



**PENGARUH PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* TERHADAP KINERJA
PUSDIKLAT KEUANGAN UMUM, KEMENTERIAN KEUANGAN**

SKRIPSI

Oleh:
Ulfa Umayah
18116021

UNIVERSITAS TRILOGI
Program Studi Akuntansi Strata-1
Fakultas Ekonomi, Bisnis Dan Humaniora
Jakarta
2025



**PENGARUH PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* TERHADAP KINERJA
PUSDIKLAT KEUANGAN UMUM, KEMENTERIAN KEUANGAN**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi

Oleh:
Ulfa Umayah
18116021

UNIVERSITAS TRILOGI
Program Studi Akuntansi Strata-1
Fakultas Ekonomi, Bisnis Dan Humaniora
Jakarta
2025



LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama	:	Ulfa Umayah
NIM	:	18116021
Jenjang Pendidikan	:	Strata-1
Program Studi	:	Akuntansi
Judul	:	Pengaruh Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Kinerja Pusdiklat Keuangan Umum, Kementerian Keuangan
Tanggal Sidang	:	7 Februari 2025

Disetujui Oleh:

(Lely Dahlia, S.E., M.Ak., CertIPSAS)

Dosen Pembimbing

Disahkan Oleh:

(Dr. Aty Herawati)

Dekan Fakultas

Ekonomi, Bisnis Dan Humaniora

Diketahui Oleh:

(Sri Opti, SE.Ak., MM.CA., CertIPSAS)

Ketua Program Studi Akuntansi



LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SIDANG SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Pada hari, Jumat, 07 Februari 2025 telah diselenggarakan Ujian Sidang Tugas Akhir dengan topik penelitian: “Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Pusdiklat Keuangan Umum” untuk memenuhi sebagai prasyarat akademik guna memperoleh gelar Sarjana Akuntansi Universitas Trilogi, bagi mahasiswa:

Nama : Ulfa Umayah
NIM : 18116021
Program Studi : Akuntansi

telah dinyatakan LULUS oleh Dewan Penguji yang terdiri dari:

<u>Nama</u>	<u>Status</u>	<u>Tanda tangan</u>
1. Rizka Ramayanti, S.E., M.Si., Ph.D	- Ketua Sidang	
2. Lely Dahlia, S.E., M.Ak., CertIPSAS	- Dosen Pembimbing	



SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya, yang bertandatangan di bawah ini, menyatakan bahwa tugas akhir yang saya serahkan untuk maju ujian sidang adalah murni hasil karya saya sendiri, bukan merupakan hasil plagiarsime (penjiplakan).

Apabila pada saat ujian sidang, diketahui dan terbukti bahwa tugas akhir ini merupakan hasil plagiarisme (penjiplakan) baik sebagian atau seluruh isi tugas akhir saya, maka Universitas Trilogi mempunyai hak dan wewenang untuk membatalkan isi dari tugas akhir yang telah saya (sebagai peneliti) tulis dan saya bersedia menerima sanksi *Drop Out* atau tidak dapat melanjutkan studi dari Universitas Trilogi.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dalam keadaan sehat dan sadar tanpa adanya campur tangan ataupun tekanan dari pihak manapun juga.

Jakarta, 7 Februari 2025

Yang Menyatakan,



52ALX152254060

(Ulfa Umayah)

NIM : 18116021



SURAT PERSETUJUAN UJIAN SIDANG TUGAS AKHIR

Topik Penelitian

Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Pusdiklat Keuangan Umum

Disusun oleh:

Nama : Ulfa Umayah

NIM : 18116021

Program Studi : Akuntansi

Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam Sidang Tugas Akhir guna memperoleh gelar Sarjana/~~Magister~~*) pada Program Studi Akuntansi Universitas Trilogi.

Jakarta, 30 Januari 2025

Menyetujui,

Dosen Pembimbing

Lely Dahlia, S.E., M.Ak., CertIPSAS

Mengetahui,

Ketua Program Studi

Sri Opti, SE.Ak., MM., CA., CertIPSAS

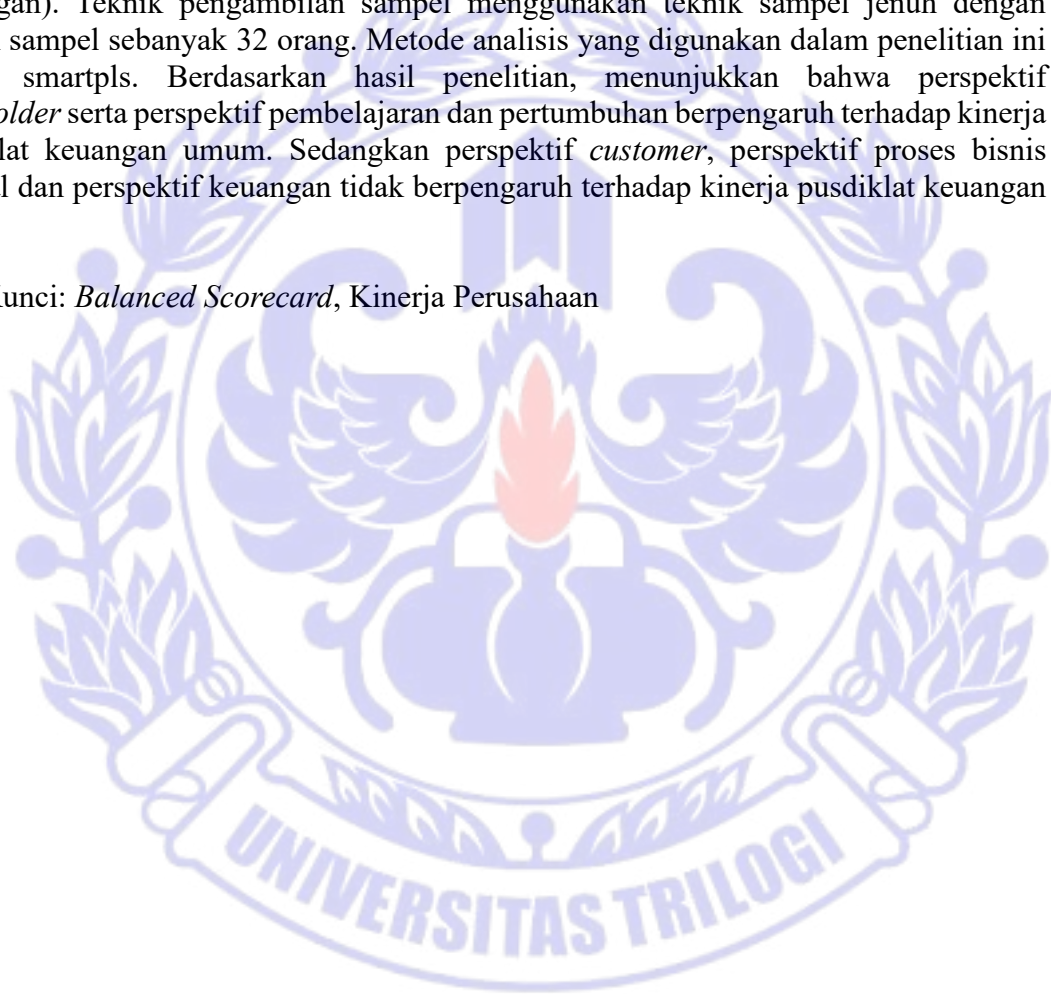
Catatan :

*) Coret Yang Tidak Perlu

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap kinerja Pusdiklat Keuangan Umum, Kementerian Keuangan. Perspektif *balanced scorecard* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu perspektif *stakeholder*, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, serta perspektif keuangan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Data yang digunakan adalah data primer dengan penyebaran kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah kepala bidang dan sub-bidang Pusdiklat Keuangan Umum (Kementerian Keuangan). Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampel jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 32 orang. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah smartpls. Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa perspektif *stakeholder* serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap kinerja pusdiklat keuangan umum. Sedangkan perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal dan perspektif keuangan tidak berpengaruh terhadap kinerja pusdiklat keuangan umum.

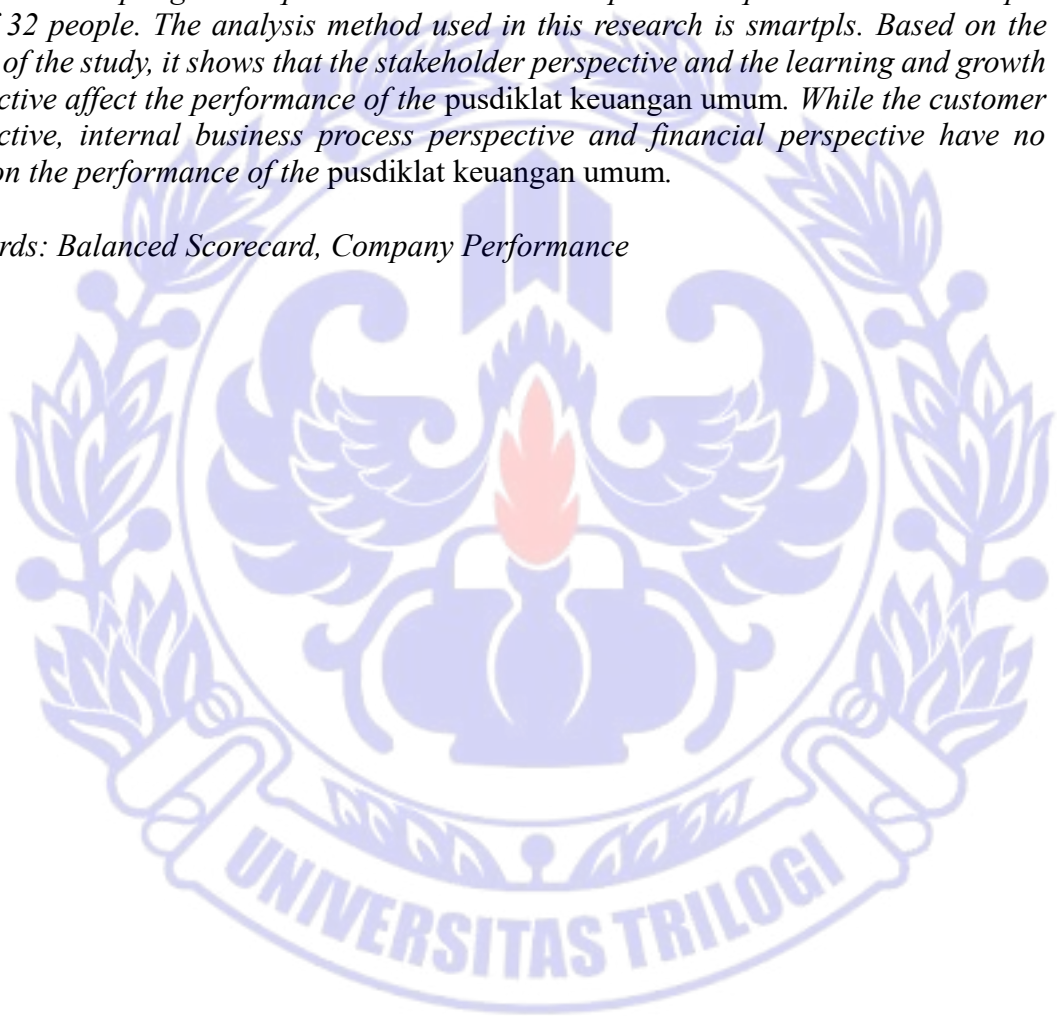
Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Kinerja Perusahaan



ABSTRAC

This study aims to analyze the effect of balanced scorecard implementation on the performance of the Pusdiklat Keuangan Umum, Kementerian Keuangan. The balanced scorecard perspectives used in this study are stakeholder perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective, and financial perspective. The method used in this research is quantitative method with descriptive approach. The data used is primary data by distributing questionnaires. The population in this study were heads of fields and sub-fields of the pusdiklat keuangan umum. The sampling technique used a saturated sample technique with a total sample size of 32 people. The analysis method used in this research is smartpls. Based on the results of the study, it shows that the stakeholder perspective and the learning and growth perspective affect the performance of the pusdiklat keuangan umum. While the customer perspective, internal business process perspective and financial perspective have no effect on the performance of the pusdiklat keuangan umum.

Keywords: Balanced Scorecard, Company Performance



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya ucapkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan nikmat, karunia dan kemudahan dalam menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Pusdiklat Keuangan Umum, Kementerian Keuangan”. Penelitian ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi dari Program SI Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trilogi.

Penulisan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya dukungan, do’a, bimbingan, pengarahan dan bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan kemudahan dan kelancaran kepada hamba-Nya dalam segala urusan.
2. Bapak Prof. Dr. Pramono Hari Adi, MS Selaku Rektor Universitas Trilogi.
3. Ibu Dr. Aty Herawati Selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Bisnis, dan Humaniora Universitas Trilogi.
4. Ibu Sri Opti, S.E.Ak., M.M., CA., CertIPSAS Selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Trilogi.
5. Ibu Lely Dahlia, S.E., M.Ak., CertIPSAS Selaku dosen pembimbing, yang telah banyak meluangkan waktu dalam memberikan pengarahan, bimbingan dan bantuan dari awal hingga selesainya skripsi ini.
6. Ibu Rizka Ramayanti, S.E., M.Si., Ph.D Selaku dosen penguji yang telah banyak memberikan masukan dan arahan dalam penulisan skripsi ini.
7. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Universitas Trilogi yang telah memberikan pengajaran dan bekal selama perkuliahan.
8. Seluruh Karyawan Universitas Trilogi yang memberikan kelancaran dalam pengurusan administrasi di Universitas Trilogi.
9. Mama Warsih, adik saya Lilis Fitrianingsih, dan Bude Darsiti yang tidak bosannya memberikan dukungan dukungan motivasi dan do’a untuk dapat cepat menyelesaikan skripsi ini.
10. Ade Ayu Suryani, Ahmad Abdul Aziz, Annisa Putri Yuni, Casmeliana, Erna Nur Wulandari, Iin Ratna Maulida, Maghfiroh Setiati, Muhammad Naufal Al Jabbar, dan

Zulva Apria yang selalu ada dalam suka dan duka selama masa kuliah hingga skripsi ini selesai.

11. Teman-teman akuntansi angkatan tahun 2018 yang selalu memberikan dukungan dan semangat.

Semoga semua kebaikan yang telah diberikan dapat dibalas dengan pahala yang berlimpah oleh Allah SWT. Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini jauh dari kata sempurna, untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan pada penelitian berikutnya. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca serta pihak lain yang berkepentingan.

Jakarta, 7 Februari 2025

Penulis



(Ulfa Umayah)



DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	i
LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SIDANG SKRIPSI/TUGAS AKHIR	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR	iii
SURAT PERSETUJUAN UJIAN SIDANG TUGAS AKHIR	iv
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Sistematika Penulisan.....	7
BAB II	9
TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Definisi Kinerja	9
2.1.2 Definisi Pengukuran Kinerja	9
2.1.3 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja.....	9
2.1.4 Syarat dan Indikator Pengukuran Kinerja	10
2.1.5 Model Pengukuran Kinerja.....	11
2.1.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	12
2.1.7 Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.1.8 Tujuan <i>Balanced scorecard</i>	14
2.1.9 Manfaat <i>Balanced scorecard</i>	15
2.1.10 Keunggulan <i>Balanced scorecard</i>	15

2.1.11	Perspektif <i>Balanced scorecard</i>	16
2.2	Penelitian Terdahulu	17
2.3	Kerangka Pemikiran	21
2.4	Hipotesis Penelitian	21
2.4.1	Pengaruh Perspektif <i>Stakeholder</i> Terhadap Kinerja Pusdiklat Keuangan Umum	22
2.4.2	Pengaruh Perspektif <i>Customer</i> Terhadap Kinerja Pusdiklat Keuangan Umum	22
2.4.3	Pengaruh Perspektif Proses Bisnis Internal Terhadap Kinerja Pusdiklat Keuangan Umum.....	23
2.4.4	Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Terhadap Kinerja Pusdiklat Keuangan Umum.....	24
2.4.5	Pengaruh Perspektif Keuangan Terhadap Kinerja Pusdiklat Keuangan Umum	24
BAB III		26
METODE PENELITIAN		26
3.1	Jenis Penelitian	26
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian.....	26
3.3	Populasi dan Sampel.....	26
3.4	Jenis dan Sumber Data	26
3.5	Metode Pengumpulan Data	27
3.6	Metode Analisis Data	28
3.7	Definisi Operasional Variabel	30
BAB IV		35
HASIL DAN PEMBAHASAN		35
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	35
4.1.1	Profil Pusdiklat Keuangan Umum	35
4.1.2	Visi dan Misi Pusdiklat Keuangan Umum	35
4.1.3	Tugas dan Fungsi Pusdiklat Keuangan Umum.....	36
4.2	Analisis Karakteristik Responden	38
4.2.1	Jenis Kelamin Responden.....	38
4.2.2	Usia Responden	38
4.2.3	Pendidikan Responden	39
4.2.4	Lama Bekerja Responden	39
4.3	Analisis Data.....	40

4.3.1	Pengujian <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran)	40
4.3.2	Pengujian <i>Inner Model</i> (Model Struktural)	48
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian.....	51
BAB V		55
PENUTUP		55
5.1	Kesimpulan.....	55
5.2	Keterbatasan Penelitian	56
5.3	Saran	56
DAFTAR PUSTAKA.....		57
LAMPIRAN		60



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Realisasi Anggaran Pusdiklat Keuangan Umum Tahun 2019 - 2021	5
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	17
Tabel 3. 1 Operasional Variabel	30
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden.....	38
Tabel 4. 2 Usia Responden	38
Tabel 4. 3 Pendidikan Responden	39
Tabel 4. 4 Lama Bekerja Responden	39
Tabel 4. 5 Hasil <i>Loading Factor</i> Tahap 1	41
Tabel 4. 6 Hasil <i>Loading Factor</i> Tahap 2	43
Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas Diskriminan	45
Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas Diskriminan <i>Fornell-Lacker Criteria</i>	46
Tabel 4. 9 Uji <i>Heterotrait-Monotrait Ratio Of Correlations</i> (HTMT)	47
Tabel 4. 10 Hasil Uji Reliabilitas	47
Tabel 4. 11 Hasil <i>R-Square</i>	48
Tabel 4. 12 Hasil <i>Path Coefficient</i>	50



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran	21
Gambar 4. 1 Pengujian <i>Outer Model</i> Tahap 1	40
Gambar 4. 2 Pengujian <i>Outer Model</i> Tahap 2	43
Gambar 4. 3 Hasil Pengujian <i>Bootstrapping Complete</i>	49



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Form Kuesioner Penelitian.....	60
Lampiran 2. Jawaban Responden	64
Lampiran 3. Pengujian <i>Outer Model</i> Tahap 1	73
Lampiran 4. Hasil <i>Loading Factor</i> Tahap 1	74
Lampiran 5. Pengujian <i>Outer Model</i> Tahap 2	75
Lampiran 6. Hasil <i>Loading Factor</i> Tahap 2	76
Lampiran 7. Nilai <i>Cross Loading</i>	77
Lampiran 8. <i>Fornell-Larcker Criteria</i>	78
Lampiran 9. Uji Validitas Diskriminan HTMT	78
Lampiran 10. <i>Output</i> Uji Reliabilitas	79
Lampiran 11. Nilai <i>R-Square</i> dan <i>Adjusted R-Square</i>	79
Lampiran 12. Uji <i>Bootstrapping</i>	80
Lampiran 13. <i>Output Path Coefficient</i>	80
Lampiran 14. Rekap Data Jawaban Peserta Diklat.....	81
Lampiran 15. Uji <i>Bootstrapping</i> Pada Respon Peserta Diklat	95
Lampiran 16. <i>Path Coefficient</i> Pada Respon Peserta Diklat	96

