



**PENERAPAN KONSEP BALANCE SCORECARD SEBAGAI PENILAIAN  
KINERJA ORGANISASI PADA PERUSAHAAN MILIK NEGARA  
( Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) Area Jember )**

**SKRIPSI**

Oleh

**Lusi Dian Farina  
NIM 070810301109**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2012**



**PENERAPAN KONSEP BALANCE SCORECARD SEBAGAI PENILAIAN  
KINERJA ORGANISASI PADA PERUSAHAAN MILIK NEGARA  
( Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) Area Jember )**

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)  
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

oleh

**Lusi Dian Farina  
NIM 070810301109**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2012**

## **PERSEMBAHAN**

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Ibunda Komintarseh dan Ayahanda Yahman yang tercinta;
2. Guru-guruku sejak taman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi;
3. Almamater Fakultas Ekonomi Univesitas Jember.



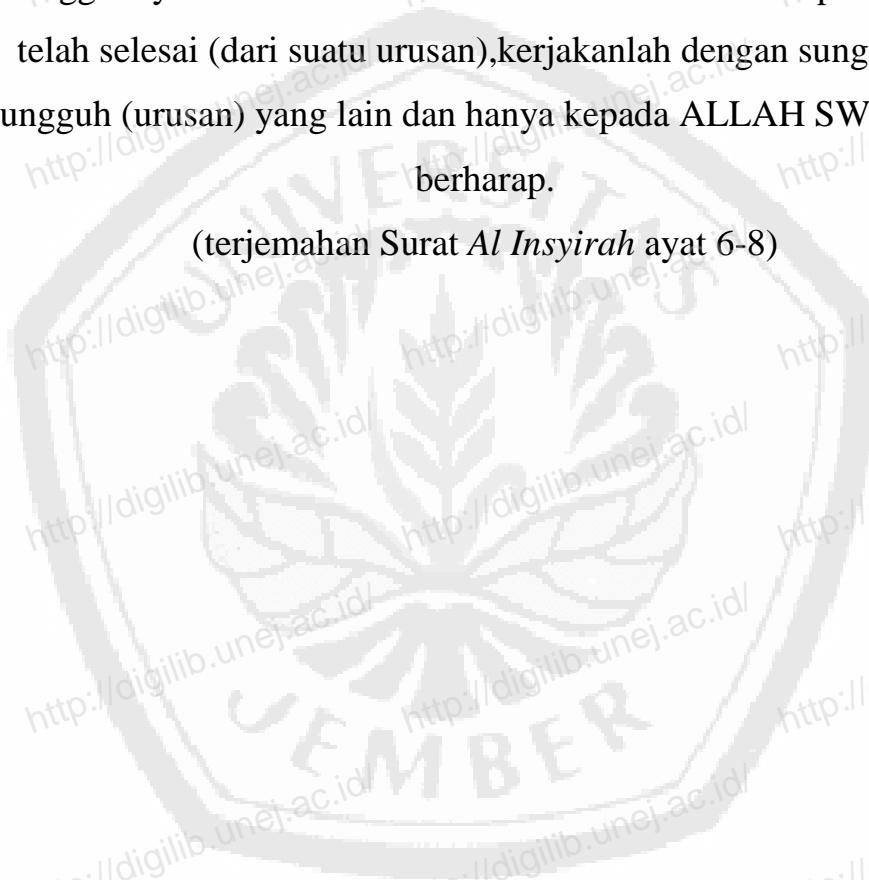
## MOTTO

Sesungguhnya ALLAH tidak akan mengubah nasib suatu kaum (golongan) kecuali kaum (golongan) itu sendiri yang mengubahnya”

(Qs. Ar-Ra’du : 11)

Sesungguhnya setelah kesulitan ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh – sungguh (urusan) yang lain dan hanya kepada ALLAH SWT kamu berharap.

(terjemahan Surat *Al Insyirah* ayat 6-8)



---

\*) Departemen Agama Republik Indonesia. 2005. *Al-Qur'an Terjemahan*. Depok  
Al-Huda

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

nama : Lusi Dian farina

NIM : 070810301109

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul: "*Penerapan Konsep Balance Scorecard sebagai Penilaian Kinerja Organisasi Pada Perusahaan Milik (Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) Area Jember)*" adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapatkan sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 15 Oktober 2012

Yang menyatakan,

Lusi Dian Farina  
NIM 070810301109

**SKRIPSI**

**PENERAPAN KONSEP BALANCE SCORECARD SEBAGAI PENILAIAN  
KINERJA ORGANISASI PADA PERUSAHAAN MILIK NEGARA  
( Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) Area Jember )**

Oleh

Lusi Dian Farina  
NIM 070810301109

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Drs.H. Djoko Supatmoko.MM, Ak

Dosen Pembimbing II : Drs. Sudarno.M.Si,Ak

## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Penerapan Konsep *Balance Scorecard* Sebagai Penilaian  
Kinerja Organisasi Pada Perusahaan Milik Negara ( Studi  
Kasus Pada PT. PLN (Persero) Area Jember )  
Nama : Lusi Dian Farina  
Nim : 070810301109  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : S1 Akuntansi

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. H. Djoko Supatmoko.MM.Ak  
NIP. 195502271984031001

Drs. Sudarno.M.Si,Ak  
NIP. 196012251989021001

Mengetahui,  
Ketua Jurusan

Dr. Alwan Sri Kustono, M. Si, Ak  
NIP. 197204162001121001

**PENGESAHAN  
JUDUL SKRIPSI**

**PENERAPAN KONSEP BALANCE SCORECARD SEBAGAI PENILAIAN  
KINERJA ORGANISASI PADA PERUSAHAAN MILIK NEGARA**

(Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) Area Jember)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Lusi Dian Farina

NIM : 070810301109

Jurusan : Akuntansi

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

15 Oktober 2012

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

1. Ketua : H. Rohman E. SE., Msi. Ak (.....)
2. Sekretaris : (.....)
3. Anggota : (.....)

Foto 4 X 6  
warna

Mengetahui/Menyetujui,  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan,

Prof. Dr. Mohammad. Saleh, M.Sc  
NIP. 19560831 198403 1 002



## **Lusi Dian Farina**

*Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember*

### **ABSTRAKSI**

Ukuran keuangan sering kali kurang mendorong tindakan yang diperlukan untuk pengambilan keputusan pada masa datang sehingga ukuran keuangan dianggap tidak selalu relevan (Paul R.Niven, 2007:8). Untuk itu penilaian kinerja dimasa yang akan datang dapat memberikan informasi yang memandai untuk pengambilan keputusan yang berasal dari ukuran keuangan dan non keuangan. Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan dari ukuran keuangan dan non keuangan dengan konsep *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menilai perusahaan dari 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Sampel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah PT. PLN (Persero) Area Jember . Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari penyebaran 21 kuesioner kepada karyawan , 90 kuesioner kepada pelanggan dan data gambaran umum perusahaan, serta data sekunder yang diperoleh dari laporan keuangan perusahaan selama tahun 2010 sampai dengan tahun 2011 dan studi pustaka yang diperoleh dari buku, jurnal maupun internet.

Hasil dari penelitian ini, dapat dinilai bahwa secara keseluruhan kinerja perusahaan dapat dikatakan baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *Scorecard* yang dihasilkan yaitu 85,5%. Kinerja perusahaan dinilai dari perpesktif keuangan yang diukur dengan menggunakan Peningkatan Pendapatan, *Total Cost*, *ROI*, *Current Ratio* dan *Collection Periods*. Pengukuran pada perspektif pelanggan dengan menggunakan ukuran kepuasan pelanggan. Pengukuran pada perspektif proses bisnis internal menggunakan proses inovasi dan operasi. Dan yang terakhir pengukuran pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggunakan

tingkat kepuasan karyawan, tingkat retensi karyawan, tingkat produktivitas karyawan dan Kapabilitas Sistem Informasi dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan sangat baik.

**Kata Kunci :** Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Analisis SWOT.



## **Lusi Dian Farina**

*Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember*

### **ABSTRACT**

Financial measures often lack the necessary measures to encourage decision-making in the future so that financial measures are not always considered relevant (Paul R.Niven, 2007:8). For the assessment of performance in the future memandai can provide information for decision making from financial and non financial measures. The purpose of this study was conducted to determine the performance of the company's financial and non financial measures to the concept of Balanced Scorecard. Balanced Scorecard is used to assess the company from four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective.

The samples used in this study were PT. PLN (Persero) Jember Area. The data used in this study is the primary data obtained from questionnaires to the deployment of 21 employees, 90 questionnaires to customers and data overview of the company, as well as secondary data obtained from the company's financial statements during 2010 to 2011 and obtained from the literature study books, journals and internet.

The results of this study, can be judged that the overall company performance can be said to be good. This is indicated by the value of the resulting scorecard is 85.5%. The performance of the company assessed financial perpesktif measured using the Increased Revenue, Total Cost, ROI, Current Ratio and Collection Periods. Measurements on the customer perspective using customer satisfaction measures. Measurement of the internal business process perspective using the innovation process and operation. And the last measurement in the perspective of growth and learning by using the level of employee satisfaction, employee retention tingkat, the level of employee productivity and Capability Information System can be concluded that the company's performance can be said to be very good.

**Keywords:** Balance Scorecard, performance assessment, SWOT analysis.

## PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT Tuhan Semesta Alam atas rahmat, petunjuk dan ridhoNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "Penerapan Konsep *Balanced Scorecard* Sebagai Penilaian Kinerja Organisasi Pada Perusahaan Milik Negara ( Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) Area Jember)". Skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung membantu penulis. Ucapan terima kasih kepada:

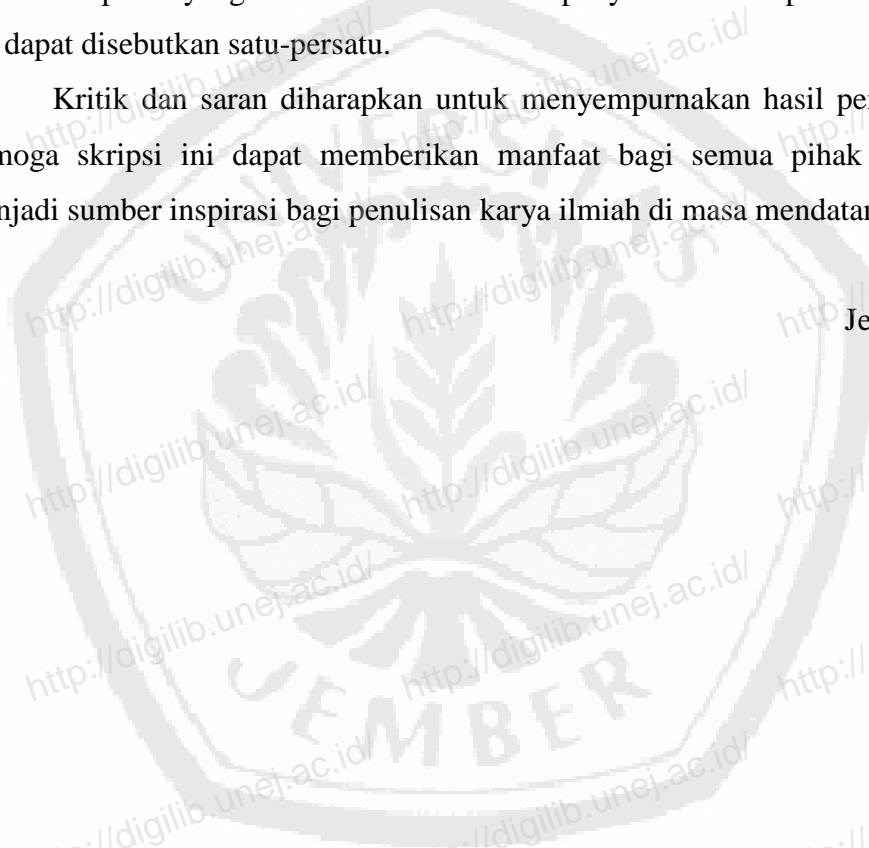
1. Prof. Dr. H. Mohammad Saleh, M.Sc selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember beserta staf edukatif dan staf administratif Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si, Ak selaku Kepala Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember beserta staf.
3. Drs. Djoko Supatmoko.Ak selaku Dosen Pembimbing I dan Drs. Sudarno.M.Si,Ak selaku Dosen Pembimbing II.
4. Rochman Effendi SE, M.Si,Ak selaku dosen pembimbing akademik jurusan Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
5. Bapak – Ibu dosen Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
6. Bapak, Ibu dan Nenek atas doa, kasih sayang, cinta, kesabaran, semangat dan pengorbanannya yang tidak dapat saya ungkapkan;
7. Kaza Putriku dan Mas Bagus suamiku yang tercinta terima kasih atas doa, perhatian, semangat, kesabaran dan pengertian yang diberikan;
8. Ibu dan Bapak mertuaku yang memberikan pengertian, kasih sayang dan dukungan layaknya anak kandungnya. Saudaraku Catur, Mas Yatminto, Mbak Dani dan Mbak Mut terima kasih atas doa dan perhatiannya.
9. Pak Danu pimpinan DM Tobacco tempat aku berkerja, tempat aku belajar menikmati kehidupan terima kasih atas dukungan, perhatian, memberikan kesempatan dan waktu untuk menyelesaikan tugas kuliah.

10. Semua Sahabat-Sahabatku, Islina, Puji, Lina, Adhinul dan semua teman Akuntansi Angkatan 2007 khususnya kelas A terima kasih karena telah mewarnai hariku selama 4 tahun;
11. Teman-teman seperjuangan ku, Akuntansi kelas A dan B angkatan 2007.
12. Teman – teman dan Adek-adek Fakultas Ekonomi
13. Teman-teman KKN posko Wringiagung-Jombang gelombang I tahun 2011, meskipun kita jarang bertemu semoga kita selalu jadi teman.
14. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Kritik dan saran diharapkan untuk menyempurnakan hasil penulisan ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak dan dapat menjadi sumber inspirasi bagi penulisan karya ilmiah di masa mendatang.

Jember,2012

Penulis

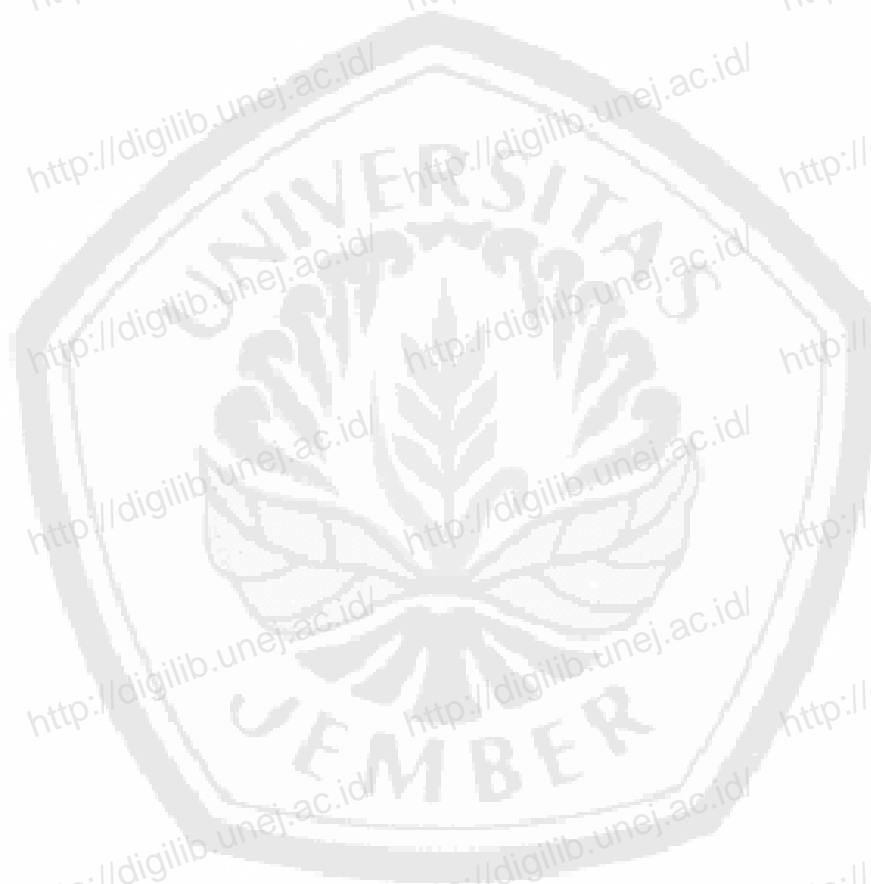


## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PEMBIMBING</b> .....	vi
<b>HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	vii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	viii
<b>ABSTRAKSI</b> .....	ix
<b>PRAKATA</b> .....	xii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xviii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xix
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Perumusan Masalah</b> .....	3
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	3
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	3
<b>1.5 Originitas Penelitian</b> .....	4
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	5
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	5
2.1.1 Pengertian Kinerja.....	5
2.1.2 Penilaian Kinerja.....	5
2.1.3 Pengertian <i>Balance Scorecard</i> .....	7

2.1.4	Perspektif dalam <i>Balance Scorecard</i> .....	10
2.1.5	Keunggulan <i>Balance Scorecard</i> .....	16
2.1.6	Keterbatasan <i>Balance Scorecard</i> .....	17
2.2	<b>Penelitian Terdahulu</b> .....	18
2.3	<b>Kerangka Penelitian</b> .....	20
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b>	.....	21
3.1	<b>Jenis dan Sumber Data</b> .....	21
3.1.1	Jenis Data.....	21
3.1.2	Sumber Data.....	21
3.2	<b>Teknik Pengambilan Sampel</b> .....	22
3.3	<b>Metode Pengumpulan Data</b> .....	22
3.4	<b>Metode Analisis Data</b> .....	23
3.5	<b>Metode Penerapan <i>Balance Scorecard</i></b> .....	24
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	.....	32
4.1	<b>Deskripsi Objek Penelitian</b> .....	32
4.1.1	Profil PT.PLN (Persero) Area Jember.....	32
4.1.2	Produk dan Jasa PT.PLN (Persero) Area Jember .....	34
4.1.3	Struktur Organisasi PT. .PLN (Persero) Area Jember ...	35
4.1.4	Visi dan Misi PT. PLN (Persero) Area Jember .....	41
4.2	<b>Gambaran Umum Sampel</b> .....	41
4.3	<b>Metode Penerapan <i>Balance Scorecard</i></b> .....	45
4.3.1	Analisis SWOT.....	45
4.3.2	Rencana Strategik PT. PLN (Persero) Area Jember.....	46
4.3.3	Hubungan Sebab Akibat .....	50
4.3.4	Lead dan Lag Indikator.....	51
4.4	<b>Pengukuran Kinerja dari Emapa Perspektif</b>	
<b>Balance Scorecard</b> .....		52
4.4.1	Perspektif Keuangan.....	52
4.4.2	Perspektif Pelanggan.....	57
4.4.3	Perspektif Bisnis Internal.....	62
4.4.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	64

<b>4.5 Pembobotan Nilai Skor</b> .....	71
<b>BAB 5. PENUTUP</b> .....	74
<b>5.1 Kesimpulan</b> .....	74
<b>5.2 Keterbatasan</b> .....	74
<b>5.3 Saran</b> .....	74
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	xviii
<b>LAMPIRAN</b> .....	xix



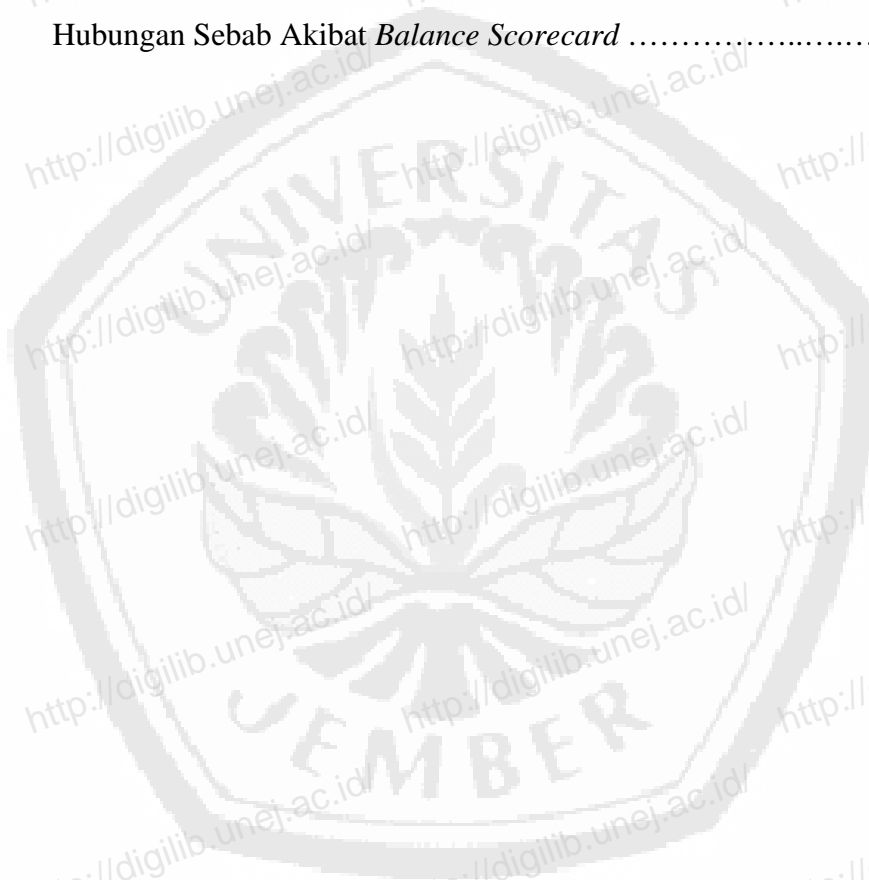


## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>		<b>Halaman</b>
3. 1	Diagram Matrik SWOT.....	25
3.2	Kompensasi Intensif Berdasarkan Nilai Skor.....	31
4.1	Rincian Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner .....	42
4.2	Data Deskriptif Responden Karyawan.....	43
4.3	Data Deskriptif Responden Pelanggan.....	44
4.4	Matrik Analisis (SWOT).....	45
4.5	Lead dan Lag Indikator.....	51
4.6	Daftar Bobot Tingkat Pendapatn.....	53
4.7	Analisis Peningkatan Pendapatn.....	53
4.8	Daftar Bobot Total Cost.....	54
4.9	Analisi Total Cost .....	54
4.10	Daftar Bobot ROI.....	55
4.11	Analisi ROI.....	55
4.12	Daftar Bobot Current Ratio.....	56
4.13	Analisis Current Ratio .....	56
4.14	Daftar Bobot Collection Period.....	57
4.15	Analisis Collection Period.....	57
4.16	Daftar Bobot Kepuasan Pelanggan.....	59
4.17	Daftar Kuesioner Kepuasan Pelanggan.....	59
4.18	Daftar Bobot SAIFI.....	63
4.19	Daftar Bobot Kerusakan Trafo.....	64
4.20	Daftar Bobot Kepuasan Karyawan.....	65
4.21	Daftar Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	66
4.22	Daftar Retensi Karyawan.....	67
4.23	Daftar Bobot Tingkat Produktifitas Karyawan.....	68
4.24	Daftar Bobot Kapabilitas Sistem Informasi.....	70
4.25	Data Kuesioner Kepuasan Kapabilitas Sistem Informasi.....	70
4.26	Total Bobot Penilaian Kinerja Balance Scorecard.....	72
4.27	Kompensasi Intensif Berdasarkan Balance Scorecard.....	72

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>		<b>Halaman</b>
2.1	Perspektif Pelanggan .....	12
2.2	Perspektif Bisnis Internal Model Rantai Nilai Generik.....	13
4.1	Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Area Jember.....	35
4.2	Visi, Misi, Strategi, dan Perspektif <i>Balance Scorecard</i> .....	49
4.3	Hubungan Sebab Akibat <i>Balance Scorecard</i> .....	50



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 Uji Validitas Data dan Uji Reliabilitas Data

Lampiran 3 Data Keuangan

