



**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN  
PENDEKATAN BALANCED SCORECARD  
( STUDI KASUS PADA HOTEL ROYAL N LOUNGE JEMBER )**

**SKRIPSI**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)  
dan memperoleh gelar sarjana Ekonomi

Oleh :

Dedi Farizal  
NIM 11.1042.2023

FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER  
JULI, 2015



**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN  
PENDEKATAN BALANCED SCORECARD  
( STUDI KASUS PADA HOTEL ROYAL N LOUNGE JEMBER )**

**SKRIPSI**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1) dan memperoleh gelar sarjana Ekonomi

Oleh :

Dedi Farizal  
NIM 11.1042.2023

FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER  
JULI, 2015

## PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Dedi Farizal  
NIM : 11.1042.2023  
Prodi : Akuntansi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa karya ilmiah berupa skripsi yang berjudul : ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD ( STUDI KASUS PADA HOTEL ROYAL N LOUNGE JEMBER ) adalah hasil karya sendiri. Kecuali jika dalam beberapa kutipan substansi telah saya sebutkan sumbernya. Belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya plagiat atau jiplakan, saya bertanggung jawab atas keaslian, keabsahan, dan kebenaran isinya dengan sikap ilmiah.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya bersedia memperoleh sanksi akademik dan siap dituntut dimuka hukum, jika ternyata di kemudian hari ada pihak-pihak yang dirugikan dari pernyataan yang tidak benar tersebut.

Jember, 1 Juli 2015

Yang menyatakan

Dedi Farizal

NIM. 11.1042.2023

# SKRIPSI

## Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Hotel Royal N Lounge Jember)

Oleh:

DEDI FARIZAL

NIM. 11. 1042.2023

Pembimbing :

DosenPembimbingutama : Norita Citra Y. SE, MM.

DosenPembimbingPendamping : Riyanto.S, SE. M.SA. AK. CA

## PENGESAHAN

Skripsi berjudul ; *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard ( Studi Kasus Pada Hotel Royal N Lounge Jember)* telah diuji dan disahkan oleh fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember pada :

Hari : Selasa

Tanggal : 7 Juli 2015

Tempat : Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember

Tim Penguji,

Dr. Arik Susbiyani, M.Si.

NPK. 0109282

Anggota 1,

Norita Citra Yuliarti, SE.MM  
NPK.1103580

Dekan Ketua,

Drs. Akhmad Suharto, MP.  
NPK.8906242

Anggota 2,

Riyanto.S, SE. M.SA. AK. CA  
NPK. 12.05.736

Program Studi,

Norita Citra Yuliarti, SE. MM  
NPK 1103580

Mengesahkan :

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Aku ingin Berarti sekali, lalu mati !  
( Chairil Anwar )

Man jadda wa jadda  
“barang siapa bersungguh-sungguh, maka dia akan berhasil”

A.K.U  
Satu hal yang tidak akan pernah sempurna  
( penulis )

Karya ini penulis persembahkan untuk :

1. Superhero nyata di duniaini, ayahku. Juga untuk satu-satunya wanita yang tidak pernah mengecewakan, ibuku. Terima kasih atas cinta dan kasih sayang yang begitu hebat selama ini. Terima kasih juga tidak pernah berhenti mendoakanku dalam tiap sujudmu.
2. Untuk semua teman dan sahabat yang tidak mungkin saya sebutkan satu per satu disini. Terima kasih atas kebahagiaan selama ini.
3. Teman-teman seperjuangan akuntansi 2011. *We don't have forever, we only have each other.*
4. almamater

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum wr.wb.

Segala puji dihaturkan kepada *the one and only* Allah swt, berkat kasih sayangnya yang selalu tercurah kepada makhluk-Nya akhirnya saya bisa menyelesaikan satu tugas akhir yaitu skripsi ini guna melengkapi persyaratan akademik untuk memperoleh gelar sarjana Ekonomi jurusan Akuntansi di Universitas Muhammadiyah Jember.

Dalam proses penyelesaian skripsi yang berjudul “Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* ( Studi Kasus Pada Hotel Royal n Lounge Jember )” tentunya terdapat banyak hambatan dan godaan, diantaranya keharusan membagi waktu untuk bekerja dan mencari data pendukung. Untuk itulah mohon dimaklumi jika masih ada banyak kesalahan dan jauh dari kesempurnaan dalam pengerjaan skripsi ini. Hanya inilah yang mampu penulis sajikan dengan segenap usaha yang telah dilakukan.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada semua pihak yang membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini, diantaranya :

1. Bapak Drs. Achmad Suharto, MP. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember.
2. Ibu Dra. Hj. Retno ES, MM. selaku pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember.
3. Ibu Norita Citra Yuliantati, SE, MM. selaku ketua program studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember sekaligus pembimbing I yang telah mengarahkan dan membimbing penulis dalam penyusunan skripsi ini.
4. Ibu Dr. Arik Susbiyani, M.Si. selaku pembimbing akademik program studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember. Terima kasih telah memberikan bimbingan dalam proses pengajuan hingga disahkannya skripsi ini

5. Bapak Riyanto.S, SE. M.SA. AK. CA selaku pembimbing II yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan proposal pengajuan skripsi
6. Semua dosen dan staf Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember
7. Bapak Jhony Bahtiar selaku Manajer Operasional Hotel Royal. Terima kasih telah memberikan izin dan kesempatan untuk melaksanakan penelitian ini.
8. Sahabatku juga saudaraku : mbak yulis, masboy, bunga, putri, aisyah, ayu, Martha, tini, wahid, mbak mamik, syafurizal. Terima kasih untuk empat tahun teristimewa ini.
9. Sahabat-sahabatku PB. Bultang. Kalian penghilang suntuk dan obat terbaik jika kebosanan sudah melanda. Kalian terbaik !!
10. *The last but not least*. Untuk dia yang geli terhadap hewan berbulu. Terima kasih untuk hari-hari terbaik dan kenangan hidup yang tak tergantikan selama ini.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis berharap adanya saran dan kritik yang membangun guna perbaikan dan kesempurnaan skripsi ini. Semoga apa yang penulis berikan dalam skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak dan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang.

**Wassalamu'alaikum wr.wb.**



## DAFTAR ISI

HALAMAN	JUDUL
.....	.....
i	
HALAMAN	PERNYATAAN
.....	.....
ii	
HALAMAN	PEMBIMBINGAN
.....	.....
iii	
HALAMAN	PENGESAHAN
.....	.....
iv	
MOTTO	DAN PERSEMBAHAN
.....	.....
v	
ABSTRAK	
.....	.....
vi	
ABSTRAC	
.....	.....
vii	
KATA	PENGANTAR
.....	.....
viii	
DAFTAR	ISI
.....	.....
x	

DAFTAR	TABEL
.....	
xiii	
DAFTAR	GAMBAR
.....	
xv	
DAFTAR	LAMPIRAN
.....	
xiv	

## BAB 1 : PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah .....	
1	
1.2 Rumusan Masalah .....	
3	
1.3 Tujuan Penelitian .....	
4	
1.4 Kegunaan Penelitian .....	
4	
1.5 Sistematika Penulisan .....	
4	

## BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Perusahaan .....	
6	
2.1.1 Pengertian KinerjaPerusahaan .....	
6	
2.1.2 Pengertian pengukuran kinerja dan penilaian kinerja .....	
7	
2.2 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja .....	
8	

2.3 Manfaat Pengukuran dan Penilaian Kinerja .....	9
2.4 Ukuran Kinerja .....	11
2.5 Konsep Pengukuran Kinerja Tradisional .....	12
2.6 <i>Balanced Scorecard</i> .....	13
2.6.1 Konsep, Sejarah, dan Perkembangan .....	13
2.6.2 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
2.6.3 Membangun <i>Balanced Scorecard</i> .....	18
2.6.4 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai system manajemen strategis .....	19
2.6.5 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	22
2.6.6 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	31
2.7 Kerangka Penelitian .....	33
2.8 Penelitian Terdahulu .....	35
 <b>BAB 3 : METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Lokasi Penelitian .....	37
3.2 Tehnik Pengumpulan Data .....	37

	3.3 Jenis Data .....	
37		
	3.5 Analisis Data .....	
38		
	3.5.1 Analisis Deskriptif Komparatif .....	
	39	
	3.6 Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> .....	
39		
	3.6.1 Perspektif Keuangan .....	
	39	
	3.6.2 Perspektif Pelanggan .....	
	42	
	3.6.3 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	
	43	
	3.6.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	
	44	

## BAB 4 : HASIL DAN PEMBAHASAN

	4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	
	47	
	4.1.1 Profil Hotel Royal .....	
	47	
	4.1.2 Visi Perusahaan .....	
	47	
	4.1.3 Misi Perusahaan .....	
	48	
	4.1.4 Strategi perusahaan .....	
	48	
	4.1.5 Struktur Organisasi perusahaan .....	
	49	

4.2 Analisis data dan Pembahasan .....	50
4.2.1 Pengukuran Kinerja dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> .....	50
4.2.1.1 Perspektif Keuangan .....	50
4.2.1.2 Perspektif Pelanggan .....	53
4.2.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	56
4.2.1.4 Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan .....	57
4.2.1.5 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan .....	61

## BAB 5 : KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan .....	64
5.2 Saran .....	64

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1	Mengukur Tema Keuangan Strategis .....24
Tabel 2.2	Ringkasan review penelitian terdahulu.....36
Tabel 3.1	Standar Kriteria Rasio Perspektif Keuangan dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....42
Tabel 3.2	Standar Kriteria Perspektif Pelanggan dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....44
Tabel 3.3	Standar Kriteria Perspektif Proses Bisnis Internal Dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....45
Tabel 3.4	Standar Kriteria Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....46
Tabel 3.5	Rumusan rentang yang digunakan untuk mengetahui Total kinerja.....47
Tabel 4.1	<i>current ratio</i> Hotel Royal n Lounge tahun 2012-2014 .....51
Tabel 4.2	Debt to total asset Hotel Royal n Lounge tahun 2012-2014 .....52
Tabel 4.3	ROA ( Return on Asset ) Hotel Royal n Lounge tahun 2012-2014 .....52
Tabel 4.4	ROE ( Return on Equity ) Hotel Royal n Lounge tahun 2012-2014 .....53
Tabel 4.5	Net profit margin Hotel Royal n Lounge tahun 2012-2014 .....54
Tabel 4.6	Pangsa Pasar Hotel Royal n Lounge tahun 2012-2014 .....55
Tabel 4.7	Retensi Pelanggan Hotel Royal n Lounge tahun 2012-2014 .....55
Tabel 4.8	Akuisisi pelanggan Hotel Royal n Lounge tahun 2012-2014 .....56
Tabel 4.9	MERR Hotel Royal n Lounge tahun 2012-2014 .....57
Tebel 4.10	Pernjanjian dengan pihak ketiga Hotel Royal n Lounge tahun 2012-2014 .....58

Tabel 4.11	Retensi karyawan Hotel Royal n Lounge tahun 2012-2014 .....	59
Tabel 4.12	Tingkat pelatihan karyawan Hotel Royal n Lounge tahun 2012-2014 .....	60
Tabel 4.13	<i>absenteism</i> Hotel Royal n Lounge tahun 2012-2014 .....	61
Tabel 4.14	Ringkasan hasil pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> .....	62

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Ukuran utama perspektif pelanggan.....	26
Gambar 2.2 Proposisi Nilai Pelanggan .....	27
Gambar 2.3 Rantai Nilai Perspektif Proses Bisnis Internal .....	28
Gambar 2.4 Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	32
Gambar 2.5 Kerangka pikir.....	35
Gambar 4.1 Bagan struktur organisasi Hotel Royal n Lounge Jember.....	50



## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1. Surat ijin / bukti telah melakukan penelitian
- Lampiran 2. Hasil perhitungan data keuangan Hotel Royal n Lounge jember
- Lampiran 3. Data pelanggan Hotel Royal n Lounge jember
- Lampiran 4. Data pihak ketiga Hotel Royal n Lounge jember
- Lampiran 5. Data karyawan dan hari kerja Hotel Royal n Lounge jember
- Lampiran 6. Dokumentasi pada saat melakukan penelitian

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan, 2001. *Management Control System*, Tenth Edition, Mc Graw-Hill Irwin, New York
- Budiarti, Isniar. 2007. *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja dan Alat Sistem Manajemen Strategis. *Majalah Ilmiah Unikom*. Vol 6: hal 51-59
- Frenny. 2009. "Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja pada RSUD Pandan Arang Kabupaten Boyolali". Skripsi, Tidak Dipublikasikan, Fakultas Ekonomi, Universitas Sebelas Maret.
- Garrison, Ray. H, dan Eric W. Norren, 2000, *Managerial Accounting*, Terjemahan : A. Totok Budisantoso, Salemba Empat, Jakarta
- Gazperz, Vincent, 2002. *Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan six sigma untuk organisasi pemerintah*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama
- Giri, Efraim Ferdinan. Januari-April 1998. "Balanced Scorecard: Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Strategik." *Kajian Bisnis*, No 13, 35-46.
- Hansen and Mowen, 2004 *Akuntansi Manajemen*, dialihbasakan oleh Ancella A, Hermawan, Jakarta: Erlangga
- Kaplan, Robert S and David P Norton, 1993. "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*
- Kaplan, Robert S and David P Norton, 1996. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga : Jakarta.
- Kriyantono, Rachmat. 2008. *Teknik Praktis Riset Komunikasi: Disertai Contoh Praktis Riset Media, Public Relations, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP STIM YKPN : Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, cetakan pertama, Penerbit : Remaja Rosda Karya, Malang
- Moh. Pabundu Tika, 2008, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan kedua, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta.

- Mulyadi, 2007, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta
- Mulyadi dan Setyawan Jhony. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat : Jakarta
- Munawir S, 2002, *Analisa Laporan Keuangan*, Edisi Keempat, Cetakan Kedelapan, Liberty, Yogyakarta
- Soetjipto, Budi W.1997. "Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balanced Scorecard" *Usahawan* no.6
- Srimindari, Ceacilia, 2004, *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja*, Fakultas Ekonomi, Vol. 3 No, 1, April, Hal 52-64.
- Sulastri, Atik, 2003. "*Penerapan Balanced Scorecard sebagai sistem penilaian kinerja pada Rumah Sakit Islam Surakarta*" Skripsi, Tidak Dipublikasikan, fakultas Ekonomi, Universitas Sebelas Maret.
- Syamsuddin, Lukman. 2001. *Menejemen Keuangan Perusahaan*. Penerbit Grafindo, Jakarta
- Ulum, Ihyaul M.D. 2006. *Audit Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta, Bumi Aksara.
- Umar Husain, 2002, *Strategic Management In Action*, Cetakan Kedua, Gramedia, Pustaka Utama, Jakarta
- Widayanto, Gatot, 1993. "EVA/NITAMI: Suatu Terobosan dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan." *Usahawan*, no.12.
- Yudi Hardiyanto, Achmad Holil Noor Ali dan Her Arsa Pambudi: 2005. *Perancangan Dan Pembuatan Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Pemasaran Dengan Metode Balanced Scorecard Studi Kasus PT. Semen Gresik*, Laporan Akhir Program Studi Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Yuwono, Sony, 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.