



**EVALUASI PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI DASAR PENINGKATAN PENGENDALIAN
OPERASIONAL PADA PT. MULTI JAYA NIAGA
RAYA**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan penyelesaian program S-1
Bidang Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Widyakartika

Oleh

Celine Valencia
NRP 112.21.005

PEMBIMBING

Revi Arfamaini, SE.,MA
NIP. 112/06.88/01.14/061

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS WIDYA KARTIKA**

**SURABAYA
2025**

ABSTRAK

Celine Valencia, 112.21.005

Skripsi

EVALUASI PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI DASAR
PENINGKATAN PENGENDALIAN OPERASIONAL PADA PT. MULTI JAYA
NIAGA RAYA

Perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap kinerja operasionalnya dengan tingkat ketelitian dan akuntabilitas tinggi. Pendekatan *Balanced Scorecard* akan melakukan pengukuran unit dari setiap bisnis perusahaan, sehingga mampu meningkatkan pengendalian operasional dengan memberi pertimbangan bagi kepentingan perusahaan yang dikaji melalui beberapa perspektif. Dinamika pasar yang terus berubah, menuntut perusahaan berinovasi dalam proses penyediaan dan distribusi guna mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Peneliti menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk menggambarkan data secara mendalam melalui narasi. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sumber data utama berasal dari data primer dan sekunder yang diperoleh langsung dari perusahaan.

PT. Multi Jaya Niaga Raya merupakan perusahaan bidang distributor *spareparts* otomotif angkutan niaga dan mitsubishi, yang berdomisili di Surabaya, Jawa Timur. Perspektif *Balanced Scorecard* yang dikaji adalah perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian pada perspektif keuangan mencerminkan profitabilitas stabil, namun belum optimal karena pengambilan keputusan belum berbasis analisis rasio. Pada perspektif pelanggan, hubungan dengan pelanggan cukup stabil, namun pertumbuhan pasar masih terhambat oleh keterbatasan diversifikasi produk. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan efisiensi operasional yang baik, namun belum didukung prosedur kerja dan dokumentasi terstruktur. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengindikasikan produktivitas karyawan yang tinggi, namun tidak seimbang dengan struktural dan pengembangan Sumber Daya Manusia.

Kata kunci: Pengendalian Operasional, *Balanced Scorecard*, Struktur Organisasi

ABSTRACT

Celine Valencia, 112.21.005

Thesis

**EVALUATION OF THE BALANCED SCORECARD PERSPECTIVES AS A BASIS
FOR IMPROVING OPERATIONAL CONTROL AT PT MULTI JAYA NIAGA RAYA**

The company needs to evaluate its operational performance with a high level of accuracy and accountability. The Balanced Scorecard approach measures the performance of each business unit within the company, thereby enhancing operational control by considering the interests of the company through several key perspectives. The constantly evolving market dynamics require companies to innovate in their supply and distribution processes in order to maintain their competitive advantage. This research employs a descriptive qualitative approach to present data in-depth through narrative. Data collection techniques include interviews, observations, and documentation. The primary data sources are both primary and secondary data obtained directly from the company.

PT. Multi Jaya Niaga Raya is a Surabaya-based company in East Java engaged in the distribution of commercial vehicle and Mitsubishi automotive spare parts. The Balanced Scorecard perspectives examined in this study include financial, customer, internal business process, and learning and growth perspectives. The results of the financial perspective indicate stable profitability, though still suboptimal due to decision-making that is not yet based on financial ratio analysis. In the customer perspective, customer relations are relatively stable; however, market growth is hindered by limited product diversification. The internal business process perspective shows good operational efficiency, but lacks structured work procedures and documentation. The learning and growth perspective indicates high employee productivity, yet it is not balanced with organizational structure and human resource development.

Keywords: *Operational Control, Balanced Scorecard, Organizational Structure*

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia yang telah diberikan-Nya, sehingga Peneliti dapat menyelesaikan dan menyusun skripsi yang berjudul **“Evaluasi Perspektif *Balanced Scorecard* Sebagai Dasar Peningkatan Pengendalian Operasional Pada PT. Multi Jaya Niaga Raya”** dengan lancar hingga selesai.

Tujuan dari Penelitian skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu ketentuan untuk memperoleh gelar Sarjana Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi di Universitas Widya Kartika Surabaya. Selama masa perkuliahan dan proses penyelesaian skripsi ini mulai dari perencanaan, penyusunan, dan penyelesaian, Peneliti menyadari telah mendapat berbagai bantuan dan dorongan dari banyak pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini Peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ong Peter Leonardo, BA., M.Ed. Rektor Universitas Widya Kartika Surabaya.
2. Robby Kurniawan Budhi, S.Kom., M.Kom. Wakil Rektor 1 Bidang Akademik Universitas Widya Kartika Surabaya.
3. Yulia Setyarini, S.E., M.A., Wakil Rektor 2 Bidang Non Akademik Universitas Widya Kartika Surabaya.
4. Dr. Melvie Paramitha, S.E, M.Si. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Widya Kartika Surabaya.
5. A An Arief Jusuf, SE., MM. Kepala Program Studi Akuntansi Universitas Widya Kartika Surabaya dan Ketua Penguji yang selalu memberikan dukungan, masukan, serta waktunya kepada Peneliti selama sidang proposal dan sidang skripsi.
6. Revi Arfamaini, S.E., M.A., Dosen Akuntansi, Koordinator skripsi, dan Dosen Pembimbing yang selalu memberikan dukungan serta masukan kepada Peneliti selama proses pengerjaan skripsi. Terima kasih atas kesediaan dan waktu yang telah Ibu berikan untuk membimbing saya.

7. Semua Dosen Pengajar Universitas Widya Kartika, terutama dari Fakultas Bisnis Ekonomi yang telah mengajar dan memberikan ilmu yang berharga kepada Peneliti selama masa perkuliahan di Universitas Widya Kartika Surabaya.
8. Semua Staff Universitas Widya Kartika, dari bidang akademik maupun non akademik yang telah membantu melancarkan kegiatan perkuliahan dan skripsi untuk Peneliti.
9. Orang tua, saudara-saudara, dan seluruh keluarga yang selalu memberikan doa, semangat, dukungan, dan perhatian selama proses penyelesaian skripsi ini.
10. Teman-teman yang telah membantu dan mendukung Peneliti selama kegiatan perkuliahan dan pengerjaan skripsi, terutama teman-teman angkatan 2021 akuntansi yang telah berjuang bersama selama kuliah dan skripsi.
11. Pemilik PT. Multi Jaya Niaga Raya yang telah bersedia memberikan informasi-informasi penting dalam membantu proses skripsi ini.
12. Semua pihak yang tidak dapat Peneliti sebut satu per satu yang telah membantu Peneliti selama kegiatan perkuliahan dan pengerjaan skripsi.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih belum sempurna, karena terbatasnya pengalaman dan pengetahuan, baik dari segi tata bahasa, susunan kalimat, maupun isi. Oleh karena, Peneliti mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan dan dapat menjadi masukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

Surabaya, Juli 2025



Peneliti

DAFTAR ISI

COVER	i
PERNYATAAN ORISINALITAS DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	iii
BERITA ACARA PENGESAHAN SIDANG AKHIR SKRIPSI/TUGAS	
AKHIR	iv
PERSETUJUAN SIDANG AKHIR SKRIPSI/TUGAS AKHIR.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Definisi dan Judul.....	1
1.2. Latar Belakang	2
1.3. Rumusan Masalah	9
1.4. Tujuan Penelitian.....	9
1.5. Manfaat Penelitian.....	10
1.6. Lingkup Penelitian	11
1.7. Sistematika Pelaporan	11
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1. Penelitian Terdahulu.....	13
2.2. Landasan Teori	17
2.2.1. Sistem Pengendalian Operasional	17
2.2.2. Komponen Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	23
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	35
3.1. Pendekatan Penelitian.....	35
3.2. Fokus Penelitian	36
3.2.1. Jenis dan Sumber Data	36
3.2.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	39

3.3.	Metode Pengumpulan Data	39
3.4.	Langkah-Langkah Pembahasan.....	41
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN		46
4.1.	Gambaran Umum Perusahaan	46
4.1.1.	Sejarah Singkat.....	46
4.1.2.	Tujuan Berdirinya PT. Multi Jaya Niaga Raya.....	47
4.1.3.	Visi dan Misi.....	47
4.1.4.	Struktur Organisasi Perusahaan	48
4.1.5.	Tugas dan Tanggung Jawab Jabatan.....	49
4.2.	Deskripsi Data	52
4.2.1.	Prosedur Pengendalian Operasional.....	52
4.2.2.	Hasil Observasi	55
4.2.3.	Dokumen Terkait	58
4.3.	Analisis dan Pembahasan	62
4.3.1.	Analisis Evaluasi Pengendalian Operasional dengan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	62
4.3.2.	Evaluasi Perspektif Keuangan.....	67
4.3.3.	Evaluasi Perspektif Pelanggan	69
4.3.4.	Evaluasi Perspektif Proses Bisnis Internal	72
4.3.5.	Evaluasi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	73
4.3.6.	Pembahasan.....	75
4.3.7.	Rekomendasi Perbaikan Pada Pengendalian Operasional PT. Multi Jaya Niaga Raya.....	78
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN		97
5.1.	Kesimpulan.....	97
5.2.	Saran	99
DAFTAR PUSTAKA.....		101
LAMPIRAN.....		104

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Sebelumnya.....	16
Tabel 2. 3 Indikator Skor Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	30
Tabel 3. 1 Interpretasi Hasil Skor <i>Balanced Scorecard</i>	44
Tabel 3. 2 Dimensi BSC.....	38
Tabel 4. 1 Perbandingan antara Implementasi Pengendalian Operasional pada PT MJNR dan Komponen Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	64
Tabel 4. 2 Perhitungan ROA Tahun 2023-2024 PT. Multi Jaya Niaga Raya	67
Tabel 4. 3 Perhitungan NPM Tahun 2023-2024 PT. Multi Jaya Niaga Raya	68
Tabel 4. 4 Penilaian Periode 2023-2024 <i>Scorecard</i> atas Perspektif Finansial PT. MJNR.....	68
Tabel 4. 5 Perhitungan Akuisisi Pelanggan Tahun 2023-2024 PT. MJNR.....	70
Tabel 4. 6 Perhitungan Retensi Pelanggan Tahun 2023-2024 PT. MJNR	70
Tabel 4. 7 Penilaian Periode 2023-2024 <i>Scorecard</i> atas Perspektif Pelanggan PT. MJNR.....	71
Tabel 4. 8 Penilaian Periode 2023-2024 <i>Scorecard</i> atas Perspektif Proses Bisnis Internal PT. MJNR.....	73
Tabel 4. 9 Penilaian Periode 2023-2024 <i>Scorecard</i> atas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT. MJNR.....	74
Tabel 4. 10 <i>Balanced Scorecard</i> PT. Multi Jaya Niaga Raya.....	76
Tabel 4. 11 Formulir Pemeriksaan Barang Inventaris PT. MJNR.....	79
Tabel 4. 12 Formulir Skor Kuesioner Kepuasan Pelanggan PT. MJNR.....	83
Tabel 4. 13 <i>Purchase Requisition</i> PT. MJNR.....	86
Tabel 4. 14 Bukti Penerimaan Barang PT. MJNR	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Siklus Manajemen Kinerja	22
Gambar 2. 2 Kerangka Kerja <i>Balanced Scorecard</i>	23
Gambar 2. 3 Skema <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	31
Gambar 2. 4 <i>Template of Strategy Map</i>	33
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Perusahaan	48
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi PT MJNR (Perbaikan).....	90



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 3. 1 Surat Keterangan Wawancara dan Observasi.....	104
Lampiran 4. 1 Formulir Hasil Wawancara PT Multi Jaya Niaga Raya	105
Lampiran 4. 2 Formulir Wawancara Validasi Data PT Multi Jaya Niaga Raya.	112
Lampiran 4. 3 Dokumen-Dokumen Terkait.....	115
Lampiran 4. 4 Dokumentasi Kegiatan	124

