

**ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD
PADA PT PERTAMINA**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memeperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi pada Program Studi Akuntansi**

NILRAH YANTI

15.152.0083



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BINA DARMA
PALEMBANG**

2019

**ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD
PADA PT PERTAMINA**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memeperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi pada Program Studi Akuntansi**

NILRAH YANTI

15.152.0083

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BINA DARMA
PALEMBANG**

201

HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING

**ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT
PERTAMINA**

NILRAH YANTI

151520083

**Telah Diterima Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Program Akuntansi**

Palembang, September 2019

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Bina Darma

Pembimbing



Rolia Wahasusmiah, S.E., Ak., MM

Dekan

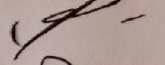
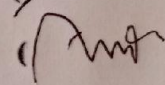


Dr. Muji Gunarto, S.Si., M.Si

HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI

Skripsi ini berjudul “ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD PADA PT PERTAMINA” telah dipertahankan didepan komisi penguji pada hari sabtu 7 September 2019 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

KOMISI PENGUJI

- | | |
|---|---|
| 1. Rolia Wahasusmiah., S.E.,Ak.,M.M | Ketua () |
| 2. Ade Kemala Jaya., S.E.,M.Acc.,Ak.,CA | Anggota () |
| 3. Andrian Noviardy., S.E.,M.Si | Anggota () |

Palembang, September 2019

Program Studi Akuntansi

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Universitas Bina Darma

Ketua Program Studi Akuntansi

Universitas Bina Darma
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis



Ade Kemala Jaya., S.E.,M.Acc.,Ak.,CA

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : **Nilrah Yanti**

Nim : **151520083**

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapat gelar sarjana di Universitas Bina Dharma atau di perguruan tinggi lain;
2. Skripsi ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri dengan arahan Tim Pembimbing;
3. Didalam Skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dikutip dengan mencantumkan nama pengarang dan memasukkan ke dalam daftar rujukan;
4. Saya bersedia Skripsi yang saya hasilkan ini dicek keasliannya menggunakan plagiarism checker serta diunggah ke internet, sehingga dapat diakses publik secara daring;
5. Surat pernyataan ini saya tulis dengan sungguh-sungguh dan apabila terbukti melakukan penyimpangan atau ketidakbenaran dalam pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palembang, September 2019

Yang membuat pernyataan,


Nilrah Yanti
151520083

ABSTRAK

Tujuan dari Penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* yang ada pada PT. Pertamina (persero). PT Pertamina menjadi objek dari penelitian ini. *Balanced Scorecard* penerapannya dimulai dari misi, visi dan penerapan ke empat perspektif *Balanced Scorecard*. Indikator penelitian ini adalah ROE, ROI, TATO TMS terhadap TA, pangsa pasar, inovasi produk dan sumber daya manusia (SDM). Hasil analisis pada penelitian ini adalah pada perspektif keuangan menunjukkan hasil yang baik. Untuk perspektif pelanggan pangsa pasar yang cukup baik. Pada perspektif bisnis internal menunjukkan bahwa inovasi produk terus dikembangkan guna menghadapi persaingan global, hal yang baik juga ditunjukkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang bisa dilihat dari sumber daya manusianya karena pada tingkat kepuasan karyawan mencapai tingkat yang memuaskan. Dari hasil penelitian ini bisa diambil kesimpulan bahwa *Balanced Scorecard* dapat memberikan gambaran yang menyeluruh dan lebih terstruktur.

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

ABSTRACT

The purpose of this research is to learn how to implement the existing Balanced Scorecard at PT. Pertamina (Persero). PT Pertamina is the object of research. The Balanced Scorecard applies it starting from the mission, vision and application to the four perspectives of the Balanced Scorecard. The indicators of this research are ROE, ROI, TATO TMS on TA, exploring markets, looking for products and human resources (HR). The results of the analysis in this study are that the financial perspective shows good results. For a customer perspective, a pretty good market picture. From a business perspective, internally developed to fight global competition, good things are also offered from the perspective of learning and growth which can be seen from its human resources because the level of company satisfaction reaches satisfactory levels. From the results of this study it can be concluded that the Balanced Scorecard can provide a complete and more structured picture.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance Measurement, Pertamina

MOTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

- Lakukan yang terbaik, sehingga aku tak akan menyalahkan diriku sendiri atas segalanya
- kebahagiaanmu tergantung pada dirimu sendiri dan jangan bandingkan dirimu dengan siapapun didunia ini.
- Sabar menghadapi apapun yang terjadi, yakin saja semua adalah kehendak Allah SWT dan selalu libatkan Allah SWT dalam segala hal
- Teruslah berfikir positif dan terus yakin kamu bisa kalau kamu mau

Kupersembahkan kepada :

- Allah SWT
- Dosen pembimbingku
- Ayah dan inyak tercinta
- Kakak dan adek tersayang
- Teman seperjuanganku

RIWAYAT HIDUP

Nama : Nilrah Yanti

Jenis Kelamin : Perempuan

Tempat/Tanggal Lahir : Padang/ 26 Mei 1996

Agama : Islam

Status : Belum Menikah

Alamat Rumah : Jl. Pengantingan No 124 C/D Komperta Plaju
Palembang

No HP : 085271128788

Pendidikan Formal :

Sekolah dasar : SD Negeri 05 Jeruai

SMP : SMP Negeri 19 Padang

SMA : SMA Negeri 11 Padang

Perguruan Tinggi : Universitas Bina Darma Palembang

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada ALLAH SWT atas rahmat dan karunia-Nya yang senantiasa menyertai dan memberikan kekuatan bagi penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi ini. Skripsi yang berjudul “**Analisis Penerapan Balanced Scorecard pada PT. Pertamina Tahun**” ini diajukan sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Program S-1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bina Darma

Penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah terlibat dan berkontribusi memberikan bantuan, nasihat, dan bimbingan selama penyusunan skripsi ini maupun selama penulis mengikuti pendidikan di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bina Darma. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Sunda Ariana, M.Pd., M.M. selaku Rektor Universitas Bina Darma Palembang.
2. Bapak Dr. Muji Gunarto, S.Si., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bina Darma Palembang.
3. Bapak Ade Kemala Jaya, S.E., M.Acc., Ak., CA selaku Ketua Program Studi Akuntansi.
4. Ibu rolia wahasusmiah, S.E.,Ak.,M.M.,CA selaku dosen pembimbing. Terimakasih atas segala bimbingan, arahan, nasihat dan luangan waktu yangtelah ibuk

sediakan untuk bimbingan selama beberapa bulan ini. inin sangat bersyukur memiliki pembimbing seperti ibuk, sangat ramah dan baik hati dalam membimbing mahasiswanya.

5. Seluruh Dosen dan Staff Universitas Bina Darma Palembang.
6. Kepada orang tua tercinta yang menjadi motivasi utama dalam menyelesaikan skripsi ini dan memperoleh gelar sarjana ekonomi. Terima kasih atas limpahan kasih sayang dan segala perhatian yang selalu diutarakan langsung maupun tidaklangsung, berkat ridha orang tua skripsi ini dapat berjalan lancar, maaf apabila inin kalo pulang hanya sebentar saat proses skripsi ini. Semoga Alm ayah bahagia disana,kebaikan dan doa-doa inyak dibalaskan Allah SWT , Aamii
7. Teruntuk ketiga kakak dan dua adek yang inin miliki, terima kasih telah membantu mensupport dan mendoakan selalu untuk kelancaran skripsi. Inin bersyukur memiliki keluarga yang ramai seperti ini karena doanya banyak jadi doa nya lebih cepat dikabulkan oleh Allah SWT.
8. Teman-teman seperjuangan kelas AK8C Para sahabatku Carma, Leni Apriyani, Oktarina Sarah, Veny Oktavia, Yuliana Surasi Terima kasih telah menjadi bagian dari kisah klasik selama perkuliahan dan penuh drama-drama Semangatt untuk yang proposalan, skripsian, yang mau seminar dan kompre. SukSEs untuk kita SEMua see you on top!
9. My Dude: Tri Agustian Ameldi, terima kasih untuk selalu setia mendengarkan keluh kesah perjalanan skripsi dari awal sampai saat ini yang drama banget, maaf inin terlalu sering merepotkan Tri.

10. Kepada kak Hamzah dan mbak tika terimakasih udah bantu inin buat bisa ambil data di Pertamina, mbak tika selaku pembimbing inin selama pengambilan data di Pertamina, terimakasih tak terhingga tanpa kalian skripsi ini ngak bisa jalan hehe, maaf inin selalu merepotkan.

11. Semua pihak yang telah membantu penulisan Skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu saya ucapkan terima kasih.

Akhir kata, penulis berharap segala kebaikan semua pihak yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini dibalas oleh Allah SWT. Penulis terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun dari semua pihak demi penyempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan semua pihak.

Palembang, September 2019

Penulis

NILRAH YANTI

(15.152.0083)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
MOTO DAN PERSEMBAHAN	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian.....	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Ruang Lingkup Penelitian.....	7
1.4 Tujuan dan manfaat Penelitian.....	7
1.4.1 Tujuan Penelitian	8
1.4.2 Manfaat Penelitian	8

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Penilaian Kinerja.....	9
2.1.1 Pengertian Penilaian Kinerja.....	9
2.1.2 Tinjauan dan Manfaat Penilaian Kinerja.	9
2.1.3 Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Tradisional	10
2.2 Penilaian Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.2.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.2.2 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.2.3 Keuntungan dan Kelebihan <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.2.4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.3 Penelitian Terdahulu	27
2.4 Kerangka Pemikiran.....	29

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian	33
3.2 Variable Penelitian.	33
3.2.1 Operasional Variable.....	33
3.3 Populasi dan Sample	35
3.4 Jenis dan Sumber Data	36
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.4 Teknik Analisis Data.....	37

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian.	42
4.1.1 Sejarah Singkat PT.Pertamina.....	47

4.2 Visi, Misi, Tujuan dan Logo Pertamina	45
---	----

4.2.1 Visi Pertamina	45
4.2.2 Misi Pertamina	46
4.2.3 Tujuan Pertamina	46
4.2.4 Logo Pertamina	47
4.3 Struktur Organisasi dan Tugas, Wewenang Masing-Masing Direksi	48
4.3.1 Struktur Organisasi	50
4.3.2 Tugas dan Wewenang Masing-Masing Direksi	51
4.4 Kegiatan Usaha	56
4.5 Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Pada PT Pertamina	59
4.5.1 Hasil dari Masing-Masing Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	60
4.6 Analisis Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Pada PT Pertamina	70
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	73
5.2 Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA	75

DAFTAR TABEL

Table 2.1 Daftar Indikator dan Aspek Keuangan.....	21
Table 2.2 Penelitian Terdahulu	27
Table 3.1 Operasional Variable.....	33
Table 4.1 Bobot Realisasi Keuangan	60
Table 4.2 Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi ROE	61
Table 4.3 Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi ROI	63
Table 4.4 Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi TATO	64
Table 4.5 Pangsa Pasar.....	66
Table 4.6 Inovasi Produk	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Paradigma Penelitian.....	32
Gambar 2.1 Struktur Organisasi.....	50

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	: Lembar Acc Perbaikan Skripsi
LAMPIRAN 2	: Surat Balasan Perusahaan
LAMPIRAN 3	: Surat Keterangan Lulus Komprehensif
LAMPIRAN 4	: Lembar Konsultasi
LAMPIRAN 5	: Surat Permohonan Judul & Pembimbing