



**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ANDALAS**

*Skripsi*

**PENGGUNAAN UKURAN FINANSIAL DAN NON FINANSIAL DALAM  
PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN**

**(Studi Kasus Pada PT PLN Persero Wilayah Sumbar Cabang Padang)**

**Oleh:**

**YULISA FEBRIANA  
05153068**

**Mahasiswa Program S1 Jurusan Akuntansi**

*Untuk Memenuhi Sebagian Dari Syarat-Syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi*

**PADANG**

**2009**

## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui ukuran finansial dan non finansial yang digunakan dalam melakukan penilaian kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebagai ukuran-ukuran kinerja perusahaan.. Penelitian ini membandingkan antara ukuran-ukuran kinerja yang ada pada teori dengan yang digunakan pada perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ukuran-ukuran kinerja yang digunakan PT PLN Persero Cabang Padang mencakup enam perspektif dengan masing-masing ukurannya yaitu perspektif bisnis internal dengan ukuran Susut distribusi, Demand Side Management dan Efficiency Drive Program; perspektif pelayanan pelanggan dengan ukuran SAIDI, SAIFI, kepuasan pelanggan serta kemitraan dan bina lingkungan; perspektif keuangan dengan ukuran Operating Ratio, Collection Period, Bad Debt Ratio, Inventory Turn Over, Biaya pegawai/kWh jual dan Biaya administrasi/pendapatan penjualan; perspektif pembelajaran dengan ukuran Hari Orang Pelatihan (HOP); perspektif administrasi dengan ukuran Laporan Perhitungan Tahunan, Laporan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan, Laporan Manajemen dan Laporan Penilaian Tingkat Kinerja; dan perspektif pengawasan dengan ukuran Temuan auditor internal dan atau eksternal. Ukuran-ukuran tersebut sudah memadai dalam menilai kinerja perusahaan, namun sebaiknya menambahkan ukuran inovasi dalam perspektif bisnis internal dan ukuran kepuasan pelanggan dalam perspektif pembelajaran.

Kata Kunci: ukuran finansial, ukuran non finansial, kinerja

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.. Pengertian kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah merupakan kata benda yang artinya: 1. Sesuatu yang dicapai. 2. Prestasi yang diperlihatkan, 3. Kemampuan kerja. Sedangkan penilaian kinerja menurut Mulyadi adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Mulyadi dan Setyawan, 1999). Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja dan penghargaan.

Salah satu sarana manajemen paling penting yang harus dibebankan agar tujuan organisasi dapat tercapai adalah faktor manusia. Tanpa manusia yang

berkualitas, betapapun canggihnya sistem yang dirancang, tujuan organisasi mungkin hanya sekedar angan-angan saja. Disamping sarana, prinsip-prinsip organisasi harus pula dipenuhi seperti adanya pembagian tugas yang adil, pendelegasian tugas, rentang kekuasaan, tingkat pengawasan yang cukup, kesatuan perintah dan tanggung jawab serta koordinasi masing-masing unit merupakan suatu hal yang harus terus menerus disempurnakan.

Mengingat begitu krusialnya peran seorang manajer bagi perusahaan maka diperlukan adanya suatu metode untuk menilai kinerja mereka secara periodik. Hasil penilaian kinerja ini bisa dijadikan dasar bagi pemilik perusahaan dalam menentukan kebijakan menyangkut posisi para manajernya juga kelanjutan usahanya.

Dalam penelitian Lawson et al (2003) menunjukkan bahwa penggunaan alat pengukuran kinerja manajerial sebagai salah satu alat pengendalian manajemen mengurangi biaya overhead sekitar 25% dan meningkatkan penjualan serta laba. Penelitian lain seperti de Waal (2003) dan Sandt et al (2001) menemukan adanya manfaat tak berwujud dari penggunaan sistem pengukuran kinerja. Dumond (1994) dan Sandt et al (2001) menyarankan bahwa penggunaan alat pengukuran kinerja manjerial yang seimbang membantu meningkatkan proses pengambilan keputusan manajer dan karyawan.

Untuk itu penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk hal-hal sebagai berikut (Mulyadi, 1997):

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN PENUTUP

#### 5.1 KESIMPULAN

Kesimpulan – kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah :

1. PT PLN (Persero) Cabang Padang memiliki tipe pusat pertanggungjawaban pendapatan (revenue centre).
2. Penilaian kinerja pada PT PLN (Persero) Cabang Padang adalah menggunakan ukuran finansial dan non finansial yang dibagi dalam 6 perspektif yaitu Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pelayanan Pelanggan, Perspektif Keuangan, Perspektif Pembelajaran, Perspektif Administrasi, dan Perspektif Pengawasan.
3. Perspektif Bisnis Internal dengan bobot 20 terdiri dari Susut Distribusi (Losses) dengan bobot 10, Demand Side Management dengan bobot 5 dan Efficiency Drive Program dengan bobot 5; Perspektif Pelayanan Pelanggan dengan bobot 15 terdiri dari System Average Interruption Duration Index dengan bobot 5, System Average Interruption Frequency Index dengan bobot 5, Kepuasan Pelanggan dengan bobot 5 dan Kemitraan dan Bina Lingkungan dengan bobot pengurang MAX-2; Perspektif Keuangan dengan bobot 60 terdiri dari Operating Ratio dengan bobot 30, Collection Period dengan bobot 15, Bad Debt Ratio dengan bobot 5, Inventory Turn Over dengan bobot 5, Biaya Pegawai / kWh Jual dengan bobot 2.5 dan Biaya Administrasi /

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N & Vijay Govindarajan. 2001. *Management Control System*. Tenth Edition. Mc Hill International. Boston.
- Erisanti, Siska. 2005. *Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis BSC*, Akuntansi.
- Gunawan, Barbara. 2000. *Menilai Kinerja Dengan Balanced Scorecard*, Manajemen, No 145, September.
- Hansen dan Mowen. 2000. *Management Accounting*. International Thompson Publishing. Ohio.
- Julianto, Heppy, 2000. *Mengukur Kepuasan Pelanggan*, Manajemen, No 138, Februari, Halaman 34-35.
- Kaplan, Robert S & David P Norton. 1996. *The Basic Translating Strategy Into Action*. Harvard Bussiness School Press. Boston.
- Laporan Sistem Penilaian Tingkat Kinerja PT PLN (Persero) Cabang Padang Tahun 2007.
- Mannulang, M. 2005. *Pengantar Manajemen Keuangan*. Andi, Yogyakarta.
- Mulyadi. 1997. *Akuntansi Manajemen: Konsep, manfaat dan rekayasa*. (Edisi kedua). Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Mulyadi & Setiawan, Jhoni. 1999. *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*. BPFE. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2001. *Balance Scorecard*. Salemba Empat. Jakarta.
- Pakhpahan, Johson. Jurnal : *Balance Scorecard, Ukuran Yang Mendesak Dalam Menilai Kinerja BUMN/BUMD*.
- Putri, Rinella. 2007. Jurnal : *Pengukuran Kinerja Non Finansial*.
- Riyanto, Bambang. 1995. *Dasar-Dasar Pembelajaran Perusahaan*. Edisi 4. BPFE, Yogyakarta.