

Penerapan *Balanced Scorecard* untuk menilai kinerja

Perusahaan

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi Sebagian Persyaratan

Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi : Akuntansi



Disusun Oleh :

Puji Santoso

02.23.0137

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERDEKA MALANG
2005**

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Puji Santoso
Nomor Pokok : 02230137
Universitas : Merdeka Malang
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : Penerapan *Balanced Scorecard* untuk menilai kinerja

Perusahaan

Malang, 1 Maret 2006

DISETUJUI DAN DITERIMA

Ketua Program Studi

Dosen Pembimbing

(Drs. Gaguk Apriyanto, M.Si)

(Dra. Parawiyati, M.Si)



Drs. MAXION SUMTAKY, M.Si



PT. PLN (Persero)
DISTRIBUSI JAWA TIMUR
AREA PELAYANAN DAN JARINGAN MALANG



Certificate No.: QSC
00475

MGMT.SYS.
RvA C 176

JL. JENDRAL BASUKI RAHMAD NO. 100 MALANG 65111

Telepon : (0341) 326034 - 035
Kotak Pos : 18

Facsimile : (0341) 362046
E-mail : plnmlg@pln-jatim.co.id

Website : www.pln-jatim.co.id

SURAT KETERANGAN

No. 0056 / 330 / APJ - MLG / 2006

Yang bertanda tangan dibawah ini Asisten Manajer Sumber Daya Manusia dan Administrasi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang, menerangkan bahwa :

N a m a : Puji Santoso
Nim : 02230137
Mahasiswa : Universitas Merdeka Malang
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi

Telah selesai melakukan Penelitian di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur – Area Pelayanan dan Jaringan Malang mulai tanggal 15 Desember 2005 sampai dengan tanggal 12 Januari 2006.

Demikian, Surat Keterangan ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, Januari 2006

ASMAN SDM & ADMINISTRASI



ABDURACHMAN SHODIQ, SH. ST

**Penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja perusahaan
(Studi kasus pada PT PLN (persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang)**

Dipersiapkan dan disusun Oleh :

PUJI SANTOSO

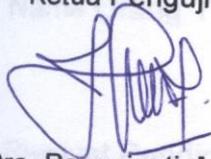
02230137

Telah dipertahankan didepan dewan penguji

Pada tanggal 1 Maret 2006

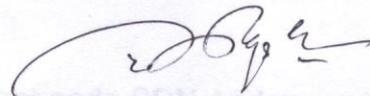
Susunan Dewan Penguji

Ketua Penguji



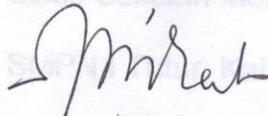
Dra. Parawiyati, M.Si.

Sekretaris Penguji



Dra. Sriwerdiningsih, M.Si

Anggota Penguji



DR. Prihat Assih, Ak. M.Si

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Malang, 1 Maret 2006

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Merdeka Malang



Drs. Maxion Sumtaky, M.Si

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Puji Santoso
Nomor Pokok : 02230137
Universitas : Merdeka Malang
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Akuntansi
Tempat dan Tgl Lahir : Pasuruan, 16 Januari 1982
Alamat : Jl. Ikan Piranha 70 Malang
Nama Orang Tua (Ayah) : Sutomo
(Ibu) : Sanatun
Riwayat Pendidikan : Tahun 1994 lulus SD Negeri I Andonosari,
Kec Tutur, Kab Pasuruan,
Tahun 1997 lulus SMP Negeri I Tutur
Tahun 2000 lulus SMA Negeri 5 Malang
Tahun 2002 – 2006 Mahasiswa Fakultas Ekonomi,
Jurusan Akuntansi Universitas Merdeka Malang

KATA PENGANTAR

Penelitian skripsi saya berjudul “ Penerapan Balanced Scorecard untuk menilai kinerja perusahaan “. Saya tertarik mengambil topik ini karena melihat kondisi zaman yang terus berkembang pesat dimana pengukuran kinerja suatu perusahaan secara akurat dan lebih baik merupakan tuntutan yang akan terus ‘mendera’ para manajer dimasa-masa mendatang, dimana dengan metode Balanced Scorecard pengukuran kinerja perusahaan tidak hanya terfokus pada kinerja keuangan perusahaan namun berfokus pada kinerja non keuangan yang mendukung kinerja keuangan dimaksud.

Saya mengucapkan Puji Syukur kehadiran Illahi Rabbi dan Nabi Besar Muhammad SAW yang telah memberikan Rahmat dan Hidayah kepada saya hingga terselesaikannya skripsi saya ini. Saya juga berterima kasih kepada Dosen Pembimbing saya, Dra Parawiyati M.Si yang bersedia membimbing saya dengan sabar dan telaten sehingga skripsi saya bisa selesai sesuai jadwal. Dan tak lupa pula untuk semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu hingga terselesaikannya skripsi ini, saya mendoakan mudah-mudahan Tuhan Yang Maha Kuasa selalu memberikan petunjuk kepada anda semuanya. Namun saya sebagai manusia yang tak lepas dari salah dan khilaf memohon masukan dan apresiasi dari pembaca yang budiman agar kelak karya-karya ilmiah saya akan lebih sempurna.

Demikian sekelumit pengantar yang dapat saya sampaikan dalam kesempatan ini, semoga Allah SWT selalu memberikan yang terbaik bagi kita semua.

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN DRAFT SKRIPSI	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL DAN GAMBAR.....	vi
DAFTAR LAMPIRAN.....	vii
ABSTRAKSI	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Kegunaan Penelitian.....	4
BAB II LANDASAN TEORI.....	6
A. Akuntansi Manajemen.....	6
1. Pengertian Akuntansi Manajemen.....	6
2. Tujuan Akuntansi Mananjemen.....	6
B. Latar Belakang Munculnya <i>Balanced Scorecard</i>	6
C. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	8
1. Perspektif Keuangan.....	16
2. Perspektif Pelanggan.....	19
3. Perspektif Bisnis Internal.....	23
4. Perspektif Belajar dan Berkembang.....	28
1. Pengukuran Kinerja Perusahaan.....	30
A. Pengertian Pengukuran Kinerja.....	30

B. Kebutuhan Terhadap Pengukuran Kinerja Baru.....	32
2. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	33
BAB III METODE PENELITIAN.....	39
A. Identifikasi dan Definisi Konseptual Variabel.....	39
B. Definisi operasional variabel.....	39
C. Ruang Lingkup Penelitian.....	41
D. Lokasi Penelitian.....	41
E. Sumber Data.....	42
F. Teknik Pengumpulan Data.....	43
G. Teknik Analisis Data.....	44
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL	
PENELITIAN.....	47
A. Hasil Penelitian.....	47
1. Sejarah singkat Perusahaan.....	47
2. Struktur Organisasi.....	58
3. Uraian Tugas Pokok Organisasi Area Pelayanan dan Jaringan (APJ), Area Pelayanan (AP), Area Jaringan (AJ).61	
4. Visi dan Misi PLN.....	70
5. Budaya Kerja Perusahaan.....	70
B. Pembahasan Hasil Penelitian.....	72
1. <i>Financial Perspective</i>	72
2. <i>Customer Perspective</i>	73
3. <i>Internal Business Process Perspective</i>	77
4. <i>Learning and Growth Perspective</i>	78
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	85

A. Kesimpulan.....	85
B. Saran-saran.....	86
DAFTAR PUSTAKA.....	88

DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

Gambar 1.....	20
Gambar 2.....	22
Gambar 3.....	24
Gambar 4.....	29
Tabel 1	81

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.....	89
Lampiran 2.....	90
Lampiran 3.....	91
Lampiran 4.....	92
Lampiran 5.....	93
Lampiran 6.....	94

ABSTRAKSI

Setiap manajemen perusahaan memerlukan suatu alat untuk mengukur kinerja perusahaannya untuk mengetahui seberapa baik performa perusahaan. Biasanya obyek yang diukur adalah bagian keuangan. Mengapa hanya bagian keuangan? Jawabannya sederhana karena keuangan berbicara mengenai angka dan angka. Sesuatu yang mudah dihitung dan dianalisa.

Dengan perkembangan ilmu manajemen dan kemajuan teknologi informasi, sistem pengukuran kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan perspektif keuangan dirasakan banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan karena ada perspektif non keuangan yang penting yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan. Kenyataan inilah yang menjadi awal terciptanya konsep **balanced scorecard**.

Sejarah Balanced scorecard dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh **David P Norton** dan **Robert Kaplan** melalui suatu riset tentang "pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan". Istilah balanced scorecard terdiri dari 2 kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari 2 sisi, yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal. Sedangkan pengertian kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang ataupun untuk perencanaan di masa yang akan datang. Dari definisi tersebut pengertian sederhana dari balanced scorecard adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal.

Dari hasil studi dan riset yang dilakukan disimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja masa depan, diperlukan pengukuran yang komprehensif yang mencakup 4 perspektif yaitu: keuangan, customer, proses bisnis/intern, dan pembelajaran-pertumbuhan. Berdasarkan konsep balanced scorecard ini kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja non keuangan (*customer*, proses bisnis, dan pembelajaran). Pada awal perkembangan penerapan konsep *balanced scorecard*, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam eksperimen tersebut mengalami pelipatgandaan kinerja keuangan mereka. Keberhasilan ini membuka cakrawala baru bagi eksekutif akan pentingnya perspektif non keuangan yang berperan sebagai pemicu kinerja keuangan (*measures that drive performance*).

Bagaimana *balanced scorecard* ditinjau dari sistem manajemen strategik perusahaan? Di dalam sistem manajemen strategik (*strategic management system*), ada 2 tahapan penting, yaitu tahapan perencanaan dan implementasi. Posisi *balanced scorecard* awalnya berada pada tahap implementasi. Fungsi balanced scorecard di sini hanya sebagai alat ukur kinerja secara komprehensif kepada para eksekutif dan memberikan *feedback* tentang kinerja manajemen.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan ternyata PT PLN tidak menggunakan Balanced Scorecard dalam pengukuran kinerja perusahaan, hal ini dapat terlihat dari masih tidak seimbangnya antara kenaikan disisi keuangan daripada disisi non keuangan, sebagai berikut :

Balanced Scorecard sebagai alat ukur kinerja perusahaan pada PLN (persero) APJ Malang yang terdiri : *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective* dan *learning and growth perspective*, yang dilihat pada aspek keuangan dan aspek non keuangan. Penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan dilihat pada aspek keuangan atau *financial perspective*, hasil dari *Return On Investment* tahun 2004 mengalami penurunan kerugian sebesar 23,66 %, sedangkan pada non keuangan *customer perspective* yang terdiri : *Number Of Complaint* tahun 2004 sebesar 0,15%, *Customer Retention* tahun 2004 sebesar 96,19 %, *Customer Acquisition* tahun 2004 sebesar 1,89 %, semua indikator pada *Customer Retention* mengalami peningkatan dari target tahun 2003 *Internal Business Process Perspective* yang terdiri dari *Minimize Error Rate and Rework* tahun 2004 sebesar 1,1%, *Responsive Service* tahun 2004 sebesar 1,95 % mengalami kestabilan dan peningkatan. *Learning and Growth Perspective* terdiri *Absenteeism* tahun 2004 sebesar 1,95 %, *Employee Retention* sebesar 96,83 % mengalami kestabilan.

Dari informasi tersebut diatas dapat diketahui beda persentase kenaikan antara aspek keuangan dan non keuangan perusahaan. Apabila perusahaan menggunakan Balanced Scorecard dalam mengukur kinerja perusahaan maka persentase perubahan antara aspek keuangan dan non keuangan perusahaan akan berimbang. Sehingga saran saya sebagai peneliti kepada perusahaan, perusahaan harus mengganti pengukuran kinerja yang berfokus pada sisi keuangan menjadi pengukuran kinerja yang melibatkan aspek keuangan dan aspek non keuangan, yakni Balanced Scorecard.