

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
PADA PT ANGKASA PURA SOLUSI BANDAR UDARA INTERNASIONAL  
SOEKARNO-HATTA TANGERANG**

**SKRIPSI**

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Akuntansi



Oleh:

**Anggita Zaestyana Zhafira Ichwani**

**202010170311176**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

**2024**

**SKRIPSI**

**PENERAPAN BALANCED SCORECARD TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
PADA PT ANGKASA PURA SOLUSI BANDAR UDARA INTERNASIONAL  
SOEKARNO-HATTA TANGERANG**

Oleh :

**Anggita Zaestyana Zhafira Ichwani**  
202010170311176

Diterima dan disetujui  
pada tanggal 23 Februari 2024

Pembimbing,

*[Signature]*  
**Drs. A. Waluya Jati, M.M.**

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Ketua Jurusan,



*[Signature]*  
**Prof. Dr. Idah Zuhroh, M.M.**

*[Signature]*  
**Dr. Driana L., S.E., M.S.A., Ak., CSRS., CSRA.**

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

**PENERAPAN BALANCED SCORECARD TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
PADA PT ANGKASA PURA SOLUSI BANDAR UDARA INTERNASIONAL  
SOEKARNO-HATTA TANGERANG**

Yang disiapkan dan disusun oleh:

**Nama** : Anggita Zaestyana Zhafira Ichwani  
**NIM** : 202010170311176  
**Jurusan** : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 23 Februari 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada Universitas Muhammadiyah Malang.

Susunan Tim Penguji:

- Penguji I : **Dra. Sri Wibawani Wahyuning A., M.Si., Ak. CA.**
- Penguji II : **Fahmi Dwi Mawardi, S.E., M.SA., CSRS.**
- Penguji III : **Drs. A. Waluya Jati, M.M.**

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Ketua Jurusan,

**Prof. Dr. Idah Zuhroh, M.M.**

**Dr. Driana L., S.E., M.SA., Ak., CSRS, CSRA.**



1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_



## PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama : **Anggita Zaestyana Zhafira Ichwani**

NIM : 202010170311176

Program Studi : Akuntansi

Surel : [anggitz22@gmail.com](mailto:anggitz22@gmail.com)

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri, baik sebagian maupun keseluruhan, bukan hasil karya orang lain dan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil penjiplakan (*plagiarism*) dari hasil karya orang lain;
2. Karya dan pendapat orang lain yang dijadikan sebagai bahan rujukan (*referensi*) dalam skripsi ini, secara tertulis dan jelas dicantumkan sebagai bahan/sumber acuan dengan menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan di daftar pustaka sesuai dengan ketentuan penulisan ilmiah yang berlaku;
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan atau ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademis, dan sanksi-sanksi lainnya yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Malang, 25 April 2024  
Yang Membuat Pernyataan,



**Anggita Zaestyana Zhafira Ichwani**

# PENERAPAN BALANCED SCORECARD TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA PT ANGKASA PURA SOLUSI BANDAR UDARA INTERNASIONAL SOEKARNO-HATTA TANGERANG

## ORIGINALITY REPORT

<b>9%</b> SIMILARITY INDEX	<b>9%</b> INTERNET SOURCES	<b>2%</b> PUBLICATIONS	<b>2%</b> STUDENT PAPERS
-------------------------------	-------------------------------	---------------------------	-----------------------------

## PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<a href="http://repository.umsu.ac.id">repository.umsu.ac.id</a> Internet Source	<b>5%</b>
<b>2</b>	<a href="http://journal.feb.unmul.ac.id">journal.feb.unmul.ac.id</a> Internet Source	<b>2%</b>
<b>3</b>	<a href="http://www.law-justice.co">www.law-justice.co</a> Internet Source	<b>2%</b>

Exclude quotes  On  
Exclude bibliography  On

Exclude matches  < 2%



## Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja PT Angkasa Pura Solusi yang diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model dari Miles & Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya penurunan terhadap kinerja perusahaan, seperti pada perspektif pelanggan yang mengalami penurunan pada tingkat kepuasan pelanggan, pada perspektif proses bisnis internal terdapat salah satu unit usaha yang memiliki persentase tersendah terkait kedisiplinan setiap unit usaha, pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengalami penurunan pada jumlah SDM pada tahun 2020-2022, dan pada perspektif keuangan mengalami penurunan ROE, ROA, dan NPM pada tahun 2020-2021.

**Kata kunci:** *Balanced Scorecard*, Kinerja, Perusahaan.

## Abstract

*The purpose of this study was to analyze the performance of PT Angkasa Pura Solusi as measured using the balanced scorecard method. This research uses a descriptive approach. The data collection techniques used were interviews and documentation. The data analysis technique uses the model of Miles & Huberman. The results showed that there are several factors that cause a decrease in company performance, such as in the customer perspective which has decreased in the level of customer satisfaction, in the internal business process perspective there is one business unit that has the lowest percentage related to the discipline of each business unit, in the growth and learning perspective has decreased in the number of human resources in 2020-2022, and in the financial perspective has decreased ROE, ROA, and NPM in 2020-2021.*

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

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim.

Assalamu'alaikum wr. wb. Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, karunia, hidayah dan nikmat-Nya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT Angkasa Pura Solusi Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta Tangerang" ini deduai dengan waktu yang telah direncanakan.

Selama proses penyusunan skripsi ini, banyak pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan kepada saya. Sebagai ungkapan rasa syukur, dalam kesempatan ini, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua saya, Ayah Imam Zaenal Ehwan dan Bunda Hesty Juli Kistyarti yang saya sayangi. Terimakasih atas segala cinta, kasih sayang, do'a, support, motivasi, dan segala bentuk pengorbanan yang telah kalian berikan.
2. Adik saya, Earlyta Zaestyana Afafanisa Ichwani yang telah memberikan dukungan penuh dan semangat, sekaligus sebagai pendengar atas keluh kesah saya selama proses mengerjakan skripsi ini.
3. Bapak Prof. Dr. H. Nazaruddin Malik, SE., M.Si. Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Malang.
4. Ibu Dr. Idah Zuhroh M.M. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Malang.
5. Ibu Dr. Driana Leniwati, SE, Ak, M.SA., CSRS., CSRA. Selaku Ketua Prodi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Malang.
6. Ibu Dra. Sri Wahjuni Latifah, MM., Ak., CA. Selaku Dosen Wali Kelas AKuntansi (D) Angkatan 2020 Universitas Muhammadiyah Malang.
7. Bapak Drs. Ahmad Waluya Jati, M.M., CRA., CRP. Selaku Dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan, kritik, saran, arahan, serta motivasi kepada saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Ibu Dra. Sri Wibawani Wahyuning Astuti, M.Si., Ak., CA. Selaku serta Bapak Fahmi Dwi Mawardi, S.E., M.SA., CSRS. Selaku Dosen Penguji yang telah memberikan kritik dan saran mengenai ujian skripsi saya.

9. Seluruh jajaran Dosen Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Malang.
10. Muhammad Rafli Ragil Adi Putra. Terimakasih telah menemani aku dari awal pesmaba sampai saat ini, menjadi pendengar terbaik, partner dalam hal apapun itu, selalu mendukung segala hal baik yang aku pilih, dan selalu membantu aku terutama dalam penyusunan skripsi.
11. Forcelina, bestie akuu!! Terimakasih telah menemaniku dalam kondisi apapun itu, memberikan support dan motivasi, sebagai pengingat sekaligus pendengar semua cerita, partner kepanitiaan di Gitasurya, partner keliling Malang, partner LIA, partner kuliner, dan partner dalam banyak hal lainnya.
12. Tamagochi geng (Rhima, Kania, dan Tata). Terimakasih dari awal perkuliahan sampai saat ini telah menjadi sahabat terbaikku, memberikan support yang penuh, sebagai pendengar segala keluh kesah dan ceritaku, menemaniku galau berhari-hari, partner pertugasan kuliah karena kita semua satu jurusan, partner Latihan padus sampai konser dan kompetisi bareng, dan telah membantuku dalam penyusunan skripsi.
13. Teman-teman kelas terbaikku (Inanda, Catrin, Kiki). Terimakasih telah menjadi teman-teman terbaikku dari awal di UMM sampai saat ini, sebagai teman cerita dan sharing banyak hal, dan telah membantuku dalam mengerjakan tugas-tugas kuliah bahkan sampai penyusunan skripsi.
14. Kak Aul. Terimakasih banyakk karena telah full membantuku dengan memberikan informasi, referensi, support penuh, do'a, dan banyak hal dalam menyusun skripsi.
15. Mas Tuni, kating Gitasurya terbaik yang telah membantu penuh mulai dari menyusun metpen sampai menyusun skripsi.
16. Eva dan Nadhifah, yang selalu mau menemaniku menugas di cafe selama proses penyusunan skripsi, dan terimakasih juga untuk semua asupan afirmasi yang sangat berguna buat aku.
17. Devi, Dilla, Bayu, serta semua pihak yang terlibat dalam proses penyusunan skripsi.
18. Diriku sendiri, Anggita Zaestyana Zhafira Ichwani. Alhamdulillah, terimakasih karena telah berjuang dan berusaha penuh dalam kondisi apapun, telah bertahan sampai di titik ini, telah kuat dalam menghadapi segala hal, bismillah untuk ke depannya tetap terus seperti ini.



## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERSETUJUAN.....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>5</b>
2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	5
2.2 Tinjauan Pustaka.....	6
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>12</b>
3.1 Lokasi Penelitian.....	12
3.2 Jenis Penelitian.....	12
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	12
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	13
3.5 Teknik Analisis Data.....	13
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>15</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	15
4.2 Deskripsi Data.....	22
4.3 Analisis Data.....	34
4.4 Pembahasan.....	38
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>43</b>
5.1 Kesimpulan.....	43
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	44
5.3 Saran.....	44
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>45</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>47</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 3.1</b> Narasumber Penelitian-----	12
<b>Tabel 4.1</b> Data Laporan Keuangan-----	31



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara-----	47
Lampiran 2 Data Wawancara -----	48
Lampiran 3 Lokasi Penelitian -----	52



## DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, Oppie *et al.* (2023), Analisis Rasio Profitabilitas Terhadap Optimalisasi Laba Pada Pt Grand Titian Residence. *Jurnal Media Wahana Ekonomika (Jmwe)*. 20(1), 202-215.
- Alimudin, A. (2017). Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan *Balanced Scorecard*. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis (JPEB)*, 5(2), 194-205. <https://doi.org/10.21009/jpeb.005.2.6>
- Andani, T. Miftahul *et al.* (2022). *PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PT. ANGKASA PURA LOGISTIK CABANG SURABAYA DENGAN METODE BALANCED SCORECARD*.
- Angkasa Pura Solusi (nd.d). Sekilas Angkasa Pura Solusi. Diakses pada 27 Oktober 2023. Retrived from [angkaspurasolusi.co.id](https://angkaspurasolusi.co.id) : <https://angkaspurasolusi.co.id/about/pages/MTA>
- Angkasa Pura II (2020). Program Efisiensi PT Angkasa Pura II di Tengah Pandemi Berjalan Efektif. Diakses pada 27 Oktober 2023. Retrived from [angkaspura2.co.id](https://www.angkaspura2.co.id/id/investor_relation?activeTab=report) : [https://www.angkaspura2.co.id/id/investor\\_relation?activeTab=report](https://www.angkaspura2.co.id/id/investor_relation?activeTab=report)
- Djohan, M., & Breliastiti, R. (2015). PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* PADA PERUSAHAAN JASA DI INDONESIA. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, 9(1), 1-23.
- Fahmi, Irham. (2013). Analisis Laporan Keuangan. Bandung:Alfabeta.
- Halim, Abdul *et al.* (2012). Akuntansi Manajemen. Yogyakarta:BPFE.
- Kompas.id (2021). Perjalanan Industri Penerbangan Indonesia. Diakses Pada 24 Februari 2024. Retrived from <https://www.kompas.id/baca/paparan-topik/2021/12/13/perjalanan-industri-penerbangan-indonesia>
- Lufriansyah. (2020). *Balanced Scorecard* Dalam Mengukur Kinerja Perusahaan PT Pertamina (Persero). *Jurnal Humaniora*, 4(1), 98-105.
- Miles, B. Mathew dan Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta:UIP.
- Moedjiono. (2012). Pedoman Penelitian Penyusunan dan Penilaian Tesis (v.5). Program Pasca Sarjana Universitas Budiluhur.
- Moherjono. (2012). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta:Rajawali Pers.
- Moherjono. (2013). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta:PT Raja GrafindoPersada.

- Mulyadi. (2011). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta:Salemba Empat.
- Mulyadi. (2014). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard* (Cetakan ke-3)*. Yogyakarta:UPP STIM YKPN.
- Pradana, Ida B. M. N. (2022). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Perusahaan Pt Gapura Angkasa Cabang Denpasar)*.
- Prayogi, U., & Saftiana, Y. (2013). *Penilaian Kinerja Pt Perkebunan Nusantara Vii (Persero) Unit Usaha Betu Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard**. *Akuntabilitas:Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Akuntansi*, 7(1), 16.
- Retnawan, W. A. D. *et al.* (2016). *Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi kasus Pada PT United Tractor, Tbk)*. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(03), 219-229.
- Rudianto. (2013). *Akuntansi manajemen : Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta:Erlangga.
- R.M., Koesomowidjojo. (2017). **Balanced Scorecard* Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif*. Jakarta:Raih Asa Sukses.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis (Edisi ke-3)*. Alfabeta.
- Ulum, A. Miftahul. (2020). *Analisis Pengukuran Kinerja Keuangan Pada Pt Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard**.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta:Salemba Empat.
- Wiratna, S. V. (2016). *Akuntansi Manajemen (Teori dan Aplikasi)*. Pustaka Baru Press.