

**LAPORAN AKHIR MAGANG**

***Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Manajemen***

**Studi Kasus Pada PT Titis Sampurna**



**Viridiana Tirta Mardita**

*Student Number : 20312404*

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2023**

# LAPORAN AKHIR MAGANG

**Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Manajemen**

**Studi Kasus Pada PT Titis Sampurna**

Disusun oleh :

**Viridiana Tirta Mardita**

*Student Number* : 20312404

Diperiksa oleh :

Yogyakarta,

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Yuni Nustini', is centered on a light gray rectangular background.

Dra. Yuni Nustini MAFIS.,Ak.,CA.,Ph.D.

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Di sini saya menyatakan bahwa Laporan Akhir Magang ini adalah karya orisinal saya. Saya tidak pernah mengajukan atau mempresentasikan karya orang lain sebagai bagian dari upaya untuk memperoleh gelar universitas saya, dan saya tidak menggunakan kata-kata, ide, atau ungkapan orang lain tanpa memberikan pengakuan yang sesuai. Jika pada waktu mendatang terungkap bahwa pernyataan ini tidak benar, saya bersedia menerima sanksi yang diberlakukan sesuai dengan ketentuan dan konsekuensi yang ditetapkan.

Yogyakarta, 26 Januari 2024

Yang menyatakan,



Virdiana Tirta Mardita

NIM : 20312404

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan laporan akhir ini yang berjudul “Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Manajemen Studi Kasus Pada PT Titis Sampurna”. Penulisan laporan magang ini dilaksanakan sebagai bagian dari persyaratan yang harus dipenuhi untuk meraih gelar sarjana Akuntansi dari Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penulis mengakui bahwa penyusunan laporan akhir magang ini tidak mungkin terwujud tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, mulai dari awal masa perkuliahan hingga tahap penyusunan laporan ini. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dra. Yuni Nustini MAFIS., Ak., CA., Ph.D. selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam menulis proposal magang.
2. Semua pihak dari Universitas Islam Indonesia (Bapak/ibu dosen, prodi akademik dan semua dalam keluarga Universitas Islam Indonesia) yang telah memberikan kesempatan bagi saya dan teman-teman mahasiswa lainnya dalam menimba ilmu di kampus ini serta membantu segala keluh kesah yang dihadapi oleh mahasiswa maupun saya.
3. Pihak PT Titis Sampurna, Mas Rambo, Ibu Dinar, Mbak Rosa dan Mba Firda serta Bapak Putu selaku pembimbing dalam kegiatan magang yang telah banyak membantu saya dalam mendapatkan data yang saya perlukan.
4. Orang tua saya, Marsudiyanto dan Sri Hartatik yang selalu mendoakan serta memberikan dukungan.
5. Adik saya, Saka Bayu Mardita yang selalu meyakinkan saya bahwa saya bisa dan mampu menjadi contoh yang baik untuk adik saya.
6. Teman-teman dari OMG Trip yang di Yogyakarta selaku orang tersayang yang selalu memberikan doa dan dukungan terhadap penulis.

7. Teman-teman dari organisasi saya yaitu BPA KM UII yang senantiasa memberikan semangat dan membantu saya memberikan solusi dalam memecahkan masalah apapun yang saya hadapi.
8. Teman divisi saya Tiara, Nayla dan Oktaria yang selalu membantu saya dalam menjalankan program kerja di organisasi disaat saya sedang mengerjakan tugas lain.
9. Dua teman laki-laki saya, Candra dan Rosyid yang selalu mengingatkan saya untuk selalu bersabar dan yakin atas apa yang saya lakukan sekarang.
10. Diri saya sendiri, terimakasih sudah menjadi pribadi yang baik, ceria dan peduli terhadap sesama. Semoga setelah ini kamu akan terus menjadi pribadi yang apa adanya dan tidak ada yang berubah dari dirimu sendiri.

Akhir kata, semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah berkontribusi. Semoga laporan magang ini membawa manfaat dan keberkahan bagi banyak orang nantinya.

Yogyakarta, 26 Januari 2024

Penulis



Virdiana Tirta Mardita

## DAFTAR ISI

<b>LAPORAN AKHIR MAGANG .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	2
1.3 Tujuan Penelitian .....	2
1.4 Manfaat Magang.....	3
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>5</b>
2.1 Landasan Teori.....	5
2.1.1 Pengertian Balanced Scorecard.....	5
2.1.2 Keunggulan Balanced Scorecard .....	5
2.1.3 Kelemahan Balanced Scorecard.....	6
2.1.4 Komponen Balanced Scorecard .....	7
2.2 Penelitian Terdahulu .....	10
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>16</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	16
3.2 Sumber Data dan Penelitian.....	16
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	16
3.4 Teknik Analisis Data.....	17
3.5 Metode Analisis Data.....	18
<b>BAB IV PELAKSANAAN KEGIATAN MAGANG .....</b>	<b>20</b>
4.1 Realisasi Magang.....	20
4.1.1 Bidang Kerja.....	20
4.1.2 Pelaksanaan Kerja.....	20
4.1.2.1 Perkembangan Pelaksanaan Kegiatan Magang.....	20

4.1.2.2	Output yang di peroleh Selama Magang .....	21
4.1.2.3	Faktor Pendukung Pelaksanaan Magang.....	21
4.1.2.4	Faktor Penghambat Pelaksanaan Magang.....	22
4.2	Hasil Wawancara .....	22
4.3	Hasil Observasi.....	23
4.4	Data Wawancara .....	24
<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>25</b>
5.1	Perspektif Keuangan .....	25
5.2	Perspektif Proses Bisnis Internal .....	28
5.3	Perspektif Pelanggan .....	29
5.4	Perspektif Belajar dan Bertumbuh.....	29
<b>BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>35</b>
6.2	Kesimpulan.....	35
6.2	Saran .....	35
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>37</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>		<b>39</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh kemajuan perusahaan telah dicapai. Perusahaan dapat melakukan perbaikan dan mengambil tindakan yang akan diambil setelah memahami kondisi saat ini. Investasi dan pengelolaan aset intelektual atau tak berwujud, seperti kompetensi pekerja, loyalitas pelanggan, dan pengendalian mutu, akan menentukan keberhasilan perusahaan pada masa yang akan datang. Dengan investasi ini, tidak mungkin untuk mengukur keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam jangka pendek dengan model keuangan konvensional.

*Balanced Scorecard* (BSC) adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Kaplan (Guru Besar Akuntansi di Harvard Business School) dan David P. Norton (Presiden dari Renaissance Solutions, Inc.) pada awal tahun 1990. Retensi pekerja adalah sesuatu hal yang terkait dengan *balanced scorecard* dimana kemampuan untuk mempertahankan karyawan terbaik di perusahaan. Oleh karena itu, pelepasan seorang karyawan yang tidak memenuhi keinginan perusahaan merupakan kehilangan intelektual kapital perusahaan. Produksi pekerja dipengaruhi oleh meningkatnya keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya untuk menghubungkan output pekerja dengan jumlah pekerja yang diperlukan untuk menghasilkan output tersebut. Konsep ini menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan.

Fokus dari studi kasus ini adalah untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif - perspektif yang ada di *balanced scorecard*. Penelitian ini juga akan menjelaskan hubungan sebab akibat dari empat perspektif ini dengan mengukur kinerja berdasarkan persentase pertumbuhan dan penurunan selama periode waktu tertentu.

*Balanced scorecard* dapat digunakan di organisasi bisnis, baik yang memproduksi produk maupun layanan. Namun, fokus penelitian ini adalah pada organisasi jasa yang beroperasi di sektor pemeliharaan minyak dan gas (migas),



yaitu PT Titis Sampurna. Perusahaan ini telah dipercaya dan diangkat menjadi pemeriksaan migas, yang disertifikasi oleh lembaga sertifikasi pemerintah Indonesia, memungkinkan PT Titis Sampurna menjadi ahli dalam pemeriksaan fisik dan analisis dan penilaian peralatan migas.

Dengan menggunakan metode *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja, studi kasus ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi *balanced scorecard* yang berada pada perusahaan serta hasil analisis kinerja perusahaan yang menyeluruh, terukur, dan akurat melalui perspektif-perspektif yang ada. Berdasarkan penjabaran latar belakang diatas maka menarik minat peneliti untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul “**Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Manajemen Studi Kasus Pada PT Titis Sampurna**”

## 1.2 Rumusan Masalah

Bedasarkan latar belakang penelitian diatas, maka peneliti dapat mengidentifikasikan masalah-masalah yang akan dibahas pada bab-bab selanjutnya adalah :

1. Bagaimana kinerja PT Titis Sampurna jika dilihat dari perspektif keuangan (*financial*)?
2. Bagaimana kinerja PT Titis Sampurna jika dilihat dari perspektif bisnis internal (*internal business*)?
3. Bagaimana kinerja PT Titis Sampurna jika dilihat dari perspektif pelanggan (*customer*)?
4. Bagaimana kinerja PT Titis Sampurna jika dilihat dari perspektif belajar dan bertumbuh (*learn and grow*)?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Bedasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang diharapkan peneliti dari kegiatan magang adalah :

1. Untuk mengetahui kinerja PT Titis Sampurna jika dilihat dari perspektif keuangan (*financial*).
2. Untuk mengetahui kinerja PT Titis Sampurna jika dilihat dari perspektif perspektif bisnis internal (*internal business*)

3. Untuk mengetahui kinerja PT Titis Sampurna jika dilihat dari perspektif pelanggan (*customer*)
4. Untuk mengetahui kinerja PT Titis Sampurna jika dilihat dari perspektif belajar dan bertumbuh (*learn and grow*).
5. Untuk mengetahui perencanaan strategis yang harus diterapkan untuk perspektif keuangan dan perspektif belajar dan bertumbuh dalam *balanced scorecard* agar sesuai dengan visi dan tujuan perusahaan.

#### **1.4 Manfaat Magang**

##### **a. Bagi Peneliti**

- Memberikan pengalaman dan menambah wawasan mengenai dunia kerja sesungguhnya.
- Melatih kedisiplinan diri, mental dan rasa percaya diri dalam persiapan dunia kerja yang sesungguhnya.
- Meningkatkan kerja sama dan berkomunikasi sebagai anggota *team work*.
- Menerapkan teori yang diperoleh dalam proses perkuliahan ke dalam praktik dunia kerja.
- Mengetahui pengaruh dari metode *balanced scorecard* terhadap kinerja perusahaan PT Titis Sampurna.

##### **b. Bagi Prodi FBE UII**

- Menghimpun informasi mengenai situasi aktual di lingkungan kerja yang dapat berkontribusi pada peningkatan mutu lulusan Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
- Membangun kemitraan yang saling menguntungkan dengan dunia kerja, khususnya dengan PT Titis Sampurna.
- Melakukan evaluasi terhadap relevansi kurikulum Program Studi S1 Akuntansi dengan tuntutan dan kebutuhan di dunia bisnis atau industri.
- Membentuk lulusan yang unggul melalui pengalaman praktik yang telah dijalani selama masa studi.

##### **c. Bagi Perusahaan**

- Membantu tugas karyawan instansi atau perusahaan di PT Titis Sampurna sesuai dengan bidang yang berhubungan dengan pekerjaan yang bersangkutan.
- Menjalin kerja sama antar PT Titis Sampurna dengan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pengertian Balanced Scorecard**

Pertama kali diluncurkan di Amerika Serikat (USA) pada awalnya dimaksudkan untuk menyelesaikan masalah dengan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang terlalu berfokus pada aspek keuangan. Menurut Kaplan & Norton (1992) *balanced scorecard* adalah kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu, *balanced scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Untuk menyeimbangkan upaya eksekutif dengan kinerja keuangan dan non keuangan, *balanced scorecard* digunakan dalam *Harvard Business Review* (Januari–Februari 1992) ditemukan bahwa evaluasi yang menyeluruh, termasuk empat perspektif. Yaitu :

1. Perspektif Keuangan (*financial perspective*)
2. Perspektif Pelanggan/Konsumen (*customer perspective*)
3. Perspektif Proses Internal Bisnis (*internal business process perspective*)
4. Perspektif Belajar dan Bertumbuh (*learn and grow perspective*)

##### **2.1.2 Keunggulan Balanced Scorecard**

Menurut Hu & Huang yang dikutip oleh Rombe (2020). Manfaat *balanced scorecard* dalam konsep pengukuran kinerja yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Komprehensif sebelum konsep *balanced scorecard* ditemukan, perusahaan meyakini bahwa perspektif keuangan adalah metode yang paling sesuai untuk menilai kinerja perusahaan. Namun, setelah penerapan sistem *balanced scorecard*, para eksekutif perusahaan menyadari bahwa hasil dari perspektif keuangan sebenarnya merupakan akibat dari tiga perspektif lainnya..
- b. Koheren *balanced scorecard* mewajibkan setiap tujuan strategik yang ditetapkan dari sudut pandang non-keuangan harus memiliki hubungan kausal dengan tujuan keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan kata lain, setiap tujuan strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik harus memiliki hubungan sebab akibat.

- c. Seimbang : empat perspektif, jangka pendek dan panjang, menghasilkan keseimbangan sasaran strategik yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Skor karyawan yang seimbang juga tercermin dengan skor perusahaan yang selaras dengan skor perusahaan, sehingga setiap karyawan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.
- d. Terukur. Dengan mengukur dan mengelola berbagai aspek kinerja organisasi melalui *balanced scorecard*, organisasi dapat lebih efektif menetapkan sasaran strategis, mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, dan mengarahkan upaya mereka untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Oleh karena itu, *balanced scorecard* berperan sebagai alat manajemen strategis yang dapat membantu organisasi menerjemahkan strategi menjadi tindakan konkret untuk mencapai keunggulan kompetitif.

### 2.1.3 Kelemahan Balanced Scorecard

Menurut Robert N & Vijay (2007) *balanced scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan memiliki beberapa kelemahan sebagai berikut :

- a. *Poor correlation between non financial measures and results*. Ketidakcocokan antara hasil dan ukuran non-keuangan dapat mengakibatkan ketidakpastian terkait profitabilitas di masa depan. Oleh karena itu, tidak ada jaminan bahwa pencapaian dalam domain non-keuangan akan selalu mengikuti profitabilitas di masa mendatang, yang dapat menyebabkan masalah karena asumsi bahwa setiap pencapaian pada skorcard akan selalu mengikuti profitabilitas di masa depan.
- b. *Fixation on financial result*. Keterpautan yang terlalu kuat pada hasil keuangan dapat menyebabkan tekanan berlebihan pada manajer, terutama ketika dipengaruhi oleh pemegang saham. Tekanan ini akhirnya dapat menyebabkan ketidakpastian terhadap pengukuran non-keuangan. Selain itu, tekanan tambahan dapat timbul dari penggunaan *balanced scorecard*, yang tidak selalu berkaitan dengan program intensif. Meskipun demikian, kinerja keuangan sering kali dijadikan penentu kualitas manajer. Hal ini mengganggu pencapaian tujuan yang sesuai, yang dikenal sebagai kesesuaian tujuan. Sebagai akibatnya, manajer cenderung lebih fokus pada kinerja keuangan.

- c. *No mechanism for improvement*. Tidak ada mekanisme untuk perbaikan. Tidak adanya mekanisme perbaikan untuk perusahaan adalah salah satu kelemahan *balanced scorecard* atau perusahaan. Perusahaan harus fleksibel atau mengembangkan proses bisnis yang lebih baik untuk mencapai "*stretch goal*".
- d. *Measures are not update*. Pengukuran tidak update. Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme resmi untuk memperbarui pengukuran guna mencerminkan perubahan dalam strategi. Akibatnya, pengukuran seringkali masih merujuk pada strategi yang sudah kadaluwarsa atau usang.
- e. *Measurement are overload*. Pengukuran berlebihan. Jika manajer terlalu banyak melakukan pengukuran, mereka bisa kehilangan fokus karena mencoba menangani terlalu banyak aspek sekaligus.
- f. *Difficulty in establishing trade-offs*. Kesulitan dalam membuat *trade-off*. Beberapa bisnis menggabungkan pengukuran keuangan dan non-keuangan dalam satu laporan, kemudian memberikan bobot pada masing-masing laporan tersebut. Namun, kebanyakan *balanced scorecard* tidak memberikan bobot pada pengukuran tersebut, sehingga membuat sulit untuk menentukan *trade-off* antara ukuran keuangan dan non-keuangan tanpa adanya bobot yang jelas.

#### 2.1.4 Komponen *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* menunjukkan adanya pengukuran kinerja yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan. Menurut Kaplan & Norton (1992) ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu :

##### 1. **Perspektif Keuangan (*financial perspective*)**

Dalam *balanced scorecard*, perspektif keuangan tetap diperhatikan karena ukuran keuangan merupakan ringkasan dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan (Rudianto, 2013). Untuk mengukur kinerja keuangan, ada beberapa langkah yang harus diambil dari siklus kehidupan bisnis. Yaitu :

- a. *Growth* (bertumbuh) : fase awal siklus kehidupan perusahaan di mana perusahaan memiliki potensi terbesar untuk berkembang. Di sini, manajemen bertanggung jawab untuk menciptakan barang dan jasa,

fasilitas produksi, dan kemampuan oprasi yang lebih baik, membangun sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang mendukung hubungan di seluruh dunia, dan membangun dan memperluas hubungan dengan pelanggan.

- b. *Sustain* (bertahan) : tahapan kedua dimana bisnis masih melakukan investasi dan reinvestasi untuk mencapai tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada.
- c. *Harvest* (menuai) : tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar menuai keuntungan dari investasi yang dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya. Kecuali untuk biaya perbaikan dan perawatan, tidak ada lagi investasi yang signifikan dalam pembangunan kemampuan baru.

## 2. Perspektif Pelanggan/Konsumen (*customer perspective*)

Dalam perspektif ini, perusahaan harus fokus pada kemampuan internal untuk memahami selera pasar dan meningkatkan kinerja produk, inovasi, dan teknologi. Suatu produk atau jasa harus memiliki nilai bagi pelanggan atau calon pelanggan dengan memberikan keuntungan yang lebih besar daripada apa yang harus mereka korbakan untuk mendapatkannya. Ada dua kelompok penilaian berdasarkan perspektif pelanggan. Yaitu :

- a. *Core measurement group*, yang memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu :
  - Pangsa pasar (*market share*) : Merupakan indikator yang mencerminkan sejauh mana suatu perusahaan berhasil menjual produk atau layanannya di pasar tertentu. Ini dapat diukur melalui jumlah pelanggan, total nilai transaksi, atau volume satuan yang terjual.
  - *Retention of customers*, juga dikenal sebagai *customer retention*, menunjukkan seberapa baik suatu perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini dapat diukur dengan berbagai cara.
  - Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*): Indikator ini menggambarkan sejauh mana suatu entitas bisnis berhasil menarik

pelanggan baru untuk bergabung dengan bisnis tersebut, yang dapat diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan baru di dalam segmen yang ada.

- Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*): Ukuran ini mencerminkan sejauh mana suatu entitas bisnis dapat memikat pelanggan baru untuk bergabung dengan bisnisnya.
- b. *Customer value proposition* yang berperan sebagai pemicu kinerja dalam *core value proposition*, berasal dari sejumlah atribut yang mencakup :
- *Product / service attributes* yang meliputi fungsi, harga dan kualitas. Memerlukan pemahaman dari perusahaan terkait dengan preferensi pelanggan terhadap produk atau layanan yang disajikan
  - *Customer relationship* adalah strategi di mana perusahaan berupaya untuk memastikan kepuasan pelanggan terhadap produk atau layanan yang mereka sediakan.
  - *Image dan reputation* dapat dapat dikembangkan melalui upaya iklan dan dengan menjaga kualitas sesuai dengan yang dijanjikan.

### 3. Perspektif Proses Internal Bisnis (*internal business process perspective*)

Perusahaan melakukan evaluasi terhadap setiap langkah yang diambil oleh manajer dan karyawan untuk menciptakan produk yang memberikan kepuasan kepada pelanggan dan pemegang saham. Dalam konteks ini, fokus bisnis tertuju pada tiga proses bisnis utama, yaitu:

- a. Proses inovasi. Inovasi adalah salah satu proses penting dalam penciptaan nilai tambah bagi pelanggan karena efisiensi, efektifitas, dan ketepatan waktunya akan meningkatkan efisiensi biaya. Secara garis besar, proses inovasi dapat dibagi menjadi dua bagian. Yaitu pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan dan pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat eksperimental.
- b. Proses operasi. Proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.



- c. Pelayanan purna jual. Mengevaluasi layanan purna jual pelanggan adalah tahap terakhir dari pengukuran proses bisnis internal. Tahap ini sangat penting karena berdampak pada tingkat kepuasan pelanggan.

#### 4. Perspektif Belajar dan Bertumbuh (*learn and grow perspective*)

Menurut Kaplan dan Norton dalam (Rangkuti, 2011) memahami merupakan aspek yang lebih luas daripada sekadar melatih, karena proses pembelajaran juga mencakup kegiatan "mentoring dan tutoring". Sebagai contoh, kemudahan dalam berkomunikasi di antara semua karyawan memungkinkan mereka untuk siap membantu sesuai kebutuhan. Dalam pandangan perusahaan, parameter keberhasilan dilihat dari:

- a. Kemampuan keryawan rencana dan pelaksanaan pelatihan ulang karyawan untuk memastikan bahwa kemampuan kreatif mereka dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Kemampuan sistem informasi yang memadai dapat memenuhi kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai untuk informasi yang akurat dan tepat waktu..
- c. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan Ini penting untuk memastikan bahwa ada proses yang berkesinambungan untuk memastikan bahwa pegawai dimotivasi dan diberi insentif yang sebesar-besarnya.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Studi terdahulu menunjukkan bahwa penggunaan konsep *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja lebih akurat karena mengukur kinerja non-keuangan dan keuangan perusahaan.

**Tabel 2.1** *Balanced Scorecard* Menurut Para Peneliti Sebelumnya

Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Hasil
(Pratiwi & Kurniawati, 2019)	"Analisis Penerapan <i>Balance Scorecard</i> Terhadap Kinerja	Data penelitian mengindikasikan bahwa kinerja keuangan selama periode 2015-2017 mengalami

Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Hasil
	Perusahaan Pada PT Malindo Feedmill Tbk”	peningkatan yang positif. Evaluasi dari sudut pandang pelanggan juga mencerminkan hasil yang baik, sementara proses internal bisnis menunjukkan kinerja yang memuaskan. Di sisi lain, dalam aspek pembelajaran dan pertumbuhan, hasil penelitian menunjukkan pencapaian yang cukup baik.
(Djo & Dharmadiaksa, 2019)	“Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Pengukuran Kinerja PT. <i>Blue Bird</i> Tbk”	<p>Dari keempat perspektif tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja PT. Blue Bird Tbk. menunjukkan gambaran sebagai berikut:</p> <p><b>Perspektif Keuangan:</b> Meskipun Return on Investment (ROI) mengalami penurunan setiap tahun, manajemen keuangan tetap terkelola dengan baik.</p> <p><b>Perspektif Pelanggan:</b> Kinerja dari perspektif pelanggan dinilai baik, dengan kepuasan pelanggan yang tinggi terhadap keandalan, respons cepat, jaminan, empati, dan pengalaman yang nyata.</p> <p><b>Perspektif Proses Bisnis Internal:</b> Penilaian positif juga diberikan untuk perspektif proses bisnis internal,</p>

Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Hasil
		<p>dengan adanya inovasi, operasi, dan layanan purna jual yang baik.</p> <p><b>Perspektif belajar dan bertumbuh:</b>            Dari segi pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja dinilai baik dengan tingkat kepuasan dan motivasi karyawan yang tinggi.</p>
(Rasidi & Sadmoko, 2019)	<p>“Penerapan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah Pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri”</p>	<p>Hasil dari penelitian tersebut adalah :</p> <p><b>Periode 2010-2013 dan LKIP Tahun 2014:</b> Metode pengukuran kinerja dalam penyusunan LAKIP hanya menggunakan 2 perspektif, yakni realisasi anggaran dan realisasi capaian output kinerja dari setiap Indikator Kinerja Utama (IKU) atau Indikator Kinerja Program (IKP). Pengukuran ini lebih berfokus pada aspek kuantitatif-finansial dan belum mencakup aspek kualitatif-nonfinansial.</p> <p><b>LKIP Tahun 2015 s.d 2016:</b> Dalam periode ini, analisis kinerja melibatkan 3 perspektif, yaitu perspektif finansial (realisasi penyerapan anggaran), perspektif proses bisnis internal (capaian output kinerja), dan perspektif pemangku kepentingan (hasil survei terhadap</p>

Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Hasil
		<p>stakeholder). Penentuan bobot untuk setiap perspektif didasarkan pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 249 Tahun 2011.</p> <p><b>LKIP Tahun 2017:</b> Pada tahun ini, analisis kinerja melibatkan 4 perspektif, yaitu Customer &amp; stakeholders perspective, Financial perspective, Internal business process perspective, dan Learning and Growth perspective. Pendekatan ini mencakup aspek-aspek yang lebih luas, termasuk pandangan pelanggan dan pemangku kepentingan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan serta pembelajaran.</p>
(Ardi et al., 2020)	<p>“Strategi Peningkatan Kinerja Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Pada Hotel Puri Khatulistiwa Jatinangor)”</p>	<p>Berdasarkan analisis kinerja menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i>, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:</p> <p><b>Perspektif Proses Bisnis Internal:</b> Inovasi dalam proses bisnis internal dinilai baik dengan adanya implementasi inovasi bisnis yang signifikan.</p> <p><b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:</b> Kepuasan karyawan sebesar 7,55% dikategorikan baik. Retensi karyawan dinilai cukup baik.</p>

Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Hasil
		<p>Kemampuan sistem informasi mencapai 1,6% dan dikategorikan baik.</p> <p><b>Perspektif Pelanggan:</b> Penilaian pelanggan berdasarkan hasil kuesioner menunjukkan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan Hotel Puri Khatulistiwa.</p> <p><b>Perspektif Keuangan:</b> Dari perspektif keuangan, kinerja dinilai baik, meskipun aspek-aspek yang mendukung belum dijelaskan secara rinci.</p> <p>Kesimpulan tersebut mencerminkan bahwa Hotel Puri Khatulistiwa memiliki kinerja positif dalam berbagai aspek, termasuk inovasi dalam proses bisnis, kepuasan dan retensi karyawan, pelayanan pelanggan yang baik, dan kesehatan keuangan perusahaan.</p>
(Handayani, 2021)	“Perkembangan <i>Balance Scorecard</i> di Indonesia”	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) dapat diimplementasikan secara efektif dalam berbagai jenis organisasi. Khususnya, penerapan BSC dapat memberikan nilai tambah, terutama

Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Hasil
		<p>ketika fokus diberikan pada perspektif pelanggan, terutama dalam konteks organisasi sektor publik yang sesuai dengan tujuan pendiriannya. Penting untuk diingat bahwa kesuksesan implementasi BSC dapat bervariasi di antara organisasi karena setiap organisasi memiliki karakteristik dan keunikan tersendiri dalam proses implementasi yang mereka pilih dan jalankan. Oleh karena itu, pendekatan yang diterapkan dalam menerapkan BSC perlu disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan khusus dari setiap organisasi.</p>

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang akan digunakan oleh peneliti adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Jenis penelitian deskriptif kualitatif yang digunakan pada penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi apakah dalam ke empat perspektif komponen *balanced scorecard* sudah berjalan atau belum. Analisis deskriptif adalah analisis penelitian yang mendeskripsikan atau menggambarkan data yang sudah di kumpulkan. Selain itu, dengan pendekatan kualitatif diharapkan dapat diungkapkan situasi dan permasalahan yang di hadapi dalam penelitian ini.

#### **3.2 Sumber Data dan Penelitian**

Menurut (Sekaran & Bougie, 2017) sumber data pada penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data Primer adalah sumber informasi yang diperoleh ketika melakukan wawancara, diberikan kuesioner atau melakukan observasi. Sedangkan data sekunder adalah sumber informasi yang di peroleh melalui data laporan tahunan perusahaan, media buku/artikel dan lain-lain.

#### **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

Digunakan beberapa metode dalam mengumpulkan data, yaitu :

1. Wawancara tidak terstruktur, yaitu metode pengumpulan data yang didapatkan secara spontan tanpa adanya rangkaian pertanyaan yang direncanakan.
2. Observasi, digunakan langsung pada saat terjun di lapangan yang melibatkan kegiatan dalam hal menganalisa, mencatat dan mengintrepretasikan perilaku, tindakan atau peristiwa secara terencana.
3. Kuisisioner. Kuisisioner disebarkan kepada karyawan perusahaan PT Titis Sampurna. Penelitian ini menggunakan jenis kuisisioner yang bersifat tertutup, di mana responden hanya diminta untuk menjawab pertanyaan dengan memberikan tanda pada skala tertentu sesuai dengan jawaban yang paling sesuai. Pendekatan ini membatasi jawaban responden pada pilihan yang telah disediakan dan memungkinkan analisis data yang lebih

terstruktur. Teknik kuisisioner dipilih karena dapat memperoleh jawaban aktual dari para responden. Kuisisioner pada penelitian ini mengacu pada kuisisioner Mahmudah et al. (2015). Jawaban dari responden akan diukur menggunakan skala poin 1-4, dimana poin 4 merupakan skala tertinggi dan poin 1 untuk skala terendah. Opsi skala yang diberikan bagi responden yaitu:

Angka 1 = Sangat tidak setuju

Angka 2 = Tidak setuju

Angka 3 = Setuju

Angka 4 = Sangat setuju

Kuisisioner tersebut disebar langsung kepada para responden yaitu 15 karyawan yang menjadi sampel penelitian untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan dan kemampuan sistem informasi perusahaan.

4. Studi Pustaka. Metode pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur-literatur yang relevan guna memperoleh gambaran teoritis mengenai konsep penilaian kinerja *balanced scorecard*.

### 3.4 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data kualitatif menurut Sekaran & Bougie (2017) tiga langkah, yaitu :

#### 1. *Data Reduction (Reduksi Data)*

Reduksi data adalah suatu proses di mana perhatian difokuskan pada pemilihan, penyederhanaan, dan pengabstrakan data kasar yang berasal dari catatan-catatan lapangan. Tujuan utama dari proses ini adalah untuk membuat data yang lebih kompleks menjadi lebih dapat diatasi dan dipahami, melalui transformasi yang membantu mengurangi kompleksitas serta meningkatkan keterfungsian data tersebut. Dengan melakukan reduksi data, peneliti dapat mempermudah analisis, mengidentifikasi pola atau tren yang signifikan, dan mempersiapkan data untuk tahapan selanjutnya dalam penelitian

#### 2. *Data Display (Penyajian Data)*

Penyajian data merujuk pada kumpulan informasi yang diatur dengan cara tertentu untuk memungkinkan penarikan kesimpulan dan



pengambilan tindakan. Dalam konteks penelitian ini, penyajian data dilakukan melalui teks naratif yang disertai dengan gambar dan tabel. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggambarkan temuan dan hasil penelitian secara jelas dan komprehensif, memberikan konteks yang lebih mendalam melalui narasi, serta mendukung visualisasi dengan bantuan grafis dan tabel untuk memudahkan pemahaman pembaca terhadap informasi yang disajikan. Dengan kombinasi teks, gambar, dan tabel, penyajian data dapat menjadi lebih informatif dan memudahkan interpretasi hasil penelitian.

### 3. *Conclusion Drawing / Verification* (Penarikan kesimpulan dan verifikasi)

Proses analisis berjalan secara bolak-balik di antara kegiatan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi selama waktu penelitian. Hasil penelitian dapat disajikan dalam bentuk narasi setelah verifikasi. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih belum ada kejelasannya sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

## 3.5 Metode Analisis Data

### 1. Perspektif Keuangan

Dalam mengukur kinerja perusahaan PT Titis Sampurna untuk mencapai tujuan strategis dari perspektif keuangan, menurut Styaningrum et al., (2014) dapat dilihat dari profitabilitas perusahaan. Dapat dihitung dengan cara :

$$a. \text{ Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Pendapatan}}$$

$$b. \text{ Return On Equity} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Modal}}$$

$$c. \text{ Gross Operating Profit} = \text{Total Pendapatan} - \text{Total Biaya Operasi}$$

$$d. \text{ Earning Growth} = \frac{\text{Penjualan Tahun Akhir} - \text{Penjualan Tahun Awal}}{\text{Penjualan Awal}}$$

## 2. **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Inovasi, ketika dilihat dari perspektif proses bisnis internal, dianggap sebagai dasar pengukuran kinerja. Inovasi dalam konteks ini mencakup proses menemukan kebutuhan masyarakat dan menciptakan barang atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Sebagai hasilnya, perusahaan tidak hanya bertahan tetapi juga memiliki potensi untuk berkembang. Dengan demikian, kombinasi antara inovasi dan proses bisnis internal yang optimal dapat menciptakan kondisi yang mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi. Dalam manajemen kinerja, fokus pada inovasi dan efisiensi proses bisnis internal menjadi kunci untuk mencapai tujuan organisasional dengan maksimal. Dalam perspektif proses bisnis internal, ada beberapa bidang usaha yang berkontribusi pada pendapatan PT Titis Sampurna.

## 3. **Pespektif Pelanggan/konsumen**

Dalam perspektif ini peneliti mengambil kesimpulan bahwa kepuasan pelanggan dapat dilihat dari meningkatnya kepercayaan pelanggan, bertambahnya produk dan jasa baru dan meningkatnya value yang di peroleh oleh pelanggan (A. Halim et al., 2019). Contohnya seperti seberapa sering pelanggan menggunakan jasa perusahaan PT Titis Sampurna.

## 4. **Perspektif Belajar dan Bertumbuh**

Menurut Kaplan & Norton (2004) elemen ini dimasukkan dengan tujuan mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar atau organisasi belajar. Mereka juga berusaha untuk mendukung pencapaian tiga tujuan: kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan kemampuan sistem informasi.

Kepuasan karyawan dan kemampuan sistem informasi akan diukur dengan pernyataan kuisisioner yang bersumber dari penelitian (Mahmudah et al., 2015).

Retensi karyawan diukur dengan rumus :

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Total karyawan yang keluar}}{\text{Rata-rata total karyawan}} \times 100 \%$$

## **BAB IV**

### **PELAKSANAAN KEGIATAN MAGANG**

#### **4.1 Realisasi Magang**

##### **4.1.1 Bidang Kerja**

Dalam melaksanakan kegiatan magang penulis dilatih untuk meningkatkan pengetahuan, berpikir kritis, objektif dan independen dalam melakukan pekerjaan yang diberikan. Penulis melaksanakan magang di perusahaan PT Titis Sampurna yang di pimpin oleh Bapak Cokorda Putra Surya Adnyana yang menjabat sebagai Direktur Utama. Dalam pelaksanaan magang dilakukan secara ber-tim. Penulis melakukan pengerjaan seputar akuntansi (rekonsiliasi, filling dokumen) dan keuangan (membuat *invoice*) serta mekanisme dalam penggunaan sistem ERP yaitu Oracle Net Suit bersama rekan saya Fathiya Rahmania yang secara langsung di mentori oleh Ibu Dinar, Mas Rumbo dan Ibu Firda. Berikut beberapa tugas yang dilaksanakan oleh penulis :

1. Merekonsiliasi transaksi pada setiap bank yang telah bekerja sama dengan perusahaan PT Titis Sampurna.
2. Menginput data (*expense*, *invoice*) ke dalam sistem ERP yaitu Oracle.
3. Membuat filling dokumen berdasarkan bulan dan jenis bank.
4. Merekonsiliasi *expense sheet* dengan bukti transaksi.
5. Membuat *transmittal advice*.

##### **4.1.2 Pelaksanaan Kerja**

###### **4.1.2.1 Perkembangan Pelaksanaan Kegiatan Magang**

Dalam melaksanakan kegiatan magang di perusahaan PT Titis Sampurna, diawali dengan perkenalan semua karyawan beserta departemen divisinya, selanjutnya dijelaskan terkait perusahaan PT Titis Sampurna itu apa, dimana saja cabang lapangan PT Titis Sampurna, serta bagaimana mekanisme pelaporan keuangan dan akuntansi oleh Bapak Putu selaku manajer akuntansi. Setelah itu, dijelaskan mengenai prosedur penanganan bencana jika terjadi sesuatu hal yang tidak di inginkan, hal tersebut aturan wajib yang harus disampaikan oleh Bapak I Wayan selaku kepala dari departemen HSE karena mengingat bahwa perusahaan PT Titis Sampurna ini terletak di dalam bangunan gedung tinggi di lantai 10.

Selama kegiatan magang penulis melakukan pekerjaan yang ditugaskan dibantu oleh mentor pembimbing dari akuntansi yaitu Ibu Dinar, Mas Rumbo dan Mba Rossa sedangkan untuk mentor pembimbing dari keuangan yaitu Ibu Yuli dan Ibu Firda untuk mengetahui gambaran umum dari pekerjaan departemen keuangan dan akuntansi dalam proses pembayaran, penerbitan *invoice* dll.

#### **4.1.2.2 Output yang di peroleh Selama Magang**

Output yang didapatkan selama tiga bulan mengikuti kegiatan magang di perusahaan PT Titis Sampurna, sebagai berikut :

- Memahami cara melakukan rekonsiliasi terhadap biaya – biaya yang dikeluarkan.
- Memahami cara melakukan proses atau tahapan approval barang dengan menggunakan siklus ERP Oracle sampai bagaimana melakukan pembayaran terhadap vendor.
- Memahami bagaimana cara melakukan penagihan terhadap klien atas jasa yang telah diberikan oleh perusahaan PT Titis Sampurna. (meliputi dokumen-dokumen apa saja yang dibutuhkan).
- Memahami etika dalam bekerja.

#### **4.1.2.3 Faktor Pendukung Pelaksanaan Magang**

Dalam konteks kegiatan magang, beberapa faktor mendukung yang dapat diidentifikasi meliputi:

##### **1. Bimbingan dari Perusahaan PT Titis Sampurna:**

- Bimbingan yang diberikan oleh perusahaan menjadi faktor penting selama kegiatan magang. Dukungan ini mencakup arahan terkait pekerjaan, tugas, dan pengembangan keterampilan yang relevan.
- Informasi yang diberikan oleh PT Titis Sampurna mengenai kebutuhan untuk menyusun laporan tengah magang dan laporan akhir magang membantu mahasiswa dalam menyusun dokumen-dokumen tersebut dengan lebih efektif.
- Dukungan dari rekan kerja dan karyawan di perusahaan juga memberikan kontribusi positif. Ketersediaan mereka untuk berbagi ilmu dan pengalaman menciptakan lingkungan kerja yang kooperatif dan mendukung.

## **2. Pengetahuan dari Pengalaman di Kampus:**

- Pengetahuan yang diperoleh di kampus menjadi landasan penting selama magang. Penerapan pengetahuan teoritis dalam konteks dunia kerja membantu mengisi kesenjangan antara teori dan praktik.

## **3. Dukungan Dosen Pembimbing Magang:**

- Keterlibatan dosen pembimbing magang memberikan bimbingan dan masukan yang berharga. Dukungan ini dapat mencakup panduan sepanjang kegiatan magang dan membantu mahasiswa mengatasi tantangan yang mungkin timbul.

Kombinasi dari faktor-faktor ini menciptakan lingkungan yang mendukung dan memberikan nilai tambah bagi mahasiswa selama kegiatan magang, memungkinkan mereka untuk menggabungkan pengetahuan akademis dengan pengalaman dunia kerja.

### **4.1.2.4 Faktor Penghambat Pelaksanaan Magang**

Faktor yang menjadi kendala selama kegiatan magang berlangsung adalah terbatasnya jadwal masuk pelaksanaan magang yang menyebabkan penulis kesulitan untuk beradaptasi dilingkungan perusahaan.

## **4.2 Hasil Wawancara**

Pada tahap ini, peneliti melakukan 2 kali wawancara tatap muka dan 1 kali wawancara online by whatsapp, yaitu :

### **1. Wawancara pertama kali dilakukan bersama:**

- Ibu Firda dari staff keuangan,
- Ibu Dinar selaku supervisor di perusahaan PT Titis Sampurna dan
- Pak Putu selaku manager akuntansi di perusahaan PT Titis Sampurna.

Wawancara ini dilakukan guna menjawab rumusan permasalahan yang berhubungan dengan perspektif pelanggan dan perspektif bisnis internal dari perusahaan PT Titis Sampurna serta membandingkan, mengkonfirmasi jawaban dari staff keuangan dan supervisor kepada atasannya (triangulasi). Peneliti melakukan wawancara pada tanggal 14 November 2023 melalui dua metode yaitu tatap muka langsung bersama Ibu Dinar dan Pak Putu dan

melalui *online by whatsapp* bersama Ibu Firda karena pada saat itu Ibu Firda sedang menjalankan tugas di luar kantor.

2. Wawancara kedua dilakukan bersama Ibu Virgi selaku HRD di perusahaan PT Titis Sampurna pada tanggal 21 November 2023. Pada wawancara ini membahas mengenai perspektif belajar dan bertumbuh (*learn and grow perspective*) dan ada hubungannya tentang ijin serta prosedur penyebaran kuesioner. Kuesioner dipergunakan sebagai teknik untuk mendapatkan respon dan pendapat pegawai. Ibu Virgi menjelaskan bahwa dalam penyebaran kuesioner terdapat beberapa kebijakan yang ditetapkan oleh PT Titis Sampurna yaitu jumlah maksimal responden adalah 15 karyawan. Selain itu juga dijelaskan mengenai retensi karyawan dimana data tidak boleh di perlihatkan atau di publikasikan kepada pihak luar.

#### **4.3 Hasil Observasi**

Pada tahap ini penulis menyimpulkan hasil observasi dari wawancara diatas, yaitu :

1. Menurut Ibu Firda selaku pihak yang mengurus keuangan perspektif bisnis internal dan perspektif pelanggan sangat mempengaruhi nilai perusahaan terutama pada keuangan. Hal tersebut dibenarkan oleh Ibu Dinar dan Pak Putu. Alasan yang mendasari itu adalah karena inovasi yang dikembangkan oleh perusahaan PT Titis Sampurna dapat membawa perusahaan terus bergerak maju dan berkembang. Di sisi lain juga, PT Titis Sampurna mampu membuat pelanggan untuk kembali menjalin kerjasama di perusahaan PT Titis Sampurna. Hal itu dibuktikannya dengan telah mengembangkan usahanya menjadi pemilik proyek dan operator fasilitas transmisi dan pengolahan minyak dan gas bumi di beberapa wilayah di Indonesia. PT Titis Sampurna juga menjadi salah satu perusahaan yang memiliki reputasi baik dalam melakukan Fasilitas Gas Operasi dan Pemeliharaan di Indonesia.
2. Hasil observasi yang kedua yaitu setelah disembarkannya kuesioner, peneliti memberitahukan hasil penilaian kepada Pak Alfa selaku manager HRD di perusahaan PT Titis Sampurna. Peneliti juga di dampingi oleh staff HRD yaitu Ibu Virgi, tujuannya dalam hal ini adalah untuk memastikan kebenaran

informasi yang diberikan oleh karyawan dalam pengisian kuesioner. Penulis pada tahap ini juga menggunakan metode triangulasi.

#### 4.4 Data Wawancara

Dalam hal ini akan ditampilkan pertanyaan untuk menjawab empat rumusan permasalahan dan membandingkannya dengan hasil wawancara yang sudah dilaksanakan dan serta hasil dari kuesioner yang telah di dapat.

**Tabel 4.1** Daftar Pertanyaan Wawancara

<b>Pertanyaan Wawancara 14 November 2023</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah dalam perusahaan itu <i>balanced scorecard</i> sangat berpengaruh?</li> <li>2. Apakah perspektif bisnis internal dan perspektif pelanggan sangat berpengaruh terhadap keuangan?</li> <li>3. Siapa saja pelanggan dari perusahaan PT Titis Sampurna?</li> <li>4. Apakah PT Titis Sampurna memiliki usaha bisnis lain? Selain di kilang minyak dan gas?</li> </ol>
<b>Pertanyaan Wawancara 21 November 2023</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah saya boleh menyebarkan kuesioner untuk semua karyawan di perusahaan PT Titis Sampurna?</li> <li>2. Apakah saya boleh meminta data jumlah karyawan yang masuk dan keluar pada tahun 2021 dan 2022?</li> <li>3. Apakah hasil dari kuesioner yang saya olah sesuai dengan keadaan yang ada di perusahaan PT Titis Sampurna?</li> </ol>

## BAB V

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti saat melakukan penelitian di perusahaan PT Titis Sampurna.

#### 5.1 Perspektif Keuangan

Dalam menentukan skala skor penelitian dalam perspektif keuangan penulis mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Styaningrum et al., (2014) sebagai berikut:

**Tabel 5.1** Skor penilaian perspektif keuangan

Skala Penilaian	Skor	Kategori
> 20%	4	Sangat Baik
16% - 20 %	3	Baik
11 % - 15 %	2	Cukup Baik
≤ 10%	1	Kurang Baik

Sumber : Styaningrum et al., (2014)

##### a. *Net Profit Margin*

**Tabel 5.2** Hasil *net profit margin* 2020 – 2022

(Dalam jutaan Rp)

Tahun	Laba Bersih (a)	Pendapatan (b)	<i>Net Profit Margin</i> (a/bx100%)	Skor	Kategori
2020	59.65	459.665	12.98%	2	Cukup Baik
2021	93.754	658.454	14.24%	2	Cukup Baik
2022	236.346	649.702	36.38%	4	Sangat Baik

Sumber : Laporan Keuangan PT Titis Sampurna

Indikator pertama yaitu *net profit margin* (NPM) yang penilaiannya mengacu pada Tabel 5.1 menurut Styaningrum et al. (2014) dapat dicermati bahwa tahun 2020 berada di angka 12,98% atau berada pada skor 2 yang dapat diartikan berada dalam kategori cukup baik. Kondisi ini dimungkinkan terjadi karena pada saat itu Indonesia sedang dilanda *covid-19* yang menyebabkan melambatnya pertumbuhan ekonomi. Namun pada tahun 2021 perusahaan PT Titis Sampurna berhasil mengalami sedikit kenaikan nilai NPM berada di angka 14,24% pada skor 2 dalam kategori cukup baik. Selanjutnya, pada tahun 2022



NPM mengalami kenaikan yang sangat signifikan yaitu menjadi di angka 36,38% skor 4 dalam kategori sangat baik.

Menurut Putri Diana Lase et al. (2022) NPM merupakan rasio yang menunjukkan perbandingan laba bersih dengan penjualan. Jadi semakin tinggi NPM maka semakin baik operasi suatu perusahaan. Perusahaan PT Titis Sampurna berhasil menunjukkan bahwa pada tahun 2022 NPM nya mencapai lebih dari 20% dimana itu sudah melebihi dari rata-rata standar industri.

### b. *Gross Operating Profit*

**Tabel 5.3** Hasil pertumbuhan *gross operating profit* tahun 2020 – 2022

(Dalam jutaan Rp)

<i>Gross Operating Profit</i>	2020	2021	2022	Pertumbuhan	Skor	Kategori
	390.252	586.226	587.154	16.79%	3	Baik

Sumber : Laporan Keuangan PT Titis Sampurna

Indikator kedua yaitu *gross operating profit* (GOP) juga merujuk pada penilaian menurut Styaningrum et al. (2014). Pada tahun 2020, PT Titis Sampurna mencatat laba operasi kotor sebesar 390 miliar, sementara pada tahun 2021, laba operasi kotor meningkat menjadi 586 miliar. Kemudian, pada tahun berikutnya, yaitu 2022, terjadi peningkatan sebesar 16,79%, mencapai skor 3 yang berarti masuk dalam kategori baik, dengan laba operasi kotor sebesar 587 miliar. Oleh karena itu, peningkatan ini menunjukkan bahwa perusahaan PT Titis Sampurna berhasil mengelola kegiatan operasionalnya dengan lebih efisien atau mungkin mendapatkan pendapatan yang lebih tinggi.

### c. *Earning Growth*

**Tabel 5.4** Hasil pertumbuhan laba tahun 2020 – 2022

(Dalam jutaan Rp)

<i>Earning Growth</i>	2020	2021	2022	Pertumbuhan	Skor	Kategori
	59.650	93.754	236.346	69.76%	4	Sangat Baik

Sumber : Laporan Keuangan PT Titis Sampurna

Menurut Styaningrum et al. (2014) indikator yang ketiga yaitu *earning growth* atau pertumbuhan laba. Pada tahun 2020, perusahaan mencatat laba bersih

sebesar 59 miliar. Pada tahun 2021, laba bersih meningkat menjadi 93 miliar, dan pada tahun 2022, terjadi lonjakan drastis dengan laba mencapai 236 miliar, mengalami kenaikan sebesar 69,75% performa ini dinilai sangat baik dan mendapatkan skor 4. Pertumbuhan laba yang tinggi memiliki potensi untuk menarik minat investor dan memberikan keuntungan kepada mereka.

#### d. *Return On Equity*

**Tabel 5.5** Hasil *Return On Equity* tahun 2020 – 2022

(Dalam jutaan Rp)

<b>Tahun</b>	<b>Laba Bersih (a)</b>	<b>Total Equity (b)</b>	<b><i>Return On Equity</i> (a/bx100%)</b>	<b>Skor</b>	<b>Kategori</b>
2020	59.650	34.188	174.48%	4	Sangat Baik
2021	93.754	34.188	274.23%	4	Sangat Baik
2022	236.346	34.188	691.31%	4	Sangat Baik

Sumber : Laporan Keuangan PT Titis Sampurna

Indikator keempat, yaitu *Return on Equity* (ROE), menurut Styaningrum et al. (2014) seperti yang tercantum dalam Tabel 5.1, menunjukkan kinerja yang sangat baik pada tahun 2020 dengan mencapai angka sebesar 174,48%. Pencapaian tersebut diklasifikasikan sebagai kategori sangat baik dan diberi skor 4. ROE terus mengalami peningkatan yang signifikan pada tahun 2021, mencapai 274,23%, juga masuk ke dalam kategori sangat baik dan mendapat skor 4. Pada tahun 2022, ROE juga mencatat peningkatan yang mencolok sebesar 691,31%, menandakan prestasi yang sangat baik dan mendapatkan skor 4 dalam kategori yang sama.

Pada penelitian menurut Putri Diana Lase et al. (2022) ROE merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan modal yang bekerja di dalamnya untuk menghasilkan keuntungan. Perusahaan PT Titis Sampurna dari tahun 2020 hingga tahun 2022 secara terus menerus mengalami kenaikan dan selalu diatas rata-rata standar industri yaitu 40%.

Dari hasil pengolahan data keuangan PT Titis Sampurna berdasarkan skor penilaian masing-masing indikator dapat disimpulkan sebagai berikut :

**Tabel 5.6** Kesimpulan skor penilaian masing-masing indikator

<b>Tolak Ukur Strategis</b>	<b>Hasil Penilaian</b>	<b>Kategori</b>
<i>Net Profit Margin</i>	4	Sangat Baik
<i>Earning Growth</i>	3	Baik
<i>Gross Operating Profit</i>	4	Sangat Baik
<i>Return On Equity</i>	4	Sangat Baik

Sumber : Laporan Keuangan PT Titis Sampurna

Secara umum, berdasarkan hasil pengolahan data, terlihat bahwa kinerja PT Titis Sampurna mengalami fluktuasi yang tidak begitu signifikan. Dari empat indikator yang menjadi tolak ukur pengukuran kinerja dari perspektif keuangan, rata-rata hasilnya menunjukkan performa yang sangat baik.

Tahun 2020 menjadi periode yang penuh tantangan bagi dunia bisnis karena krisis ekonomi yang dipicu oleh pandemi *Covid-19*. Pandemi ini menyebabkan dampak negatif yang luas di berbagai sektor usaha. Meskipun demikian, PT Titis Sampurna berhasil menunjukkan peningkatan kinerja dari tahun 2020 hingga 2022.

## **5.2 Perspektif Proses Bisnis Internal**

Melalui wawancara dan observasi pada perusahaan PT Titis Sampurna peneliti menemukan bahwa salah satu pendekatan untuk mengukur kinerja perspektif proses bisnis internal pada PT Titis Sampurna adalah proses usaha internal, yang didasarkan pada inovasi.

Hal itu juga dibenarkan oleh manajer perusahaan PT Titis Sampurna sendiri yaitu Bapak Putu yaitu “Kenaikan penjualan selama ini dari tahun ke tahun mencerminkan kesuksesan strategi pemasaran yang diterapkan, karena mampu menarik perhatian lebih banyak pelanggan dan meningkatkan pendapatan perusahaan”

Kesimpulan dari wawancara bersama Ibu Firda, Ibu Dinar dan Pak Putu dan hasil observasi peneliti, aspek usaha internal PT Titis Sampurna mencakup beberapa bidang, yaitu :

1. PT Titis Sampurna operation berada di Sumatera Selatan sebagai proyek optimalisasi gas alam dari Air Serdang-Beringin untuk dijadikan produksi Liquefied Petroleum Gas (LPG) dan pipeline industrial supply. Titis Sampurna mulai memproduksi LPG, Condensate dan Lean Gas.

2. PT Titis Sampurna Cepu CPP Gundih mengelola operasi pipa transfer gas dari Cepu ke Tambak Lorok dan Pemeliharaan Pabrik Pemrosesan Sentral milik PT Pertamina EP Asset 2.
3. Nafta Trading DSLNG = mendistribusikan dan memperdagangkan nafta (kondensat), produk sampingan DSLNG (Donggi Senoro, Luwuk-Sulawesi Tengah) ke pabrik petrokimia.
4. Sub-sea Control System (ARCO Bali North) = Desain teknik, fabrikasi, dan pemasangan sistem kontrol sub-laut dan peralatan terkait ke fasilitas yang ada.

Dari analisis strategi PT Titis Sampurna diatas dengan merambah berbagai bisnis yang berkaitan dengan minyak dan gas, banyak bekerja sama dengan instansi pemerintah maupun non pemerintah membuktikan bahwa inovasi yang perusahaan bangun telah berhasil. Dalam hal ini pengukuran kinerja perspektif bisnis internal berada di interval sangat baik.

### **5.3 Perspektif Pelanggan**

Dalam mengukur kinerja perspektif pelanggan, peneliti memperoleh informasi dari karyawan PT Titis Sampurna yaitu Mba Firda bagian keuangan dari wawancara yang telah dilakukan. Dapat dilihat bahwa PT Titis Sampurna telah memiliki banyak kerjasama dalam menggunakan jasanya salah satunya yaitu kontrak jasa pemrosesan gas menjadi LPG dan kondensat di Limau Timur & Jasa Operasi & Pemeliharaan Fasilitas Proses di Limau Timur SKG dengan PT Pertamina EP. Selain itu juga ada Pertamina PHE ONWJ, Pertamina PHE WMO, Pertamina Gas, Petro China, PLN Indonesia Power dan juga memiliki kerjasama dengan pemerintah contohnya MIGAS, EBTKE, dan MINERBA.

Berdasarkan penjabaran diatas menunjukkan bahwa pelanggan atau klien merasa puas dengan apa yang diberikan oleh perusahaan dalam hal ini, pengukuran kinerja dari sudut pandang pelanggan diklasifikasikan sebagai baik.

### **5.4 Perspektif Belajar dan Bertumbuh**

Kaplan & Norton (1992) memasukkan elemen ini dalam upaya mendorong organisasi untuk belajar dan berkembang. Mereka juga berusaha untuk mendukung pencapaian ketiga elemen: kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan

kemampuan sistem informasi. Pendapat Kaplan dan Norton tersebut, skor yang diberikan untuk perspektif ini mencakup 20% dari total ketiga elemen. Rincian skor dapat dijabarkan seperti berikut:

**Tabel 5.7** Pengukuran dan skor perspektif belajar dan bertumbuh

No	Pengukuran	Skor (%)
1	Kepuasan Karyawan	10
2	Retensi Karyawan	8
3	Kemampuan Sistem Informasi	2
<b>Total</b>		<b>20</b>

Sumber : Kaplan & Norton (1992)

Kuesioner hanya disampaikan/disebarkan kepada lima belas responden sesuai dengan kebijakan HRD di perusahaan PT Titis Sampurna.

### 1. Kepuasan Karyawan

Untuk meningkatkan layanan pelanggan dan kepuasan pelanggan, peneliti menggunakan media kuesioner untuk mencari jawaban. Agar dapat diketahui kinerja perusahaan dalam memuaskan karyawannya. Kuesioner ini mencakup dua belas pertanyaan yang berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam memuaskan karyawannya. Namun dalam kuesioner ini perusahaan hanya mengizinkan maksimal lima belas karyawannya untuk dijadikan responden.

**Tabel 5.8** Pertanyaan tentang kepuasan karyawan

No	Item Pertanyaan
1	Saya merasa mendapatkan jaminan kesehatan yang optimal.
2	Saya mendapatkan jaminan sosial tenaga kerja yang optimal.
3	Saya mendapat jaminan hari tua dari perusahaan.
4	Sebagai karyawan memiliki hubungan yang baik dengan atasan.
5	Saya mendapatkan penghargaan apabila bekerja dengan baik.
6	Saya merasa jabatan yang diberikan sesuai dengan kemampuan.
7	Saya merasa berada dilingkungan kerja yang sehat.
8	Komunikasi antar sesama karyawan terjalin dengan baik.
9	Saya merasa tunjangan yang diberikan sudah layak.
10	Saya mendapatkan hak cuti yang cukup.
11	Saya merasa fasilitas yang diberikan sudah memadai.
12	Saya memiliki inisiatif dalam bekerja.

Berdasarkan dengan hasil jawaban pertanyaan kuesioner diatas. Maka hasil perhitungan rata-rata utuk tingkat kepuasan karyawan PT Titis Sampurna dirumuskan sebagai berikut :

$$\frac{\sum 1 - 12 (\text{Tingkat Kepuasan} \times \text{Jumlah Responden})}{\text{Jumlah Responden} \times \text{Total Pertanyaan}}$$

**Tabel 5.9** Jawaban tingkat kepuasan karyawan PT Titis Sampurna

No	Item Pertanyaan		Tingkat Kepuasan				Total
			1	2	3	4	
1	Jaminan kesehatan	Jumlah Responden	0	2	8	5	15
			<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>53%</b>	<b>33%</b>	<b>100%</b>
2	Jaminan sosial tenaga kerja	Jumlah Responden	0	2	3	10	15
			<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>20%</b>	<b>67%</b>	<b>100%</b>
3	Jaminan hari tua	Jumlah Responden	0	3	3	9	15
			<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>60%</b>	<b>100%</b>
4	Hubungan baik dengan atasan	Jumlah Responden	0	2	3	10	15
			<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>20%</b>	<b>67%</b>	<b>100%</b>
5	Penghargaan	Jumlah Responden	0	2	6	7	15
			<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>40%</b>	<b>47%</b>	<b>100%</b>
6	Jabatan sesuai kemampuan	Jumlah Responden	0	1	8	6	15
			<b>0%</b>	<b>7%</b>	<b>53%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>
7	Lingkungan kerja	Jumlah Responden	0	3	7	5	15
			<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>47%</b>	<b>33%</b>	<b>100%</b>
8	Komunikasi sesama karyawan	Jumlah Responden	0	3	7	5	15
			<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>47%</b>	<b>33%</b>	<b>100%</b>
9	Tunjangan	Jumlah Responden	0	3	8	4	15
			<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>53%</b>	<b>27%</b>	<b>100%</b>
10	Hak cuti	Jumlah Responden	0	2	7	6	15
			<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>47%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>
11	Fasilitas	Jumlah	0	3	7	5	15

No	Item Pertanyaan		Tingkat Kepuasan				Total
			1	2	3	4	
		Responden	0%	20%	47%	33%	100%
12	Inisiatif	Jumlah Responden	0	3	7	5	15
			0%	20%	47%	33%	100%
Total			0	29	74	77	180
			0%	16%	41%	43%	100%

Sumber : Data primer hasil penyebaran kuesioner kepuasan karyawan tahun 2023

Berdasarkan data yang disajikan dalam Tabel 5.8 perhitungan rata-rata untuk tingkat kepuasan karyawan PT Titis Sampurna adalah sebagai berikut:

$$\frac{(1 \times 0) + (2 \times 29) + (3 \times 74) + (4 \times 77)}{15 \times 12} = 3,27$$

Jadi berdasarkan hasil perhitungan dan analisis hasil kuesioner diketahui tingkat kepuasan karyawan PT Titis Sampurna berada di angka 3,27. Menurut pendapat Kaplan & Norton (1992) yang merujuk pada Tabel 5.7 nilai tingkat kepuasan 3,27 memiliki bobot ukuran kepuasan karyawan sebesar 3.06% dari 10% skor kepuasan karyawan.

## 2. Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah cara terbaik untuk mengukur prospek bertumbuh dan belajar, karena perusahaan dapat memastikan bahwa karyawannya tetap di perusahaan. Data tingkat perputaran karyawan PT Titis Sampurna disajikan di bawah ini.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Total karyawan yang keluar}}{\text{Rata-rata total karyawan}} \times 100\%$$

Hasil dari tingkat perputaran karyawan perusahaan PT Titis Sampurna didapat dari hasil wawancara peneliti dengan HRD perusahaan yaitu Ibu Virgi. Maka diperoleh jawaban sebagai berikut :

**Tabel 5.10** Tingkat perputaran karyawan PT Titis Sampurna

<b>Tahun</b>	<b><i>Turn Over Rate Employee</i></b>
2021	3%
2022	4%
Rata - rata	3,5%

Sumber : Data dari HRD PT Titis Sampurna

Dapat disimpulkan bahwa tingkat perputaran karyawan pada tahun 2021 cukup baik, yaitu berada di angka 3%, tetapi meningkat signifikan dari tahun sebelumnya, yaitu menjadi di angka 4% pada tahun 2022. Oleh karena itu, rata-rata kinerja PT Titis Sampurna dari tahun 2021 hingga 2022 (Tabel 5.10) diukur dari tingkat perputaran karyawan menunjukkan hasil yang masih kurang dari perincian Kaplan & Norton (1992) yaitu sebesar 8%.

### 3. Kemampuan Sistem Informasi

Untuk mengevaluasi kemampuan sistem informasi yang mencakup ketersediaan informasi, keakuratan informasi, dan waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi, peneliti melakukan penilaian terhadap lima belas karyawan yang juga menjadi sampel dalam penilaian kepuasan mereka. Data hasil penilaian tersebut ditampilkan dalam tabel berikut :

**Tabel 5.11** Jawaban tingkat kemampuan informasi PT Titis Sampurna

<b>No</b>	<b>Item Pertanyaan</b>		<b>Tingkat Kemampuan Informasi</b>				<b>Total</b>
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
1	Tingkat ketersediaan informasi	Jumlah Responden	1	2	9	3	15
			<b>7%</b>	<b>13%</b>	<b>60%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>
2	Tingkat keakuratan informasi	Jumlah Responden	0	3	10	2	15
			<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>67%</b>	<b>13%</b>	<b>100%</b>
3	Waktu mendapatkan informasi	Jumlah Responden	0	2	10	3	15
			<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>67%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>			1	7	29	8	45



	<b>2%</b>	<b>16%</b>	<b>64%</b>	<b>18%</b>	<b>100%</b>
--	-----------	------------	------------	------------	-------------

Sumber : Data primer hasil penyebaran kuesioner kepuasan karyawan tahun 2023

Dari Tabel 5.11 tingkat informasi pada perusahaan PT Titis Sampurna mendapati nilai di angka 64% dalam hal kemampuan informasi, yang mencakup ketersediaan, keakuratan, dan waktu akses. Dengan demikian, ini menunjukkan bahwa organisasi secara terbuka memberikan semua informasi dengan cepat, tepat waktu, dan akurat untuk membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka dengan lancar.

Berdasarkan tanggapan karyawan tentang kemampuan sistem informasi PT Titis Sampurna, hasil perhitungan rata-rata adalah sebagai berikut:

$$\frac{(1 \times 1) + (2 \times 7) + (3 \times 29) + (4 \times 8)}{15 \times 3} = 2,8$$

Dari perolehan jawaban karyawan PT Titis Sampurna mengenai tingkat kemampuan sistem informasi, perusahaan mendapatkan nilai sebesar 2,8. Maka bobot ukuran untuk tingkat kemampuan sistem informasi adalah 2,5% dari 2 % perincian pada Tabel 5.7 menurut Kaplan & Norton (1992).

Dari bobot masing-masing ukuran dalam perspektif belajar dan bertumbuh tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa bobot kinerja adalah :

**Tabel 5.12** Pengukuran dan skor perspektif belajar dan bertumbuh PT Titis Sampurna

No	Pengukuran	Skor (%)
1	Kepuasan Karyawan	3.06
2	Retensi Karyawan	2.5
3	Kemampuan Sistem Informasi	3.5
<b>Total</b>		<b>9.06</b>

Sumber : Skor penilaian perspektif belajar dan bertumbuh

## BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.2 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang pengukuran kinerja dengan metode *balance scorecard*, beberapa kesimpulan dari analisis sebagai berikut :

1. Hasil analisis pengukuran kinerja segi perspektif keuangan yang ditunjukkan oleh Tabel 5.6. Perusahaan PT Titis Sampurna berdasarkan beberapa indikator penilaian kinerja keuangan cenderung meningkat dari 2020 hingga 2022. Oleh karena itu, dari perspektif keuangan, kinerja PT Titis Sampurna mencapai hasil interval yang sangat baik.
2. Hasil analisis dan wawancara oleh pihak dari perusahaan PT Titis Sampurna. Pengukuran kinerja segi perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil interval yang sangat baik. Karena dilihat dari banyaknya inovasi – inovasi yang dikembangkan oleh perusahaan PT Titis Sampurna, membuat perusahaan berkembang pesat dalam menjalankan bisnis internalnya diberbagai daerah.
3. Hasil analisis dan wawancara oleh pihak dari perusahaan PT Titis Sampurna. Pengukuran kinerja segi perspektif pelanggan memberikan hasil interval sangat baik. PT Titis Sampurna telah membuktikan kepada semua masyarakat dalam lingkungannya yaitu migas, bahwa perusahaan PT Titis Sampurna telah layak dalam hal pelayanan. Hal itu dibuktikan dengan pelanggan-pelanggan dari perusahaan tersebut, seperti PT Pertamina EP.
4. Hasil analisis kinerja dari perspektif belajar dan bertumbuh pada Tabel 5.12 menunjukkan kinerja yang kurang baik yaitu diangka 9.06%. Hal ini menandakan bahwa karyawan dan perusahaan masih kurang dalam hal respon pengisian kuisioner dan hasil analisis data primer yang telah diolah.

### 6.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard*, adapun saran yang ingin penulis berikan yaitu :

1. Menyarankan kepada PT Titis Sampurna untuk segera memperhatikan serta mempertimbangkan kembali aspek perputaran karyawan yang meningkat di tahun 2022. Karena dengan begitu perusahaan mampu berkembang lebih pesat karena inovasi-inovasi yang diciptakan oleh karyawan.
2. Pada proses rekonsiliasi bank, diperlukannya berkas-berkas transaksi pada setiap bank namun ternyata masih ada beberapa berkas transaksi yang tidak ada sehingga perlu membutuhkan waktu yang lama untuk melengkapi proses rekonsiliasi bank tersebut.
3. Untuk peneliti berikutnya yang ingin menyelidiki tentang balance scorecard disarankan untuk menambahkan indikator pengukuran kinerja yang belum tercakup dalam penelitian ini, dan juga untuk memastikan adanya tolak ukur yang terdefinisi dengan jelas untuk menilai setiap indikator secara efektif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardi, M., Hasyim, N., Tyas, H. N., Gede, I., Brahmannta, P., Budiswara, B., & Ulla, I. T. (2020). Strategi Peningkatan Kinerja Dengan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus Pada Hotel Puri Khatulistiwa Jatinangor). *Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 4(2). <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widyacipta>
- Djo, N. H., & Dharmadiaksa, I. B. (2019). Penerapan Balanced Scorecard Pada Pengukuran Kinerja PT. Blue Bird Tbk. *E-Jurnal Akuntansi*, 1912. <https://doi.org/10.24843/eja.2019.v26.i03.p09>
- Halim, A., Tjahjono Achmad, & Husein, M. F. (2019). *Sistem Pengendalian Manajemen* (Cetakan Keempat). UPP STIM YKPN.
- Handayani, N. (2021). Perkembangan Balance Scorecard di Indonesia. *JURNAL AL-IQTISHAD*, 17(2). <https://doi.org/10.24014/jiq.v17i2.11826>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *C O L L E C T I O N 2 Putting the Balanced Scorecard to Work 19 Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets 35 Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System 49 Having Trouble with Your Strategy? Then Map It Focusing Your Organization on Strategy-with the Balanced Scorecard, 2nd Edition*. [www.hbr.org](http://www.hbr.org)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. <https://Hbr.Org/1992/01/the-Balanced-Scorecard-Measures-That-Drive-Performance-2>.
- Mahmudah, Jauhariyah, N. A., & Munadifah, E. (2015). ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERHOTELAN DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD (BSC). *Darussalam: Jurnal Pendidikan, Komunikasi, Dan Pemikiran Hukum Islam Vol 7No 1: 154-168, September 2015. ISSN: 1978-4767*. <https://ejournal.iaida.ac.id/index.php/darussalam/article/view/57/1098>
- Pratiwi, & Kurniawati, E. (2019). ANALIS PENERAPAN BALANCE SCORECARD TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA PT MALINDO FEEDMILL TBK. *Jurnal Wahana Akuntansi*, 14(1), 65–84. <https://doi.org/10.21009/wahana.14.015>

- Putri Diana Lase, L., Telaumbanua, A., & Renostini Harefa, A. (2022). *Analisis Kinerja Keuangan Dengan Pendekatan Rasio Profitabilitas*. 1(2), 254–260. <https://doi.org/10.56248/jamane.v1i2.37>
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balance Scorecard : Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. PT Gramedia Pustaka Utama . <https://books.google.co.id/books?id=MaxeDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false>
- Rasidi, R., & Sadmoko, R. (2019). PENERAPAN KONSEP BALANCED SCORECARD DALAM PENGUKURAN KINERJA INSTANSI PEMERINTAH PADA INSTITUT PEMERINTAHAN DALAM NEGERI. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 45(2), 189–202. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v45i2.689>
- Robert N, A., & Vijay, G. (2007). *Management Control Systems*. Ed 12 (12th ed., Vols. xii, 768, 24cm). McGraw-Hill International Edition.
- Rombe, Y. (2020). *Strategi Penerapan Tools Balance Scorecard Terhadap Digital banking Di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Kantor Pusat Jakarta Pusat*. 2(1), 10–24. <https://doi.org/10.37541/eq.v2i1.509>
- Rudianto. (2013). *AKUNTANSI MANAJEMEN : INFORMASI UNTUK PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS*. Erlangga . [https://books.google.co.id/books?id=\\_4nn7njUp3wC&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=twopage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?id=_4nn7njUp3wC&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=twopage&q&f=false)
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian Untuk Bisnis : Vol. 2 jilid., 280hlm* (D. A. Halim & A. N. Hanifah, Eds.; 6th, Buku 1 ed.). Salemba Empat .
- Styaningrum, F., Sulistyadi, K., Laksmi, A., Magister, R., Ekonomi, P., & Pascasarjana, P. (n.d.). *ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCED SCORECARD PADA KUSUMA SAHID PRINCE HOTEL SURAKARTA*.

## LAMPIRAN

### LAMPIRAN 1

KUISIONER PENELITIAN  
KUISIONER PENELITIAN TUGAS AKHIR MAGANG  
ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA  
MANAJEMEN DITINJAU DARI PERSPEKTIF KEUANGAN, PEMBELAJARAN  
DAN PERTUMBUHAN

---

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Dengan Hormat,

Perkenalkan saya Virdiana Tirta Mardita. Mahasiswi tingkat akhir Program Studi Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Saat ini saya sedang melakukan penelitian tugas akhir dengan judul “Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Ditinjau Dari Perspektif Keuangan, Pembelajaran dan Pertumbuhan”.

Untuk keperluan tersebut yang saya memohon kesediaan Saudara/i untuk menjadi responden dalam penelitian saya dengan mengisi kuisisioner di bawah ini. Responden yang dibutuhkan adalah karyawan yang bekerja di perusahaan PT Titis Sampurna. Seluruh jawaban beserta identitas Saudara/i sebagai responden akan dijamin kerahasiaannya.

Bantuan dari Saudara/i untuk mengisi kuisisioner ini dengan sejujurjujurnya, secara obyektif, dan apa adanya sangat berarti bagi penelitian ini. Atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuisisioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Peneliti

Virdiana Tirta Mardita

Pernyataan di atas menekankan pentingnya mencapai kepuasan karyawan sebagai upaya untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Dalam konteks perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kepuasan kerja dianggap dapat ditingkatkan melalui pemeliharaan kesejahteraan karyawan dan peningkatan pengetahuan mereka. Kuesioner yang disusun bertujuan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dengan fokus pada dua komponen utama, yaitu kepuasan karyawan dan kemampuan sistem informasi PT Titis Sampurna. Berikut adalah beberapa aspek yang mungkin menjadi fokus dalam kuesioner tersebut:

**1. Kepuasan Karyawan:**

- Pertanyaan dapat mencakup evaluasi terhadap kondisi lingkungan kerja, kejelasan peran dan tanggung jawab, peluang pengembangan karir, sistem penghargaan, dan hubungan kerja antar rekan sekerja.

**2. Pemeliharaan Kesejahteraan Karyawan:**

- Aspek ini dapat mencakup pertanyaan tentang program kesejahteraan karyawan, dukungan psikologis, dan keseimbangan pekerjaan-hidup pribadi.

**3. Peningkatan Pengetahuan Karyawan:**

- Pertanyaan dalam kuesioner mungkin berkaitan dengan program pelatihan dan pengembangan yang disediakan perusahaan, aksesibilitas terhadap sumber daya pendidikan, dan peran perusahaan dalam meningkatkan pengetahuan karyawan.

**4. Evaluasi Kemampuan Sistem Informasi:**

- Komponen ini dapat mencakup pertanyaan tentang efektivitas sistem informasi yang digunakan, kemudahan penggunaan, keandalan, dan apakah sistem tersebut mendukung efisiensi kerja.

Melalui kuesioner ini, perusahaan dapat memahami sejauh mana kepuasan karyawan dan kemampuan sistem informasi berkontribusi terhadap pertumbuhan dan pembelajaran organisasi. Analisis hasil kuesioner dapat memberikan wawasan yang berharga untuk perbaikan dan pengembangan lebih lanjut.

**Petunjuk Pengisian Identitas Responden**

Sebelum menjawab pertanyaan pada kuesioner, di mohon agar saudara/i untuk mengisi data berikut ini : (cukup mengisi dan atau memberi tanda (√) pada kolom yang sesuai)

Identitas Responden :

1. Nama Responden (Inisial atau Boleh Tidak di Isi)

.....

2. Jenis Kelamin

<input type="checkbox"/>	Laki – laki
<input type="checkbox"/>	Perempuan

**Petunjuk Pengisian Kuesioner :**

Bagian ini berisi tentang petunjuk pengisian kuesioner serta daftar pertanyaan. Mohon untuk memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Mohon Bapak/Ibu/Saudara/i menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini berdasarkan yang anda alami dengan petunjuk pengisian sebagai berikut : (cukup mengisi dan atau memberi tanda (√) pada kolom yang sesuai)

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Setuju
- 4 = Sangat Setuju

Komponen Kepuasan Karyawan

No	Item Pertanyaan	1	2	3	4
1	Saya merasa mendapatkan jaminan kesehatan yang optimal.				
2	Saya mendapatkan jaminan sosial tenaga kerja yang optimal.				
3	Saya mendapat jaminan hari tua dari perusahaan.				



4	Sebagai karyawan memiliki hubungan yang baik dengan atasan.				
5	Saya mendapatkan penghargaan apabila bekerja dengan baik.				
6	Saya merasa jabatan yang diberikan sesuai dengan kemampuan.				
7	Saya merasa berada dilingkungan kerja yang sehat.				
8	Komunikasi antar sesama karyawan terjalin dengan baik.				
9	Saya merasa tunjangan yang diberikan sudah layak.				
10	Saya mendapatkan hak cuti yang cukup.				
11	Saya merasa fasilitas yang diberikan sudah memadai.				
12	Saya memiliki inisiatif dalam bekerja.				

Sumber : (Mahmudah et al., 2015)

#### Komponen Sistem Informasi

No	Item Pertanyaan	1	2	3	4
1	Saya merasa perusahaan PT Titis Sampurna menyediakan informasi yang lengkap.				
2	Saya merasa informasi yang diberikan perusahaan PT Titis Sampurna telah akurat.				
3	Perusahaan PT Titis Sampurna selalu memberikan informasi yang saya butuhkan dalam waktu yang singkat.				

Sumber : (Mahmudah et al., 2015)

## LAMPIRAN 2

### TRANSKRIP WAWANCARA

**Narasumber : 1. Ibu Dinar (Supervisor)**  
**2. Bapak Putu (Manajer Akuntansi)**

**Tanggal : 14 November 2023**

#### **Tanya (T) / Jawab (J)**

**T** : Halo, Ibu Dinar dan Bapak Putu. Disini saya mohon izin untuk mewawancarai bapak dan ibu selama 10 sampai 20 menit kedepan. Untuk pertanyaanya ada sekitar 4 pertanyaan saja. Bisa kita mulai ya pak, bu. Menurut bapak dan ibu apakah balanced scorecard ini perlu di terapkan di perusahaan PT Titis Sampurna?

**J (Ibu)** : Kalau menurut saya penting ya, karena suatu perusahaan pasti membutuhkan strategi untuk kemajuan perusahaanya dan pasti membutuhkan BSC. Apalagi BSC ini bisa digunakan semua jenis bidang.

**J (Bapak)** : Jawaban saya kurang lebih sama dengan Bu Dinar. Karena BSC ini kan seluruh. Maksudnya BSC ini dari keuangan di pantau, dari bisnis internal di pantau, karyawan sampai ke pelanggan pun ada di pantau dan dijelaskan. Jadi BSC ini dapat juga dijadikan pacuan/tujuan strategi organisasi di dalam kinerja guna memenuhi atau memastikan bahwa strategi tersebut terpenuhi.

**T** : Apakah perspektif bisnis internal dan perspektif pelanggan sangat berpengaruh terhadap keuangan?

**J (Bapak)** : Iya pasti. Karena kan gini dari perspektif bisnis internal dari inovasi-inovasi yang bisa kita bikin, memunculkan usaha baru secara tidak langsung membuat keuangan kita naik. Contoh pada hotel menambah kamarnya agar lebih banyak pengunjung secara otomatis pasti akan mendapatkan *income*. Tidak berbeda jauh dengan perusahaan PT Titis Sampurna, selain ada kilang minyak dan gas. Kita juga sekarang merambah ke mengelola operasi pipa transfer gas dari Cepu ke Tambak Lorok, pemeliharaan pabrik pemrosesan sentral milik PT Pertamina EP Asset 2 dll. Perspektif bisnis internal pasti berkaitan dengan perspektif pelanggan karena apa yang kita beri ke mereka kalau mereka puas pasti akan mencari kita. Jadi seperti itu lah gambarannya kurang lebih.

**J (Ibu)** : Kalau pendapat saya, kenapa berpengaruh terhadap keuangan karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi oleh tindakan yang menunjukkan seberapa hasil yang didapat secara maksimal. Tanpa adanya bsc dari perspektif bisnis internal, perusahaan-perusahaan ataupun organisasi pasti tidak memiliki strategi untuk target kedepannya.

**T** : Siapa saja pelanggan dari perusahaan PT Titis Sampurna?

**J (Bapak)** : Customer kita kebanyakan dari Pertamina EP dan jajaranya Pertamina PHE ONWJ, Pertamina PHE WMO, Pertamina Gas, Petro China, PLN Indonesia Power, MIGAS, EBTKE, dan MINERBA.

**T** : Untuk pertanyaan terakhir ya Ibu dan Bapak. Apakah PT Titis Sampurna memiliki usaha bisnis lain? Selain di kilang minyak dan gas?

**J (Bapak)** : Iya punya, termasuk ke dalam bisnis internal tadi ya. Jadi kita ini kantornya tersebar ada yang di prabumulih, cepu, surabaya itu ada. Kenapa begitu karena tiap daerah itu ada bagiannya masing-masing. Seperti yang baru kita mencoba Sub-sea Control System (ARCO Bali North) yaitu desain teknik, fabrikasi, dan pemasangan sistem kontrol sub-laut dan peralatan terkait ke fasilitas yang ada.

### **Transkrip Wawancara (Lanjutan *by online*)**

**Narasumber** : Ibu Firda (Staff Keuangan)

**Tanggal** : 14 November 2023

### **Tanya (T) / Jawab (J)**

**T** : Apakah perspektif bisnis internal dan perspektif pelanggan sangat berpengaruh terhadap keuangan?

**J** : Iya pastinya, karena semakin banyak bisnisnya dan pelanggan suka pasti akan mencari kita lagi untuk dijadikan relasi atau diajak kerja sama. Itu secara otomatis membuat perusahaan mendapatkan *income*.

**T** : Siapa saja pelanggan dari perusahaan PT Titis Sampurna?

**J** : Customer kita kebanyakan dari Pertamina EP artinya bisa dibilang sebagai buyer. Jadi project eksisting saat ini di CPP Gundih, Cepu dan Prabumulih itu kontrak antara

Pertamina EP dengan perusahaan PT Titis Sampurna. Selain itu juga ada lagi Pertamina PHE WMO, Pertamina Gas, Petro China.

### **Transkrip Wawancara (Lanjutan)**

**Narasumber : 1.Bapak Alfa (Manajer HRD)**

**2.Ibu Virgi (Staff HRD)**

**Tanggal : 21 November 2023**

### **Tanya (T) / Jawab (J)**

**T** : Apakah saya boleh menyebarkan kuesioner untuk semua karyawan di perusahaan PT Titis Sampurna?

**J (Ibu)** : Mohon maaf sebelumnya, boleh saya cek terlebih dahulu isinya.

**J (Bapak)** : Sesuai dengan kebijakan kantor, kami hanya memperbolehkan maksimal hanya 15 responden saja. Karena ini juga menyangkut perusahaan.

**T** : Apakah saya boleh meminta data jumlah karyawan yang masuk dan keluar pada tahun 2021 dan 2022?

**J (Ibu)** : Jika data secara gamblangnya kita tidak bisa memberikan. Namun jika hasil persennanya mungkin nanti bisa saya kasih.

**T** : Apakah hasil dari kuesioner yang saya olah sesuai dengan keadaan yang ada di perusahaan PT Titis Sampurna?

**J (Ibu)** : Kurang lebih hasilnya sesuai dengan yang terjadi dilapangan ya.

**J (Bapak)** : Betul, yang dikatakan oleh Ibu Virgi. Kurang lebih sama dengan apa yang terjadi di lapangan. Harapannya juga akan selalu begitu.