

**ANALISIS PENERAPAN METODE BALANCED  
SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA  
DALAM PERSPEKTIF KEUANGAN, PELANGGAN,  
PROSES BISNIS INTERNAL, PERTUMBUHAN DAN  
PEMBELAJARAN PADA LEMBAGA BANTUAN  
HUKUM MASYARAKAT**

**SKRIPSI**

**OLEH**

**DEDE KHAERUDIN**

**1113000513**



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

**PROGRAM STUDI STRATA-1 AKUNTANSI  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI INDONESIA**

**JAKARTA**

**2018**

**ANALISIS PENERAPAN METODE BALANCED  
SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA  
DALAM PERSPEKTIF KEUANGAN, PELANGGAN,  
PROSES BISNIS INTERNAL, PERTUMBUHAN DAN  
PEMBELAJARAN PADA LEMBAGA BANTUAN  
HUKUM MASYARAKAT**

**SKRIPSI**

**OLEH**

**DEDE KHAERUDIN**

**1113000513**



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

**PROGRAM STUDI STRATA-1 AKUNTANSI  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI INDONESIA**

**JAKARTA**

**2018**

## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi dengan judul:

**ANALISIS PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD  
SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA DALAM PERSPEKTIF KEUANGAN,  
PELANGGAN, PROSES BISNIS INTERNAL, PERTUMBUHAN DAN  
PEMBELAJARAN PADA LEMBAGA BANTUAN HUKUM  
MASYARAKAT**

Yang disusun oleh Dede Khaerudin 1113000513 untuk melengkapi sebagian persyaratan menjadi Sarjana Ekonomi (SE) pada Program Studi Strata-1 Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI) – Jakarta, sejauh yang saya ketahui bukan merupakan tiruan, duplikasi ataupun plagiat dari skripsi yang sudah dipublikasikan dan atau pernah dipakai untuk mendapat gelar kesarjanaan di lingkungan STEI dan di Perguruan Tinggi lainnya, kecuali bagian yang sumber informasinya dicantumkan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 18 November 2017

Dede Khaerudin  
NPK.1113000513

# **PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Skripsi dengan judul:

**ANALISIS PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD  
SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA DALAM PERSPEKTIF KEUANGAN,  
PELANGGAN, PROSES BISNIS INTERNAL, PERTUMBUHAN DAN  
PEMBELAJARAN PADA LEMBAGA BANTUAN HUKUM  
MASYARAKAT**

Dibuat oleh Dede Khaerudin 1113000513 untuk melengkapi sebagian persyaratan menjadi Sarjana Ekonomi (SE) di Program Studi Strata-1 Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI). Skripsi ini ditulis di bawah bimbingan Hamdani M. Syah, dan diketahui oleh Kepala Program Studi Strata-1 Akuntansi, serta dinyatakan memenuhi syarat sebagai skripsi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia.

Jakarta, 18 November 2017

Pembimbing

Kepala Prodi S-1 Akuntansi

Drs. Hamdani M. Syah, Ak, CA, MBA

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

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi dengan judul :

**ANALISIS PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD  
SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA DALAM PERSPEKTIF KEUANGAN,  
PELANGGAN, PROSES BISNIS INTERNAL, PERTUMBUHAN DAN  
PEMBELAJARAN PADA LEMBAGA BANTUAN HUKUM  
MASYARAKAT**

Telah diuji dalam suatu sidang skripsi yang diselenggarakan oleh Program Studi Strata-1 Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI) pada tanggal 18 Juli 2018 dengan nilai B.

**Panitia Penguji Skripsi**

- 1.- .....; Dr. Lies Zulfiati, S.E, M.Si, Ak, CA  
(Ketua Prodi S-1 Akuntansi)
- 2.- .....; Siti Almurni, S.E, M.Ak,  
(Sekretaris Prodi S-1 Akuntansi)
- 3.- .....; Drs. Hamdani M. Syah, Ak, CA, MBA  
(Dosen Pembimbing)
- 4.- .....; Dr. Wiwi Idawati, S.E., M.Si, Ak, CA  
(Dosen Penguji)
- 5.- .....; Flourien Nurul Chusnah, S.E., M.Si, Ak, CA  
(Dosen Penguji)

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT atas nikmat iman, islam, sehat dan karunia-Nya yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“ANALISIS PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA DALAM PERSPEKTIF KEUANGAN, PELANGGAN, PROSES BISNIS INTERNAL, PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN PADA LEMBAGA BANTUAN HUKUM MASYARAKAT”**. Shalawat beserta salam semoga terus tercurah kepada Rasulullah Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabat. Penulis sangat bersyukur atas selesainya penyusunan skripsi ini. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia. Saya ucapkan terima kasih untuk:

1. Ayah dan Mama tercinta, dede yakin Ayah dan Mama bahagia di surga, alhamdulillah dede sudah meyelesaikan tugas akhir ini. Terima kasih telah memberikan kasih sayang, perhatian, nasihat dan do'a hingga anakmu tumbuh dewasa. Dede sayang AYAH dan MAMA. Love you.....
2. Bapak H. Agustian Burdah, BSBA, MBA, selaku Ketua Yayasan Pendidikan Fatahillah Jakarta.
3. Bapak Drs. Ridwan Maronrong, MSc selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia.
4. Ibu Siti Almurni SE, M.Ak Kepala Program Studi S-1 Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia.
5. Bapak Drs. Hamdani M. Syah, Ak, CA, MBA selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk memberi bimbingan, arahan dan ilmu pengetahuannya kepada penulis selama penyusunan skripsi hingga akhirnya skripsi ini bisa terselesaikan terimakasih atas segala masukan guna penyelesaian skripsi ini serta semua motivasi dan nasihat yang telah diberikan selama ini.
6. Segenap dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI) atas ilmu dan bimbingan yang telah diberikan selama menyelesaikan studi.

7. Bang Ricky Gunawan selaku direktur Lembaga Bantuan Hukum Masyarakat yang telah bersedia dalam memberikan informasi dasar hingga akhirnya skripsi ini terselesaikan.
8. Bang Antoinus Badar Karwayu selaku Koordinator Internal di Lembaga Bantuan Hukum Masyarakat yang tidak pernah lelah menayakan skripsi saya. Terima kasih loh hh bang.
9. Staf Lembaga Bantuan Hukum Masyarakat yang dicintai, terima kasih telah menjadi bagian dalam jenjang karier saya.
10. Vita Hardiani (cumiasin) yang telah banyak membantu, memberikan do'a, motivasi dan semangat untuk terus berusaha memberikan yang terbaik.
11. Sahabat seperjuangan Grup Whatsapp (ijin, tugas STEI disini), yang telah berjuang bersama dengan penuh peluh dan keringat sampai kepada titik darah penghabisan bersama peneliti selama menjalani masa perkuliahan.
12. Teman – teman kelas E angkatan 2013 atas semua kenangan dan kebersamaan yang telah terjalin selama masa perkuliahan.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan dan keterbatasan, oleh karena itu kritik dan saran sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi dan pengetahuan bagi semua pihak yang membutuhkan.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Jakarta, 18 November 2017

Dede Khaerudin  
NPK.1113000513

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN  
PUBLIKASI SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

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

Nama : Dede Khaerudin  
NPK : 1113000513  
Program Studi : S-1 Akuntansi  
Jenis Karya : Skripsi

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

**ANALISIS PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD  
SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA DALAM PERSPEKTIF KEUANGAN,  
PELANGGAN, PROSES BISNIS INTERNAL, PERTUMBUHAN DAN  
PEMBELAJARAN PADA LEMBAGA BANTUAN HUKUM  
MASYARAKAT**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif ini Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan skripsi 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 : 18 November 2017

Yang menyatakan,

Dede Khaerudin



## ABSTRAK

**Nama : Dede Khaerudin**  
**NPM : 1113000513**  
**Program Studi : S-1 Akuntansi**  
**Judul : Analisis Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Dalam Perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pertumbuhan dan Pembelajaran Pada Lembaga Bantuan Hukum Masyarakat.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan metode *balanced scorecard* sebagai alat ukur untuk menilai kinerja dalam perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran pada Lembaga Bantuan Hukum Masyarakat.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif melalui pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder dengan melakukan survey lapangan (kuesioner), wawancara, laporan posisi keuangan dan laporan aktivitas tahun 2014, 2015, dan 2016.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Lembaga Bantuan Hukum Masyarakat dalam pengukuran kinerja dengan pendekatan metode *balanced scorecard* secara keseluruhan adalah cukup baik. Pada perspektif keuangan menunjukkan bahwa rasio kinerja keuangan mempunyai nilai rata-rata yang cukup baik. Berdasarkan perspektif pelanggan yang diukur dengan kepuasan pelanggan terdiri dari pelayanan, pengetahuan, kerapian, ketepatan waktu dan fasilitas kantor dan hasil rata-rata kuesioner menunjukkan bahwa klien merasa puas. Pada perspektif proses bisnis internal terdiri dari proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual menunjukkan lembaga mampu untuk melakukan inovasi, menyelesaikan permasalahan klien dan mampu memberikan layanan yang baik. Pada pembelajaran dan pertumbuhan dapat dinilai dengan kepuasan karyawan dan retensi karyawan yang cukup baik.

**Kata Kunci: Rasio Keuangan, Metode Balanced Scorecard, Perusahaan Nirlaba dan Pengukuran Kinerja.**

## ABSTRAK

**Name : Dede Khaerudin**  
**NPM : 1113000513**  
**Study Program : S-1 Akuntansi**  
**Title : Analysis The Implementation Balanced Scorecard Method As A Performance Measurement in Perspective Financial, Customer, Internal Business Processes, Growth and Learning At The Lembaga Bantuan Hukum Masyarakat.**

This research is aimed to determine how the application of the balanced scorecard method as a measuring tool for assessing performance in the perspective financial, customer, internal business processes, growth and learning at the Lembaga Bantuan Hukum Masyarakat.

This research use descriptive method through a quantitative and qualitative approach the data used in this research are primary data and secondary data by conducting field survey (questionnaire), interview, financial position report and activity report of 2014, 2015, and 2016.

The results of this research show that Lembaga Bantuan Hukum Masyarakat in performance measurement with balanced scorecard method approach as a whole is good enough. On the financial perspective shows that the ratio of financial performance has a fairly good average value. Based on the customer perspective as measured by customer satisfaction consisting of service, knowledge, tidiness, timeliness and office facilities and the average result of the questionnaire indicates that the client is satisfied. In the internal business process perspective consisting of innovation process, operation process and after sales service show institution able to innovate, solve client problem and able to give good service. In learning and growth it can be judged by employee satisfaction and good employee retention his study.

**Keyword: Financial Ratios, Balanced Scorecard Methods, Nonprofit Companies and Performance Measurements.**

# DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iii
PANITIA PENGUJI SKRIPSI.....	iv
KATA PENGANTAR.....	vi
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI.....	vii
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBARAN.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....</b>	<b>6</b>
2.1 Review Hasil PenelitianTerdahulu.....	6
2.2 Definisi Jasa.....	10
2.3 Karakteristik Jasa.....	11
2.4 Pengertian Bantuan Hukum.....	11
2.5 Pengertian Pengukuran Kinerja.....	12
2.6 Karakteristik, Tujuan dan Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja.....	13
2.7 Ukuran Kinerja.....	15
2.8 Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Tradisional.....	16
2.9 Penilaian Kinerja Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	18
2.9.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	18

2.9.2 Sejarah dan Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i> .....	19
2.9.3 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sistem Manajemen Strategis ....	22
2.10 Tujuan <i>Balanced Scorecard</i> .....	24
2.11 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> .....	25
2.12 Karakteristik <i>Balanced Scorecard</i> .....	25
2.13 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	26
2.14 Keterbatasan <i>Balanced Scorecard</i> .....	27
2.15 Proses <i>Balanced Scorecard</i> .....	28
2.16 Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	29
2.17 Hubungan Antar Perspektif .....	36

### **BAB III METODE PENELITIAN** .....

3.1 Obyek dan Waktu Penelitian .....	39
3.2 Strategi Penelitian.....	39
3.3 Data dan Sampel Penelitian .....	40
3.3.1 Data Penelitian.....	40
3.3.2 Sampel Penelitian .....	40
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	41
3.5 Instrumen Pengumpulan Data .....	41
3.6 Metode Analisis Data .....	43

### **BAB IV HASIL PENELITIAN**.....

4.1 Gambaran Umum Lembaga.....	51
4.1.1 Profil Singkat Lembaga.....	51
4.1.2 Visi dan Misi Lembaga .....	52
4.1.3 Tujuan dan Kegiatan Lembaga .....	53
4.1.4 Sasaran Lembaga Dalam Jangka Menengah Hingga Jangka Panjang .....	53
4.1.5 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas Secara Umum .....	54
4.2 Analisis Pengukuran Kinerja Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> .....	65

4.2.1 Analisis Perspektif Keuangan .....	65
4.2.1.1 Rasio Kinerja Fiskal .....	66
4.2.1.2 Rasio Efisiensi Aktivitas Non Program.....	68
4.2.1.3 Rasio Dukungan Publik.....	69
4.2.1.4 Rasio Kinerja Investasi .....	70
4.2.4.5 Rasio Efisiensi Program .....	71
4.2.2 Analisis Perspektif Pelanggan.....	72
4.2.3 Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal .....	81
4.2.4 Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	85
4.2.5 Analisis Kinerja Secara Keseluruhan .....	95
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>98</b>
5.1 Kesimpulan .....	98
5.2 Saran .....	99
<b>DAFTAR REFERENSI .....</b>	<b>101</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Laporan Keuangan.....	66
Tabel 4.2	Rasio Kinerja Fiskal.....	66
Tabel 4.3	Rasio Efisiensi Aktivitas Non Program.....	68
Tabel 4.4	Rasio Dukungan Publik.....	69
Tabel 4.5	Rasio Kinerja Investasi.....	70
Tabel 4.6	Rasio Efisiensi Program.....	71
Tabel 4.7	Hasil Uji Validitas Kualitas Pelayanan.....	73
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas Pengetahuan.....	73
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas Kerapihan.....	73
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas Ketepatan Waktu.....	74
Tabel 4.11	Hasil Uji Validitas Kantor.....	74
Tabel 4.12	Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan.....	75
Tabel 4.13	Proses Inovasi.....	81
Tabel 4.14	Proses Operasi.....	83
Tabel 4.15	Layanan Purna Jual.....	84
Tabel 4.16	Persentase Retensi Karyawan.....	85
Tabel 4.17	Hasil Uji Validitas Pekerjaan.....	87
Tabel 4.18	Hasil Uji Validitas Upah/Gaji.....	87
Tabel 4.19	Hasil Uji Validitas Apresiasi.....	88
Tabel 4.20	Hasil Uji Validitas Supervisi.....	88
Tabel 4.21	Hasil Uji Validitas Kelompok Kerja.....	89
Tabel 4.22	Hasil Uji Validitas Kondisi Kerja/Lingkungan kerja.....	89
Tabel 4.23	Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan.....	90
Tabel 4.24	Hasil Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan.....	95

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Peran Awal Balanced Scorecard.....	20
Gambar 2.2 Perkembangan Peran Balanced Scorecard.....	21
Gambar 2.3 Perkembangan Implementasi Masa Kini Peran Balanced Scorecard..	22
Gambar 2.4 Strategi Manajemen dalam Balanced Scorecard.....	24
Gambar 2.5 Perspektif Pelanggan: Tolak Ukur Utama.....	32
Gambar 2.6 Hubungan Antar Perspektif.....	37
Gambar 2.7 Rasio Keuangan dalam Analisis Kinerja Keuangan.....	45

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Struktur Badan Pekerja LBH Masyarakat.....	104
Lampiran 2. Posisi Keuangan dan Laporan Aktvitas.....	105
Lampiran 3. Kuesioner Perspektif Pelanggan.....	111
Lampiran 4. Uji Validitas Kepuasan Pelanggan.....	115
Lampiran 5. Uji Reabilitas Kepuasan Pelanggan.....	117
Lampiran 6. Projek-Projek dalam Perspektif Proses Bisnis Internal.....	118
Lampiran 7. Kuesioner Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	119
Lampiran 8. Uji Validitas Kepuasan Karyawan.....	123
Lampiran 9. Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan.....	125
Lampiran 10. Analisis Kinerja Secara Keseluruhan.....	126
Lampiran 11. Surat Keterangan Riset.....	129
Lampiran 12. Bio data Peneliti.....	130