

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA
PT PEGADAIAN (PERSERO) CABANG BOGOR**

SKRIPSI

Disusun Guna Memenuhi Persyaratan Ujian
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Jurusan Manajemen
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI

Oleh:

RIA ARIYANI
NIM: 2411907595



**JURUSAN MANAJEMEN BISNIS
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI GICI
DEPOK
2023**



JURUSAN MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
DEPOK

PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN

Skripsi Berjudul

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA
PT PEGADAIAN (PERSERO) CABANG BOGOR**

Oleh:

Nama : Ria Ariyani
NIM : 2411907595
Jurusan : Manajemen

Telah Disetujui dan Disahkan di Depok Pada Tanggal 07 Agustus 2023.

Dosen Pembimbing

Menyetujui,
Ketua Jurusan Manajemen

Altatit Dianawati, S.Si., MM

Altatit Dianawati, S.Si., MM

Mengesahkan,
Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI

Prof. Dr. Sri Gambir Melati Hatta, SH



JURUSAN MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
DEPOK

Skripsi Berjudul

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA
PT PEGADAIAN (PERSERO) CABANG BOGOR**

Oleh:

Nama : Ria Ariyani
NIM : 2411907595
Jurusan : Manajemen

Telah Dipertahankan di Hadapan Sidang Tim Penguji Skripsi, Pada:

Hari : Senin
Tanggal : 07 Agustus 2023
Waktu : 10.20-11.40 WIB

DAN YANG BERSANGKUTAN DINYATAKAN LULUS

Tim Penguji Skripsi

Ketua : Sandi Noorzaman, S.Si, MM (.....)

Anggota : Husen Sutisna, SP, M.Si (.....)

Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen

Altatit Dianawati, S.Si., MM

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Ria Ariyani
NIM : 2411907595
Jurusan : Manajemen
Nomor KTP : 3201405212010001
Alamat : Kp. Babakan Girang, Desa Cinangneng, Kec. Tenjolaya

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Skripsi yang berjudul *Analisis Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain (plagiat).
2. Memberikan izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI untuk menyimpan, mengalihmediakan atau mengalihformatkan, mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan skripsi ini melalui internet dan atau media lain bagi kepentingan akademis baik dengan maupun tanpa sepengetahuan saya sebagai penulis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh rasa tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi dalam bentuk apapun sesuai dengan aturan yang berlaku termasuk dicopot gelar kesarjanaan saya apabila di kemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar adanya.

Depok, 07 Agustus 2023

RIA ARIYANI

ABSTRAK

RIA ARIYANI. NIM 2411907595. Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor.

Perkembangan dunia bisnis yang pesat dan globalisasi mengakibatkan terciptanya persaingan antar perusahaan semakin tinggi dan kompetitif. Oleh karena itu, pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi perusahaan sebagai upaya menilai prestasi. Adapun permasalahan yang dihadapi masih banyak perusahaan yang berfokus hanya pada aspek keuangan saja dan mengabaikan kinerja non keuangan karena dianggap sulit dalam pengukurannya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kinerja perusahaan pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor jika diukur dengan metode *Balanced Scorecard* yang memiliki empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pengembangan. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan metode penelitian berupa dokumentasi, observasi, wawancara, dan kuesioner. Pemilihan sampel dilakukan menggunakan teknik sampel jenuh dengan 30 responden.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi kinerja perusahaan pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor jika diukur menggunakan metode *Balanced Scorecard* termasuk dalam kondisi Cukup Baik. Perspektif keuangan dinilai menggunakan rasio keuangan yaitu *Net Profit Margin* (NPM) dalam kondisi Baik, *Return On Investment* (ROI) dalam kondisi Kurang Baik, dan *Return On Equity* (ROE) dalam kondisi Cukup Baik. Perspektif pelanggan dinilai menggunakan indikator *customer acquisition*, *customer retention*, *market share*, dan ketiganya dalam kondisi Sangat Baik. Perspektif proses bisnis internal dalam kondisi Cukup Baik dan dinilai dengan indikator proses inovasi dan proses operasi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai dengan indikator retensi karyawan dan produktivitas karyawan dalam kondisi Sangat Baik.

Kata Kunci: Kinerja, Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

RIA ARIYANI. NIM 2411907595. Analysis of the Balanced Scorecard as a Measuring Tool for Company Performance at PT Pegadaian (Persero) Bogor Branch.

The rapid development of the business world and globalization have resulted in higher and more competitive inter-company competition. Therefore, performance measurement is an important factor for companies as an effort to assess achievement. As for the problems faced, there are still many companies that focus only on financial aspects and ignore non-financial performance because they are considered difficult to measure.

This study aims to determine and analyze company performance at PT Pegadaian (Persero) Bogor Branch when measured by the Balanced Scorecard method which has four perspectives, namely financial, customer, internal business processes, learning and development perspectives. The type of research used is descriptive with research methods in the form of documentation, observation, interviews and questionnaires. The sample selection was carried out using a saturated sample technique with 30 respondents.

The results showed that the condition of the company's performance at PT Pegadaian (Persero) Bogor Branch, if measured using the Balanced Scorecard method, was in Fairly Good condition. The financial perspective is assessed using financial ratios, namely Net Profit Margin (NPM) in good condition, Return On Investment (ROI) in Unfavorable condition, and Return On Equity (ROE) in Fairly Good condition. The customer perspective is assessed using the indicators of customer acquisition, customer retention, market share, and all three are in very good condition. The internal business process perspective is in Fairly Good condition and is assessed by indicators of the innovation process and operational processes. The growth and learning perspective is assessed by indicators of employee retention and employee productivity in Very Good condition.

Keywords: Performance, Performance Measurement, Balanced Scorecard

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi ini tepat pada waktunya. Shalawat dan salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah menyelamatkan kita dari masa jahiliah ke masa sekarang yang dipenuhi ilmu pengetahuan.

Penelitian dengan judul *Analisis Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor ini disusun guna memenuhi persyaratan ujian memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI. Alasan pemilihan judul tersebut karena masih banyak perusahaan yang hanya berfokus pada aspek keuangan saja dan mengabaikan kinerja non keuangan sebab dianggap sulit dalam pengukurannya. Oleh karena itu, penulis menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja perusahaan agar hasil yang didapatkan lebih detail pada setiap perspektifnya.

Dalam proses penulisannya, tentunya penulis dibantu oleh banyak pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak H. Nurdin Rifa'i, SE., M.Sc., M.AP selaku Ketua Yayasan Nusa Jaya Depok yang telah berusaha untuk selalu mengembangkan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI ini dengan baik.
2. Ibu Prof. Dr. Sri Gambir Melati Hatta, SH selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI yang telah mengelola kampus dengan cukup baik.
3. Ibu Altatit Dianawati, S.Si., MM selaku Ketua Jurusan Manajemen dan Dosen Pembimbing Skripsi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI yang terus berusaha untuk memajukan jurusan ini hingga kini telah mendapatkan Akreditasi B dan telah dengan sabar bersedia membimbing dan mengarahkan penulis dari awal hingga penulis selesai menyusun skripsi.
4. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI khususnya jurusan Manajemen yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah dengan penuh ketekunan dan dedikasi yang tinggi mengajar penulis hingga penulis bisa menjadi seorang Sarjana Ekonomi seperti sekarang ini.

5. Para staf/karyawan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI yang telah melayani penulis dengan sepenuh hati.
6. Rekan-rekan mahasiswa angkatan 2019 yang telah bersama-sama penulis menjalani masa perkuliahan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI selama empat tahun dengan penuh suka cita.
7. Ibu Kiki Retnowati, SE selaku Pimpinan PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
8. Ayahanda Mustopa serta Ibunda Rumsiah tercinta yang telah memberikan doa dan dukungan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan dan penyusunan skripsi ini dengan baik.
9. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah memberikan dorongan yang luar biasa selama proses pembuatan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat keterbatasan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, kritik dan saran sangat diharapkan untuk membantu perbaikan di masa mendatang. Semoga laporan ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Depok, 07 Agustus 2023

Penulis,

RIA ARIYANI

NIM: 2411907595

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN	ii
LEMBAR SIDANG	iii
PERNYATAAN.....	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	4
1.3 Pembatasan Masalah	5
1.4 Perumusan Masalah	5
1.5 Tujuan Penelitian	6
1.6 Manfaat Penelitian	6
1.6.1 Bagi Peneliti	6
1.6.2 Bagi Perusahaan.....	6
1.6.3 Bagi Penelitian Selanjutnya	6
1.7 Sistematika Penulisan	6
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	 8
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Kinerja.....	8
2.1.2 Pengukuran Kinerja	8
2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja	9
2.1.4 Prinsip-Prinsip Pengukuran Kinerja.....	9
2.1.5 Kelemahan Pengukuran Kinerja Tradisional	10
2.1.6 <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.1.7 Rumus Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.2 Penelitian Terdahulu	17
2.3 Kerangka Konseptual	18
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	 20
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	20
3.2 Jenis dan Metode Penelitian.....	20
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian	21
3.3.1 Populasi	21
3.3.2 Sampel	21
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	21

3.5 Teknik Analisis Data.....	22
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	25
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	25
4.2 Deskripsi Data.....	26
4.3 Analisis Data <i>Balanced Scorecard</i>	28
4.3.1 Perspektif Keuangan.....	28
4.3.2 Perspektif Pelanggan	31
4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	34
4.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	36
4.4 Analisis Data Kuesioner.....	41
4.4.1 Karakteristik Responden.....	41
4.4.2 Angka Penafsiran.....	43
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian	47
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	50
5.1 Simpulan	50
5.2 Saran.....	50
DAFTAR PUSTAKA	52
LAMPIRAN.....	54

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penjualan dan Laba Bersih PT. Pegadaian.....	2
Tabel 1.2 Data KPI Pegadaian 2022	2
Tabel 1.3 Nasabah Pegadaian Cabang Bogor 2022	3
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	17
Tabel 3.1 Jadwal Pelaksanaan Penelitian.....	20
Tabel 4.1 Laporan Keuangan PT Pegadaian	26
Tabel 4.2 Data Nasabah PT Pegadaian	27
Tabel 4.3 Data Karyawan PT Pegadaian.....	27
Tabel 4.4 NPM PT Pegadaian CP Bogor.....	28
Tabel 4.5 Penilaian <i>Net Profit Margin</i> (NPM)	29
Tabel 4.6 ROI PT Pegadaian CP Bogor.....	29
Tabel 4.7 Penilaian <i>Return On Investment</i>	29
Tabel 4.8 ROE PT Pegadaian CP Bogor.....	30
Tabel 4.9 Penilaian <i>Return On Equity</i> (ROE).....	30
Tabel 4.10 Total Rasio PT Pegadaian CP Bogor	30
Tabel 4.11 <i>Customer Acquisition</i> PT Pegadaian CP Bogor.....	31
Tabel 4.12 <i>Customer Acquisition</i>	31
Tabel 4.13 <i>Customer Retention</i> PT Pegadaian CP Bogor.....	32
Tabel 4.14 <i>Customer Retention</i>	32
Tabel 4.15 Pangsa Pasar PT Pegadaian CP Bogor.....	33
Tabel 4.16 Penilaian Pangsa Pasar.....	33
Tabel 4.17 Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan	33
Tabel 4.18 Inovasi PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor.....	35
Tabel 4.19 Proses Operasi PT Pegadaian CP Bogor.....	36
Tabel 4.20 Penilaian Perspektif Bisnis Internal	36
Tabel 4.21 Daftar Karyawan PT Pegadaian CP Bogor	36
Tabel 4.22 Penilaian Perputaran Karyawan	38
Tabel 4.23 Produktivitas Karyawan PT Pegadaian CP Bogor.....	38
Tabel 4.24 Penilaian Produktivitas Karyawan.....	39
Tabel 4.25 Hasil <i>Balanced Scorecard</i>	39
Tabel 4.26 Pembobotan KPI PT Pegadaian CP Bogor	40
Tabel 4.27 Jenis Kelamin.....	41
Tabel 4.28 Usia	41
Tabel 4.29 Pendidikan Terakhir.....	42
Tabel 4.30 Lama Bekerja	42
Tabel 4.31 Pelatihan.....	43
Tabel 4.32 Angka Penafsiran Perspektif Keuangan.....	44
Tabel 4.33 Angka Penafsiran Perspektif Pelanggan	45
Tabel 4.34 Angka Penafsiran Perspektif Proses Bisnis Internal	46
Tabel 4.35 Angka Penafsiran Perspektif Pembelajaran dan Pengembangan	46

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Pencapaian KPI Pegadaian 2022	3
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	19
Gambar 3.1 Kantor PT Pegadaian (Persero) CP Bogor	20
Gambar 3.2 Metode Analisis Data Miles and Huberman	23
Gambar 4.1 Tingkat Perputaran Karyawan.....	38

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Keterangan Penelitian	54
Lampiran 2 Kartu Bimbingan Skripsi	55
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian.....	56
Lampiran 3 Pertanyaan dan Hasil Wawancara	59
Lampiran 4 Hasil Output SPSS.....	61
Lampiran 5 Data-Data Penelitian.....	63
Lampiran 6 Daftar Riwayat Hidup.....	68