

ABSTRAK

Suatu perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja agar semua kegiatan yang dilakukan mencapai apa yang diharapkannya. Dalam melakukan pengukuran ada berbagai macam metode yang salah satunya adalah konsep *Balance Scorecard*. *Balance Scorecard* merupakan alat ukur kinerja yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Permasalahan yang dibahas dalam skripsi ini lebih difokuskan pada penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard* dibandingkan dengan pencapaian kinerja sesungguhnya perusahaan sehingga dapat diketahui hubungan diantara keduanya. Penelitian ini dilakukan pada PT. PLN Persero APJ Cirebon. Dalam pelaksanaan konsep *Balance scorecard* karyawan diberi kesempatan untuk memberikan penilaian mengenai kinerja perusahaan mengenai keempat perspektif tersebut melalui kuesioner yang dibagikan. Sedangkan untuk pengukuran penilaian kinerja yang dicapai perusahaan didapat dari laporan hasil kinerja perusahaan periode 2006 dan maret 2007.

Hasil pengukuran yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan statistika rank spearman dari data – data kuesioner didapat bahwa dari keempat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, perspektif pertumbuhan dan pembelajran dikaitkan dengan hasil pencapaian sesungguhnya yang dicapai oleh perusahaan dari perspektif yang sama menghasilkan hubungan yang negatif yaitu tidak terdapat hubungan antara pelaksanaan konsep *Balance Scorecard* dengan hasil kinerja sesungguhnya. Bila dinilai antara pelaksanaan *Balance Scorecard* dengan target kinerja keseluruhan didapat nilai rata-rata diatas hasil sesungguhnya sehingga disimpulkan bahwa pelaksanaan *Balance Scorecard* lebih baik dari hasil yang dicapai oleh perusahaan. Ini membuktikan bahwa karyawan perusahaan telah melakukan tugas-tugasnya dengan baik.

Pada kesempatan ini, penulis ingin memberikan rekomendasi, yaitu: 1) Evaluasi (*feed back*) jika terjadi kesenjangan antara target-target yang telah ditentukan dengan realisasi untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan tidak terjadinya target yang ditetapkan tersebut selanjutnya melakukan tindakan koreksi dan perbaikan atas kesalahan-kesalahan yang terjadi, 2) Perusahaan hendaknya dapat menyampaikan hasil tiap periodenya kepada tiap-tiap karyawan disetiap departemennya sehingga karyawan dapat lebih terpacu dalam melaksanakan tugasnya dan dapat menilai sendiri hasil yang dicapai dari departemen yang dikelolanya.

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	3
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Kerangka Pemikiran	5
1.6 Metode Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Pengertian Akuntansi Manajemen.....	13
2.2 <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.2.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.2.2 Hubungan dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan	16
2.2.3 Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.3 Peranan <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Sistem Manajemen Strategik.....	36

2.3.1 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	37
2.4 Langkah- Langkah Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	40
2.5 Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> untuk Mencapai Tujuan Strategis Jangka Panjang.....	45
2.5.1 Mengaitkan Ukuran <i>Balanced Scorecard</i> Dengan Strategi....	46
2.5.2 Mengelola Strategi Bisnis.....	48
2.5.3 Target, Alokasi, Sumber Daya, Inisiatif dan Anggaran.....	50
2.6 Pengukuran Kinerja Perusahaan.....	51
2.6.1 Pengertian Kinerja.....	51
2.6.2 Pengertian Pengukuran Kinerja.....	52
2.6.3 Tujuan Pengukuran Kinerja.....	53
2.6.4 Manfaat Pengukuran Kinerja	53
2.6.5 Peranan Indikator Kinerja Dalam Pengukuran Kinerja.....	54

BAB III OBJEK dan METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian.....	55
3.1.1 Sejarah Perusahaan.....	55
3.1.2 Maksud dan Tujuan Perusahaan.....	57
3.1.3 Visi dan Misi PLN.....	57
3.2 Metode Penelitian	58
3.2.1 Populasi dan Sampel.....	58
3.2.1.1 Populasi.....	58
3.2.1.2 Sampel.....	59

3.2.2	Operasionalisasi Variabel.....	60
3.2.2.1	Definisi Operasional Variabel X.....	60
3.2.2.2	Definisi Operasional Variabel Y.....	61
3.2.2.3	Skala Pengukuran.....	61
3.2.3	Pengujian Data.....	62
3.2.3.1	Uji Validitas.....	62
3.2.3.2	Uji Reliabilitas.....	62
3.2.4	Analisis Data dan Pengujian Hipotesis.....	64
3.2.4.1	Analisis Data Atas Tanggapan Responden.....	64
3.2.4.2	Analisis Data dan Perancangan Pengujian Hipotesis.....	65
3.2.4.2.1	Rancangan Pengujian Hipotesa.....	65
3.2.5	Teknik Pengumpulan Data.....	69

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Hasil penelitian.....	71
4.1.1	Karakteristik responden.....	71
4.2	Perwujudan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. PLN Persero.....	72
4.2.1	Kebijakan <i>Balanced Scorecard</i>	72
4.2.2	Pelaksanaan <i>Balanced Scorecard</i>	73
4.3	Pengujian Hipotesis.....	74
4.3.1	Uji Validitas.....	74
4.3.2	Uji Reliabilitas.....	76
4.3.3	Tanggapan Responden.....	77

4.3.4 Hasil Kinerja Perusahaan.....	81
BAB V KESIMPULAN dan SARAN	88
5.1 Kesimpulan.....	88
5.2 Saran.....	90
DAFTAR PUSTAKA.....	xi
LAMPIRAN.....	xii

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Mengukur Tema Keuangan Strategis	22
Tabel 2.2	Perbedaan Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Tradisional dengan Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Kontemporer	40
Tabel 2.3	Ukuran Umum untuk Keempat Perspektif dalam BCS	43
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan	71
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	72
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	72
Tabel 4.4	Validitas Pertanyaan Kuesioner	75
Tabel 4.5	Hasil Kuesioner	77
Tabel 4.6	Penilaian Kinerja periode 31 Desember 2006	81
Tabel 4.7	Penilaian Kinerja sampai dengan Mei 2007	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Kerangka Pemikiran	8
Gambar 2.1	Hubungan Visi, Strategi dan BSC	18
Gambar 2.2	Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai	31
Gambar 2.3	Rerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan	32
Gambar 2.4	Keseimbangan Sasaran Strategik yang Diterapkan dalam Perencanaan Strategik	39
Gambarl 2.5	Langkah Penyusunan Sasaran Strategis	41
Gambar 2.6	Model Peta Strategis <i>Balance Scorecard</i>	42