

**KINERJA PERUSAHAAN SEBELUM DAN SAAT PANDEMI
COVID-19 (STUDI KASUS PADA PT. MRT JAKARTA)**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN DALAM
MEMPEROLEH GELAR SARJANA AKUNTANSI**



OLEH:

MOHAMMAD RHIDWAN DWI PRATAMA HANIEF

NIM. 041811535046

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2022**

**FIRM PERFORMANCE BEFORE AND DURING THE COVID-19
PANDEMIC (CASE STUDY AT PT. MRT JAKARTA)**

THESIS

**SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF BACHELOR OF ACCOUNTING**



BY:

**MOHAMMAD RHIDWAN DWI PRATAMA HANIEF
NIM. 041811535046**

**ACCOUNTING STUDY PROGRAM
FACULTY OF ECONOMIC AND BUSINESS
AIRLAGGA UNIVERSITY
SURABAYA
2022**

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

**KINERJA PERUSAHAAN SEBELUM DAN SAAT PANDEMI *COVID-19*
(STUDI KASUS PADA PT. MRT JAKARTA)**

DIAJUKAN OLEH

MOHAMMAD RHIDWAN DWI PRATAMA HANIEF

NIM. 041811535046

**TELAH DITERIMA DAN DISETUJUI DENGAN BAIK OLEH
DOSEN PEMBIMBING**



Dr. Wiwiek Dianawati, Dra., M.Si., Ak.
NIP. 196112141987012001

Senin, 10 Oktober 2022

KOORDINATOR PROGRAM STUDI



Izzato Millati, S.IP., M.IP.
NIP. 198606032014093201

Senin, 10 Oktober 2022

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya, (Mohammad Rhidwan Dwi Pratama Hanief, 041811535046), menyatakan bahwa:

1. Skripsi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Skripsi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam Skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena saya tulis Skripsi ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 28 Juli 2022

 **METERAI
TEMPEL**
10000
ASPEBAJX979723576
Mohammad Rhidwan Dwi Pratama

NIM: 041811535046

DECLARATION

I, Mohammad Rhidwan Dwi Pratama Hanief (041811535046), declare that:

1. My thesis is original and truly my own work, and is not the work of others on my behalf, and is not the result of imitation or plagiarism of other people's work. This thesis has never been submitted for an academic degree either at Airlangga University, or at any other university/institution.
2. This thesis does not contain any works or opinions written or published by other people, unless clearly acknowledge or referred to by quoting the author's name and stated in the references.
3. This statement is true. If on the future this statement is proven to be fraud and dishonest, I agree to receive an academic sanction in the form of removal of the degree obtained through this thesis, and other sanction in accordance with the prevailing norm and regulation in Airlangga University.

Surabaya, October 8th 2022

Declared by,



Mohammad Rhidwan Dwi Pratama Hanief

NIM. 041811535046

KATA PENGANTAR

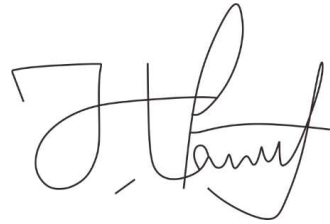
Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah S.W.T. atas rahmat dan hidayah yang telah diberikan oleh-Nya sehingga naskah skripsi yang berjudul ‘Kinerja Perusahaan Sebelum Dan Saat Pandemi *COVID-19* (Studi Kasus Pada PT. MRT Jakarta)’ dapat diselesaikan dengan baik, sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga. Penulis berharap penelitian ini kelak dapat menjadi referensi tambahan bagi setiap insan yang ingin melakukan penelitian dengan topik terkait. Dalam proses penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa terdapat pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan dukungan atau bimbingan secara penuh agar penelitian ini dapat berjalan dengan lancar. Oleh sebab itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Mohammad Nasih, SE., M.T., Ak.,CMA. selaku Rektor Universitas Airlangga.
2. Prof. Dr. Hj. Dian Agustia, SE., M.Si., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
3. Dr. Wiwik Supratiwi, Dra., MBA., Ak., selaku Ketua Departemen Akuntansi Universitas Airlangga.
4. Wiwiek Dianawati, Dr, Dra., M.Si., Ak., selaku dosen pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu serta pikirannya dalam memberikan bimbingan serta dukungan kepada penulis selama proses penulisan skripsi hingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik dan benar.
5. Izzato Millati, S.IP., M.IP. selaku Koordinator Program Studi S1 Akuntansi PSDKU Universitas Airlangga.
6. Sandra Sukma Embuningtiyas, S.E., M.Akun., selaku dosen wali yang selalu memberikan dukungan serta arahan kepada peneliti selama masa perkuliahan.
7. Bapak Muhammad Akbar Mahayudana selaku Kepala Departemen *Organization Development and Talent Management* dari PT. MRT Jakarta (Perseroda) yang telah memberikan izin bagi peneliti untuk melakukan penelitian di PT. MRT Jakarta (Perseroda).
8. Bapak Affandy Imam Sasongko selaku *Specialist of Corporate Strategy* dari PT. MRT Jakarta (Perseroda) yang telah memberikan dukungan serta arahan secara penuh kepada peneliti selama proses penelitian berlangsung.
9. Bapak Mohammad Hanief Arie Setianto dan Ibu Dessy Pujiastuti yang senantiasa selalu memberikan arahan serta dukungan yang tiada habisnya kepada peneliti;
10. Nadira Carissa Putri Daulay yang telah membawa perubahan terhadap peneliti agar menjadi pribadi yang lebih baik lagi dari sebelumnya.
11. Satria Aris, Meita Aurora, Dinda Afsari, dan Alvin Izzudin selaku kakak tingkat yang telah berbagi pengalamannya kepada peneliti dalam proses penyusunan skripsi sehingga dapat menuntun peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Nadia Putri, Ranthy Saffanah, dan Khoirunisyah selaku sahabat-sahabat karib peneliti selama perkuliahan yang sudah secara ikhlas membantu secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penyusunan skripsi ini hingga selesai.

13. Jhohan Wiraatmaja, Alwan Alkautsar, dan Dahnial Arham selaku sahabat karib peneliti semasa SMA hingga saat ini yang masih setia memberikan dukungan serta meluangkan waktunya untuk mempererat tali persahabatan kami.
14. *Last but not least, I wanna thank me. I wanna thank me for believing in me. I wanna thank me for doing all this hard work. I wanna thank me for having no days off. I wanna thank me for never quitting.*

Dengan segala kekurangan serta keterbatasan, kritik serta saran yang membangun dari seluruh pihak dirasa sangat berarti dalam proses penulisan skripsi ini. Peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat serta menambah wawasan bagi seluruh pembaca yang memiliki keterkaitan dengan topik yang bersangkutan.

Surabaya, 28 Juli 2022



Mohammad Rhidwan Dwi Pratama Hanief

**KINERJA PERUSAHAAN SEBELUM DAN SAAT PANDEMI *COVID-19*
(STUDI KASUS PADA PT. MRT JAKARTA)**

Mohammad Rhidwan Dwi Pratama Hanief

ABSTRAK

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris kinerja PT. MRT Jakarta (Persero) sebelum dan saat Pandemi *COVID-19* berdasarkan penerapan *Balanced Scorecard*. Studi ini menggunakan Teknik *Pattern Matching* dalam menganalisis tingkat keefektifan antara dokumen aktual yang dimiliki oleh Perseroan dengan pedoman yang berlaku. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tujuan serta implementasi atas pengelolaan *Balanced Scorecard* pada PT. MRT Jakarta (Persero) sudah efektif karena telah selaras dengan tatanan yang tertuang dalam pedoman yang berlaku. Selain itu, penilaian kinerja PT. MRT Jakarta (Persero) pada periode 2019 dan 2020 berdasarkan perhitungan nilai realisasi atas capaian target KPI Direksi menunjukkan bahwa Perseroan memperoleh persentase nilai kinerja sebesar 126,25% dan 105% sehingga mendapat predikat ‘Pujian (*Outstanding*)’ pada kedua periode tersebut. Berdasarkan nilai kinerja yang diperoleh, aktivitas operasional bisnis serta penerapan strategi yang diaplikasikan oleh Perseroan dapat dinyatakan telah berjalan secara efektif dan efisien. Namun di sisi lain, tingkat pertumbuhan nilai kinerja Perseroan mengalami penurunan dari tahun 2019 ke 2020 sebesar 16,83% yang disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal yang saling berkaitan satu sama lain. Kemunculan fenomena Pandemi *COVID-19* menyebabkan kelangsungan aktivitas bisnis Perseroan menjadi terhambat sehingga hasil yang diperoleh menjadi tidak maksimal yang menyebabkan penurunan nilai kinerja Perseroan. Melakukan penilaian terhadap kinerja perusahaan merupakan hal yang esensial untuk dilakukan sebab hal tersebut menjadi tolak ukur bagi pemangku kepentingan perusahaan dalam mengetahui tingkat efektivitas dan efisiensi atas penerapan strategi serta aktivitas bisnis perusahaan selama periode tertentu yang harus dimonitoring dan dievaluasi secara berkala. Selain itu, penilaian terhadap kinerja perusahaan juga dapat dijadikan sebagai upaya dalam meminimalisir kerugian yang dapat timbul bagi pemangku kepentingan perusahaan.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, Efektivitas, Efisiensi, Kinerja perusahaan, Pandemi *COVID-19*, Penerapan strategi

FIRM PERFORMANCE BEFORE AND DURING THE COVID-19 PANDEMIC (CASE STUDY AT PT. MRT JAKARTA)

Mohammad Rhidwan Dwi Pratama Hanief

ABSTRACT

The main purpose of this study is to empirically test the performance of PT. MRT Jakarta (Perseroda) before and during the COVID-19 Pandemic based on the implementation of the Balanced Scorecard. This study uses the Pattern Matching Technique in analyzing the level of effectiveness between the actual documents owned by the Company and the applicable guidelines. The results showed that the objectives and implementation of the management of the Balanced Scorecard at PT. MRT Jakarta (Perseroda) has been effective because it has been in line with the order contained in the applicable guidelines. In addition, the performance appraisal of PT. MRT Jakarta (Perseroda) in 2019 and 2020 based on the calculation of the realization value of the achievement of the KPI target of the Board of Directors shows that the Company obtained a percentage of performance value of 126,25% and 105% so that it received the title of 'Outstanding' in both periods. Based on the performance value obtained, business operational activities and the implementation of strategies applied by the Company can be declared to have run effectively and efficiently. However, on the other hand, the growth rate of the Company's performance value has decreased from 2019 to 2020 by 16,83% due to internal and external factors that are interrelated with each other. The presence of the COVID-19 Pandemic phenomenon caused the continuity of the Company's business activities to be hampered so that the results obtained were not optimal which caused a decrease in the value of the Company's performance. Assessing the company's performance is an essential thing to do because it is a benchmark for company stakeholders in knowing the level of effectiveness and efficiency of implementing the company's business strategies and activities during a certain period which must be monitored and evaluated regularly. In addition, an assessment of the company's performance can also be used as an effort to minimize losses that can arise for company stakeholders.

Keywords: *Balanced Scorecard, COVID-19 Pandemic, Effectiveness, Efficiency, Firm performance, Strategy implementation*

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Kesenjangan Penelitian	7
1.3 Rumusan Masalah.....	8
1.4 Tujuan Penelitian	8
1.5 Ringkasan Metode Penelitian	8
1.6 Ringkasan Hasil Penelitian	9
1.7 Kontribusi Riset	10
1.8 Uji Ketahanan (<i>Robustness</i>).....	10
1.9 Sistematika Penulisan	11
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Landasan Teori.....	12
2.1.1 <i>Stakeholder Theory</i>	12
2.1.2 Mekanisme Pelaksanaan Kontrak Kinerja Pengurus BUMD	13
2.1.3 Kinerja Perusahaan	14
2.1.4 Tujuan Penilaian Kinerja Perusahaan	15
2.1.5 <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.1.6 Perspektif-Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.2 Penelitian Terdahulu	18
2.3 Kerangka Berpikir.....	21
BAB 3 METODE PENELITIAN	23
3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian	23
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	25
3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian	26
3.4 Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian	26

3.5 Metode Pengumpulan Data.....	26
3.6 Metode Analisis Data.....	27
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	29
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	29
4.1.1 Sejarah PT. MRT Jakarta (Perseroda).....	29
4.1.2 Visi dan Misi PT. MRT Jakarta (Perseroda).....	30
4.1.3 Struktur Organisasi Divisi <i>Corporate Strategy</i> PT. MRT Jakarta (Perseroda).....	31
4.2 Hasil Penelitian.....	33
4.2.1 Praktik Penerapan Strategi PT. MRT Jakarta (Perseroda).....	33
4.2.2 Analisis Keefektifan Sasaran Strategis Panduan ‘ <i>The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance</i> ’ dengan Pedoman Penyusunan, Monitoring, Dan Evaluasi Kontrak Kinerja Pada BUMD	38
4.2.3 Analisis Keefektifan Tujuan Pengelolaan <i>Balanced Scorecard</i> Pada PT. MRT Jakarta (Perseroda) dengan Sasaran Strategis Pedoman Penyusunan, Monitoring, Dan Evaluasi Kontrak Kinerja Pada BUMD	43
4.2.4 Analisis Keefektifan Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Pada PT. MRT Jakarta (Perseroda) dengan Sasaran Strategis Pedoman Penyusunan, Monitoring, Dan Evaluasi Kontrak Kinerja Pada BUMD.....	47
4.2.5 Analisis Perbandingan Tingkat Realisasi Target KPI Direksi antara Periode 2019 dan 2020	50
4.3 Pembahasan	51
4.3.1 Bahasan atas Hasil Penelitian yang Menggunakan Teknik <i>Pattern Matching</i>	52
4.3.2 Dampak Pandemi <i>COVID-19</i> terhadap Roda Perekonomian PT. MRT Jakarta (Perseroda).....	53
4.3.3 Perolehan Realisasi Target KPI Direksi Periode 2019 dan 2020.....	55
4.3.4 Perbandingan Realisasi Target KPI Direksi antara Periode 2019 dan 2020	63
4.3.5 Hasil Penilaian Kinerja PT. MRT Jakarta (Perseroda) Periode 2019 dan 2020	67
4.3.6 Pertanggungjawaban Hasil Kinerja PT. MRT Jakarta (Perseroda) terhadap Pemegang Saham.....	70
4.3.7 Uji Ketahanan (<i>Robustness</i>) dengan Menggunakan Teknik Triangulasi	71
BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN.....	72
5.1 Simpulan	72
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	74
5.3 Saran	74
DAFTAR PUSTAKA	76
LAMPIRAN.....	78
DAFTAR ISTILAH	98

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Tahapan Penelitian Studi Kasus	24
Tabel 3.2 Partisipan Wawancara.....	27
Tabel 4.1 <i>Pattern Matching</i> Sasaran Strategis Antara Panduan ‘ <i>The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance</i> ’ dengan Pedoman Penyusunan, Monitoring, Dan Evaluasi Kontrak Kinerja Pada BUMD ...	39
Tabel 4.2 <i>Pattern Matching</i> Tujuan Pengelolaan <i>Balanced Scorecard</i> PT. MRT Jakarta (Persero) dengan Sasaran Strategis Pedoman Penyusunan, Monitoring, Dan Evaluasi Kontrak Kinerja Pada BUMD	44
Tabel 4.3 Metode Triangulasi.....	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Keempat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	16
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir Penelitian.....	22
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Divisi <i>Corporate Strategy</i> PT. MRT Jakarta	32
Gambar 4.2 Alur Penilaian Kinerja Terhadap Dewan Komisaris dan Direksi	55

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 <i>Performance Interview</i>	77
Lampiran 2 Perbandingan Kesesuaian Antara Komponen KPI Direksi Periode 2019 Dan 2020 Dengan Sasaran Strategis Pedoman Penyusunan, Monitoring, Dan Evaluasi Kontrak Kinerja Pada BUMD	82
Lampiran 3 Keterangan Komponen KPI Direksi Periode 2019 Dan 2020.....	85
Lampiran 4 Perbandingan Tingkat Realisasi Target KPI Direksi Antara Periode 2019 Dan 2020	89
Lampiran 5 Persentase Nilai Capaian KPI Direksi Periode 2019 Dan 2020	94