

**ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*
TERHADAP KINERJA MANAJEMEN PADA
PT. ANEKA TAMBANG (ANTAM) Tbk**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen**



OLEH

NOVIANA MENDONCA

NIM : 321 19 069

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDIRA
KUPANG
2023**

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*
TERHADAP KINERJA MANAJEMEN PADA
PT. ANEKA TAMBANG (ANTAM) Tbk

Yang diajukan oleh :

Nama : Noviana Mendonca

NIM : 321 19 069

Fakultas : Ekonomika dan Bisnis

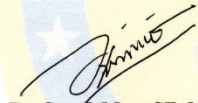
Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Keuangan

Skripsi ini telah disetujui dan diterima oleh Tim Pembimbing
Fakultas Ekonomika dan Bisnis Program Studi Manajemen
Universitas Katolik Widya Mandira Kupang

Pembimbing I

Pembimbing II



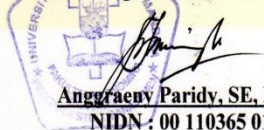
Dr. Stanis Man, SE, M.Si
NIDN: 08 150864 02



Maria B. M. G. Wutun, SE, MM
NIDN: 08 030983 02

Kupang, 2023

Ketua Program Studi Manajemen


Anggraeny Paridy, SE, M.Si
NIDN : 00 110365 01

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi ini telah disetujui dan diterima dengan baik oleh Panitia Ujian Skripsi pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang

Yang diselenggarakan pada :

Hari / Tanggal : Rabu, 07 Juni 2023

Waktu : Pukul 08.00 – 10.00 Wita

Tempat : Ruang Biro Umum

Atas Nama : Noviana Mendonca


Nomor Registrasi : 321 19 069

Dinyatakan : **LULUS**

PANITIA PENGUJI SKRIPSI

- | | | |
|----------------|--------------------------------|---------|
| 1. Ketua | : Dr. Stanis Man, SE, M.Si | (.....) |
| 2. Sekretaris | : Maria B. M. G. Wutun, SE, MM | (.....) |
| 3. Penguji I | : Anggraeny Paridy, SE, M.Si | (.....) |
| 4. Penguji II | : Selfiana Goetha, SE, MM | (.....) |
| 5. Penguji III | : Dr. Stanis Man, SE, M.Si | (.....) |

MENGETAHUI


Dekan
Fakultas Ekonomika dan Bisnis

Dr. M. E. Perseveranda, SE, M.Si
NIDN : 0818066703


Ketua
Program Studi Manajemen

Anggraeny Paridy, SE, M.Si
NIDN : 0011036501

MOTO

“Kedewasaan dan Kebahagiaan dibangun diatas Penderitaan”

**“Tetapi Kamu ini, Kuatkanlah Hatimu, Jangan Lemah Semangatmu, karena
Ada Upah bagi Usahamu!”
(2 Taw 15:7)**

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan Kepada :

Kedua orang tua tercinta Bapak Mario Mendonca dan Mama Silveira Lopes, yang selalu dengan bersusah payah membiayai studi dan tidak pernah lelah mendoakan segala yang terbaik untuk anak-anaknya. Kepada saudara terkasih kakak Adje Dos Reis, adik Rian Mendonca, dan si bungsu Aquino Mendonca, serta semua keluarga besar yang selalu mendukung dan memotivasi untuk selalu berdoa dan semangat.

KATA PENGANTAR

Puji syukur sedalam-dalamnya Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT. Aneka Tambang (ANTAM) Tbk”** ini dengan baik dan tepat pada waktunya. Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat memperoleh gelar sarjana Strata-1 pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.

Sehubungan dengan selesainya penulisan skripsi ini adalah berkat masukan, bimbingan dan dukungan semangat yang datang dari semua pihak. Maka dari itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Pater Dr. Philipus Tule, SVD selaku Rektor Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas untuk dapat menyelesaikan pendidikan di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.
2. IbuDr. M. E. Perseveranda, SE.,M. Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Br. Salomon Leki, SVD., SE., M.Ec.Dev dan Ibu Rere Paulina Bibiana, SE, M.Si selaku wakil Dekan I dan II, yang telah membimbing dan memberikan perhatian, dukungan, motivasi serta pelayanan administrasi akademik selama kuliah di

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.

3. Ibu Anggraeny Paridy, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen yang telah memberikan kesempatan, pelayanan administrasi akademik selama mengikuti kuliah, meluangkan waktu, tenaga dan masukan serta perbaikan yang sangat membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Dr. Stanis Man, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing I, yang telah mengorbankan waktu, tenaga dan pikiran yang berharga, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
5. Ibu Maria B. M. G. Wutun, SE, MM selaku Dosen pembimbing II, yang juga telah mengorbankan waktu, tenaga dan pikiran yang berharga, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
6. Seluruh Dosen Pengajar dan Dosen Konsentrasi Keuangan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan serta bimbingan selama mengikuti perkuliahan baik di dalam kelas maupun di luar kelas.
7. Ibu Angelina Penun, SH selaku Kepala Tata Usaha dan seluruh Staf Tata Usaha Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang telah memberikan bantuan selama perkuliahan dan dalam segala urusan administrasi.

8. Kedua orang tua Bapak Mario Mendonca dan Ibu Silveira Lopes yang selalu memberikan semangat, dukungan doa, spiritual dan materi dalam penyelesaian skripsi ini.
9. Teman-teman Mahasiswa/i seperjuangan Angkatan 2019 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang khususnya Management B'19, Squad Pecinta Cuan (Mona, Any, Tasya, Denny) yang dengan caranya masing-masing telah membantu dan memberi dukungan, baik secara langsung maupun tidak langsung selama kuliah dan penulisan skripsi ini.
10. Semua pihak yang selalu memberi dukungan, semangat dan membantu baik secara langsung maupun tidak langsung selama kuliah dan penulisan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Kupang, Juli 2023

Penulis

ABSTRAK

Noviana Mendonca (321 19 069) dengan judul Penelitian “**Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT. Aneka Tambang (ANTAM) Tbk**”. Dibawah bimbingan Bapak Dr. Stanis Man, SE, M.Si selaku pembimbing I dan Ibu Maria B. M. G. Wutun, SE, MM selaku pembimbing II.

Rumusan masalah dalam penelitian ini yakni : Bagaimana hasil penilaian kinerja manajemen PT. ANTAM Tbk menggunakan metode *balanced scorecard*?. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui kinerja manajemen PT. ANTAM Tbk menggunakan metode *balanced scorecard*.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan kualitatif, sumber data yang digunakan yaitu data sekunder, dan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumentasi dan studi kepustakaan, serta metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Balanced Scorecard* yang terdiri empat perspektif, yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil analisis *balanced scorecard* berdasarkan perspektif keuangan menunjukkan bahwa kinerja PT. ANTAM Tbk periode 2018-2022 dikatakan baik. Berdasarkan perspektif pelanggan juga menunjukkan bahwa kinerja PT. ANTAM Tbk periode 2018-2022 dikatakan baik. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa kinerja PT. ANTAM Tbk periode 2018-2022 dikatakan tidak baik. Berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa kinerja PT. ANTAM Tbk periode 2018-2022 dikatakan cukup baik.

Berdasarkan hasil tersebut disarankan kepada pihak PT. ANTAM Tbk untuk meningkatkan lagi kinerja keuangannya agar dapat meningkatkan laba dan jumlah aset sehingga dapat memenuhi kewajiban jangka panjangnya. Perusahaan hendaknya dapat meningkatkan kinerjanya dalam perspektif pelanggan dan proses bisnis internal. Perusahaan hendaknya meningkatkan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat dipertahankan.

Kata Kunci : Kinerja, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
MOTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II LANDASAN TEORI	11
2.1 Manajemen Keuangan	11
2.2 Laporan Keuangan	14
2.3 Kinerja	20
2.4 <i>Balanced Scorecard</i>	25
2.5 Penelitian Terdahulu	41
2.6 Kerangka Pemikiran	44
BAB III METODE PENELITIAN	48
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	48
3.2 Jenis Data	48
3.3 Teknik Pengumpulan Data	49
3.4 Definisi Operasional	50
3.5 Teknik Analisis Data	51
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	55
4.1 Hasil Penelitian.....	55

4.2 Analisis Data dan Pembahasan.....	64
BAB V PENUTUP.....	81
5.1 Kesimpulan.....	81
5.2 Saran.....	82
DAFTAR PUSTAKA	84

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Total Aktiva, Total Hutang, Total Ekuitas, Pendapatan, Biaya Penjualan, dan Laba Bersih PT. ANTAM Tbk Periode 2020 – 2022 (Dalam Jutaan Rupiah)	6
Tabel 2.1 Standar Industri ROA.....	30
Tabel 2.2 Standar Industri ROE.....	31
Tabel 3.1 Standar Industri ROA.....	52
Tabel 3.2 Standar Industri ROE.....	52
Tabel 3.3 Penentuan <i>Score Balanced Scorecard</i> Berdasarkan Range Hasil Penilaian Kinerja.....	54
Tabel 4.1 Data Keuangan yang digunakan Periode 2018-2022 (dalam jutaan rupiah).....	64
Tabel 4.2 Hasil <i>Return On Asset</i> PT. ANTAM Tbk Periode 2018-2022 (dalam jutaan rupiah).....	65
Tabel 4.3 Hasil <i>Score Balanced Scorecard</i> Berdasarkan Range Hasil Penilaian Kinerja ROA.....	66
Tabel 4.4 Hasil <i>Return On Equity</i> PT. ANTAM Tbk Periode 2018-2022 (dalam jutaan rupiah).....	67
Tabel 4.5 Hasil <i>Score Balanced Scorecard</i> Berdasarkan Range Hasil Penilaian Kinerja ROE.....	68
Tabel 4.6 Hasil <i>Total Asset Turn Over</i> PT. ANTAM Tbk Periode 2018-2022 (dalam jutaan rupiah).....	69
Tabel 4.7 Hasil <i>Score Balanced Scorecard</i> Berdasarkan Range Penilaian Kinerja TATO.....	70
Tabel 4.8 Data Keuangan yang digunakan Periode 2018-2022 (dalam jutaan rupiah).....	71
Tabel 4.9 Hasil Profitabilitas Pelanggan PT. ANTAM Tbk Periode 2018-2022 (dalam jutaan rupiah).....	71
Tabel 4.10 Hasil <i>Score Balanced Scorecard</i> Berdasarkan Range Penilaian Kinerja Profitabilitas Pelanggan.....	72

Tabel 4.11 Data Keuangan yang digunakan Periode 2018-2022(dalam jutaan rupiah).....	73
Tabel 4.12 Hasil AETR PT. ANTAM Tbk Periode 2018-2022 (dalam jutaan rupiah).....	73
Tabel 4.13 Hasil <i>Score Balanced Scorecard</i> Berdasarkan Range Penilaian Kinerja AETR.....	74
Tabel 4.14 Data Keuangan yang digunakan Periode 2018-2022(dalam jutaan rupiah).....	75
Tabel 4.15 Hasil Produktivitas Karyawan PT. ANTAM Tbk Periode 2018-2022 (dalam jutaan rupiah).....	76
Tabel 4.16 Hasil <i>Score Balanced Scorecard</i> Berdasarkan Range Penilaian Kinerja Retensi Karyawan.....	76
Tabel 4.17 Hasil Rekapitulasi Penilaian <i>Balanced Scorecard</i> PT. ANTAM Tbk Periode 2018-2022.....	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	47
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. ANTAM Tbk	59

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Penelitian	87
Lampiran 2 Laporan Keuangan PT. ANTAM Tbk Tahun 2018-2022	88
Lampiran 3. Data Jumlah Karyawan Tetap dan Jumlah Karyawan Keluar PT. ANTAM Tbk Periode 2018-2022	100
Lampiran 4. Pengolahan Data dengan Menggunakan MS. Excel	102
Lampiran 5. Hasil Plagiat.....	109