

TESIS

IMPLEMENTASI PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. MB



Randi Lukmanto

NPM. 21440004

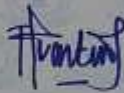
**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS WIJAYA KUSUMA SURABAYA**

2023

LEMBAR PERSETUJUAN

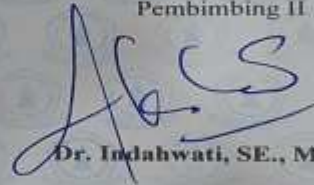
Dipersiapkan dan disusun oleh
Randi Lukmanto
NPM. 21440004

Pembimbing I



Dr. Dwi Bakti Iriantini, SE., M.Si

Pembimbing II



Dr. Indahwati, SE., M.Si

Mengetahui,
Ketua Program Studi Magister Akuntansi
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Wijaya Kusuma Surabaya



Dr. Nurul Aini, SE., Ak., M.Ak. CA

TESIS
IMPLEMENTASI PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. MB

Dipersiapkan dan disusun oleh

Randi Lukmanto
NPM. 21440004

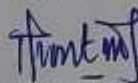
Telah Dipertahankan Didepan Dewan Penguji
Pada Tanggal 25 Januari 2024

Susunan Dewan Penguji :

Ketua


Dr. Nurul Aini, SE., Ak., M.Ak. CA

Anggota



Dr. Dwi Bakti Iriantini, SE., M.Si

Anggota



Dr. Titik Inayati, SE., MM

Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Akuntansi
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis



Dr. Nurul Aini, SE., Ak., M.Ak. CA

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Randi Lukmanto
NPM : 21440004
Alamat : Jl. Wonorejo III No. 138G Surabaya
Program Studi : Magister Akuntansi
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis

Menyatakan bahwa tesis yang berjudul *IMPLEMENTASI PENERAPAN BALANCED SCORECARD PADA PT. MB* merupakan karya saya sendiri dan bebas plagiat dan apabila pernyataan ini terbukti tidak benar maka saya siap menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 05 Februari 2024

Penulis,



Randi Lukmanto

Ucapan Terima Kasih

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan, karena atas rahmat dan karunia yang telah Tuhan berikan, penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis yang berjudul Implementasi Penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. MB.

Tesis ini diajukan untuk memenuhi dan melengkapi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Strata dua (S-2) program studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Kusuma Surabaya. Dalam penyusunan Tesis ini, penulis menyadari bahwa keberhasilan dan terlaksananya penelitian ini bukan merupakan keberhasilan individu. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan, dorongan, maupun doa sehingga Tesis ini bisa terselesaikan dengan baik. Ucapan terima kasih saya tujukan kepada :

1. Kedua orang tua saya Papa Lukman dan Mama Maria Rosilowati yang selalu memberikan doa, restu, dukungan, dan kasih sayang yang sangat berarti bagi penulis.
2. Ibu Dr. Nurul Aini, SE., Ak., M.Ak. CA selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
3. Ibu Dr. Dwi Bakti Iriantini, SE., M.Si selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing serta memberikan petunjuk dan nasehat yang sangat berarti bagi penulis.

4. Ibu Dr. Indahwati, SE., M.Si selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing serta memberikan petunjuk dan nasehat yang sangat berarti bagi penulis.
5. Ibu Prof. Dr. Grahita Chandrarin, M.Si., Ak. CA. selaku dosen yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran untuk memberikan arahan awal ide penulisan penelitian serta memberikan petunjuk dan nasehat yang sangat berarti bagi penulis.
6. Bapak/Ibu dosen, staff, dan karyawan di lingkungan Universitas Wijaya Kusuma Surabaya terkhusus pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan Tesis.
7. Teman-teman penulis Mery, Feby, Harys, Gerdo, Rudi, Beta yang telah memberi semangat dan dorongan dalam proses penyelesaian Tesis.
8. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam menyusun Tesis. Akhir kata, semoga Tuhan selalu melimpahkan rahmat dan karunia-Nya untuk membalas kebaikan dari semua pihak yang telah membantu penulis selama ini. Semoga Tesis ini bermanfaat kepada semua pihak.

Surabaya, 27 November 2023

(Randi Lukmanto)

Daftar Isi

Sampul Depan.....	i
Judul.....	iii
Lembar Persetujuan.....	iv
Lembar Pengesahan.....	v
Ucapan Terima Kasih.....	vi
Abstrak.....	viii
<i>Abstract</i>	ix
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Lampiran.....	xvi
BAB I Pendahuluan.....	1
Latar Belakang Masalah.....	1
Rumusan Masalah.....	11
Tujuan Penelitian.....	12

Manfaat Penelitian.....	13
BAB II Telaah Pustaka.....	15
Landasan Teori.....	15
Teori Penetapan Tujuan (<i>Goal Setting Theory</i>).....	15
Penilaian Kinerja Organisasi	16
Alat Pengukur Kinerja Organisasi	18
<i>Balanced Scorecard</i>	28
Tinjauan Penelitian Terdahulu	62
Model Analisis	65
BAB III Metode Penelitian.....	66
Pendekatan Penelitian.....	66
Populasi, Sampel, dan Metode Pengambilan Sampel.....	66
Definisi Operasional Variable.....	67
Instrumen Penelitian.....	75
Prosedur Pengumpulan Data.....	78
Lokasi dan Jadwal Penelitian.....	78

BAB IV Analisis dan Pembahasan.....	80
Analisis Data Hasil Penelitian.....	80
Hasil Penelitian Kinerja Perspektif Keuangan.....	80
Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan.....	83
Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.....	90
Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	93
Pembahasan Hasil Penelitian.....	98
Pembahasan Perspektif keuangan.....	103
Pembahasan Perspektif pelanggan.....	104
Pembahasan Perspektif proses bisnis internal.....	106
Pembahasan Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.....	107
BAB V Kesimpulan dan Saran.....	102
Kesimpulan.....	108
Saran.....	109
Daftar Pustaka.....	112
Lampiran.....	116

Daftar Tabel

Tabel 1 Data Keuangan PT. MB.....	5
Tabel 2 Tabel Penelitian <i>Balanced Scorecard</i> Terdahulu	63
Tabel 3 Tabel Skala Likert.....	70
Tabel 4 Tabel Rencana Kegiatan Penelitian.....	79
Tabel 5 Tabel <i>Return on Assets</i> PT. MB.....	80
Tabel 6 Tabel <i>Return on Equity</i> PT. MB.....	81
Tabel 7 Tabel <i>Net Profit Margin</i> PT. MB.....	82
Tabel 8 Tabel Uji Reliabilitas Pelanggan.....	84
Tabel 9 Tabel Uji Validitas Pelanggan.....	84
Tabel 10 Tabel Tingkat Kepuasan Pelanggan.....	85
Tabel 11 Tabel Biaya Akuisisi Pelanggan Baru.....	87
Tabel 12 Tabel EBIT / <i>Net Sales</i>	89
Tabel 13 Tabel <i>Administrative Expensese to Total Revenue</i>	90
Tabel 14 Tabel Waktu Siklus Ketersediaan Barang.....	91

Tabel 15 Tabel Pembatalan Order Penjualan.....	92
Tabel 16 Tabel Produktivitas Karyawan.....	93
Tabel 17 Tabel Presentase Pelatihan Karyawan.....	94
Tabel 18 Tabel Uji Reliabilitas.....	96
Tabel 19 Tabel Uji Validitas Karyawan.....	96
Tabel 20 Tabel Tingkat Kepuasan Karyawan.....	97
Tabel 21 <i>Balanced Scorecard</i> PT. MB.....	99
Tabel 22 Tabel Skor <i>Balanced Scorecard</i>	101
Tabel 23 Tabel Tingkat Kepuasan Keseluruhan.....	102

Daftar Gambar

Gambar 1 Proses Penerjemahan Strategi.....31

Gambar 2 Model Analisis Penelitian.....65

Daftar Lampiran

Kuesioner Sigi Awal.....	116
Kuesioner Kepuasan Pelanggan	120
Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	126

ABSTRAK

Kinerja perusahaan dewasa ini membutuhkan sebuah pengukuran yang tidak hanya mengukur kinerja masa lampau, namun juga membutuhkan pengukuran kinerja yang mampu untuk membangun kapabilitas kompetitif perusahaan di masa mendatang yaitu menggunakan *balanced scorecard*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT. MB menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Data primer diperoleh dari kuesioner dengan menggunakan metode *nonprobability sampling purposive sampling*. Data diperoleh dari pelanggan dan karyawan PT. MB. Data sekunder diperoleh dari laporan keuangan PT. MB periode tahun 2020 sampai 2022. Populasinya adalah seluruh pelanggan dan karyawan PT. MB. Sampel yang digunakan adalah 94 sampel untuk pelanggan dan 72 sampel untuk karyawan. Metode analisis data menggunakan teknik uji statistik deskriptif. Untuk menentukan skor tingkat kepuasan pelanggan dan karyawan menggunakan analisis faktor.

Hasil penelitian *balanced scorecard* pada perspektif keuangan memiliki rata-rata kinerja dari tahun 2020 sampai tahun 2022 untuk ROA memiliki rata-rata 3,18%, ROE 3%, dan NPM 2,30%. Pada perspektif pelanggan diukur melalui kuesioner dengan rata-rata tingkat kepuasan pelanggan 3,559. Biaya akuisisi pelanggan memiliki rata-rata 3,35. Profitabilitas konsumen memiliki nilai rata-rata 3,10%. Pada perspektif proses bisnis internal rasio AETR memiliki rata-rata 11,55%. Siklus waktu ketersediaan barang memiliki *actual time* 8,09. Pembatalan pesanan penjualan 0,8%. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran melihat tingkat produktivitas karyawan rata-rata 0,39%. Pelatihan karyawan memiliki rata-rata 66,67%. Serta tingkat kepuasan karyawan menunjukkan rata-rata 3,108.

Kesimpulan hasil penelitian tersebut menghasilkan skor pada tahun 2020 adalah -13,43, dan pada tahun 2021 adalah 59,8 dan pada tahun 2022 adalah -24,6. Hal ini mengindikasikan bahwa penilaian kinerja menggunakan *balanced scorecard* belum memiliki kinerja yang bagus secara keseluruhan dari tahun ke tahun. Kriteria penilaian kinerja yang sehat adalah bila memiliki skor diatas 66,66.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Penilaian Kinerja Organisasi.

ABSTRACT

Company performance today requires a measurement that not only measures past performance, but also requires performance measurement that is able to build the company's competitive capabilities in the future, namely using balanced scorecard.

This research aims to determine the performance of PT. MB uses the approach balanced scorecard. Primary data was obtained from a questionnaire using the method nonprobability sampling purposive sampling. Data obtained from customers and employees of PT. MB. Secondary data was obtained from the financial reports of PT. MB for the period 2020 to 2022. The population is all customers and employees of PT. MB. The samples used were 94 samples for customers and 72 samples for employees. The data analysis method uses descriptive statistical test techniques. To determine customer and employee satisfaction level scores using factor analysis.

Research result balanced scorecard from a financial perspective, the average performance from 2020 to 2022 for ROA is an average of 3.18%, ROE 3%, and NPM 2.30%. The customer perspective is measured through a questionnaire with an average level of customer satisfaction of 3.559. Customer acquisition costs have an average of 3.35. Consumer profitability has an average value of 3.10%. From an internal business process perspective, the AETR ratio has an average of 11.55%. The cycle time of goods availability has actual time 8.09. Sales order cancellations 0.8%. From the growth and learning perspective, the average employee productivity level is 0.39%. Employee training has an average of 66.67%. And the level of employee satisfaction shows an average of 3.108.

The results of this research resulted in a score in 2020 that was -13.43, and in 2021 it was 59.8 and in 2022 it was -24.6. This indicates that performance assessment uses balanced scorecard has not performed well overall from year to year. The criteria for a healthy performance assessment is if you have a score above 66.66.

Keywords: Balanced Scorecard, Assessment of Organizational Performance.