

**PENILAIAN KINERJA BERBASIS *BALANCE*
SCORECARD PADA PERUSAHAAN WARALABA PT.
OTEWI MAJU BERSAMA**

TESIS

**DESY JAYANTI
12170025**



**PROGRAM STUDI STRATA 2 AKUNTANSI
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI INDONESIA
JAKARTA
2020**

PENILAIAN KINERJA BERBASIS *BALANCE SCORECARD* PADA PERUSAHAAN WARALABA PT. OTEWE MAJU BERSAMA

TESIS

**DESY JAYANTI
12170025**



**TESIS INI DIAJUKAN UNTUK MELENGKAPI SEBAGIAN
PERSYARATAN MENJADI MAGISTER AKUNTANSI**

**PROGRAM STUDI STRATA 2 AKUNTANSI
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI INDONESIA
JAKARTA
2020**

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis dengan judul:

PENILAIAN KINERJA BERBASIS *BALANCE SCORECARD* PADA PERUSAHAAN WARALABA PT. OTEWE MAJU BERSAMA

yang disusun untuk melengkapi sebagian persyaratan menjadi Magister Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI) Jakarta, sejauh yang saya ketahui bukan merupakan tiruan, duplikasi ataupun plagiat dari Tesis yang sudah dipublikasikan dan atau pernah dipakai untuk mendapatkan gelar kesarjanaan di lingkungan STEI dan di Perguruan Tinggi lainnya, kecuali bagian yang sumber informasinya dicantumkan sebagaimana mestinya. Jika dikemudian hari dapat dibuktikan bahwa terdapat unsur tiruan, duplikasi ataupun plagiat, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, April 2020

Yang membuat pernyataan



Desy Jayanti
NPK. 12170025

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis dengan judul :

PENILAIAN KINERJA BERBASIS *BALANCE SCORECARD* PADA PERUSAHAAN WARALABA PT. OTEWE MAJU BERSAMA

Oleh:

DESY JAYANTI

12170025

dibuat untuk melengkapi sebagian persyaratan menjadi Magister Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia. Tesis ini ditulis di bawah bimbingan dari Dr. Iman S. Suriawinata, SE, MBA., M.Com (Hons), Ak, CA dan Dr. Rimi Gusliana Mais, SE., M.Si., CSRA dan diketahui oleh Kepala Program Studi Magister Akuntansi, serta dinyatakan memenuhi syarat sebagai Tesis pada Program Studi Magister Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Jakarta.

Jakarta, April 2020

Pembimbing



Dr. Iman S. Suriawinata, MBA., M.Com (Hons), Ak, CA

Pembimbing



Dr. Rimi Gusliana Mais, SE, M.Si

Kepala Prodi Magister Akuntansi



Dr. Rimi Gusliana Mais, SE., M.Si., CSRA

HALAMAN PENGESAHAN


Tesis dengan judul :

PENILAIAN KINERJA BERBASIS *BALANCE SCORECARD* PADA PERUSAHAAN WARALABA PT. OTEWE MAJU BERSAMA

telah diuji dalam suatu sidang Tesis yang diselenggarakan oleh Program Studi Magister Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia pada tanggal 24 April 2020 dengan nilai A.


Panitia Ujian Tesis

1.  ; Dr. Rimi Gusliana Mais, SE., M.Si., CSRA
(Kepala Program Studi Magister Akuntansi)

2.  ; Dr. Iman S. Suriawinata, SE, MBA., M.Com (Hons), Ak, CA
(Pembimbing)

3.  ; Dr. Rimi Gusliana Mais, SE., M.Si., CSRA
(Pembimbing)

4.  ; Dr. Lies Zulfiati, SE., M.Si., Ak., CA
(Anggota Penguji)

5.  ; Dr. Sabar Warsini, SE., MM
(Anggota Penguji)

KATA PENGANTAR

Puji Syukur peneliti panjatkan kehadiran Tuhan Yesus Kristus, atas Penyertaan, Kasih dan Izin-Nya peneliti dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “PENILAIAN KINERJA BERBASIS *BALANCE SCORECARD* PADA PERUSAHAAN WARALABA PT. OTEWE MAJU BERSAMA” yang merupakan sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar Magister Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI).

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

1. Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan saya kekuatan dan kemampuan dalam menghadapi setiap kendala selama menyelesaikan tesis.
2. Bapak H. Agustian Burda BSBA, MBA selaku Ketua Yayasan Pendidikan Fatahillah Jakarta.
3. Bapak Drs. Ridwan Maronrong M.Sc., selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia.
4. Ibu Dr. Rimi Gusliana Mais, M.Si selaku Kepala Program Studi Magister Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia.
5. Bapak dan Ibu Pembimbing Tesis.
6. Bapak dan Ibu Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia yang telah mendidik dan mencurahkan ilmunya kepada penulis.

Semoga Tuhan membalas segala kebaikan kepada semua pihak yang telah membantu penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih terdapat kekurangan, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi terciptanya kesempurnaan dalam penyempurnaan tesis ini.

Jakarta, April 2020

Desy Jayanti

NPK 12170025

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Desy Jayanti
NPM : 12170025
Program Studi : Magister Akuntansi
Jenis Karya : Tesis

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas Tesis saya yang berjudul:

PENILAIAN KINERJA BERBASIS *BALANCE SCORECARD* PADA PERUSAHAAN WARALABA PT. OTEWE MAJU BERSAMA

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*) merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : April 2020

Yang menyatakan,

Desy Jayanti

Nama : Desy Jayanti	Dosen Pembimbing:
NPM : 12170025	Dr. Iman S. Suriawinata,SE,MBA.,M.Com (Hons),Ak,CA
Program Studi : Magister Akuntansi	Dr. Rimi Gusliana Mais, SE., M.Si., CSRA

**PENILAIAN KINERJA BERBASIS *BALANCE SCORECARD* PADA
PERUSAHAAN WARALABA PT. OTEWE MAJU BERSAMA**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja BSC pada perusahaan waralaba PT. OMB berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Metode penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan studi kasus. Populasi penelitian adalah seluruh cabang waralaba PT. OMB yang berjumlah 55 cabang. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik pengambilan sampel *purposive sampling* yaitu tipe pemilihan sampel secara tidak acak yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu. Kriteria-kriteria yang ditetapkan yaitu: (1). Cabang beroperasi lebih dari 3 bulan serta (2). Cabang berada di wilayah Jakarta. Sehingga sampel yang dipilih adalah sebanyak 3 restoran. Responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Otewe Maju Bersama dan pelanggan restoran milik PT. Otewe Maju Bersama.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dalam perspektif keuangan sudah baik, Hal ini dilihat karena sudah dapat melakukan kenaikan persentase pertumbuhan sesuai dengan rencana yang dilakukan perusahaan. Dari perspektif pelanggan bahwa kinerja dikatakan baik, ini dilihat dari nilai rata-rata item pernyataan pada perspektif pelanggan yang menunjukkan jawaban responden pelanggan cenderung dengan jawaban setuju dan sangat setuju dan memiliki interpretasi baik. Tingkat kepuasan dan kepercayaan pelanggan mencapai 94%. Sementara dari perspektif proses bisnis internal dikatakan baik, ini dapat dilihat dari Inovasi yang dilakukan oleh Ropang OTW selalu berusaha untuk mengikuti perkembangan pasar dan keinginan pelanggan serta perusahaan selalu melakukan upaya melalui penataan strategi dibidang bisnis dan manajemen. Inovasi dilakukan untuk memberikan pelayanan yang prima bagi pelanggan. Serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah baik, ini dapat dilihat dari nilai rata-rata item pernyataan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menunjukkan jawaban responden cenderung dengan jawaban setuju dan sangat setuju.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*

Name : Desy Jayanti	Supervisor :
NPM : 12170025	Dr. Iman S. Suriawinata,SE,MBA.,M.Com (Hons),Ak,CA
Study Program : Magister Akuntansi	Dr. Rimi Gusliana Mais, SE., M.Si., CSRA

***PERFORMANCE ASSESSMENT BASED ON BALANCE SCORECARD IN
WARALABA COMPANY PT. OTEWE MAJU BERSAMA***

ABSTRACT

This study aims to determine the performance of the BSC in the franchise company PT. Otewe Maju Bersama is based on a financial perspective, customer perspective, internal business process perspective as well as learning and growth perspective.

This research method is a quantitative method with a case study approach. The study population is all branches of the franchise PT. Otewe Maju Bersama, amounting to 55 branches. Sampling is done by using purposive sampling technique which is a type of non-random sample selection for which information is obtained using certain considerations. The criteria specified are: (1). Branches operating for more than 3 months and (2). Branch is in the Jakarta area. So the sample chosen was 3 restaurants. The respondents chosen in this study were employees of PT. Otewe Maju Bersama and restaurant customers owned by PT. Otewe Forward Together. The results of this study indicate that performance in a financial perspective is good. This is seen because it has been able to increase the percentage of growth in accordance with the plans made by the company. From the customer's perspective that performance is said to be good, this is seen from the average value of statement items on the customer's perspective that shows the answers of customer respondents tend to agree with answers and strongly agree and have good interpretation. The level of customer satisfaction and trust reaches 94%. While from the perspective of internal business processes it is said to be good, this can be seen from the Innovations made by Ropang OTW always trying to keep abreast of market developments and the desires of customers and companies always make efforts through structuring strategies in business and management. Innovations are made to provide excellent service for customers. As well as learning and growth perspectives are good, this can be seen from the average value of statement items on the learning and growth perspective which shows respondents' answers tend to be with answers agree and strongly agree.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Persetujuan Pembimbing	iii
Halaman Pengesahan	iv
Kata Pengantar	v
Halaman Pernyataan Persetujuan Publikasi	vi
Abstrak	vii
Abstract	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiv

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
1. Bagi Ilmu Pengetahuan	7
2. Bagi <i>Stakeholder</i>	7

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu	8
2.2 Landasan Teori	16
2.2.1 Waralaba	16
2.2.2 Pengertian Waralaba	16
2.2.3 Jenis dan Bentuk Waralaba	17
2.2.4 Keunggulan dan Kelemahan Sistem Waralaba	18
2.2.5 Konsep Pengukuran Kinerja Tradisional	19
2.2.6 Metode Pengukuran Kinerja	19

2.3 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	20
2.3.1 Kelebihan dan Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.3.2 Manajemen stratejik berbasis <i>Balance Scorecard</i>	23
2.3.3 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	23
A. Perspektif Keuangan (<i>Financial Perspective</i>)	24
B. Perspektif Pelanggan (<i>Costumer Perspective</i>)	28
C. Perspektif Proses Bisnis Internal (<i>Internal Process Perspective</i>).....	32
D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (<i>Learning and Growth Perspective</i>)	34
2.3.4 Faktor yang Mempengaruhi Implementasi <i>Balanced Scorecard</i>	36
2.4 Manfaat dan Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	39
2.4.1 Implementasi <i>Balanced Scorecard</i>	40
2.5 Kerangka Pemikiran	42
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Strategi Penelitian	45
3.2 Populasi dan Sampel	46
3.2.1 Populasi Penelitian	46
3.2.2 Sampel Penelitian	46
3.3 Data dan Metode Pengumpulan Data	47
3.3.1 Data dan Sumber Data	47
3.3.2 Teknik Pengumpulan Data	48
1. Observasi	48
2. Kuesioner	48
3.4 Operasionalisasi Variabel	49
3.5 Metode Analisis Data	51
1. Uji Validitas	51
2. Uji Reliabilitas	52
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Sejarah singkat perusahaan (PT OMB)	54
A. Visi	54

B. Misi	55
4.2 Pengukuran Kinerja Berdasarkan BSC	56
4.2.1 Perspektif Keuangan	56
4.2.2 Perspektif Pelanggan	58
4.2.2.1 Karakteristik Responden	59
4.2.2.2 Uji Validitas	59
4.2.2.3 Uji Reliabilitas	61
4.2.2.4 Hasil Pengukuran Kinerja	62
4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	65
4.2.3.1 Proses Inovasi	66
4.2.3.2 Proses Operasi	69
4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	70
4.2.4.1 Karakteristik Responden	70
4.2.4.2 Uji Validitas	71
4.2.4.3 Uji Reliabilitas	73
4.2.4.4 Hasil Pengukuran Kinerja dan Pertumbuhan	74
4.3 Hasil Keseluruhan Analisis BSC	76
4.3.1 Perspektif Keuangan	76
4.3.2 Perspektif Pelanggan	77
4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	80
4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	83
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan	87
5.2 Saran	88
DAFTAR REFERENSI	89

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Sampel Penelitian Ropang OTW	47
Tabel 3.2 Indikator Penelitian	50
Tabel 4.1 Total Penjualan Ropang Otw Cempaka Putih	56
Tabel 4.2 Total Penjualan Rapang Otw Tebet	57
Tabel 4.3 Total Penjualan Ropang Otw MT Haryono	57
Tabel 4.4 Total Selisih Penjualan Setiap Bulan dari 3 Restoran Ropang	58
Tabel 4.5 Karakteristik Responden	59
Tabel 4.6 Gambaran Distribusi Kuesioner Kepuasan Pelanggan	59
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Keandalan	60
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Daya Tanggap	60
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Jaminan	60
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Empati	61
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Bukti Fisik.....	61
Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas	62
Tabel 4.13 Hasil Indikator Pengukuran Keandalan	63
Tabel 4.14 Hasil Pengukuran Indikator Daya Tanggap	63
Tabel 4.15 Hasil Pengukuran Indikator Jaminan	64
Tabel 4.16 Hasil Pengukuran indikator Empati	64
Tabel 4.17 Hasil Pengukuran Indikator Bukti Fisik	65
Tabel 4.18 Gambaran Distribusi Kuesioner Perspektif Pembelajarn dan Pertumbuhan	70
Tabel 4.19 Karekteristik Penelitian Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	71
Tabel 4.20 Hasil Uji Validitas Kapabilitas Karyawan	72
Tabel 4.21 Hasil Uji Validitas Kapabilitas Sistem informasi	72
Tabel 4.22 Hasil uji Validitas Motivasi	73
Tabel 4.23 Hasil Uji Reliabilitas	74
Tabel 4.24 Hasil Pengukuran Indikator Kapabilitas Kayawan	74

Tabel 4.25 Hasil Pengukuran Indikator Kapabilitas Sistem Informasi	75
Tabel 4.26 Hasil Pengukuran Indikator Motivasi	76
Tabel 4.27 Perhitungan Menggunakan Rata-rata Aritmatika dan Geometri	77
Tabel 4.28 Hasil Keseluruhan Item Pernyataan Kepuasan Pelanggan	78
Tabel 4.29 Standar Operasional Waiters	81
Tabel 4.30 Standar Operasional Kasir	82
Tabel 4.31 Standar Operasional Perusahaan untuk Kitchen	82
Tabel 4.32 Hasil Keseluruhan Item Pernyataan Pertumbuhan dan Pembelajaran	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	43
Gambar 4.1 Produk Restoran Ropang Otw	55
Gambar 4.2 Bisnis Proses Produk Ropang Otw	80
Gambar 4.3 Bisnis Proses Penjualan	81