Adhi Sejahtera)” adalah benar-benar karya saya sendiri. Saya tidak melakukan penjiplakan kecuali pengutipan sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku. Saya bersedia menanggung resiko/sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila ditemukan pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam Tugas Akhir saya ini.

Bandung, 22 Maret 2013

Yang membuat pernyataan,



Khansa Wijayanti

108200021

## ABSTRAK

Pada perkembangan bisnis saat ini, dunia bisnis mengalami perkembangan pesat sehingga terjadi kondisi persaingan yang semakin kompetitif. Sehubungan dengan itu, diperlukan adanya sistem penilaian kinerja yang menggambarkan kondisi kinerja perusahaan yang akurat. *Balanced Scorecard* adalah salah satu *alternative* pengukuran kinerja yang bertujuan menggabungkan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan.

Terdapat lima aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard* (BSC) yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran serta menghubungkan masing-masing perspektif tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja PT Waskita Adhi Sejahtera dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

Pengumpulan data menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari karyawan PT Waskita Adhi Sejahtera, pelanggan, dan proses bisnis internal PT WAS. Data sekunder diperoleh dari laporan tahunan PT Waskita Adhi Sejahtera. Populasi dan sampel yang diambil adalah seluruh karyawan PT Waskita Adhi Sejahtera.

Dari hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan peningkatan pelatihan karyawan, produktivitas karyawan, dan kepuasan karyawan setiap tahunnya. Hal ini mempengaruhi dengan penurunan retensi karyawan selama empat tahun yang menghasilkan kategori baik. Perspektif bisnis internal menggunakan proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual yang sangat baik dalam hal kerja yang dilakukan PT Waskita Adhi Sejahtera menunjukkan peningkatan efektivitas, efisiensi, dan ketepatan proses transaksi. Perspektif pelanggan dapat dilihat dari akuisisi pelanggan yang fokus terhadap jumlah pelanggan baru, kepuasan pelanggan menghasilkan kategori sangat baik dengan tidak adanya keluhan serta jumlah retensi pelanggan sebagai faktor pendukung selama empat tahun. Kemudian, perspektif keuangan yaitu nilai *Profit Margin* mengalami penurunan dalam waktu empat tahun, *Return On Investment* (ROI) mengalami peningkatan, dan *Operating Ratio* (BOPO) belum dapat memanfaatkan biaya yang optimal. Terakhir, menghubungkan masing-masing perspektif yang menunjukkan peningkatan yang baik selama empat tahun.

**Kata Kunci : Penilaian Kinerja, *Balanced Scorecard***

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Penerapan Metode *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja pada Perusahaan (Studi Kasus di PT WaskitaAdhi Sejahtera)”**.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih belum sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan sebagai bahan perbaikan di masa yang akan datang.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menerima banyak dukungan, perhatian, bimbingan, bantuan serta doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan yang tiada terhingga kepada:

1. Ibu Venti Yustianti Martina, S.E, M.M. selaku dosen pembimbing atas ketulusan hati dan kesabarannya dalam membimbing, mendukung, dan mengarahkan penulis;
2. Seluruh dosen pengajar Akuntansi Institut Manajemen Telkom. Terima kasih telah membimbing dan membagi ilmu pengetahuan kepada penulis;
3. Keluarga tercinta, Ibuku tercinta Nina Surinah, Bapaku tercinta Jojo Suwarjo, kakakku Ali Wicaksono, terima kasih atas doa, dukungan, dan kasih sayang yang tidak akan pernah habis;
4. Segenap staf pengajar dan civitas akademik program S1 Institut Manajemen Telkom;
5. Segenap para karyawan PT Waskita Adhi Sejahtera yang telah banyak membantu dalam penelitian skripsi;
6. *Specialty for my best friend* Mohamad Diaz Farhan, *thank you so much* atas marah-marahnya, motivasi, bikin nangis semalaman, dan semangatnya sampai pada akhirnya bisa terselesaikan *draft* skripsi ini;

7. Teman-teman seperjuangan AKUNTANSI A 2008 dan Angkatan 2008 Institut Manajemen Telkom;
8. Dita, lira, yuni, indra, ira, ayeesha, sandy, teguh, fajar, aya, gia, yanti, dan wilda terima kasih atas dukungan dan perhatiannya. Semoga persahabatan kita berlanjut terus sampai kapan pun.
9. Seluruh pihak dengan tidak mengurangi rasa hormat yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan dorongan semangat dalam penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak terlepas dari kekurangan dan kelemahan, namun demikian dengan segala keterbatasan semoga dapat berguna. Akhirnya semoga Allah SWT membalas amal dan budi baik kita semua. Amin.

Bandung, 22 Maret 2013



**Khansa Wijayanti**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN .....	iii
ABSTRAK .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	1
1.2 Latar Belakang Penelitian .....	2
1.3 Perumusan Masalah .....	7
1.4 Tujuan Penelitian .....	7
1.5 Kegunaan Penelitian .....	8
1.5.1 Aspek Teoritis .....	8
1.5.2 Aspek Praktis .....	8
1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir .....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN .....	11
2.1 Tinjauan Pustaka Penelitian .....	11
2.1.1 Kinerja .....	11
2.1.2 Sasaran Kinerja .....	11
2.1.3 Pengertian Penilaian Kinerja .....	12
2.1.4 Pengertian Pengukuran Kinerja .....	12
2.1.5 Tujuan Pengukuran Kinerja .....	13
2.1.6 Manfaat Pengukuran Kinerja .....	13
2.1.7 Karakteristik Pengukuran Kinerja .....	14
2.1.8 Pengukuran Kinerja Tradisional .....	14

2.1.9	<i>Balanced Scorecard</i> .....	15
2.1.10	Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	19
2.1.11	Perspektif-perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	22
2.2	Penelitian Terdahulu .....	36
2.3	Kerangka Pemikiran .....	50
2.4	Ruang Lingkup Penelitian .....	51
2.4.1	Variabel Penelitian .....	51
2.4.2	Lokasi dan Objek Penelitian .....	51
2.4.3	Waktu dan Periode Penelitian .....	51
BAB III METODE PENELITIAN .....		52
3.1	Jenis Penelitian .....	52
3.2	Variabel Operasional .....	52
3.2.1	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	52
3.2.2	Perspektif Proses Bisnis Internal .....	54
3.2.3	Perspektif Pelanggan .....	55
3.2.4	Perspektif Keuangan.....	56
3.3	Tahapan Penelitian .....	59
3.4	Populasi dan Sampel .....	59
3.5	Pengumpulan Data .....	60
3.5.1	Jenis Data .....	60
3.5.2	Metode Pengumpulan Data .....	61
3.6	Teknik Analisis Data .....	61
3.6.1	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	61
3.6.2	Perspektif Proses Bisnis Internal .....	62
3.6.3	Perspektif Pelanggan .....	63
3.6.4	Perspektif Keuangan .....	64
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		65
4.1	Analisis Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan .....	
	Pertumbuhan.....	65
4.1.1	Pelatihan Karyawan .....	65



4.1.2	Tingkat Produktivitas Karyawan .....	67
4.1.3	Tingkat Kepuasan Karyawan .....	68
4.1.4	Retensi Karyawan .....	89
4.1.5	Pembahasan Analisis Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	91
4.2	Analisis Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis.....	
	Internal .....	92
4.2.1	Proses Inovasi .....	92
4.2.2	Proses Operasi.....	95
4.2.3	Layanan Purna Jual .....	114
4.2.4	Pembahasan Analisis Proses Bisnis Internal.....	114
4.3	Analisis Pengukuran Kinerja Pelanggan .....	115
4.3.1	Akuisisi Pelanggan .....	116
4.3.2	Kepuasan Pelanggan .....	117
4.3.3	Retensi Pelanggan .....	117
4.3.4	Pembahasan Analisis Pelanggan .....	119
4.4	Analisis Pengukuran Kinerja Keuangan.....	120
4.4.1	<i>Profit Margin</i> .....	121
4.4.2	<i>ROI</i> .....	122
4.4.3	<i>Operating Ratio</i> .....	123
4.4.4	Pembahasan Analisis Keuangan.....	124
4.5	Hubungan antara Perspektif dengan BSC.....	125
4.5.1	Hasil Penelitian .....	125
4.5.2	Pembahasan .....	126
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....		129
5.1	Kesimpulan .....	129
5.2	Saran .....	131
5.2.1	Saran untuk Manajemen Perusahaan .....	131
5.2.2	Saran untuk Penelitian Selanjutnya .....	132
DAFTAR PUSTAKA .....		133
LAMPIRAN		

## DAFTAR TABEL

TABEL 2.1	Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	46
TABEL 3.1	Variabel Operasional .....	57
TABEL 4.1	Pelatihan Karyawan PT WAS .....	66
TABEL 4.2	Produktivitas Karyawan PT WAS .....	67
TABEL 4.3	Klasifikasi Kriteria Penilaian Persentase .....	70
TABEL 4.4	Kepemimpinan .....	71
TABEL 4.5	Keterlibatan Pengambilan Keputusan .....	74
TABEL 4.6	Motivasi .....	76
TABEL 4.7	Semangat Kerja .....	79
TABEL 4.8	Kondisi Fisik Perusahaan .....	82
TABEL 4.9	Akses Informasi .....	85
TABEL 4.10	Kepuasan Karyawan .....	87
TABEL 4.11	Retensi Karyawan PT WAS .....	90
TABEL 4.12	Inovasi-inovasi PT WAS .....	93
TABEL 4.13	Proses Inovasi PT WAS .....	94
TABEL 4.14	Proses Operasi PT WAS Tahun 2008 .....	95
TABEL 4.15	Proses Operasi PT WAS Tahun 2009 .....	100
TABEL 4.16	Proses Operasi PT WAS Tahun 2010 .....	103
TABEL 4.17	Proses Operasi PT WAS Tahun 2011 .....	109
TABEL 4.18	Akuisisi Pelanggan PT WAS .....	116
TABEL 4.19	Retensi Pelanggan PT WAS .....	118
TABEL 4.20	Ringkasan Laporan Keuangan PT WAS .....	120
TABEL 4.21	<i>Profit Margin</i> PT WAS .....	121
TABEL 4.22	<i>ROI</i> PT WAS .....	122
TABEL 4.23	<i>Operating Ratio</i> PT WAS .....	123
TABEL 4.24	Hasil Pengukuran Kinerja PT WAS Secara Keseluruhan .....	125

## DAFTAR GAMBAR

GAMBAR2.1	<i>Balanced Scorecard</i> sebagai Suatu Manajemen Kinerja.....	17
GAMBAR2.2	<i>Balanced Scorecard</i> sebagai Suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis .....	19
GAMBAR2.3	Hubungan Sebab Akibat dari Keempat Perspektif dengan <i>Balanced Scorecard</i> .....	23
GAMBAR2.4	Kerangka Kerja Ukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	27
GAMBAR2.5	Rantai Nilai Perspektif Proses Bisnis Internal.....	29
GAMBAR2.6	Ukuran Utama Perspektif Pelanggan .....	31
GAMBAR2.7	Proporsi Nilai Pelanggan .....	33
GAMBAR2.8	Mengukur Tema Keuangan Strategis.....	35
GAMBAR2.9	Kerangka Pemikiran .....	50
GAMBAR4.1	Garis Kontinum .....	70
GAMBAR4.2	Garis Kontinum Kepemimpinan .....	73
GAMBAR4.3	Garis Kontinum Keterlibatan Pengambilan Keputusan.....	75
GAMBAR4.4	Garis Kontinum Motivasi .....	78
GAMBAR4.5	Garis Kontinum Semangat Kerja .....	81
GAMBAR4.6	Garis Kontinum Kondisi Fisik Perusahaan .....	84
GAMBAR4.7	Garis Kontinum Akses Informasi .....	86
GAMBAR4.8	Garis Kontinum Kepuasan Karyawan .....	89

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- LAMPIRAN 1 Kuesioner Karyawan
- LAMPIRAN 2 Jumlah Karyawan Pelatihan Tahun 2008-2011
- LAMPIRAN 3 Jumlah Karyawan Keseluruhan Tahun 2008-2011
- LAMPIRAN 4 Jumlah Karyawan Mengundurkan Diri
- LAMPIRAN 5 Jumlah Pelanggan Baru Tahun 2008
- LAMPIRAN 6 Jumlah Pelanggan Baru Tahun 2009
- LAMPIRAN 7 Jumlah Pelanggan Baru Tahun 2010
- LAMPIRAN 8 Jumlah Pelanggan Baru Tahun 2011
- LAMPIRAN 9 Jumlah Pelanggan Lama Tahun 2008
- LAMPIRAN 10 Jumlah Pelanggan Lama Tahun 2009
- LAMPIRAN 11 Jumlah Pelanggan Lama Tahun 2010
- LAMPIRAN 12 Jumlah Pelanggan Lama Tahun 2011
- LAMPIRAN 13 Jumlah Pelanggan Keseluruhan Tahun 2008
- LAMPIRAN 14 Jumlah Pelanggan Keseluruhan Tahun 2009
- LAMPIRAN 15 Jumlah Pelanggan Keseluruhan Tahun 2010
- LAMPIRAN 16 Jumlah Pelanggan Keseluruhan Tahun 2011
- LAMPIRAN 17 Surat Pernyataan PT WAS