

**ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
ALAT PENGUKURAN PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN
PADA PT TASPEN (PERSERO) CABANG MADIUN
TAHUN 2019 - 2022**



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PONOROGO**

2023

**ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
ALAT PENGUKURAN PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN
PADA PT TASPEN (PERSERO) CABANG MADIUN
TAHUN 2019-2022**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi tugas dan melengkapi sebagai syarat – syarat guna
memperoleh Gelar Sarjana Program Strata Satu (S-1) pada Program Studi Akuntansi

S-1 Fakultas Ekonomi Univesitas Muhammadiyah Ponorogo

Nama : Selfy Mega Puspitasari
NIM : 16441324
Program Studi : Akuntansi

Ketua Prodi Akuntansi S1.



Dra. Hj. Khurnatul Zulfah W, MM. Ak. CA
**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PONOROGO**

2023

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat
Pengukuran Penilaian Kinerja Perusahaan Pada PT Taspen
(Persero) Cabang Madiun Tahun 2019-2022

Nama : Selfy Mega Pupitasari

NIM : 16441324

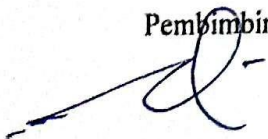
Tempat, Tanggal Lahir : Madiun, 2 September 1997

Program Studi : Akuntansi S-1

Isi dan format telah disetujui dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diujikan guna
Memperoleh Gelar Sarjana Program Studi Strata Satu (S-1) pada
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Ponorogo

Ponorogo,

Pembimbing I



(Arif Hartono, SE, MSA)
NIDN. 0720017801

Pembimbing II



(Titin Eka Ardiana, SE., M.Si)
NIDN. 0708028205

Mengetahui :

Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Hadi Sumarsono, M.Si
NIP. 19760508 200501 002

Dosen Penguji:

Ketua



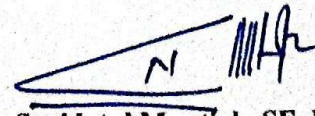
(Titin Eka Ardiana, SE., M.Si)
NIDN. 0708028205

Sekretaris



(Ika Farida Ulfah, S.Pd, M.Si)
NIDN. 0730088302

Anggota



(Nur Sayidatul Muntiah, SE., M.Ak)
NIDN. 0710059210

RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana *balanced scorecard* diterapkan untuk pengukur suatu kinerja pada PT Taspen (PERSERO) Cabang Madiun. Penelitian ini menggunakan pendekatan kinerja perusahaan yang akan diukur melalui empat perspektif kinerja yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Data yang digunakan ialah data sekunder dan data primer. Metode pengambilan data meliputi dokumentasi dan kuesioner. Analisis kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* yang dinilai dari 4 perspektif perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Hasil penelitian berdasarkan analisis data yang menggunakan *balanced scorecard* pada perspektif keuangan kinerja PT Taspen (PERSERO) Cabang Madiun yaitu (1) ROE menunjukkan penilaian dengan hasil cukup sehat, (2) ROA menunjukkan penilaian dengan hasil cukup sehat, (3) BOPO menunjukkan penilaian dengan hasil sangat sehat yang memenuhi kriteria standar berdasarkan aturan Bank Indonesia. Berdasarkan perspektif pelanggan menunjukkan kinerja PT Taspen (PERSERO) Cabang Madiun dalam kategori baik. Hal tersebut dilihat dari hasil rata – rata menjawab puas dengan kinerja PT Taspen (PERSERO) Cabang Madiun. Hasil dari perspektif bisnis internal menunjukkan kinerja PT Taspen (PERSERO) Cabang Madiun dalam kategori baik. Hal tersebut dilihat dari hasil kuesioner karyawan yang memiliki rata – rata jawaban puas dengan bekerja pada PT Taspen (PERSERO) Cabang Madiun. Sedangkan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga menunjukkan suatu kinerja PT Taspen (PERSERO) Cabang Madiun termasuk dalam kategori baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil rata – rata kuesioner yang jawaban karyawan rata – rata puas yang meningkatnya produktivitas dan tingkat pelatihan karyawan dengan bekerja di PT Taspen (PERSERO) Cabang Madiun. Sehingga hasil keseluruhan dari PT Taspen (PERSERO) Cabang Madiun secara umum masuk dalam kategori baik apabila diukur dengan pendekatan *balanced scorecard*.

**Kata kunci : Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses
Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur Alhamdulillah atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufik serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Program Strata Satu (S-1) pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorog dengan judul “ **Analisis Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Penilaian Kinerja Perusahaan pada PT Taspen (PERSERO) Cabang Madiun tahun 2019 - 2022** ”

Peneliti menyadari bahwa dalam menyelesaikan skripsi ini tidak lepas dari dukungan, semangat dan bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang setulusnya kepada:

1. Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan.
2. Kedua orangtua penulis, Bapak Wahyudi dan Ibu Sri Welas yang senantiasa mendoakan, memberikan dukungan dan kasih sayang yang tak terhingga
3. Dr. Happy Susanto, M.A selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Ponorogo yang telah memberikan fasilitas dan kesempatan untuk menuntut ilmu di Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
4. Dr. Hadi Sumarsono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo yang telah memberikan semangat serta dukungan dalam dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Dra. Hj. Khusnatul Zulfa W, MM, Ak, CA selaku Ketua Program Studi S1-Akuntansi Universitas Muhammadiyah Ponorogo yang telah memberikan semangat serta dukungan dalam dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak Arif Hartono, SE, M.SA, dan Ibu Titin Eka Ardiana, S.E., M.Si selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan dan semangatnya untuk membimbing hingga terselesaikannya skripsi ini.

7. Ibu Ranti Kurniasih, S.Si, M.Pd selaku dosen wali yang telah mendampingi dan memberikan arahan selama masa perkuliahan.
8. Bapak dan ibu dosen beserta para staf Universitas Muhammadiyah Ponorogo yang telah memberikan bekal ilmu dan teladan yang bermanfaat selama kegiatan perkuliahan berlangsung.
9. Bapak/Ibu kepala dan staf PT Taspen Cabang Kota Madiun yang telah bersedia memberikan izin dan kelengkapan data demi terselesaikannya skripsi ini.
10. Sahabat-sahabat saya, Chusnul Hidayyatin Azzah, Firda Ria dan Yuliana Ratna Dewi yang telah setia menemani, memberikan motivasi, semangat dan dukungan selama kuliah di Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
11. Seluruh teman-teman Akuntansi B dan teman-teman Program Studi Akuntansi angkatan 2016.
12. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan semua dalam penulisan ini, terimakasih atas dukungan dan motivasi dari kalian semua, semoga Allah selalu memberikan perlindungan kepada kalian semua.

Peneliti menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini, oleh karena itu kritik dan saran sangat berguna bagi penulis. Semoga skripsi ini berguna dan dapat menambah informasi bagi semua pihak yang membutuhkan. Aamiin

Wassalamualikum wr.wb

Ponorogo, 20 Juli 2023

Selfy Mega Puspitasari

NIM. 16441324

**PERNYATAAN TIDAK MELANGGAR
KODE ETIK PENELITIAN**

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa, skripsi ini merupakan karya asli saya sendiri (ASLI), dan isi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademis di suatu Institusi Pendidikan , dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Ponorogo, 20 Juli 2023



Selfy Mega Puspitasari

NIM. 16441324

MOTTO

“...dan berbuat baiklah, karena sesungguhnya Allah menyukai orang - orang yang
berbuat baik.”

(QS. Al-Baqarah:195)

“Bagaimanapun masalah atau kesulitannya, itu semua akan bisa terlewati. Semuanya
akan baik - baik saja, walaupun tidak berjalan dengan baik yang paling penting
adalah kamu tidak menyerah. Kamu pasti bisa. Semangat!”

(Kim Jongdae - EXO)



DAFTAR ISI

RINGKASAN	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
MOTTO	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Dan Manfaat Penelitian	9
1.3.1. Tujuan Penelitian :.....	9
1.3.2. Manfaat Penelitian :.....	10
BAB II	11
TINJAUAN PUSTAKA	11
2. 1. Landasan Teori.....	11
2.1.1. Kinerja Pegawai	11
2.1.1.1. Pengertian Kinerja.....	11
2.1.1.2. Penilaian Kinerja	12
2.1.1.3. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	13
2.1.2. Balanced Scorecard.....	16
2.1.2.1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.1.2.2. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.1.3. Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.1.3.1. Perspektif Keuangan (<i>FinancialPerspective</i>)	20
2.1.3.2. Perspektif Pelanggan (<i>Customer Perspective</i>)	23
2.1.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal (<i>Internal Bisnis Perspective</i>)	25
2.1.3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (<i>Learning and Growth Perspective</i>) ²⁶	
2. 2. Penelitian Terdahulu	29
2. 3. Kerangka Berfikir	31

BAB III	33
METODE PENELITIAN	33
3.1. Ruang Lingkup Penelitian	33
3.2. Populasi dan Sampel	34
3.2.1. Populasi Penelitian	34
3.2.2. Sampel Penelitian	35
3.3. Jenis dan Metode Pengumpulan Data	37
3.3.1. Jenis Data	37
3.3.2. Metode Pengumpulan Data	38
3.4. Definisi Operasional Variabel	39
3.4.1. Perspektif Keuangan (<i>Financial Perspective</i>)	40
3.4.2. Perspektif Pelanggan (<i>Customer Perspective</i>)	42
3.4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal (<i>Internal Bisnis Perspective</i>)	43
3.4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (<i>Learning and Growth Perspective</i>)	44
3.5. Metode Analisis Data	46
BAB IV	52
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	52
4.1 Hasil Penelitian	52
4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian	52
4.1.1.1 Sejarah Singkat PT Taspen (PERSERO) Cabang Madiun	52
4.1.1.2 Visi, Misi Dan Tata Nilai Perusahaan	56
4.1.1.3 Struktur Organisasi PT Taspen (PERSERO) Cabang Kota Madiun	58
4.1.2 Gambaran Umum Responden	63
4.1.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	63
4.1.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	64
4.1.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi Terhadap Perusahaan	65
4.1.3 Hasil Pengumpulan Data	66
4.1.3.1 Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan	67
4.1.3.2 Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan	76
4.1.3.3 Hasil Penelitian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	81
4.1.3.4 Hasil Penelitian Kinerja Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan	85
4.2 Pembahasan	90

4.2.1 Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan.....	90
4.2.2 Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan	95
4.2.3 Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	97
4.2.4 Penilaian Kinerja Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan	98
4.2.5 Rekapitulasi Hasil Penilaian Kinerja PT Taspen (PERSERO) Cabang....	100
BAB V	102
KESIMPULAN DAN SARAN	102
5.1 Kesimpulan	102
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	103
5.3 Saran	104
5.3.1 Bagi PT Taspen (PERSERO) Cabang Madiun	104
5.3.2 Bagi Penelitian yang akan datang.....	105
DAFTAR PUSTAKA	106
LAMPIRAN – LAMPIRAN.....	109



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	29
Tabel 3.1 Populasi Penelitian.....	34
Tabel 3.2 Kriteria Penetapan Peringkat (ROE)	41
Tabel 3.3 Kriteria Penetapan Peringkat (ROA)	41
Tabel 3.4 Kriteria Penetapan Peringkat (BOPO).....	42
Tabel 3.5 Variabel dan Pengukuran <i>balanced scorecard</i>	46
Tabel 3.6 Interval Klasifikasi Kinerja Perspektif Pelanggan.....	48
Tabel 3.7 Interval Klasifikasi Kinerja Perspektif Bisnis Internal	49
Tabel 3.8 Interval Klasifikasi Kinerja Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran	50
Tabel 4.1 Hasil Perhitungan ROE.....	68
Tabel 4.2 Hasil Perhitungan ROA	72
Tabel 4.3 Hasil Perhitungan BOPO	75
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Pelanggan.....	78
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas Pelanggan.....	79
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Untuk Perspektif Pelanggan	80
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Proses Bisnis Internal	81
Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas Proses Bisnis Internal.....	82
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Untuk Perspektif Proses Bisnis Internal.....	84
Tabel 4.11 Hasil Validitas Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	85
Tabel 4.12 Hasil Reliabilitas Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	86
Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran	89
Tabel 4.14 Perbandingan Nilai ROA	89
Tabel 4.15 Perbandingan Nilai ROE	92
Tabel 4.16 Perbandingan Nilai BOPO.....	92
Tabel 4.17 Penilaian Berdasarkan Kriteria	93
Tabel 4.18 Penilaian Kinerja <i>balanced scorecard</i> Keseluruhan.....	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir	30
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	58
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	63
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	64
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	65
Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	66



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Karyawan	109
Lampiran 2 Kuesioner Pelanggan.....	116
Lampiran 3 Laporan Keuangan	119
Lampiran 4 Surat Izin Penelitian	124
Lampiran 5 Berita Acara Bimbingan Skripsi	126
Lampiran 6 Hasil <i>Similarity Check</i>	128

