

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA MENGGUNAKAN *BALANCED  
SCORECARD* PADA PT NINDYAKARYA (PERSERO)  
DIVISI IV SURABAYA**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian  
Program Pendidikan Strata Satu  
Jurusan Akuntansi



**Oleh :**

**WAFA'  
2009310256**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS  
SURABAYA  
2013**

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA MENGGUNAKAN *BALANCED  
SCORECARD* PADA PT NINDYA KARYA (PERSERO)  
DIVISI IV SURABAYA**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian  
Program Pendidikan Strata Satu  
Jurusan Akuntansi



**Oleh :**

**WAFA'  
2009310256**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS  
SURABAYA  
2013**

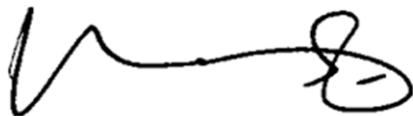
**ANALISIS PENILAIAN KINERJA MENGGUNAKAN *BALANCED  
SCORECARD* PADA PT NINDYA KARYA (PERSERO)  
DIVISI IV SURABAYA**

Diajukan Oleh :

**WAFA'  
NIM : 2009310256**

Skripsi ini telah dibimbing  
dan dinyatakan siap diujikan

Dosen Pembimbing,  
Tanggal : 19 Juli 2013



(Nanang Shonhadji, S.E.,Ak.,M.Si.)

Co. Dosen Pembimbing,  
Tanggal : 22 Juli 2013



(Putri Wulanditya, SE.,M.Ak.)

## **SKRIPSI**

### **ANALISIS PENILAIAN KINERJA MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT NINDYA KARYA (PERSERO) DIVISI IV SURABAYA**

Disusun Oleh :

**WAFA'**  
**NIM : 2009310256**

Dipertahankan di depan Tim Pengudi  
dan dinyatakan Lulus Ujian Skripsi  
pada tanggal 13 Agustus 2013

Tim Pengudi

**Ketua : Supriyati, SE.,Ak.,M.Si**

**Sekretaris : Nanang Shonhadji, S.E.,Ak.,M.Si.**

**Anggota : Erida Herlina, SE.,M.Si**

## PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Wafa'

Tempat, Tanggal Lahir : Makkah, 9 September 1990

N.I.M : 2009310256

Jurusan : Akuntansi

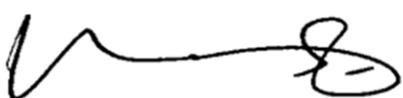
Program Pendidikan : Strata 1

Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Judul : Analisis Penilaian Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV Surabaya

### Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing,  
Tanggal :18 Oktober 2013



(Nanang Shonhadji, S.E.,Ak.,M.Si.)

Co. Dosen Pembimbing,  
Tanggal : 18 Oktober 2013



(Putri Wulanditya, SE.,M.Ak.)

Ketua Program Studi S1 Akuntansi  
Tanggal : 22 Oktober 2013



(Supriyati, SE.,Ak.,M.Si)

## **MOTTO HIDUP**

Akhir hanyalah Awal dari suatu yang baru –

Mendongak ke atas memotivasi diri untuk sukses  
Melihat ke bawah memotivasi diri untuk bersyukur –

## **PERSEMBAHAN**

Persembahan ini aku tuliskan untuk orang-orang yang telah membantuku, untuk :

*Baba (ayah) yang telah membiayai hidup dan sekolah hingga kuliahku selesai, meskipun sudah lama tidak tinggal serumah tapi terima kasih atas tanggungjawab yang telah diberikan kepada ibu dan adikku.*

*Ibu yang telah merawat dan memperjuangkan hak-hakku, meskipun kita sering tidak akur tapi terima kasih atas semuanya dan doa-doa untuk putri-putrinya.*

*Adikku Ulis yang paling sabar dan kalem dalam keluarga ini meskipun aku sering mengganggunya. Terima kasih juga untuk saudara-saudara yang telah banyak membantu keluargaku terutama Ami Anam dan semua keluarga yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.*

*Yusva Harun, you are my first boy, my long distanced, hope you can be my destiny and long last. Terima kasih sudah sabar ngadepin aku dan tetap bertahan ☺*

*Sahabat-sahabat dari semester satu dan sering gonta ganti personil di dalamnya : Ira (Ginting), lin (Bus), Rafika (Pika), Gita (Ndut), Tika (Cece), Ajeng (Tante), especially Ginting & lin always push and help me to done this skripsi. Big KissHug for you all.*

*Sahabat-sahabat dari SMP Adhin dan Dina temen nginep bobo bareng. Sahabatku dari SD Fifa always remember detail of me.*

*Pihak-pihak PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV Surabaya yang telah membantu dan bersedia meluangkan waktu untuk saya : Pak Rusli, Tante Ama, Mas Irfan, Pak Darmadji.*

*Teman-teman satu bimbingan skripsi dan teman-teman jurusan S1 Akuntansi terima kasih atas informasi dan bantuannya selama perkuliahan di kampus STIE Perbanas.*

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan hidayat-Nya sehingga dapat menyelesaikan Skripsi ini yang diajukan untuk memenuhi salah satu syarat penyelesaian Program Pendidikan Strata Satu Jurusan Akuntansi STIE Perbanas Suranaya dengan judul **“ANALISIS PENILAIAN KINERJA MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT NINDYA KARYA (PERSERO) DIVISI IV SURABAYA”**.

Penyusunan Skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, untuk itu ucapan terima kasih ditujukan kepada :

1. Ibu Prof.,Dr.,Dra,Psi. Tatik Suryani, M.M, selaku ketua STIE Perbanas Surabaya.
2. Ibu Supriyati, SE.,M.Si.,Ak. selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi sekaligus dosen penguji.
3. Ibu Erida Herlina, SE.,M.Si. selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi sekaligus dosen penguji.
4. Bapak Nanang Shonhadji, S.E.,Ak.,M.Si. selaku dosen pembimbing dan Ibu Putri Wulanditya, SE.,M.Ak selaku co. dosen pembimbing.
5. Bapak Prof.Dr.Drs.R. Wilopo, Ak.,M.Si selaku dosen wali.
6. Seluruh Bapak/Ibu Dosen STIE Perbanas Surabaya.
7. Seluruh staf Akademik, Kemahasiswaan, Perpustakaan, PCC, dan karyawaan STIE Perbanas Surabaya.
8. Orang tua serta seluruh keluarga.

9. Sahabat dan teman-teman jurusan S1 Akuntansi STIE Perbanas Surabaya.
10. Seluruh pihak PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV Surabaya.

Menyadari dengan terbatasnya pengalaman serta kemampuan diri sehingga masih banyak kekurangan baik dari segi tata bahasa maupun isi dalam penulisan Skripsi ini, untuk itu saran dan kritik yang membangun akan diharapkan untuk perbaikan di masa mendatang. Sekiranya Skripsi ini dapat bermanfaat dalam memperkaya ilmu ekonomi dan dapat dijadikan sebagai salah satu sumber referensi bagi peneliti selanjutnya.

Surabaya, 2013

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SIAP DIUJI.....	ii
HALAMAN LULUS UJIAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN MOTTO .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
BAB I      PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
1.5 Sistematika Penulisan Skripsi .....	7
BAB II     TINJAUAN PUSTAKA .....	8
2.1 Penelitian Terdahulu .....	8
2.2 Landasan Teori.....	11
2.2.1 Teori penetapan tujuan ( <i>goal setting theory</i> ) .....	11
2.2.2 Teori harapan ( <i>expectancy theory</i> ).....	12
2.2.3 Penilaian kinerja.....	12
2.2.4 <i>Balanced Scorecard</i> .....	13
2.2.6 Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
2.2.7 Pengukuran dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	24
2.3 Kerangka Pemikiran.....	27
BAB III    METODE PENELITIAN.....	30
3.1 Rancangan Penelitian.....	30
3.2 Batasan Penelitian .....	30
3.3 Unit Analisis .....	31
3.4 Data dan Metode Pengumpulan Data .....	33
3.4.1 Jenis dan sumber data .....	33
3.4.2 Metode pengumpulan data .....	33
3.5 Teknik Analisis Data.....	35

	3.6 Uji Keabsahan Data .....	36
BAB IV	GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA	38
	4.1 Gambaran Subyek Penelitian .....	38
	4.1.2 Visi, misi, keyakinan, nilai-nilai dasar PT Nindya Karya	39
	4.1.3 Lokasi penelitian .....	42
	4.1.4 Struktur organisasi perusahaan.....	43
	4.2 Analisis Data .....	47
	4.2.1 Analisis data sebelum dan selama di lapangan .....	47
	4.2.2 Penjabaran strategi <i>Balanced Scorecard</i> .....	48
	4.2.3 Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> perusahaan .....	51
	4.3 Pembahasan.....	54
	4.3.1 Pengukuran dan penilaian kinerja perusahaan .....	55
	4.3.2 Penilaian kinerja <i>Balanced Scorecard</i> perusahaan .....	67
BAB V	PENUTUP.....	72
	5.1 Kesimpulan .....	72
	5.2 Keterbatasan Penelitian.....	74
	5.3 Saran .....	74
	DAFTAR RUJUKAN .....	

## **DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 2.1 : Ukuran Hasil dan Ukuran Pemacu Kinerja	25
Tabel 4.1 : Indikator Pengukuran	51
Tabel 4.2 : Perspektif Keuangan Manager Proyek	56
Tabel 4.3 : Perspektif Keuangan Staf	58
Tabel 4.4 : Perspektif Pelanggan Manager Proyek	59
Tabel 4.5 : Perspektif Pelanggan Staf	60
Tabel 4.6 : Perspektif Proses Internal Manager Proyek	62
Tabel 4.7 : Perspektif Proses Internal Staf	64
Tabel 4.8 : Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Manager Proyek	66
Tabel 4.9 : Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Staf	66
Tabel 4.10 : Manager Proyek	68
Tabel 4.11 : Staf	69

## **DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran	27
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi PT Nindya Karya Divisi IV	43
Gambar 4.2 : Template Penjabaran Strategi <i>Balanced Scorecard</i>	50

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 : Penerimaan Ijin Penelitian Skripsi
- Lampiran 2 : Pertanyaan Wawancara
- Lampiran 3 : Struktur Organisasi
- Lampiran 4 : Form Umpam Balik Pelanggan

***ANALYSIS OF PERFORMANCE EVALUATION USING THE BALANCED  
SCORECARD AT PT NINDYA KARYA (PERSERO)  
DIVISI IV SURABAYA***

**ABSTRACT**

*Increasing competition in the globalization of business following the company is required to take strategic steps in competing. Selection of the performance appraisal system is very important to know the extent to which the achievement of the company. During this time the company is commonly used in the assessment of traditional performance measures that focused on the financial sector. Balanced Scorecard is used to double the performance with four perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business processes, learning and growth perspective. The subjects in this study were PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV Surabaya engaged in construction services. This company has implemented a Balanced Scorecard performance measurement and assessment system, but not yet known to what extent the development of the Balanced Scorecard has been used in the company. This study aims to determine the performance appraisal using the Balanced Scorecard with four perspectives at the company. Methods of data collection in this study was done by triangulation consisting of passive participation observation, semistructured interviews, document. The results of this research is overall assessment scorecard is viewed through a part performance measurement project manager and part of the staff/employees in achievement can be concluded is very good.*

**Keywords :** *Performance, Balanced Scorecard.*