

## Daftar Isi

SKRIPSI .....	i
ANALISIS PENILAIAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN <i>BALANCED SCORECARD</i> : KASUS PT PUPUK KALIMANTAN TIMUR .....	i
Lembar Pengesahan .....	ii
Lembar Persetujuan.....	iii
Lembar Pernyataan Keaslian Karya Tulis.....	iv
Abstract .....	v
Intisari .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel .....	xv
Daftar Gambar.....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Kontribusi Penelitian.....	10
1.5 Sistematika Penulisan.....	11
<b>BAB II.....</b>	<b>13</b>
<b>LANDASAN TEORI .....</b>	<b>13</b>
2.1 Badan Usaha Milik Negara .....	13
2.1.1 Pengertian dan Jenis BUMN .....	13
2.1.2 Maksud dan Tujuan Pendirian BUMN.....	14
2.1.3 Kewajiban BUMN Menerapkan GCG .....	14
2.2 Penilaian Kinerja .....	16
2.2.1 Pengertian Penilaian Kinerja .....	16
2.2.2 Tujuan Sistem Penilaian Kinerja.....	17

2.2.3 Manfaat Penilaian Kinerja.....	18
2.2.4 Penilaian Kinerja Sistem Tradisional .....	19
2.2.5 Kekurangan Penilaian Kinerja Tradisional .....	20
2.3 Balanced Scorecard.....	21
2.3.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	21
2.3.2 Perspektif Keuangan .....	25
2.3.3 Perspektif Konsumen .....	27
2.3.4 Perspektif Proses Internal Bisnis.....	30
2.3.5 Prespektif Pembelajaran dan Tumbuh.....	32
2.3.6 Hubungan Antar Perspektif.....	34
2.3.7 Keunggulan Balanced Scorecard.....	35
2.3.8 Kekurangan Balance Scorecard.....	38
2.4 Penelitian Sebelumnya .....	39
BAB III.....	40
METODE PENELITIAN .....	40
3.1 Desain Penelitian.....	40
3.2 Jenis dan Sumber Data .....	41
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	41
3.4 Populasi dan Sampel .....	42
3.5 Instrumen Pengukuran.....	43
3.6 Uji Kualitas Data.....	43
3.6.1 Uji Validitas .....	43
3.6.2 Uji Reliabilitas.....	44
3.7 Unit Analisis.....	45
3.8 Metode Analisis Data.....	45
3.9 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	47
BAB IV .....	48
PEMBAHASAN DAN HASIL.....	48
4.1 Gambaran Umum Objek .....	48

4.1.1 Profil dan Sejarah PT Pupuk Kalimantan Timur.....	48
4.1.2 Visi, Misi, dan Budaya PT Pupuk Kalimantan Timur .....	50
4.1.3 Logo Perusahaan .....	52
4.1.4 Kegiatan Usaha PT Pupuk Kaltim.....	53
4.1.5 Struktur Dan Organisasi PT Pupuk Kalimantan Timur.....	58
4.2 Analisis <i>Key Performance Indicator</i> PT Pupuk Kaltim tahun 2014 dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	64
4.2.1 Perspektif Keuangan dan Pasar .....	64
4.2.2 Perspektif Fokus Pelanggan .....	69
4.2.3 Perspektif Efektifitas Produk dan Proses .....	71
4.2.4 Perspektif Fokus Tenaga Kerja .....	73
4.2.5 Perspektif Kepemimpinan, Tata Kelola, dan Tanggung Jawab Masyarakat .....	75
4.2.6 Hasil Analisis <i>Key Performance Indicator</i> PT Pupuk Kaltim Tahun 2014 Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	78
4.3 Penilaian kinerja PT Pupuk Kaltim dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	79
4.3.1 Perspektif Keuangan .....	80
4.3.2 Perspektif Konsumen .....	82
4.3.3 Perspektif Proses Internal Bisnis .....	84
4.3.4 Perspektif Pembelajaran & Tumbuh .....	86
4.4 Hubungan Sebab Akibat Antarindikator .....	92
4.5 Menilai Kinerja PT Pupuk Kaltim Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	94
BAB V.....	100
PENUTUP.....	100
5.1 Kesimpulan .....	100
5.2 Temuan.....	101
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	103
5.4 Saran.....	104
Daftar Pustaka .....	106
Lampiran-Lampiran .....	111
Hasil Tabulasi Data Kepuasan Kerja Karyawan PT Pupuk Kaltim .....	111



Hasil Uji Reliabilitas Data Karyawan PT Pupuk Kaltim .....	116
Hasil Uji Validitas Data Karyawan PT Pupuk Kaltim .....	118
KUESIONER PENELITIAN .....	122

## Daftar Tabel

Tabel 4.1.2 Unit Hasil Produksi .....	54
Tabel 4.2.1 Perpektif Keuangan Aspek Keuangan PT Pupuk Kaltim .....	66
Tabel 4.2.2 Perspektif Keuangan Aspek Pasar PT Pupuk Kaltim .....	68
Tabel 4.2.2 Perpektif Pelanggan PT Pupuk Kaltim .....	69
Tabel 4.2.4 Langkah Meyikapi Profitabilitas Pelanggan .....	71
Tabel 4.2.5 Perspektif Fokus Efektifitas Produk & Proses PT Pupuk Kaltim .....	71
Lanjutan Tabel 4.2.5 .....	72
Tabel 4.2.6 Perpektif Fokus Tenaga Kerja PT Pupuk Kaltim .....	74
Tabel 4.2.7 Perpektif Kepemimpinan, Tata Kelola, Dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan PT Pupuk Kaltim .....	76
Tabel 4.3.1 Pertumbuhan Pendapatan .....	79
Tabel 4.3.2 Pengurangan Beban Operasional (Dalam Juta) .....	80
Tabel 4.3.3 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan .....	87
Tabel 4.3.4 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan .....	88
Tabel 4.3.5 Tingkat Kepuasan Karyawan .....	89
Tabel 4.4.1 Hubungan <i>Cause And Effect</i> .....	92
Tabel 4.5.1 Perhitungan Analisis <i>Indutry Trend</i> Perspektif Keuangan .....	94
Tabel 4.5.2 Perhitungan Analisis <i>Indutry Trend</i> Perspektif Non Keuangan .....	95
Tabel 4.5.3 Penilaian <i>Balanced Scorecard</i> PT Pupuk Kaltim .....	97

## **Daftar Gambar**

Gambar 2.3.1 Contoh Testable Strategy .....	23
Gambar 3.9.1 Kerangka Pemikiran Penelitian .....	47
Gambar 4.1.1 Logo PT Pupuk Kalimantan Timur .....	52