

**“ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI  
ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN  
PT BUANASAKTI ANEKA MOTOR”**

SKRIPSI

OLEH:

HIKMAH NURFAJRIANA

2112700346



PROGRAM STUDI STRATA-1 MANAJEMEN  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI INDONESIA

JAKARTA

2015

*ANALISIS BALANCED SCORECARD*  
SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN  
PT BUANASAKTI ANEKA MOTOR

SKRIPSI

OLEH:

HIKMAH NURFAJRIANA

2112700346



**SKRIPSI INI DIAJUKAN UNTUK MELENGKAPI SEBAGIAN  
PERSYARATAN MENJADI SARJANA EKONOMI**

PROGRAM STUDI STRATA-1 MANAJEMEN  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI INDONESIA  
JAKARTA  
2015

## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi dengan judul:

### ***ANALISIS *BALANCED SCORECARD** SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN PT BUANASAKTI ANEKA MOTOR**

yang disusun untuk melengkapi sebagian persyaratan menjadi Sarjana Ekonomi (SE) pada Program Studi S-1 Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI), Jakarta, sejauh yang saya ketahui bukan merupakan tiruan, duplikasi ataupun plagiat dari skripsi yang telah dipublikasikan dan atau pernah dipakai untuk mendapatkan gelar kesarjanaan di lingkungan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI) dan di Perguruan Tinggi lainnya, kecuali bagian yang sumber dan informasinya dicantumkan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 29 September 2015

Hikmah Nurfajriana  
NPK 2112700346

## **PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Skripsi dengan judul :

### ***ANALISIS BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN PT BUANASAKTI ANEKA MOTOR**

dibuat untuk melengkapi sebagian persyaratan menjadi Sarjana Ekonomi (SE) di Program Studi S-1 Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI). Skripsi ini ditulis di bawah bimbingan Ibu Doddi Prastuti, SE, MBA dan diketahui oleh Ketua Program Studi S-1 Manajemen, serta dinyatakan memenuhi syarat sebagai skripsi di Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI).

Jakarta, 29 September 2015

Menyetujui

Pembimbing,

Mengetahui

Kepala Prodi S-1 Manajemen,

Doddi Prastuti, SE, MBA

Drs. Budiono, M.Sc

## **PANITIA PENGUJI SKRIPSI**

Skripsi dengan judul :

### ***ANALISIS BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN PT BUANASAKTI ANEKA MOTOR**

telah diuji dalam suatu sidang skripsi yang diselenggarakan oleh Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI), pada tanggal 07 Oktober 2015 dengan nilai **B**

#### **Panitia Ujian Skripsi**

1. .... : Drs. Budiono, M.Sc (Kepala Program Studi S-1 Manajemen)
2. .... : Drs. Sumitro, M.Sc (Sekretaris Program Studi S-1 Manajemen)
3. .... : Doddi Prastuti, SE, MBA (Pembimbing)
4. .... : Ir. Dwi Windu Suryono, M.S (Anggota Penguji)
5. .... : Drs. Sudarmadji, M.Sc (Anggota Penguji)

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur peneliti panjatkan atas ke hadirat Allah SWT atas berkat karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang merupakan sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Program Studi S-1 Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI).

Skripsi ini dapat diselesaikan berkat bantuan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak, sehingga segala macam kendala yang dihadapi dapat diatasi dengan baik. Pada kesempatan ini, peneliti sampaikan ungkapan terima kasih yang setulusnya kepada :

1. Ibu Doddi Prastuti, SE, MBA, atas waktu dan kesabaran yang telah diberikan dalam membimbing pembuatan skripsi ini.
2. Bapak Drs. Ridwan Maronrong, MSc. selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI).
3. Bapak Drs. Budiono, MSc. selaku Kepala Program Studi S-1 Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI).
4. Bapak Drs. Sumitro, MSc selaku Sekretaris Program Studi S-1 Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI).
5. Segenap dosen di Program Studi S-1 Manajemen, STEI, atas ilmu yang telah diberikan selama peneliti menyelesaikan studi.
6. Alm. Bapa tercinta yang menjadi motivasi dan semangat atas pencapaian sekarang ini dan Mama yang selalu mendoakan serta memberikan dukungan moril maupun materiil hingga terselesainya penulisan skripsi ini.
7. Untuk kakak dan adik tersayang Mifta, Nurul dan Ichsan, kakak ipar Mas Ilham dan Mas Aji, ponakan Azka dan Nadhira yang selalu ada menemani, memberikan semangat, dan mendukung pendidikanku.
8. Sahabat-sahabat Novi, Vina, Aia, Mayang, Puji, dan Putri yang selalu memberi dukungan, keceriaan dan saling membantu dalam keadaan susah maupun senang.

9. Teman-teman di “PT Buanasakti Aneka Motor” yang telah mendukung dalam pembuatan skripsi ini sehingga dapat terselesaikan.
10. Semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa dalam skripsi ini masih terdapat kekurangan/kelemahan, untuk itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk penyempurnaan skripsi ini.

Jakarta, 29 September 2015

Hikmah Nurfajriana  
NPK 2112700346

Hikmah Nurfajriana

Dosen Pembimbing :

NPK 2112700346

Doddi Prastuti, SE, MBA

Program Studi S-1 Manajemen

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD*  
SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN  
PT BUANASAKTI ANEKA MOTOR**

**ABSTRAK**

Di era globalisasi seperti saat ini, penilaian kinerja tradisional yang berdasarkan perspektif keuangan saja dirasa tidak cukup lagi untuk mencerminkan kinerja perusahaan sesungguhnya. Sehingga dikembangkan konsep *balanced scorecard* yang mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan PT Buanasakti Aneka Motor diukur dengan menggunakan *balanced scorecard*.

Strategi penelitian yang digunakan adalah deskriptif, sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan tahunan PT Buanasakti Aneka Motor dari tahun 2008-2012, serta kuesioner yang diisi oleh 30 responden dari pelanggan dan karyawan PT Buanasakti Aneka Motor. Sesuai hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa dari pengukuran empat perspektif dalam *balanced scorecard* hanya perspektif keuangan yang dapat dikatakan kurang baik, karena selama tahun 2008-2012 hasil perhitungan ROE dan ROI selalu menurun. Sedangkan hasil penilaian kinerja secara keseluruhan, PT Buanasakti Aneka Motor dapat dikatakan cukup baik, karena setelah hasil masing-masing perspektif diberi skor, rata-ratanya adalah sebesar 0,5. Hal itu menunjukkan bahwa kinerja PT. Buanasakti Aneka Motor. diukur dengan menggunakan *balanced scorecard* terdapat pada skala cukup, yaitu antara 0 sampai 1

***Kata Kunci : Balanced scorecard, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.***



# DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
SAMPUL DALAM .....	i
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI .....	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	iii
PANITIA PENGUJI SKRIPSI .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK SKRIPSI .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Masalah Penelitian .....	1
1.1.1. Latar belakang masalah .....	1
1.1.2. Perumusan masalah pokok .....	4
1.1.3. Spesifikasi masalah pokok .....	4
1.2. Kerangka Teori .....	5
1.2.1. Identifikasi variabel-variabel penelitian .....	5
1.2.2. Uraian konseptual tentang variabel.....	6
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	7
1.3.1. Tujuan penelitian .....	7
1.3.2. Kegunaan penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu .....	8

	<b>Halaman</b>
2.2. Landasan Teori .....	9
2.2.1. Penilaian kinerja .....	9
2.2.2. Pengukuran kinerja tradisional .....	10
2.2.3. <i>Balanced Scorecard</i> .....	11
2.2.4. Keunggulan dan Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
2.2.5. Kerangka pemikiran .....	19
<b>BAB III PROSEDUR PENELITIAN .....</b>	<b>21</b>
3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	21
3.2. Strategi dan Metode Penelitian .....	21
3.2.1. Strategi penelitian .....	21
3.2.2. Metode penelitian .....	21
3.3. Populasi dan Sampel .....	21
3.4. Unit-unit Analisis Penelitian .....	22
3.5. Metode Pengumpulan Data .....	22
3.6. Instrumen Pengumpulan Data .....	22
3.6.1. Uji validitas .....	23
3.6.2. Uji keandalan (reliabilitas) .....	24
3.7. Metode Analisis Data .....	25
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>29</b>
4.1. Deskripsi Perusahaan .....	29
4.2. Hasil Perpekstif Keuangan .....	30
4.3. Perspektif Pelanggan .....	31
4.3.1. Pangsa pasar .....	31
4.3.2. Kepuasan dan retensi pelanggan .....	32
4.3.3. Hasil analisis perspektif pelanggan .....	35
4.4.4. Perspektif proses bisnis internal .....	38
4.4.1. Proses inovasi .....	38
4.4.2. Layanan purna jual .....	44
4.4.3. Hasil perspektif proses bisnis internal .....	45
4.5. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	45

	<b>Halaman</b>
4.5.1. Produktivitas karyawan .....	45
4.5.2. Kepuasan Karyawan .....	46
4.5.3. Hasil Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	48
4.6. Hasil Penilaian Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> .....	48
<b>BAB V KESIMPULAN .....</b>	<b>50</b>
5.1. Kesimpulan .....	50
5.2. Saran .....	51
5.3. Rekomendasi Bagi Penelitian Selanjutnya .....	51
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>53</b>

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 3.1. Kriteria Kinerja Perspektif Keuangan .....	23
Tabel 3.2. Kriteria Kinerja Perspektif Pelanggan .....	24
Tabel 3.3. Kriteria Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal .....	24
Tabel 3.4. Kriteria Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ..	25
Tabel 3.5. <i>Rating Scale</i> .....	28
Tabel 4.1. Hasil Perhitungan Perspektif Keuangan PT. Indosat, Tbk.....	33
Tabel 4.2. Hasil Uji Validitas Kepuasan dan Retensi Pelanggan .....	35
Tabel 4.3. Hasil Uji Reabilitas Kepuasan dan Retensi Pelanggan .....	36
Tabel 4.4. Kuesioner Pespektif Pelanggan PT. Indosat, Tbk. ....	36
Tabel 4.5. Produktivitas Karyawan PT. Indosat, Tbk. ....	45
Tabel 4.6. Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan .....	46
Tabel 4.7. Hasil Uji Reabilitas Kepuasan Karyawan .....	46
Tabel 4.8. Kuesioner Perspektif Pelanggan PT. Indosat, Tbk. ....	47
Tabel 4.9. Hasil Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Indosat, Tbk. .....	48

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 1.1. Penggunaan Kinerja Perusahaan .....	19
Gambar 3.1. Struktur Organisasi PT. Indosat, Tbk. ....	26
Gambar 3.2. Skala Kinerja .....	29
Gambar 4.1. Jumlah Pelanggan Indosat Tahun 2008-2012 .....	34
Gambar 4.2. Skala Kinerja Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> .....	49

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1. Laporan Keuangan PT. Indosat, Tbk. Tahun 2008-2009
- Lampiran 2. Laporan Keuangan PT. Indosat, Tbk. Tahun 2009-2010
- Lampiran 3. Laporan Keuangan PT. Indosat, Tbk. Tahun 2011-2012
- Lampiran 4. Struktur Organisasi PT. Indosat, Tbk.
- Lampiran 5. Data Pertanyaan Kuesioner Kepuasan dan Retensi Pelanggan
- Lampiran 6. Data Pertanyaan Kuesioner Kepuasan Karyawan
- Lampiran 7. Hasil Perhitungan dengan Menggunakan SPSS.17
- Lampiran 8. Surat Izin Riset
- Lampiran 9. Daftar Riwayat Hidup