

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE  
*BALANCE SCORECARD* PADA PT. AGCIA PERTIWI**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Akademik Dan  
Melengkapi Sebagian Syarat-syarat Guna Mencapai  
Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen

Oleh

**RIANI**

2009410008



**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS DARMA PERSADA**

**JAKARTA**

**2013**

## LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertandatangan dibawah ini :

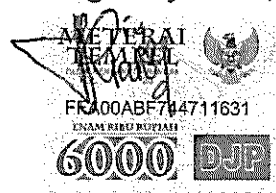
Nama : Riani  
No. Pokok : 2009410008  
Jurusan/Peminatan : Manajemen/Manajemen Keuangan

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis dengan judul **PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCE SCORECARD* PADA PT. AGCIA PERTIWI** yang dibimbing oleh Bapak Jombrik, SE, MM, adalah benar merupakan hasil karya sendiri dan bukan merupakan jiplakan maupun mengcopy sebagian dari hasil karya orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya di Jakarta pada tanggal 02 Agustus 2013.

Yang menyatakan,



Riani

## LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Riani

No. Pokok : 2009410008

Jurusan : Manajemen

Perminatan : Manajemen Keuangan

Judul Skripsi : **PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN  
METODE *BALANCE SCORECARD* PADA PT. AGCIA  
PERTIWI**

Telah diperiksa, dan disetujui untuk diajukan dan diujikan dalam sidang Ujian  
Skripsi Sarjana Tanggal 02 Agustus 2013.

Jakarta, 02 Agustus 2013

Mengetahui

Ketua Jurusan Manajemen

( Firsan Nova, SE, MM )

Pembimbing I

( Jombrik, SE, MM )

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Riani  
No. Pokok : 2009410008  
Jurusan /Peminatan : Manajemen/Manajemen Keuangan  
Judul Skripsi : **PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN  
DENGAN METODE *BALANCE SCORECARD*  
PADA PT. AGCIA PERTIWI**

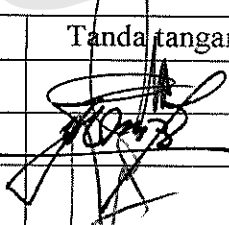
Telah diperiksa, dikaji dan diujikan dalam sidang Ujian Skripsi Sarjana Tanggal  
02 Agustus 2013 dengan hasil A.

Jakarta, 02 Agustus 2013

Ketua Jurusan Manajemen

  
(Firsan Nova, SE, MM)

### PANITIA PENGUJI SKRIPSI

	Nama Penguji	Jabatan Penguji	Tanda tangan
1	Joseph M.J.Renwarin, SE, MM	Ketua Penguji	
2	Jombrik, SE, MM	Anggota Penguji	
3	Kuncoro Hadi, ST, MSi	Anggota Penguji	

Dekan Fakultas Ekonomi,

  
(Jombrik, SE,MM)

## ABSTRAK

**Nama** : Riani,

**NIM** : 2009410008,

**Judul** : PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE  
*BALANCE SCORECARD* PADA PT. AGCIA PERTIWI,

**Jumlah Hal** : xii + 119 Hal : 2013,

**Kata Kunci** : Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balance Scorecard*,

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan Agcia Pertiwi dengan metode *Balance Scorecard* dari segi finansial, pelanggan, proses bisnis dan internal, dan juga pembelajaran dan pertumbuhan.

Pengumpulan data dilakukan dengan metode kualitatif dan kuantitatif. Kualitatif yaitu dengan penyebaran kuesioner ke pelanggan dan karyawan, kuantitatif yaitu dengan mengukur rasio-rasio keuangan dan data-data lain yang berhubungan dengan *Balance Scorecard*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan atau pelanggan PT Agcia Pertiwi. Sampel dalam penelitian ini adalah 12 pelanggan (owner) dan 14 karyawan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dari perspektif keuangan sudah sangat baik karena selama 3 tahun sudah di atas rata-rata industri. Kinerja dari perspektif pelanggan sudah baik dalam menjaga kepuasan pelanggan namun harus lebih memperhatikan loyalitas pelanggan, hal ini dapat dilihat dari rendahnya tingkat retensi pelanggan. Kinerja dari perspektif bisnis internal masih cukup baik dalam melaksanakan permintaan proyek dari pelanggan. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, karyawan sudah merasa cukup puas namun perusahaan masih harus memperhatikan turnover karyawan, hal ini dapat dilihat dari rendahnya retensi karyawan. Dari ke empat perspektif dapat dinilai bahwa ukuran kinerja PT Agcia Pertiwi sudah “cukup baik”.

**Daftar Acuan** : (2000-2012)

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT, berkat rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCE SCORECARD* PADA PT.AGCIA PERTIWI” guna melengkapi persyaratan akademik untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Darma Persada.

Penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada kedua orang tua tercinta yang telah memberikan doa, kasih sayang, pengorbanan, dan motivasi. Penyelesaian skripsi ini juga tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Jombrik, SE, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Pembimbing Akademik yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi.
2. Bapak Firsan Nova, SE, MM, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada.
3. Seluruh Dosen dan Staff pada Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada.
4. Bapak David Indra Widjaja, selaku Direktur Utama PT. Agcia Pertiwi yang telah mengizinkan penulis untuk mengadakan riset diperusahaan tersebut.
5. Seluruh karyawan, staff, pelanggan PT Agcia Pertiwi yang telah membantu dalam penyusunan skripsi.

6. Keluarga dan saudara yang telah membantu penulis, khususnya untuk kakak ku tercinta “Upi” yang sangat membantu dalam penyusunan skripsi ini.
7. Semua sahabat-sahabatku Rica, Maratun, Tanti, Dina, Marlina, dan Ana makasih atas dukungan yang telah kalian berikan.
8. Semua teman-temanku yaitu Eya, Juhria, Nabil, Ka Endang, Tutik, Lala, Caki, Feby dan teman-teman Fakultas yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu yang banyak membantu selama dibangku kuliah. Tanpa dukungan kalian penulis tidak dapat menyelesaikan skripsi seorang diri. Sekali lagi penulis ucapkan terima kasih banyak atas bantuan yang telah diberikan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari berbagai pihak.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat diterima dan bermanfaat dengan baik.

Jakarta, Agustus 2013

Penulis

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>JUDUL SKRIPSI</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	3
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	3
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	<b>4</b>
A. Kinerja Perusahaan .....	4
B. Balance Scorecard .....	6
C. Laporan Keuangan .....	26
D. Penelitian Terdahulu .....	32
E. Kerangka Pikir .....	36

<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
	A. Lokasi Penelitian .....	38
	B. Jenis Data .....	38
	C. Populasi dan Sampel Penelitian .....	39
	D. Metode Pengumpulan Data .....	40
	E. Alat Analisis Data .....	40
	F. Definisi Variable Operasional .....	52
<b>BAB IV</b>	<b>PEMBAHASAN .....</b>	<b>53</b>
	A. Profil Perusahaan .....	53
	B. Kerangka Konsep .....	54
	1. Perspektif Keuangan .....	54
	2. Perspektif Pelanggan .....	65
	3. Perspektif Bisnis Internal .....	75
	4. Perspektif Pembelajaran .....	77
	5. Balance Scorecard PT. Agcia Pertiwi .....	87
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP .....</b>	<b>91</b>
	A. Kesimpulan .....	91
	B. Saran .....	92
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>94</b>
	<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 2.1 Rating Scale .....	24
Tabel 2.2 Ukuran Kinerja Balance Scorecard .....	25
Tabel 3.1 Rating Scale .....	41
Tabel 3.2 Pengukuran Skala Kepuasan Pelanggan .....	47
Tabel 3.3 Pengukuran Skala Kepuasan Karyawan .....	51
Tabel 4.1 Return On Equity (ROE) .....	56
Tabel 4.2 Return On Investment .....	58
Tabel 4.3 Total Asset Turn Over (TATO) .....	61
Tabel 4.4 Profit Margin On Sales .....	63
Tabel 4.5 Data-data Pelanggan PT. Agcia Pertiwi .....	65
Tabel 4.6 Retensi Pelanggan .....	66
Tabel 4.7 Customer Acquisition (owner) .....	69
Tabel 4.8 Data Kuesioner Tingkat Kepuasan Pelanggan .....	74
Tabel 4.9 Data-data Proyek Yang terselesaikan .....	76
Tabel 4.10 Data Kuesioner Tingkat Kepuasan Karyawan .....	82
Tabel 4.11 Retensi Karyawan .....	84
Tabel 4.12 Hasil Penilaian Kinerja Dengan Metode Balance Scorecard .....	87

## DAFTAR GAMBAR

### Halaman

Gambar 2.1	Perkembangan Terkini Peran Balance Scorecard Dalam Setiap Tahap Sistem Manajemen Strategis .....	8
Gambar 2.2	Balance Scorecard .....	10
Gambar 2.3	Hubungan Antar Perspektif .....	23
Gambar 2.4	Tujuan Laporan Keuangan Menurut APB Statement No. 4 ....	27
Gambar 2.5	Kerangka Pikir .....	36
Gambar 4.1	Retun On Equity Periode 2009-2011 .....	57
Gambar 4.2	Return On Investment Periode 2009-2011 .....	59
Gambar 4.3	Total Asset Turn Over Periode 2009-2011 .....	62
Gambar 4.4	Profit Margin On Sales Periode 2009-2011 .....	64
Gambar 4.5	Customer Retention PT. Agcia Pertiwi 2009-2011 .....	68
Gambar 4.6	Customer Acquisition PT. Agcia Pertiwi Periode 2009-2011 .	71
Gambar 4.7	Total Proyek Terlaksana PT. Agcia Pertiwi Periode 2009-2011	77
Gambar 4.8	Retensi Karyawan PT. Agcia Pertiwi Periode 2009-2011 .....	86

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Neraca PT. Agcia Pertiwi Tahun 2009
- Lampiran 2 Laporan Laba rugi PT. Agcia Pertiwi Tahun 2009
- Lampiran 3 Neraca PT. Agcia Pertiwi Tahun 2010
- Lampiran 4 Laporan Laba Rugi PT. Agcia Pertiwi Tahun 2010
- Lampiran 5 Neraca PT. Agcia Pertiwi Tahun 2011
- Lampiran 6 Laporan Laba Rugi PT. Agcia Pertiwi 2011
- Lampiran 7 Daftar Pengalaman Pekerjaan PT Agcia Pertiwi
- Lampiran 8 Daftar Proyek Terlaksana
- Lampiran 9 Data-Data Sumber Daya Manusia PT. Agcia Pertiwi
- Lampiran 10 Kuesioner Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 11 Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 12 Kuesioner Kepuasan Karyawan
- Lampiran 13 Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan perekonomian di Indonesia akhir-akhir ini mulai mengalami perkembangan, hal ini dapat dilihat dari pertumbuhan ekonominya dari tahun ke tahun khususnya di dunia bisnis yang dapat menyebabkan semakin banyaknya masalah yang timbul dalam dunia usaha. Selama ini pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Padahal penilaian kinerja perusahaan yang semata-mata melihat hanya dari sisi keuangan saja akan dapat menyesatkan. Karena untuk mencapai kinerja keuangan yang baik dalam perusahaan tentunya dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Pemakaian penilaian kinerja tradisional yaitu seperti, *ROE*, *ROI*, *Total Asset Turnover* ataupun *Profit Margin On sales* sebetulnya belum bisa menggambarkan kondisi perusahaan yang sebenarnya sudah baik atau belum. Karena rasio tersebut hanya menggambarkan pengukuran efektivitas penggunaan dari aktiva, pendapatan usaha dan laba perusahaan.

Melihat lemahnya sistem pengukuran kinerja perusahaan yang berfokus pada sisi keuangan saja dan melupakan kinerja nonkeuangan seperti retensi karyawan, kepuasan konsumen, dan lain sebagainya. Maka diciptakanlah oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990 model pengukuran kinerja komprehensif yang tidak hanya mencakup sisi keuangan namun nonkeuangan pula yang dinamakan *Balance Scorecard* atau biasa disebut BSC.

Awalnya BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif yaitu hanya mengukur dari sisi keuangan saja namun seiring berjalannya waktu kini berkembang menjadi 4 perspektif yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan secara utuh. Terdiri dari perspektif keuangan yaitu mengukur ROE, ROI, *Total Asset Turnover* dan *Profit Margin On sales*. Perspektif pelanggan yaitu melihat dari sisi kepuasan pelanggan melalui penyebaran kuesioner dan menganalisis berapa banyak pelanggan baru dan pelanggan tetap. Perspektif proses bisnis dan internal yaitu menganalisis berapa banyak jasa proyek yang terselesaikan tiap tahunnya. Dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu dengan menganalisis tingkat kepuasan karyawan dengan menyebarkan kuesioner dan juga menganalisis retensi karyawan. BSC adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. BSC juga merupakan alat manajemen yang telah terbukti dapat membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya, baik itu perusahaan dagang ataupun perusahaan dibidang jasa konstruksi sekalipun.

PT. Agcia Pertiwi adalah perusahaan jasa konstruksi, pemborong, merencanakan dan melaksanakan dalam bidang bangunan, perumahan, gedung, perkantoran, jalan, jembatan, dan lain sebagainya. Penilaian kinerja perusahaan belum menggunakan metode *Balance Scorecard*, hanya menilai dari laporan keuangan saja. Oleh karena itu untuk menilai kinerja perusahaan

lebih komperhensif dapat menggunakan metode *Balance Scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategi.

Berdasarkan uraian diatas penulis merasa tertarik untuk menulis skripsi berjudul : **“Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balance Scorecard Pada PT. Agcia Pertiwi”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan Latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah : “Bagaimana kinerja PT. Agcia Pertiwi yang diukur dengan metode *Balance Scorecard* ?”

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **a. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan Agcia Pertiwi dengan metode *Balance Scorecard* dari segi finansial, pelanggan, proses bisnis dan internal, dan juga pembelajaran dan pertumbuhan.

### **b. Manfaat Penelitian**

#### **1. Bagi Penulis**

Menerapkan ilmu yang didapat selama mengikuti perkuliahan dan juga untuk memperdalam pengetahuan mengenai *Balance Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan.

#### **2. Bagi Akademik**

Penelitian ini dapat menambah wawasan, pengetahuan, dan sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan *Balance Scorecard*.