

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PADA PT BUKIT ASAM (PERSERO) TBK
DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***



Skripsi Oleh :

NESY WIDYASARI

01091003018

Akuntansi

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Gelar Sarjana Ekonomi

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI**

2013

S
628.312.507

Nes

a
2013

ANALISIS PENILAIAN KINERJA PADA PT BUKIT ASAM (PERSERO) TBK
DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*



Skripsi Oleh :

NESY WIDYASARI

01091003018

Akuntansi

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Gelar Sarjana Ekonomi

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI**

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF

ANALISIS PENILAIAN KINERJA PADA PT BUKIT ASAM (PERSERO) TBK DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Disusun Oleh:


Nama : Nesy Widyasari
NIM : 01091003018
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Bidang Kajian/Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Disetujui untuk digunakan dalam ujian komprehensif

Tanggal Persetujuan

Dosen Pembimbing

Tanggal 13 Desember 2013

Ketua: 

Ermadiani, S.E., MM., A

196608201994022001

Tanggal 11 Desember 2013

Anggota: 

Yulia Saftiana, S.E., M.Si., A

196707011992032003

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF

ANALISIS PENILAIAN KINERJA PADA PT BUKIT ASAM (PERSERO) TBK DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Disusun Oleh:

Nama : Nesy Widyasari
NIM : 01091003018
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Bidang Kajian/Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Disetujui untuk digunakan dalam ujian komprehensif

Tanggal Persetujuan

Dosen Pembimbing

Tanggal 13 Desember 2013

Ketua: _____

Ermadiani, S.E., MM., Ak

196608201994022001

Tanggal 11 Desember 2013

Anggota: _____

Yulia Saftiana, S.E., M.Si., Ak

196707011992032003

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

ANALISIS PENILAIAN KINERJA PADA PT BUKIT ASAM (PERSERO) TBK DENGAN MENGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Disusun Oleh:

Nama Mahasiswa : Nesy Widyasari
NIM : 01091003018
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Bidang Kajian/Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Telah diuji dalam ujian komprehensif pada tanggal 17 Desember 2013 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Panitia Ujian Komprehensif
Inderalaya, 27 Desember 2013

Ketua

Anggota

Anggota



Ermadiani, S.E., M.M., Ak
196608201994022001



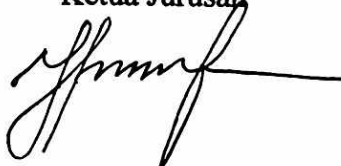
Yulia Saftiana, S.E., M. Si., Ak
196707011992032003



Drs. H. Harun Delamat, M. Si., Ak
195501131990031002

Mengetahui,

Ketua Jurusan



Ahmad Subeki, S.E., MM., Ak
196508161995121001

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
INDERALAYA

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI BAB I


NAMA : NESY WIDYASARI
NIM : 01091003018
JURUSAN : AKUNTANSI
MATA KULIAH : AKUNTANSI MANAJEMEN
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS PENILAIAN KINERJA PADA PT BUKIT ASAM
(PERSERO) TBK DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD

PANITIA PEMBIMBING SKRIPSI

TANGGAL PERSETUJUAN


DOSEN PEMBIMBING

TANGGAL *16 September 2013*

Ketua: 

Ermadiani, S.E., MM., Ak
196608201994022001

TANGGAL *23 September 2013*

Anggota: 

Yulia Saftiana, S.E., M.Si., Ak
196707011992032003

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
INDERALAYA

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI BAB II


NAMA : NESY WIDYASARI
NIM : 01091003018
JURUSAN : AKUNTANSI
MATA KULIAH : AKUNTANSI MANAJEMEN
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS PENILAIAN KINERJA PADA PT BUKIT ASAM
(PERSERO) TBK DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD

PANITIA PEMBIMBING SKRIPSI


TANGGAL PERSETUJUAN

DOSEN PEMBIMBING

TANGGAL 24 September 2013

Ketua: 
Ermadiani, S.E., MM., Ak
196608201994022001

TANGGAL 23 September 2013

Anggota: 
Yulia Saftiana, S.E., M.Si., Ak
196707011992032003

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
INDERALAYA

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI BAB III


NAMA : NESY WIDYASARI
NIM : 01091003018
JURUSAN : AKUNTANSI
MATA KULIAH : AKUNTANSI MANAJEMEN
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS PENILAIAN KINERJA PADA PT BUKIT ASAM
(PERSERO) TBK DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD

PANITIA PEMBIMBING SKRIPSI

TANGGAL PERSETUJUAN


DOSEN PEMBIMBING

TANGGAL 24 September 2013

Ketua: 

Ermadiani, S.E., MM., Ak
196608201994022001

TANGGAL 23 September 2013

Anggota: 

Yulia Saftiana, S.E., M.Si., Ak
196707011992032003

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
INDERALAYA

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI BAB IV


NAMA : NESY WIDYASARI
NIM : 01091003018
JURUSAN : AKUNTANSI
MATA KULIAH : AKUNTANSI MANAJEMEN
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS PENILAIAN KINERJA PADA PT BUKIT ASAM
(PERSERO) TBK DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD

PANITIA PEMBIMBING SKRIPSI

TANGGAL PERSETUJUAN

DOSEN PEMBIMBING

TANGGAL 16 Oktober 2013


Ketua: _____

Ermadiani, S.E., MM., Ak
196608201994022001

TANGGAL 23 September 2013


Anggota: _____

Yulia Saftiana, S.E., M.Si., Ak
196707011992032003

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
INDERALAYA

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI BAB V

NAMA : NESY WIDYASARI
NIM : 01091003018
JURUSAN : AKUNTANSI
MATA KULIAH : AKUNTANSI MANAJEMEN
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS PENILAIAN KINERJA PADA PT BUKIT ASAM
(PERSERO) TBK DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD

PANITIA PEMBIMBING SKRIPSI

TANGGAL PERSETUJUAN

DOSEN PEMBIMBING

TANGGAL 16 Oktober 2013

Ketua: _____

Ermadiani, S.E., MM., Ak

196608201994022001

TANGGAL 11 Oktober 2013

Anggota: _____

Yulia Saftiana, S.E., M.Si., Ak

196707011992032003

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
INDERALAYA

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI BAB VI

NAMA : NESY WIDYASARI
NIM : 01091003018
JURUSAN : AKUNTANSI
MATA KULIAH : AKUNTANSI MANAJEMEN
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS PENILAIAN KINERJA PADA PT BUKIT ASAM
(PERSERO) TBK DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD

PANITIA PEMBIMBING SKRIPSI

TANGGAL PERSETUJUAN

DOSEN PEMBIMBING

TANGGAL 25 Oktober 2013


Ketua: _____

Ermadiani, S.E., MM., Ak
196608201994022001

TANGGAL 11 Oktober 2013


Anggota: _____

Yulia Saftiana, S.E., M.Si., Ak
196707011992032003

SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Nesy Widyasari
NIM : 01091003018
Jurusan : Akuntansi
Bidang Kajian : Akuntansi Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Skripsi yang berjudul: Analisis Penilaian Kinerja Pada PT Bukit Asam (Persero) Tbk dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard

Pembimbing:

Ketua : Ermadiani, S.E., MM., Ak
Anggota : Yulia Saftiana, S.E., M.Si., Ak

Tanggal Ujian : 17 Desember 2013

adalah benar hasil karya Saya sendiri. Dalam skripsi ini tidak ada kutipan hasil karya orang lain yang tidak disebutkan sumbernya.

Demikianlah pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya, dan apabila pernyataan Saya ini tidak benar dikemudian hari, Saya bersedia dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaaan.

Inderalaya, 25 Desember 2013
Pembuat Pernyataan,



Nesy Widyasari
01091003018

MOTTO

Jika ingin mengubah derajat dunia harus dengan USAHA.

*Jika ingin mengubah derajat kita di akhirat tingkatkan
IMAN.*

Jadilah yang lembut itu HATI,

yang tipis itu BUDI,

yang tebal itu IMAN,

yang tajam itu AKAL,

yang baik itu SIFAT,

dan yang manis itu SENYUMAN.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi yang berjudul Analisis Penilaian Kinerja pada PT Bukit Asam (Persero) Tbk dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Skripsi ini membahas mengenai penerapan *Balanced Scorecard* sebagai metode yang digunakan untuk menilai kinerja PT Bukit Asam (Persero) Tbk. Selama penelitian dan penyusunan skripsi ini, penulis tidak luput dari berbagai kendala. Kendala tersebut dapat diatasi berkat bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih kepada:

1. Dosen pembimbing yang telah mengorbankan waktu, tenaga, pikiran, untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Ketua jurusan.
3. Sekretaris jurusan.
4. Para dosen penguji yang telah membantu memberikan kritik dan saran.
5. Orang tua.

Inderalaya, Desember 2013

Penulis

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan Syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Penilaian Kinerja Pada PT Bukit Aam (Persero) Tbk dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard***” sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan baik moril maupun materil dalam penulisan skripsi ini, antara lain:

1. Prof. Dr. Hj. Badia Perizade, M.B.A., Rektor Universitas Sriwijaya.
2. Prof. H. Syamsurijal Ak., Ph.D., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
3. Ahmad Subeki, S.E., M.M., Ak., Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
4. Ermadiani, S.E., M.M., Ak., Ketua Pembimbing Skripsi.
5. Yulia Saftiana, S.E., M.Si., Ak., Anggota Pembimbing Skripsi.
6. Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak., Dosen Pembimbing Akademik.
7. Semua Bapak/Ibu dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama penulis mengikuti kuliah di Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
8. Kedua orang tuaku tercinta dan saudara-saudaraku yang telah memberikan dukungan moril dan *financial*.
9. Wendy Anugrah, Fadillah Indriani, dan Wulan Dari E yang sudah menjadi teman dekat di kuliah.
10. Teman-teman sejawat seangkatan di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

11. Staf pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya. Semoga Allah SWT membalas budi baiknya dan berkah kepada kita semua. Amin.

Penulis

Nesy Widyasari

ABSTRAK

Analisis Penilaian Kinerja Pada PT Bukit Asam (Persero) Tbk dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Oleh:

Nesy Widyasri

Penelitian ini meneliti tentang penerapan metode *balanced scorecard* dalam menilai kinerja sumber daya manusia pada PT Bukit Asam (Persero) Tbk.

Dalam penelitian ini menggunakan empat perspektif yang terdapat pada metode *balanced scorecard*. Keempat perspektif tersebut yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Indikator-indikator yang terdapat pada masing-masing perspektif memiliki hubungan saling keterkaitan satu sama lain.

Penelitian ini melihat bagaimana metode *balanced scorecard* diterapkan pada PTBA sesuai dengan teori yang ada.

Kata kunci: *Balanced Scorecard, Kinerja Sumber Daya Manusia*

ABSTRACT

The Analyze of Persormance of PT Bukit Asam (Persero) Tbk Using Balanced Scorecard Method

Oleh:

Nesy Widyasari

This research examines about applying balanced scorecard method to assess the human resource performance in PT Bukit Asam (Persero) Tbk.

This research use four perspectives of balanced scorecard method. They are financial perspective, customer, intern business process, and learning and growth. The indicators of perspectives have the relationship.

This research notices how balanced scorecard method was applied in PTBA appropriate to existing theories.

Key word: Balanced Scorecard, The Human Resource Performance

RIWAYAT HIDUP

Nama Mahasiswa : Nesy Widyasari
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat/Tanggal Lahir : Beti/11 Mei 1991
Agama : Islam
Status : Belum Menikah
Alamat Rumah (Orang Tua) : Desa Beti, Kampung II No, 070, Indralaya Selatan,
Kabupaten Ogan Ilir, Palembang, Sumsel
Alamat Email : nesywidyasari@ymail.com

Pendidikan Formal:

Sekolah Dasar : SD Negeri 4 Indralaya Selatan
SLTP : SMP Negeri 1 Indralaya Selatan
SMU : SMU Negeri 1 Indralaya Utara

Pendidikan Non Formal : LBPP LIA
Pengalaman Organisasi : -
Penghargaan Prestasi : -

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF	ii
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
HALAMAN PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH	iv
KATA PENGANTAR	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vii
ABSTRAK	ix
ABSTRACK	x
RIWAYAT HIDUP	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR GRAFIK	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Sistematikan Penulisan	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Pengukuran Kinerja	8
2.1.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja	8
2.1.1.2 Tujuan Pengukuran Kinerja	9
2.1.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja	9
2.1.2 Balanced Scorecard	10

2.1.2.1 Pengertian Balanced Scorecard (BSC)	10
2.1.2.2 Sejarah Balanced Scorecard (BSC)	11
2.1.2.3 Balanced Scorecard Sebagai Inti Sistem Manajemen Strategik	12
2.1.2.4 Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard	13
2.1.2.5 Manfaat Balanced Scorecard	21
2.1.2.6 Keunggulan Balanced Scorecard	22
2.2 Penelitian Sebelumnya	24
2.3 Kerangka Pemikiran	25
BAB III METODE PENELITIAN	29
3.1 Ruang Lingkup Penelitian	29
3.2 Rancangan Penelitian	29
3.3 Sumber Data	29
3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	30
3.4.1 Kinerja Perspektif Keuangan	30
3.4.2 Kinerja Perspektif Pelanggan	32
3.4.3 Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	33
3.4.4 Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	34
3.5 Teknik Analisis	35
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	37
4.1 Sejarah Singkat Perusahaan	37
4.2 Ruang Lingkup Perusahaan	41
4.3 Kuasa Pertambangan	42
4.4 Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan	42

BAB V PEMBAHASAN	45
5.1 Gambaran Penerapan Balanced Scorecard Pada PT Bukit Asam (Persero) Tbk	47
5.1.1 Indikator yang Digunakan Dalam Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja PTBA	48
5.1.2 Kebijakan Balanced Scorecard Pada PTBA Masing-masing Indikator	50
5.2 Kinerja Perusahaan Tidak Pernah Mencapai Target yang Telah Ditetapkan	66
5.2.1 Indikator-indikator Pada Perspektif Keuangan	67
5.2.2 Indikator-indikator Pada Perspektif Pelanggan	73
5.2.3 Indikator-indikator Pada Perspektif Proses Bisnis Internal	82
5.2.4 Indikator-indikator Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	91
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	100
6.1 Kesimpulan	100
6.2 Saran	107
Daftar Pustaka	109
Lampiran-lampiran	111

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran-----	28
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Bukit Asam (Persero) Tbk -----	44

DAFTAR GRAFIK

Grafik 5.1 Hasil BSC Kinerja Korporat/Perusahaan Tahun 2008-2012	----- 47
Grafik 5.2 Kinerja Indikator Laba Usaha Berdasarkan Realisasi	----- 67
Grafik 5.3 Kinerja Indikator Laba Usaha Berdasarkan Target	----- 68
Grafik 5.4 Kinerja Indikator Ratio Operasi Berdasarkan Realisasi	----- 69
Grafik 5.5 Kinerja Indikator Ratio Operasi Berdasarkan Target	----- 69
Grafik 5.6 Kinerja Indikator Laba Bersih Berdasarkan Realisasi	-----70
Grafik 5.7 Kinerja Indikator Laba Bersih Berdasarkan Target	----- 71
Grafik 5.8 Kinerja Indikator Total Biaya Per Volume Penjualan Berdasarkan Realisasi	----- 72
Grafik 5.9 Kinerja Indikator Total Biaya Per Volume Penjualan Berdasarkan Target	---72
Grafik 5.10 Kinerja Indikator Varian Harga Jual Akibat Ketidaksesuaian Mutu Produk (Kenaikan Harga)	----- 74
Grafik 5.11 Kinerja Indikator Varian Harga Jual Akibat Ketidaksesuaian Mutu Produk (Penurunan Harga)	----- 74
Grafik 5.12 Kinerja Indikator Demmorage (Ketepatan Waktu Pemuatan Batubara)	----76
Grafik 5.13 Kinerja Indikator Jumlah Keluhan Pelanggan	----- 77
Grafik 5.14 Kinerja Indikator Jumlah Keluhan Pelanggan*	----- 77
Grafik 5.15 Kinerja Indikator Jumlah Kepuasan Pelanggan	-----78
Grafik 5.16 Kinerja Indikator Jumlah Keluhan Pelanggan Per Kepuasan Pelanggan	-- 78
Grafik 5.17 Kinerja Indikator Varian Harga Jual Akibat Ketidaksesuaian Mutu Produk (Kenaikan Harga)*	----- 79
Grafik 5.18 Kinerja Indikator Varian Harga Jual Akibat Ketidaksesuaian Mutu Produk (Penurunan Harga)*	----- 80
Grafik 5.19 Kinerja Indikator Denda Akibat Ketidacukupan Kargo	----- 80

Grafik 5.20 Kinerja Indikator Varian Harga Jual Akibat Ketidaksesuaian Mutu	
Produk Per Denda Akibat Ketidacukupan Kargo	----- 81
Grafik 5.21 Kinerja Indikator Volume Penjualan Berdasarkan Realisasi	----- 82
Grafik 5.22 Kinerja Indikator Volume Penjualan Berdasarkan Target	----- 82
Grafik 5.23 Kinerja Indikator Volume Produksi Batubara Berdasarkan Realisasi	----83
Grafik 5.24 Kinerja Indikator Volume Produksi Batubara Berdasarkan Target	----84
Grafik 5.25 Kinerja Indikator Volume Pembelian Batubara Berdasarkan Realisasi	--- 85
Grafik 5.26 Kinerja Indikator Volume Pembelian Batubara Berdasarkan Target	----- 85
Grafik 5.27 Kinerja Indikator Jumlah Korban Kecelakaan Kerja yang Berakibat	
Fatal dan/atau Berat	----- 86
Grafik 5.28 Kinerja Indikator Penyaluran Dana Kemitraan dan Bina Lingkungan	-----87
Grafik 5.29 Kinerja Indikator Jumlah Produksi dan Pembelian Batubara	
(Konsolidasi) (Berdasarkan Realisasi)	----- 88
Grafik 5.30 Kinerja Indikator Jumlah Produksi dan Pembelian Batubara	
(Konsolidasi) (Berdasarkan Target)	----- 89
Grafik 5.31 Kinerja Indikator Realisasi Program Corporate Social Responsibility	---- 90
Grafik 5.32 Kinerja Indikator Realisasi Pengembangan Usaha	----- 91
Grafik 5.33 Kinerja Indikator Realisasi Pelatihan untuk Pemenuhan GAP	
Kompetensi Manajerial dan Teknis Berdasarkan Realisasi	----- 92
Grafik 5.34 Kinerja Indikator Realisasi Pelatihan untuk Pemenuhan GAP	
Kompetensi Manajerial dan Teknis Berdasarkan Target	----- 92
Grafik 5.35 Kinerja Indikator Realisasi Akuisisi/KSO/JVC Tambang	----- 93
Grafik 5.36 Kinerja Indikator Realisasi Proyek PLTU Milik Sendiri,	
Proyek Pengoperasian BWE Di MTBU dan Tambang Peranap	-----94
Grafik 5.37 Kinerja Indikator Realisasi Proyek Pengembangan Prasarana Produksi,	
Barge Loading dan Supply Chains Management System	----- 95

Grafik 5.38 Kinerja Indikator Realisasi Akuisisi/KSO/JVC Tambang dan

Proyek Pengembangan Usaha ----- 97

BAB I

PENDAHULUAN



1.1 Latar Belakang

Pada zaman modern ini, kinerja perusahaan sangat berperan penting dalam hal meningkatkan kemajuan perusahaan tersebut. Kinerja perusahaan sangat penting bagi perusahaan karena melalui kinerja yang baik, perusahaan akan dapat menghasilkan produk baik barang ataupun jasa dengan kualitas yang terbaik dan juga dapat menghasilkan keuntungan yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Efisiensi dan efektivitas yang berhasil dicapai dalam mengelola sumber daya alam yang tersedia merupakan suatu keberhasilan kinerja sumber daya manusia dalam memanfaatkan sumber daya alam dengan sebaik-baiknya. Hal ini sangat berpengaruh bagi keberlangsungan perusahaan tersebut.

Dalam menilai kinerja suatu perusahaan terdiri dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan aspek non-keuangan. Pada aspek keuangan, kinerja dilihat dari laba atau rugi yang didapatkan oleh perusahaan sedangkan pada aspek non-keuangan, kinerja dilihat dari bagaimana sumber daya alam yang tersedia pada perusahaan tersebut dapat dikelola dengan baik oleh sumber daya manusianya.

Pada berbagai analisis dalam penilaian kinerja suatu perusahaan begitu banyak analisis yang dapat diterapkan bagi perusahaan tetapi kebanyakan analisis yang diterapkan hanya menilai dari aspek

keuangannya saja. Seperti yang kita ketahui, aspek keuangan tidak dapat mewakili secara keseluruhan kinerja dari perusahaan tersebut. Begitu banyak cara yang dilakukan untuk kebaikan jangka pendek dengan mengabaikan kebaikan jangka panjang begitu juga sebaliknya. Maka dari itu, perlunya penilaian kinerja bukan hanya dari aspek keuangan saja tetapi juga dari aspek non-keuangan juga. Metode analisis yang dapat menilai kinerja dari kedua aspek tersebut (aspek keuangan dan non-keuangan) yaitu metode *Balanced Scorecard*.

Luis, Suwardi dan Prima A. Biromo (2013: 16) dalam bukunya yang berjudul "*Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*" menyatakan bahwa BSC didefinisikan sebagai "suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat." Luis, Suwardi dan Prima A. Biromo juga menyatakan bahwa secara diagram, BSC terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

PT Bukit Asam (Persero) Tbk merupakan perusahaan tambang batubara yang berdiri sejak tahun 1919 dan mulai beroperasi pada tahun 1923. PT Bukit Asam (Persero) Tbk memiliki visi yaitu menjadi "Perusahaan energi kelas dunia yang peduli lingkungan". Sedangkan

misinya yaitu “Mengelola sumber energi dengan mengembangkan kompetensi korporasi dan keunggulan insani untuk memberikan nilai tambah maksimal bagi *stakeholder* dan lingkungan”. PT Bukit Asam (Persero) Tbk juga memiliki nilai-nilai yaitu nilai visioner, integritas, inovatif, professional, dan sadar biaya dan lingkungan. Maka dari itu, PT Bukit Asam (Persero) Tbk memiliki komitmen untuk mewujudkan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan dan terbentuknya budaya sebagai pondasi kesuksesan jangka panjang. Untuk mencapai kesuksesan jangka panjang tersebut, maka PT Bukit Asam (Persero) Tbk menjadi sebuah perusahaan *go public* sejak 23 Desember 2002 dan menerapkan metode *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kualitas kinerjanya sejak tahun 2005 hingga 2013 (sekarang).

Penerapan metode *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja suatu perusahaan sangat dibutuhkan oleh perusahaan karena metode ini akan menjawab semua kekeliruan baik dari aspek keuangan maupun aspek non-keuangan. Perusahaan yang menerapkan metode *Balanced Scorecard* akan mengalami peningkatan baik dari aspek keuangan maupun aspek non-keuangan. Perusahaan yang menerapkan metode *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja karyawannya akan memperlihatkan suatu semangat atau motivasi dari karyawan tersebut yang ingin memberikan kontribusi pada perusahaan di tempat mereka bekerja. Metode *Balanced Scorecard* akan memberikan karyawan suatu motivasi untuk dapat bekerja

lebih giat lagi sehingga dapat memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sari, Indah Permata tahun 2012 dengan judul “Evaluasi *Key Performance Indicators Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan pada PT Bukit Asam (Persero) Tbk, Tanjung Enim” menyatakan bahwa kinerja *Balanced Scorecard* Perusahaan tahun 2008-2011 belum tercapai maksimal dikarenakan kurangnya dukungan sumber daya manusia terhadap perusahaan dan turunnya efektifitas kerja. Hasil lainnya juga menunjukkan bahwa hasil *Balanced Scorecard* satuan kerja lebih tinggi dibandingkan hasil *Balanced Scorecard* korporat / perusahaan karena target satuan kerja dan target perusahaan tidak seimbang.

Seperti yang diketahui oleh masyarakat bahwa pada tahun 2012 PT Bukit Asam (Persero) Tbk berhasil mengendalikan dampak penurunan harga batubara yang mencapai lebih dari 20%. Buktinya, PT Bukit Asam (Persero) Tbk berhasil mengontrol penjualan sehingga perusahaan hanya mengalami penurunan laba sebesar 5%. Jika dibandingkan dengan penurunan harga batubara yang melebihi 20% maka Perusahaan berhasil mengendalikan kondisi luar yang berubah tidak stabil dan dapat mengganggu kinerja perusahaan.

Berdasarkan masalah di atas dan penelitian terdahulu, kita ketahui bahwa PTBA mulai menerapkan metode *balanced scorecard* sejak tahun 2005. Tetapi, peneliti menggunakan periode dari tahun 2008 hingga 2012

karena pada tahun 2005 hingga 2007, perusahaan belum menerapkan BSC secara keseluruhan. Masih terdapat perbaikan-perbaikan dari tahun ke tahun hingga pada tahun 2008 perusahaan memastikan bahwa penerapan BSC telah sepenuhnya diterapkan berdasarkan teori yang ada.

Maka, berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian guna melihat sejauh mana keberhasilan kinerja suatu perusahaan jika diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Maka penulis melakukan penelitian dengan tema: **“Analisis Kinerja Tahun pada PT Bukit Asam (Persero) Tbk dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah yang ingin diteliti yaitu: **“Bagaimana kinerja PT Bukit Asam (Persero) Tbk jika diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?”**

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai yaitu untuk mengetahui sejauh mana penerapan *Balanced Scorecard* dalam menilai kinerja pada PT Bukit Asam (Persero) Tbk sebagai alat yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin didapat dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagi Penulis

Penulis mendapat gambaran tentang penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu pengukuran kinerja pada suatu perusahaan serta dapat membedakan teori yang didapat pada perkuliahan dengan praktek yang dilakukan langsung terhadap perusahaan.

2. Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran kepada suatu organisasi atau perusahaan dalam menilai kinerja perusahaannya sehingga analisis *Balanced Scorecard* dapat diterapkan dengan baik oleh perusahaan tersebut.

3. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan bagi pembaca khususnya dibidang akuntansi manajemen dan dapat memberikan gambaran yang bermanfaat bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan bidang ini.

1.5 Sistematika Penulisan

Agar memperoleh gambaran yang jelas untuk penulisan skripsi nantinya, maka pembahasannya meliputi beberapa bab seperti berikut ini:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang landasan teori yang mencakup penelitian ini, penelitian sebelumnya, dan kerangka pemikiran.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang ruang lingkup penelitian, rancangan penelitian, sumber data, definisi operasional dan pengukuran variabel, dan teknik analisis.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini menguraikan tentang sejarah singkat perusahaan, kegiatan umum perusahaan, visi, misi, dan strategi perusahaan, struktur organisasi, pedoman penilaian kinerja, gambaran penerapan *Balanced Scorecard* pada PT Bukit Asam (Persero) Tbk dan perspektif-perspektif *Balanced Scorecard*.

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang hasil penelitian dan pembahasan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran.

DAFTAR PUSTAKA

- Dansite. 2009. Pengertian Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan. Diambil pada tanggal 8 oktober 2012 dari <http://dansite.wordpress.com/2009/04/10/pengertian-tujuan-dan-manfaat-penilaian-kinerja-karyawan>.
- Indrianto dan Supomo (1999) dalam Zudia, Meirdania (2010: 41). Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* pada PT. Bank Jateng Semarang. Skripsi, Universitas Diponegoro, Semarang (dipublikasi).
- Kaplan dan Norton (2002) dalam Sari, Indah Permata (2012). Evaluasi *Key Performance Indicators Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT Bukit Asam (Persero) Tbk Tanjung Enim. Skripsi, Universitas Sriwijaya, Indralaya (tidak dipublikasi).
- Luis, Suwardi dan Prima A. Biromo. 2013. *Stepby Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mulyadi. 2001. *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan (Balanced Scorecard)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi (2001) dalam Sari, Indah Permata (2012). Evaluasi *Key Performance Indicators Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT Bukit Asam (Persero) Tbk Tanjung Enim. Skripsi, Universitas Sriwijaya, Indralaya (tidak dipublikasi).
- Rusdiyanto, Ahmad Falah. 2010. Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kabupaten Semarang. Skripsi, Universitas Diponegoro, Semarang (dipublikasi).

Wahyuni, Sri. 2011. Analisis *Balanced Scorecard* Alat Pengukuran Kinerja pada PT. Semen Bosowa Maros. Skripsi, Universitas Hasanuddin, Makasar (dipublikasi).

Wikipedia. 2011. Pengukuran Kinerja. Diambil pada tanggal 8 oktober 2012 dari http://id.wikipedia.org/wiki/Pengukuran_kinerja.

Yuwono (2004: 42) dalam Sari, Indah Permata (2012: 31-32). Evaluasi *Key Performance Indicators Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT Bukit Asam (Persero) Tbk Tanjung Enim. Skripsi, Universitas Sriwijaya, Indralaya (tidak dipublikasi).

Zudia, Meirdania (2010: 27-28). Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* pada PT. Bank Jateng Semarang. Skripsi, Universitas Diponegoro, Semarang (dipublikasi).

Zudia, Meirdania (2010: 29-30). Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* pada PT. Bank Jateng Semarang. Skripsi, Universitas Diponegoro, Semarang (dipublikasi).