

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
PENGUKUR KINERJA MANAJEMEN PADA
PT. MATAHARI DEPARTEMENT STORE, TBK
CABANG ARION MALL**

SKRIPSI

MUHAMAD SHABRI

1113000737



**PROGRAM STUDI STRATA-I AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI INDONESIA JAKARTA
2018**

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
PENGUKUR KINERJA MANAJEMEN PADA
PT. MATAHARI DEPARTEMENT STORE, TBK
CABANG ARION MALL**

SKRIPSI

MUHAMAD SHABRI

1113000737



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

**PROGRAM STUDI STRATA-I AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI INDONESIA JAKARTA
2018**

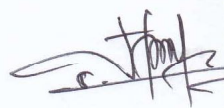
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi dengan judul :

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENGUKUR KINERJA MANAJEMEN PADA PT. MATAHARI DEPARTEMENT STORE, TBK CABANG ARION MALL

yang disusun untuk melengkapi sebagian persyaratan menjadi Sarjana Ekonomi (SE) pada Program Studi S-1 Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI) Jakarta, sejauh yang saya ketahui bukan merupakan tiruan, duplikasi ataupun plagiat dari karya ilmiah 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, 25 Juli 2018



MUHAMAD SHABRI

NPK1113000737

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi dengan judul :

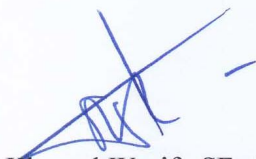
**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
PENGUKUR KINERJA MANAJEMEN PADA PT. MATAHARI
DEPARTEMENT STORE, TBK CABANG ARION MALL**

dibuat untuk melengkapi sebagian persyaratan menjadi Sarjana Ekonomi (SE) di Program Studi S-1 Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia. Skripsi ini ditulis di bawah bimbingan Said Khaerul Wasif, SE, AK, M.AK, CA dan diketahui oleh Kepala Program Studi S-1 Akuntansi, serta dinyatakan memenuhi syarat sebagai skripsi pada Program Studi S-1 Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Jakarta.

Jakarta, 25 Juli 2018

Pembimbing,

Kepala Program Studi S-1 Akuntansi,



Said Khaerul Wasif, SE, Ak, M.Ak, CA



Dr. Lies Zulfiati, S.E., M.Si., Ak., CA

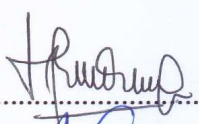
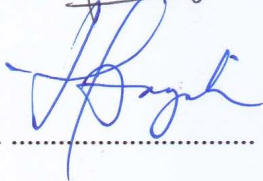
HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
PENGUKUR KINERJA MANAJEMEN PADA PT. MATAHARI
DEPARTEMENT STORE, TBK CABANG ARION MALL**

Telah diuji dalam suatu sidang skripsi yang diselenggarakan oleh Prodi S-1 Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia pada tanggal **04 September 2018** dengan nilai **A**

Panitia Ujian Skripsi

1.  : Dr. Lies Zulfiati S.E, M.Si, Ak, CA
(Kepala Prodi S-1 Akuntansi)
2.  : Siti Almurni, S.E, M.Ak
(Sekretaris Prodi S-1 Akuntansi)
3.  : Said Khaerul Wasif, SE, Ak, M.Ak, CA
(Dosen Pembimbing)
4.  : Hendrawati, SE, M. Ak
(Ketua Penguji)
5.  : Hamdani M. Syah, Drs, MBA, Ak, CA
(Anggota Penguji)

KATA PENGANTAR

Puji Syukur dipanjatkan atas kehadiran Allah SWT berkat rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan skripsi yang merupakan sebagian dari persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI).

Skripsi ini dapat diselesaikan berkat bantuan, bimbingan dari berbagai pihak, sehingga segala macam kendala yang dihadapi dapat diatasi dengan baik. Pada kesempatan ini saya ucapkan terima kasih sebelumnya kepada:

1. Bapak Agustian Burda BSBA, MBA selaku Ketua Yayasan Pendidikan Fatahillah Jakarta.
2. Bapak Drs. Ridwan Manarong MSc., selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia.
3. Ibu Dr. Lies Zulfiati, S.E., M.Si., CA selaku Kepala Program Studi Strata-1 Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia.
4. Bapak Said Khaerul Wasif, SE, Ak, M.Ak, CA., selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu tenaga dan pikiran untuk membimbing mengarahkan saya dalam proses penyusunan skripsi ini.
5. Seluruh dosen, Staf Pengajar dan para Karyawan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI) atas ilmu dan bimbingan yang telah diberikan selama menyelesaikan studi.
6. Kedua orang tuaku yang bernama Bapak Jenali dan Ibu Sutini yang telah memberikan doa dan semangatnya.
7. Adikku yang bernama Neneng Amalia dan Muhammad Raihan yang memberikan doa dan semangatnya.
8. Kepada pihak PT. Matahari Departement Store, Tbk Cabang Arion Mall. Yaitu Bapak Sedyo Hutomo selaku Store Manager MDS Arion Mall, Bapak Ferry Novrianto selaku asisten Manager MDS Arion Mall, Ibu Dewi Simbolon selaku HR Supervisor MDS Arion Mall yang telah mengizinkan dan membantu dalam penyusunan skripsi ini.

9. Kepada Supervisor Ibu Sri Kusnaeli dan Koordinator Area Ibu Restu, Ibu Dewi dan Ibu Ayu selaku staf area dan rekan Kerja SA, Kasir dan SPG yang telah membantu dalam mengisi kuesioner dalam penyusunan skripsi ini.
10. Sahabat – sahabat terdekat Radhimas Suci Aprilia dan Mira Astuti sahabat kecil hingga sekarang.
11. Rekan sekerja Tryas , Itha , Nurul ,Mifta ,Hartati , Didi, Ma Boek, yang selalu memberikan support doa dan semangatnya.
12. Sahabat sekelas Pratiwi, Maria, Betty O,S., Hernike S, Milah F, dan Rini Nuryati yang selalu membantu dan memberikan semangat.

Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan Karunia-Nya serta memberikan balasan yang sesuai kepada segenap pihak yang telah memberikan manfaat bagi pihak yang membacanya dan membutuhkannya. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam skripsi ini masih belum sepenuhnya sempurna. Untuk itu, penulis mengharapkan kritik dan saran untuk penyempurnaan skripsi ini.

Jakarta , 25 Juli 2018

MUHAMAD SHABRI

NPK 111300073

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademis Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhamad Shabri
NPK : 1113000737
Program Studi : S1 Akuntansi
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-Exclusive Royalti – Free Right*) atas Skripsi saya yang berjudul:

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENGUKUR KINERJA MANAJEMEN PADA PT. MATAHARI DEPARTEMENT STORE, TBK CABANG ARION MALL

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada Tanggal : 25 Juli 2018

Yang Menyatakan

Muhamad Shabri

ABSTRAK

Nama : Muhamad Shabri

NPK : 1113000737

Program Studi : S1 Akuntansi

Judul

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENGUKUR KINERJA MANAJEMEN PADA PT. MATAHARI DEPARTEMENT STORE, TBK CABANG ARION MALL

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan PT.Matahari Departement Store, Tbk Cabang Arion Mall diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Strategi penelitian yang digunakan adalah deskriptif, sedangkan metode penelitian ini adalah studi kasus. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan keuangan tahunan PT. Matahari Departement Store,Tbk tahun 2014-2016 yang terdaftar di BEI serta Kuesioner yang di uji kualitas dengan uji validitas dan reliabilitas menggunakan SPSS 23,0. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. Matahari Departement Store, Tbk Cabang Arion Mall tahun 2014-2016. Sampel untuk karyawan dalam penelitian ini menggunakan *proportionate stratified rondom sampling* dengan jumlah sampel 94, sedangkan untuk pelanggan menggunakan teknik *convenience* sampling atau secara kebetulan yaitu dengan jumlah 50 sampel

Sesuai hasil penelitian diperoleh Kesimpulan bahwa dari pengukuran empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu untuk perspektif keuangan dapat dikatakan cukup baik karena pertumbuhan pendapatan setiap tahunnya mengalami kenaikan,ROI mengalami penurunan dan profit margin mengalami kenaikan, perspektif pelanggan dikatakan baik karena skala likert diatas 3, perspektif proses bisnis internal baik, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga di katakana baik. Sedangkan hasil kinerja secara keseluruhan skor adalah 7,00 yang dapat ditafsirkan rata-rata nilainya 0,7 maka dapat dikatakan hasil keseluruhan kinerja PT Matahari Departement Store ,Tbk Cabang Arion Mall pada skala Cukup Baik. Yaitu antara 0 sampai 1.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

Nama : Muhamad Shabri

NPK : 1113000737

Program Studi : S1 Akuntansi

Judul

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENGUKUR KINERJA MANAJEMEN PADA PT. MATAHARI DEPARTEMENT STORE, TBK CABANG ARION MALL

The purpose of this study was to determine the performance of the company PT.Matahari Departement Store, Tbk Arion Mall Branch was measured using the Balanced Scorecard namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective.

The research strategy used is descriptive, while this research method is a case study. The data used in this study are the annual financial statements of PT. Matahari Departement Store, Tbk in 2014-2016 listed on the IDX as well as a questionnaire that was tested for quality by testing the validity and reliability using SPSS 23.0. The population of this study were employees of PT. Matahari Departement Store, Tbk Arion Mall Branch in 2014-2016. Samples for employees in this study used proportionate stratified random sampling with a sample of 94, while for customers using convenience sampling technique or by chance, the number of samples was 50

In accordance with the results of the study, it can be concluded that from the measurement of the four perspectives in the Balanced Scorecard that is for the financial perspective can be said to be quite good because income growth is increasing every year, ROI has decreased and profit margins have increased. internal business is good, growth and learning perspectives are also good. While the overall performance score is 7.00 which can be interpreted as an average value of 0.7, it can be said that the overall results of PT Matahari Departement Store, Tbk's Arion Mall Branch on the scale are quite good. That is between 0 and 1.

Keywords: *Balanced Scorecard*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	vii
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah Pokok Penelitian.....	3
1.3 Spesifikasi Masalah Pokok.....	3
1.4 Tujuan Penelitian.....	4
1.5 Manfaat Penelitian.....	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	5
2.1 Review Penelitian Terdahulu.....	5
2.2 Landasan Teori.....	11
2.2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja.....	11
2.2.2 Karakteristik dan Tujuan Pengukuran Kinerja Yang Efektif.....	11
2.2.3 Kelemahan Pengukuran Kinerja.....	12

2.2.4	Pengukuran dengan Pendekatan Tradisional Balanced Scorecard.....	12
2.3	Balanced Scorecard.....	14
2.3.1	Definisi Balanced Scorecad.....	14
2.3.2	Proses Penyusunan Balanced Scorecard.....	16
2.3.3	Komponen-komponen Dalam Balanced Scorecard...	16
2.3.3.1	Perspektif Keuangan.....	16
2.3.3.2	Perspektif Pelanggan.....	18
2.3.3.3	Perspektif Bisnis Internal.....	19
2.3.3.4	Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan...	22
2.3.3.5	Keunggulan dan Keuntungan Balanced Scorecard...	24
2.4	Kerangka Pemikiran.....	28
BAB III METODE PENELITIAN.....		29
3.1	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	29
3.2	Strategi dan Metode Penelitian.....	29
3.2.1.	Strategi Penelitian.....	29
3.2.2.	Metode Penelitian.....	29
3.3	Data dan Sampel	30
3.3.1	Data.....	30
3.3.2	Sampel.....	31
3.4	Instrumen Pengumpulan Data.....	35
3.4.1	Uji Validitas.....	35
3.2.2	Uji Reliabilitas.....	35
3.5	Metode Analisis Data.....	37
3.6	Cara Pengukuran Balanced Scorecard.....	40

BAB IV ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN.....	41
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	41
4.1.1 Sejarah Perusahaan.....	41
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	44
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan.....	45
4.2 Hasil Analisis Data.....	49
4.2.1 Perspektif Keuangan.....	49
4.2.2 Perspektif Pelanggan.....	52
4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	55
4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	59
4.2.5 Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan.....	63
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	65
5.1 Kesimpulan.....	65
5.2 Saran.....	66
DAFTAR REFERENSI.....	68

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1	Data Karyawan.....31
Tabel 3.2	Sampel Karyawan..... 33
Tabel 3.3	Skala Likert.....34
Tabel 3.4	Kisi-Kisi Instrument Penelitian.....34
Tabel 3.5	Kriteria Kinerja Perspektif Keuangan..... 37
Tabel 3.6	Kriteria Kinerja Perspektif Pelanggan.....50
Tabel 3.7	Kriteria Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.....50
Tabel 3.8	Kriteria Kinerja Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan.....51
Tabel 3.9	Rating Scale.....55
Tabel 4.1	Hasil Perhitungan Pertumbuhan Pendapatan.....48
Tabel 4.2	Hasil Perhitungan ROI (<i>Return On Investment</i>).....48
Tabel 4.3	Hasil Perhitungan Profit Margin.....49
Tabel 4.4	Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan.....50
Tabel 4.5	Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan.....51
Tabel 4.6	Hasil Kuesioner Pertanggung Jawaban53
Tabel 4.7	Hasil Kuesioner Pelayanan Perusahaan54
Tabel 4.8	Hasil Kuesioner Loyalitas Pelanggan...54
Tabel 4.9	Hasil Kuesioner Fisik Perusahaan.....55

Tabel 4.10	Presentase Rasio Layanan Purna Jual Keluhan Pelanggan.....	58
Tabel 4.11	Produktivitas Karyawan PT Matahari Departement Store Tbk Cabang Arion Mall 2014-2016.....	59
Tabel 4.12	Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan.....	60
Tabel 4.13	Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan.....	61
Tabel 4.14	Hasil Kuesioner Kinerja Perusahaan.....	61
Tabel 4.15	Hasil Kuesioner Lingkungan kerja.....	62
Tabel 4.16	Hasil Kuesioner Hubungan Kerja.....	62
Tabel 4.17	Hasil Kinerja secara Keseluruhan.....	63

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 4.1.3.1	Struktur Organisasi Matahari Dept Store Pusat.....46
Gambar 4.1.3.2	Struktur Organisasi Matahari Dept Store Cabang.....47

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Hasil Perhitungan Perspektif Keuangan.....	70
Lampiran 2 Data Laporan Keuangan Tahunan 2014 -2016.....	72
Lampiran 3 Data Keluhan dan Komplain Customer 2014- 2016.....	86
Lampiran 4 Hasil Perhitungan Produktifitas Karyawan.....	87
Lampiran 5 Data Karyawan tahun 2014 -2016.....	88
Lampiran 6 Kuesioner Pelanggan.....	89
Lampiran 7 Kuesioner Karyawan.....	91
Lampiran 8 Hasil Rekapitulasi Kuesioner Pelanggan.....	93
Lampiran 9 Hasil Rekapitulasi Kuesioner Karyawan.....	95
Lampiran 10 Data Sampel Pelanggan.....	98
Lampiran 11 Data Sampel Karyawan.....	99
Lampiran 12 Hasil Uji Validitas pelanggan.....	100
Lampiran 13 Hasil Uji Validitas Karyawan.....	102
Lampiran 14 Hasil Uji Reliabilitas pelanggan.....	104
Lampiran 15 Hasil Uji Reliabilitas Karyawan.....	105
Lampiran 16 Surat Keterangan Selesai Riset	106
Lampiran 17 Tabel R Hitung.....	107
Lampiran 18 Daftar Riwayat Hidup.....	108