

**PENGARUH PENILAIAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* TERHADAP KUALITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN AKUNTABILITAS
(Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang)**

SKRIPSI



Nama : Indah Rahmadona
NIM : 22 2013 196

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2017**

SKRIPSI

**PENGARUH PENILAIAN KINERJA BERBASIS *BALANCED
SCORECARD* TERHADAP KUALITAS PENGAMBILAN
KEPUTUSAN DAN AKUNTABILITAS
(Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang)**

**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



**Nama : Indah Rahmadona
NIM : 22 2013 196**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2017**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Indah Rahmadona

NIM : 22 2013 196

Program Studi : Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis sendiri dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Palembang, Maret 2017

Penulis,



Indah Rahmadona

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah
Palembang

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard*
Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan dan
Akuntabilitas (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota
Palembang)
Nama : Indah Rahmadona
NIM : 22 2013 196
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Akuntansi
Mata Kuliah Pokok : Akuntansi Sektor Publik

Diterima dan Disahkan
Pada Tanggal, Februari 2017

Pembimbing,



(Betri Sirajuddin, S.E., Ak., M.Si., C.A)
NIDN/NBM : 021610902/944806

Mengetahui,
Dekan
u.b. Ketua Program Studi Akuntansi



(Betri Sirajuddin, S.E., Ak., M.Si., C.A)
NIDN/NBM : 021610902/944806

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

“Always be yourself no matter what they say”.

“There is no father in your life, don't lose the faith, keep praying, and keep trying to be good person”.

Kupersembahkan skripsi ini kepada:

- ❖ *Allah SWT*
- ❖ *Alm. Bapak (Kabudin Djinap, S.H) yang ku rindukan*
- ❖ *Mama (Badariyah) tersayang*
- ❖ *Ayunda tercinta (Rika Stiowati, S.Pl., M.Si)*
- ❖ *Kakanda tercinta (M. Reza Yogaswara, S.H., M.H)*
- ❖ *Pembimbing Skripsiku*
- ❖ *Sahabat-sahabatku tercinta*
- ❖ *Agama dan Bangsaaku*
- ❖ *Almamater Kebanggaanku*



PRAKATA

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarokatuh

Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan begitu banyak rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang)” untuk memperoleh sebagian persyaratan mencapai gelar sarjana S1.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Allah SWT, Bapakku tersayang Kabudin Djinap, S.H (Almarhum) dan Mamaku tersayang Badariyah yang senantiasa mendidik, mendo'akan, mendukung, menemani, dan memberikan semangat kepada penulis. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Ayundaku Rika Stiowati, S.Pi., M.Si dan Kakandaku M. Reza Yogaswara, S.H., M.H yang selalu memberikan semangat, dukungan dan do'a. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak Betri Sirajuddin, S.E., Ak., M.Si., CA sebagai dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, semangat, dan saran-saran dengan ikhlas dan penuh kesabaran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Selain itu ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Dr. Abid Djazuli, S.E., MM selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang.
2. Bapak Dr. Fauzi Ridwan, S.E., MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.
3. Bapak Betri Sirajuddin, S.E., Ak., M.Si., CA selaku ketua Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Palembang, serta sebagai pembimbing skripsi yang telah mengarahkan dan memberikan saran yang berguna dalam membantu penulis menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Mizan, S.E., Ak., M.Si selaku sekretaris Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Palembang
5. Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh staf pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.
6. Pimpinan, staf, dan karyawan pada Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Palembang.
7. Keluarga besarku atas do`a dan motivasi untuk terus memberikanku semangat hingga aku mampu menyelesaikan skripsi ini.
8. Sahabat terbaikku Rizki Amaliyah, Riski Fitri Yani, Margaretha Anggraini Putri, dan Linda.
9. Teman-teman paket CA.13.1 atas kebersamaannya.
10. Teman-teman seperjuangan FEB-UMP 2013.
11. Vicry Arinanda yang selalu memberikan semangat, do`a, dan waktunya untukku.

12. Semua pihak yang telah ikut membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis.

Semoga Allah SWT membalas budi baik untuk seluruh bantuan yang diberikan guna menyelesaikan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan dan keterbatasan dalam skripsi ini, untuk itu saran dan kritik yang sifatnya dapat membangun sangat diharapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Wassalamu`alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh

Palembang, 24 Februari 2017

Penulis,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Indah Rahmadona', written in a cursive style. A long horizontal line is drawn below the signature, extending to the right.

Indah Rahmadona

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN DEPAN	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN PRAKATA	vi
HALAMAN DAFTAR ISI	ix
HALAMAN DAFTAR TABEL	xii
HALAMAN DAFTAR GAMBAR	xiv
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
A. Penelitian Sebelumnya	8
B. Landasan Teori	13

1. Teori Umum (<i>Grand Theory</i>)	13
2. Kinerja	15
3. Pengambilan Keputusan	18
4. Akuntabilitas	22
5. Kerangka Pemikiran	25
6. Hipotesis	26
BAB III METODE PENELITIAN.....	28
A. Jenis Penelitian	28
B. Lokasi Penelitian	29
C. Operasionalisasi Variabel	30
D. Populasi	31
E. Data yang Diperlukan.....	32
F. Metode Pengumpulan Data	33
G. Analisis Data dan Teknik Analisis	34
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	42
A. Hasil Penelitian.....	42
1. Gambaran Singkat Perusahaan BUMN	44
2. Gambaran Karakteristik Responden.....	46
3. Rekapitulasi Jawaban Responden.....	50
4. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	55
5. Pengujian Data.....	65
B. Pembahasan Hasil Penelitian.....	82
a. Pengaruh Penilaian Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>	

Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan.....	83
b. Pengaruh Penilaian Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>	
Terhadap Akuntabilitas.....	85
c. Pengaruh Penilaian Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>	
Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan dan	
Akuntabilitas	88
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	89
A. Simpulan.....	89
B. Saran	90

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Survei Penelitian pada 3 BUMN di Kota Palembang.....	4
Tabel II.1	Tabel Persamaan dan Perbedaan penelitian sebelumnya.....	12
Tabel III.1	Lokasi Penelitian.....	29
Tabel III.2	Operasionalisasi Variabel.....	30
Tabel III.3	Populasi Penelitian.....	31
Tabel III.4	Skala Likert	36
Tabel IV.1	Tingkat Pengembalian Kuesioner	47
Tabel IV.2	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	48
Tabel IV.3	Responden Berdasarkan Usia	49
Tabel IV.4	Responden Berdasarkan Jabatan	49
Tabel IV.5	Rekapitulasi Hasil Kuesioner	51
Tabel IV.6	Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Variabel Penilaian Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>	56
Tabel IV.7	Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Variabel Kualitas Pengambilan Keputusan.....	59
Tabel IV.8	Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Variabel Akuntabilitas.....	62
Tabel IV.9	Uji Validitas	66
Tabel IV.10	Uji Realibilitas.....	67
Tabel IV.11	Uji Multikolinieritas X Terhadap Y_1	70
Tabel IV.12	Uji Multikolinieritas X Terhadap Y_2	70
Tabel IV.13	Uji Autokorelasi X Terhadap Y_1	73

Tabel IV.14	Uji Autokorelasi X Terhadap Y_2	74
Tabel IV.15	<i>Descriptive Statistics</i>	75
Tabel IV.16	Hasil Analisis Regresi X Terhadap Y_1	76
Tabel IV.17	Hasil Analisis Regresi X Terhadap Y_2	77
Tabel IV.18	Hasil Analisis Korelasi dan Koefisien Determinasi X Terhadap Y_1	78
Tabel IV.19	Hasil Analisis Korelasi dan Koefisien Determinasi X Terhadap Y_2	79
Tabel IV.20	Uji Parsial X Terhadap Y_1	80
Tabel IV.21	Uji Parsial X Terhadap Y_2	81

DAFTAR GAMBAR

Tabel II.1	Kerangka Pemikiran.....	25
Tabel IV.1	Uji Normalitas X Terhadap Y_1	68
Tabel IV.2	Uji Normalitas X Terhadap Y_2	69
Tabel IV.3	Uji Heteroskedastisitas X Terhadap Y_1	71
Tabel IV.4	Uji Heteroskedastisitas X Terhadap Y_2	72

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Hasil Olah Data Statistik
Lampiran 2	Surat Keterangan Selesai Riset
Lampiran.3	Surat Keterangan Abstrak
Lampiran 4	Jadwal Penelitian
Lampiran 5	Kartu Aktivitas Bimbingan Skripsi
Lampiran 6	Sertifikat AIK
Lampiran 7	Sertifikat TOEFL
Lampiran 8	Biodata Penulis

ABSTRAK

Indah Rahmadona/222013196/2017/Pengaruh Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang)/Akuntansi Sektor Publik.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah pengaruh penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* terhadap kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas pada perusahaan BUMN di Kota Palembang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* terhadap kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas pada perusahaan BUMN di Kota Palembang. Variabel bebasnya adalah penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* dan variabel terikatnya adalah kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Jenis penelitian ini yaitu asosiatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah survei penelitian dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif dan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Kata Kunci : *Penilaian kinerja berbasis balanced scorecard, Kualitas Pengambilan Keputusan, Akuntabilitas.*

ABSTRACT

Indah Rahmadona/ 222013196/2017/ The Influence of *Balanced Scorecard-based* Performance Assessment on the Quality and Accountability of Decision Making (Case study of BUMN Company in Palembang)/ Public Sector Accounting.

The problem of the study was how the influence of balanced scorecard-based performance assessment on the quality and accountability of decision making to the state-owned companies (BUMN) in Palembang. The objective of this study was to find out the influence of balanced scorecard-based performance assessment on the quality and accountability of decision making to the state-owned companies (BUMN) in Palembang. The independent variables were balanced scorecard-based performance assessment and the dependent variable was the quality and accountability of decision making. This study was an associative. The data used in this study were primary and secondary data. The techniques of collecting the data were survey and documentation. The techniques of analyzing the data were quantitative and qualitative analysis. The results showed that the balanced scorecard-based performance assessment was significant positive effect on the quality and accountability of decision making.

Keywords: *Balanced Scorecard-Based Performance Assessment, Quality Decision-Making, Accountability*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Negara, baik itu melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Negara yang dipisahkan. Tidak bisa dipungkiri lagi dunia bisnis di Indonesia selalu mengalami perkembangan dari waktu ke waktu sebagai akibat dari globalisasi. Yang menuntut setiap perusahaan untuk dapat mengelola dan melaksanakan manajemen perusahaan menjadi lebih profesional.

Bertambahnya pesaing disetiap saat, baik pesaing yang berorientasi lokal maupun pesaing yang berorientasi internasional (*multinational corporation*), maka setiap perusahaan harus berusaha menampilkan yang terbaik dalam berbagai hal yang menyangkut pada perusahaan itu sendiri. Perusahaan juga harus ditunjang dengan strategi yang matang dalam segala segi, termasuk dalam penilaian kinerja perusahaan itu sendiri.

Penilaian kinerja yang selama ini ditetapkan oleh perusahaan merupakan pandangan dari satu sisi keuangan saja, dimana informasi yang dihasilkan masih kurang memadai. Pengukuran kinerja yang hanya dari sudut pandang keuangan saja masih kurang mampu mendeteksi perusahaan apabila perusahaan mengalami kemajuan.

Pengukuran kinerja yang hanya dari satu sudut pandang saja bisa menimbulkan bias dan tidak memberikan gambaran yang jelas mengenai kinerja perusahaan yang sesungguhnya, sehingga dapat pula menyulitkan perusahaan dalam hal mengambil keputusan. Oleh karena itu diperlukan penilaian kinerja yang melihat dari sisi keuangan dan non keuangan.

Indra (2006: 274) menyatakan bahwa, kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi dalam periode tertentu. Keberhasilan/kegagalan suatu organisasi, seluruh aktivitas organisasi tersebut harus dapat dicatat dan diukur. Indra (2006: 330) menyatakan bahwa, pengukuran/penilaian kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Dalam menilai kinerja perusahaan itu sendiri dapat dilakukan dengan penilaian kinerja dengan *balance scorecard* dan penilaian kinerja dengan 3 E (Ekonomi, Efisiensi, dan Efektifitas).

Amir dan Rudi (1996: 402) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses, pengambilan keputusan bukanlah sesuatu yang dilakukan manajer sambil lalu, tetapi merupakan sesuatu yang seringkali menyita cukup banyak waktu. Mardiasmo (2006: 3) akuntabilitas adalah sebagai bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui satu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik.

Sesuai dengan keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) No. Kep-100/MBU/2002, BUMN diwajibkan untuk menyesuaikan sistem penilaian kinerja dengan penilaian yang mengacu pada standar korporasi dunia, dalam hal ini yang dimaksud adalah *Balance Scorecard*. BUMN diwajibkan untuk membuat laporan penilaian kinerja manajemen, penilaian kinerja korporasi, penilaian kinerja manfaat bagi masyarakat, disamping penilaian kinerja keuangan.

Menurut Ni Luh Putu dan Gusti (2016) pengukuran/penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* berpengaruh terhadap kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, berdasarkan pada prinsip-prinsip *good corporate governance*. Menurut Reynaldi dan Nur (2011) pengukuran/penilaian kinerja berpengaruh terhadap kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, tetapi akuntabilitas keuangan tidak berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja. Menurut Rizal (2012) pengukuran/penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* berpengaruh terhadap kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Sedangkan menurut Yulaikah dan Sri (2014) penerapan metode *balanced scorecard* sebagai tolok ukur penilaian kinerja berpengaruh terhadap kualitas pengambilan keputusan dengan empat perspektif dari *balanced scorecard*, tetapi tidak berpengaruh terhadap akuntabilitas.

Pada sektor Badan Usaha Milik Negara (BUMN), banyak yang belum dibangun dengan landasan korporasi yang kuat, sehingga akan menyulitkan setiap BUMN dalam pengambilan keputusan dan berdampak pada akuntabilitas setiap BUMN.

Tabel I.1
Berdasarkan Survei pada Perusahaan BUMN di Kota Palembang

No	Nama Perusahaan	Berdasarkan Survei
1	PT. KAI (Persero)	Penilaian kinerja pada PT. KAI (Persero) sudah menerapkan <i>Balanced Scorecard</i> . Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. KAI (Persero) dinilai sudah cukup baik, namun disisi lain belum sepenuhnya menerapkan akuntabilitas yang menyebabkan kurangnya tanggungjawab pengelolaan perusahaan, sehingga pengambilan keputusan pada perusahaan tidak dapat terlaksanakan secara efektif.
2	PT. Bank Mandiri Tbk	Penilaian kinerja pada PT. Bank Mandiri Tbk sudah menerapkan <i>Balanced Scorecard</i> . Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Bank Mandiri Tbk dinilai sudah baik, akuntabilitas publik sudah diterapkan dengan cukup baik, namun dalam pengambilan keputusan perencanaan strategis masih belum efektif.
3	PT. Pos Indonesia	Penilaian kinerja pada PT. Pos Indonesia sudah menerapkan prinsip <i>Balanced Scorecard</i> , akan tetapi penerapan <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Pos Indonesia masih belum optimal, yang disebabkan keempat perspektif (perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif bisnis intern, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) pada PT. Pos Indonesia tidak terlaksanakan dengan baik. Terlihat bahwa dalam proses pengambilan keputusan masih kurang objektif dan akuntabilitas tidak berjalan secara optimal.

Sumber : Penulis, 2017

Berdasarkan tabel I.1 bahwa perusahaan BUMN sudah menerapkan pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard*, namun disisi lain belum diterapkan dengan sepenuhnya pada perusahaan BUMN, yang masih menyulitkan perusahaan dalam pengambilan keputusan dan akuntabilitas

perusahaan masih belum sepenuhnya dijalankan dengan baik oleh perusahaan. Terlihat pada PT. KAI (Persero) belum sepenuhnya menerapkan prinsip akuntabilitas yang menyebabkan kurangnya tanggungjawab pengelolaan perusahaan, sehingga pengambilan keputusan pada perusahaan tidak dapat terlaksanakan secara efektif. Namun disisi lain pada PT. Mandiri Tbk, akuntabilitas sudah diterapkan dengan cukup baik, namun dalam pengambilan keputusan masih kurang objektif. Sedangkan pada PT. Pos Indonesia, keempat perspektif (perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif bisnis intern, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) tidak terlaksanakan dengan baik. Terlihat bahwa dalam proses pengambilan keputusan masih kurang objektif dan akuntabilitas tidak berjalan secara optimal. Berdasarkan hasil survei pendahuluan dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* berpengaruh terhadap kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas publik.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul : **Pengaruh Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang).**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka permasalahan yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Gambaran Berapa Besar Pengaruh Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang) ?
2. Gambaran Berapa Besar Pengaruh Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* terhadap Akuntabilitas (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang) ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari perumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* terhadap kualitas pengambilan keputusan (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang).
2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* terhadap akuntabilitas (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang).

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan diatas, maka penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat bagi semua pihak diantaranya :

a. Bagi Penulis

Penelitian ini memberikan gambaran praktek mengenai teori yang diperoleh selama perkuliahan dan menambah pengetahuan penulis,

khhususnya mengenai pengaruh penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* terhadap kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang).

b. Bagi Organisasi/Instansi

Penelitian ini dapat memberikan masukan yang positif bagi perusahaan BUMN mengenai pengaruh penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* terhadap kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang).

c. Bagi Almamater

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi pihak lain yang berkepentingan seperti untuk menjadi bahan penelitian lebih lanjut, terutama mengenai pengaruh penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* terhadap kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang).

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Penelitian pertama dilakukan oleh Reynaldi dan Nur (2011) yang berjudul Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Kasus pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Rokan Hulu). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Kasus pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Rokan Hulu) yang terdiri dari pengaruh penerapan akuntabilitas keuangan dan ketaatan pada peraturan perundangan.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dengan menyebarkan kuesioner pada Pemerintah Kabupaten Rokan Hulu di Provinsi Riau. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Variabel Bebas (X) yaitu penerapan akuntabilitas keuangan, dan ketaatan pada peraturan perundangan. Sedangkan variabel terikat (Y) yaitu akuntabilitas kinerja instansi pemerintah daerah terkait. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan survei.

Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa ketaatan pada peraturan perundangan berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dan penerapan akuntabilitas keuangan tidak berpengaruh terhadap

akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (Studi Kasus pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Rokan Hulu).

Penelitian kedua dilakukan oleh Rizal (2012) yang berjudul Pengukuran Kinerja Sektor Publik dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan *balanced scorecard* pada organisasi sektor publik khususnya pada Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel, selain itu untuk mengetahui bagaimana kinerja Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel jika dinilai dengan menggunakan empat perspektif pada *balanced scorecard*.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan kuesioner, observasi atau pengamatan langsung di lapangan, dan wawancara dengan pihak-pihak terkait pada Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Variabel Bebas (X) yaitu pengukuran kinerja sektor publik Sedangkan variabel terikat (Y) yaitu metode *balanced scorecard*. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dan kualitatif.

Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa kinerja Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel dinyatakan baik melalui pengukuran kinerja dengan empat perspektif pada *balanced scorecard*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* berpengaruh dalam mengukur kinerja sektor publik.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Yulaikah dan Sri (2014) yang berjudul Penerapan Metode *Balance Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja pada Organisasi Sektor Publik (Studi pada Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan Kota Yogyakarta). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan metode *balance scorecard* sebagai tolok ukur penilaian kinerja pada organisasi sektor publik (Studi pada Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan Kota Yogyakarta).

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan kuesioner, dokumentasi data keuangan, dan wawancara dengan pihak-pihak terkait pada Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan Kota Yogyakarta. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Variabel Bebas (X) yaitu penerapan metode *balance scorecard*. Sedangkan variabel terikat (Y) yaitu tolok ukur penilaian kinerja pada organisasi sektor publik. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dan kualitatif.

Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa metode *balance scorecard* dapat diterapkan pada DPDPK Kota Yogyakarta sebagai tolok ukur pengukuran kinerja organisasi, karena DPDPK sendiri telah memformulasikan visi, misi, dan strategi organisasinya dengan jelas dengan menerapkan empat perspektif pada *balance scorecard*.

Penelitian pertama dilakukan oleh Ni Luh Putu dan I Gusti Ayu (2016) yang berjudul Pengaruh *Good Corporate Governance* pada Kinerja Berbasis

Balanced Scorecard pada Bank Perkreditan Rakyat di Wilayah Kota Denpasar dan Kabupaten Badung. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *good corporate governance* pada kinerja berbasis *balanced scorecard* pada Bank Perkreditan Rakyat di Wilayah Kota Denpasar dan Kabupaten Badung.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan teknik survei dengan menyebarkan kuesioner pada Bank Perkreditan Rakyat yang terdapat di Kota Denpasar dan Kabupaten Badung. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Variabel Bebas (X) yaitu *good corporate governance*. Sedangkan variabel terikat (Y) yaitu kinerja berbasis *balanced scorecard*. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* berpengaruh terhadap kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada Bank Perkreditan Rakyat di Wilayah Kota Denpasar dan Kabupaten Badung.

Tabel 11.1
Persamaan dan Perbedaan
Penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya

No	Judul, Penulis, Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah studi kasus pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Rokan Hulu (Reynaldi dan Nur, 2011)	Persamaan pada penelitian ini terletak pada akuntabilitas	Perbedaan penelitian ini terletak pada objek yang diteliti dan variabelnya. Penulis menggunakan akuntabilitas sebagai variabel terikat (Y_2)
2	Pengukuran Kinerja Sektor Publik dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> Studi Kasus Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel (Rizal, 2012)	Persamaan pada penelitian ini terletak pada pengukuran kinerja menggunakan <i>balanced scorecard</i>	Perbedaan penelitian ini terletak pada objek penelitian dan variabelnya. Penulis menggunakan pengukuran kinerja <i>balanced scorecard</i> sebagai variabel bebas (X)
3	Penerapan Metode <i>Balance Scorecard</i> Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja pada Organisasi Sektor Publik Studi pada Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan Kota Yogyakarta (Yulaikah dan Sri (2014)	Persamaan pada penelitian ini terletak pada pengukuran kinerja menggunakan metode <i>balanced scorecard</i>	Perbedaan penelitian ini terletak pada objek penelitian dan teknik pengumpulan data. Pada penelitian ini teknik pengumpulan data dengan wawancara, kuesioner, dan dokumentasi keuangan. Sedangkan teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis hanya dengan wawancara dan kuesioner
4	Pengaruh <i>Good Corporate Governence</i> pada Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> pada Bank Perkreditan Rakyat di Wilayah Kota Denpasar dan Kabupaten Badung (Ni Luh Putu dan I Gusti Ayu, 2016)	Persamaan pada penelitian ini terletak pada penilaian kinerja yang berbasis <i>balanced scorecard</i>	Perbedaan penelitian ini terletak pada objek penelitian yang diteliti dan variabel penelitian, pada penelitian ini penilaian kinerja berbasis <i>balanced scorecard</i> sebagai variabel terikat (Y). Sedangkan penulis menggunakan penilaian kinerja berbasis <i>balanced scorecard</i> sebagai variabel bebas (X)

Sumber : Penulis, 2017

B. Landasan Teori

1. Teori Umum (*Grand Theory*)

a. Teori Entitas (*Entity Theory*)

Menurut Paton dalam Mathius (2016: 4) teori entitas menekankan pada konsep pengelolaan “*stewardship*” dan pertanggungjawaban “*accountability*” dimana tingkat keberlangsungan usaha dan informasi keuangan usaha bagi pemilik ekuitas dalam rangka pemenuhan kebutuhan legal dan menjaga suatu hubungan baik dengan pemegang ekuitas tersebut dengan memperoleh dana dimasa depan.

Menurut Khan dalam Mathius (2016: 4-5) teori entitas dapat juga menjelaskan pengungkapan informasi yang ada di internet sehubungan dengan tanggungjawab dan akuntabilitas perusahaan ke pemegang saham, dan dalam rangka upaya untuk mencapai kebutuhan informasi pengguna, dimana kerangka peraturan yang ada telah mendorong perusahaan untuk memberikan informasi yang dibutuhkan pengguna secara simultan, dan internet menawarkan diri sebagai alat menyajikan informasi kepada pengguna dalam areal yang lebih luas dalam waktu yang sama.

Menurut Lawrence dan Fogarty dalam Mathius (2016: 5) teori entitas (*Entity Theory*), menyatakan bahwa setiap entitas bisnis dalam Kantor Akuntan Publik menjalankan aktivitas usahanya untuk memenuhi berbagai pihak yang berkepentingan. Sehingga

akuntabilitas dinilai sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap suatu entitas atau organisasi yang terkait.

b. Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Sofyan (2011: 532) Teori keagenan (*agency theory*), menyebutkan bahwa perusahaan adalah tempat atau *intersection point* bagi hubungan kontrak yang terjadi antara manajemen, pemilik, kreditor, dan pemerintah. Teori ini bercerita tentang monitoring berbagai macam biaya dan memaksakan hubungan diantara kelompok ini yang dapat dijadikan landasan dalam mengambil keputusan. Salah satu hipotesis dalam teori *agency* ini adalah bahwa manajemen akan mencoba memaksimalkan kesejahteraannya sendiri dengan cara meminimalisasi berbagai biaya *agency*, dengan meminimalisasi berbagai biaya *agency*, perusahaan dapat menjadikan dasar untuk melakukan pengambilan keputusan atas kinerja dari perusahaan.

Hipotesis ini tidak sama artinya dengan hipotesis yang menyebutkan bahwa manajemen mencoba memaksimalkan nilai perusahaan (*value of the firm*). Oleh karena itu, manajemen diasumsikan akan memilih prinsip akuntansi yang sesuai dengan tujuannya memaksimalkan kepentingannya. Pendekatan dalam teori *agency* ini bisa induktif dan deduktif. Teori agensi menekankan pentingnya pemilik perusahaan (pemegang saham) menyerahkan pengelolaan perusahaan kepada tenaga-tenaga profesional yang disebut agen yang lebih mengerti dalam menjalankan bisnis sehari-hari.

Pendekatan teori *agency* ini bukan bidang keuangan atau ekonomi, tetapi psikologi dan sosiologi, sehingga dapat dijadikan dasar untuk mengambil keputusan yang benar-benar berkualitas.

2. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari prestasi kerja (*performance*). Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Indra (2001: 329) mendefinisikan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Jadi, kesimpulan kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

b. Pengertian Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Mardiasmo (2006: 121) mendefinisikan bahwa, pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui

alat ukur finansial dan nonfinansial. Sistem pengukuran kinerja ini dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*.

Larry D Stout (1993) dalam *Performance Measurement Guide* yang dikutip dalam buku Indra (2001: 329) menyatakan bahwa pengukuran/penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses.

c. Teknologi Pengukuran Kinerja

Menurut Indra (2006: 279) menyatakan bahwa, ada beberapa alat perencanaan, salah satunya adalah menggunakan *Balance Scorecard* (BSC), terdapat empat perspektif yang dinilai, sebagai berikut :

a. Perspektif Keuangan

Memberikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visinya.

b. Perspektif Konsumen

Memberikan penilaian terhadap segmen pasar yang dituju dan tuntutan *customer* beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai target keuangan tertentu.

c. Perspektif Proses Bisnis/Internal

Memberikan penilaian gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani *customer* dan untuk mencapai target keuangan tertentu.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Memberikan penilaian yang merupakan pemacu untuk membangun kompetisi personel, prasarana sistem informasi, dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, *customer*, dan proses bisnis internal.

Menurut Mardiasmo (2002: 4) menyatakan bahwa, *value for money* merupakan salah satu teknologi pengukuran kinerja sektor publik, *value for money* adalah konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang mendasarkan pada tiga elemen utama, yaitu : ekonomi, efisiensi, dan efektivitas.

1. Ekonomi

Pemerolehan input dengan kualitas dan kuantitas tertentu pada harga yang terendah. Ekonomi merupakan perbandingan input dengan *input value* yang dinyatakan dalam satuan moneter. Ekonomi terkait sejauh mana organisasi sektor publik dapat meminimalisir *input resources* yang digunakan yaitu dengan menghindari pengeluaran yang boros dan tidak produktif.

2. Efisiensi

Pencapaian output yang maksimum dengan input tertentu atau penggunaan input yang terendah untuk mencapai output tertentu.

Efisiensi merupakan perbandingan output/input yang dikaitkan dengan standar kinerja atau target yang telah ditetapkan.

3. Efektivitas

Tingkat pencapaian hasil program dengan target yang telah ditetapkan. Secara sederhana efektivitas merupakan perbandingan *outcome* dengan *output*.

3. Pengambilan Keputusan

a. Pengertian Pengambilan Keputusan

Amir dan Rudi (1996: 402) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses, pengambilan keputusan bukanlah sesuatu yang dilakukan manajer sambil lalu, tetapi merupakan sesuatu yang seringkali menyita cukup banyak waktu. Sebagai contoh seorang manajer memutuskan untuk merekrut sepuluh pegawai baru, sebuah keputusan yang tampaknya sederhana, tetapi pada kenyataannya sangat rumit dan menyita waktu.

b. Jenis-Jenis Keputusan

Menurut James (2001: 457) jenis-jenis keputusan, terdiri dari :

1. Keputusan Perencanaan Strategis

Keputusan perencanaan strategis, antara lain : menetapkan tujuan perusahaan, menentukan ruang lingkup aktivitas bisnis, menentukan atau memodifikasi struktur organisasi, dan

menetapkan filosofi manajemen. Keputusan perencanaan strategis memiliki ciri sebagai berikut :

- 1) Kerangka waktunya jangka panjang, karena mereka menangani masa depan, para manajer melakukan pengambilan keputusan strategis yang memerlukan informasi yang mendukung penaksiran.
- 2) Mereka memerlukan informasi yang lebih ringkas. Keputusan strategis terfokus pada trend-trend umum daripada aktivitas spesifik.
- 3) Keputusan ini biasanya tidak berulang. Keputusan strategis biasanya merupakan peristiwa satu waktu. Akibatnya, sedikit informasi historis yang tersedia untuk mendukung keputusan spesifik.
- 4) Keputusan strategis berkaitan menghadapi ketidakpastian tingkat tinggi, pengambilan keputusan harus bergantung pada wawasan dan intuisi, penilaian sering kali sentral bagi kesuksesan suatu keputusan.
- 5) Keputusan ini punya ruang lingkup yang luas dan secara mendasar mempengaruhi perusahaan. Ketika sudah dilakukan, keputusan strategis secara permanen mempengaruhi organisasi disemua tingkatan.
- 6) Keputusan strategis memerlukan sumber informasi eksternal maupun internal.

2. Keputusan Perencanaan Taktis

Keputusan perencanaan taktis berada dibawah keputusan strategis, dan dibuat oleh manajemen menengah. Jangka waktu keputusan ini pendek, lebih spesifik, berulang, hasilnya lebih pasti, dan kurang berpengaruh pada perusahaan dibandingkan keputusan strategis.

3. Keputusan Kontrol Manajemen

Salah satu kegiatan kontrol manajemen adalah memotivasi para manajer disemua wilayah fungsional untuk menggunakan sumber daya, termasuk bahan baku, personel, dan aktiva keuangan, seproduktif mungkin. Manajer yang mengawasi, membandingkan kinerja manajer dibawahnya dengan standar-standar yang sebelumnya sudah ditetapkan. Jika bawahannya tidak memenuhi standar, supervisor harus melakukan tindakan perbaikan. Ketika para bawahannya memenuhi atau melampaui harapan, mereka harus diberi penghargaan. Ketidakpastian meliputi keputusan kontrol manajemen karena sulit untuk memisahkan kinerja manajer dari unit operasionalnya.

4. Keputusan Kontrol Operasional

Keputusan kontrol operasional lebih sempit dan lebih fokus daripada keputusan strategis dan taktis karena mereka memperhatikan pekerjaan operasi rutin. Keputusan kontrol operasional lebih terstruktur daripada keputusan kontrol

manajemen, lebih bergantung pada rincian daripada keputusan perencanaan, dan kerangka waktunya lebih pendek daripada keputusan taktis atau strategis. Keputusan kontrol operasional memiliki tiga elemen dasar, yaitu :

1) Penetapan Standar

Standar-standar merupakan tingkat kinerja yang ditetapkan sebelumnya yang diyakini oleh para manajer dapat dicapai. Ketika suatu standar sudah ditetapkan, mereka menjadi basis evaluasi kinerja.

2) Evaluasi Kinerja

Pengambil keputusan membandingkan kinerja operasional yang dipertanyakan dengan standar.

3) Melakukan Tindakan Korektif

Setelah membandingkan kinerja dengan standar, manajer mengambil tindakan untuk mengatasi setiap kondisi yang diluar kontrol. Harus ekstra hati-hati dalam melakukan tindakan, tanggapan yang tidak tepat terhadap pengukuran kinerja dapat menghasilkan tindakan yang tidak diinginkan.

c. Model Pengambilan Keputusan

Menurut H.B. Siswanto (2005: 183) ada dua model pengambilan keputusan yang sangat sering terdapat dalam suatu organisasi, sebagai berikut :

1. Model Normatif

Model pengambilan keputusan yang memberikan kepada manajer sebagai pengambil keputusan mengenai bagaimana ia harus mengambil sekelompok keputusan. Salah satu contoh model normatif dalam akuntansi adalah mengenai penganggaran modal.

2. Model Deskriptif

Model pengambilan keputusan yang berusaha untuk menjelaskan perilaku konkret.

4. Akuntabilitas

a. Definisi Akuntabilitas

Mardiasmo (2006: 3) mendefinisikan akuntabilitas yaitu sebagai bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui satu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik.

b. Empat Dimensi Akuntabilitas

Menurut Mardiasmo (2006: 21) menjelaskan terdapat empat dimensi akuntabilitas yang harus dipenuhi oleh organisasi sektor publik, yaitu :

A. Akuntabilitas Kejujuran dan Akuntabilitas Hukum

Akuntabilitas kejujuran terkait dengan penghindaran penyalahgunaan jabatan (*abuse of power*), sedangkan akuntabilitas

hukum terkait dengan jaminan adanya kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain yang disyaratkan dalam penggunaan sumber dana publik.

B. Akuntabilitas Proses

Akuntabilitas proses terkait dengan apakah prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik dalam hal kecukupan sistem informasi manajemen, akuntabilitas proses termanifestasikan melalui pemberian pelayanan publik yang cepat, responsif, dan murah biaya.

C. Akuntabilitas Program

Akuntabilitas program terkait dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak, dan apakah telah mempertimbangkan alternatif program yang memberikan hasil yang optimal dengan biaya yang minimal.

D. Akuntabilitas Kebijakan

Akuntabilitas kebijakan terkait dengan pertanggungjawaban pemerintah, baik pusat maupun daerah, atas kebijakan-kebijakan yang diambil pemerintah terhadap DPR/DPRD dan masyarakat luas.

c. Akuntabilitas Publik

a) Pengertian Akuntabilitas Publik

Menurut Mardiasmo (2006: 20) menjelaskan bahwa akuntansi publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah

(*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut.

b. Jenis Akuntabilitas Publik

Menurut Mardiasmo (2006: 21) menyatakan bahwa akuntabilitas publik terdiri dari dua jenis, yaitu :

1) Akuntabilitas Vertikal (*vertical accountability*)

Pertanggungjawaban atas pengelolaan dana kepada otoritas yang lebih tinggi, misalnya pertanggungjawaban kepada unit-unit kerja (dinas) kepada pemerintah daerah, pertanggungjawaban pemerintah daerah kepada pemerintah pusat, dan pemerintah pusat kepada MPR.

2) Akuntabilitas Horizontal (*horizontal accountability*)

Pertanggungjawaban kepada masyarakat luas, bukan hanya pertanggungjawaban kepada unit-unit kerja atau pemerintah daerah kepada pemerintah pusat saja.

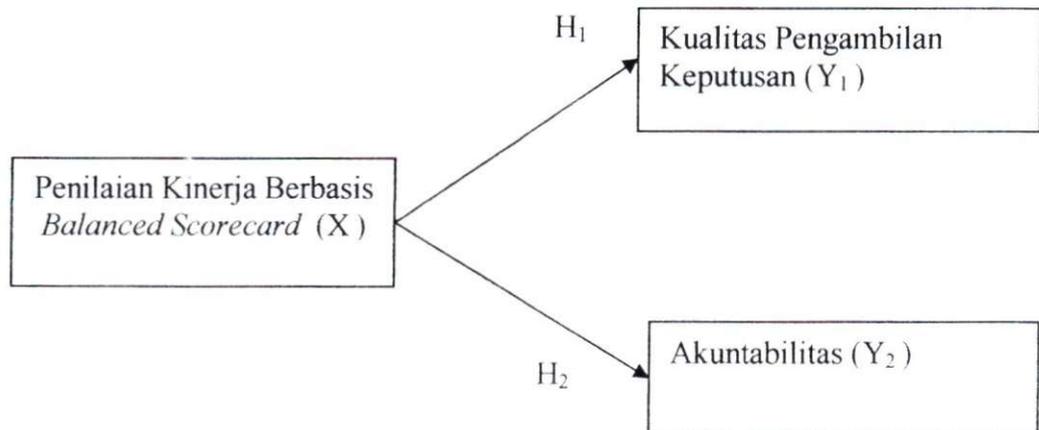
4) Akuntabilitas Kinerja

Menurut Indra (2010: 88) mendefinisikan akuntabilitas kinerja merupakan salah satu kata kunci bagi terwujudnya *good governance* dalam pengelolaan organisasi publik. Jadi, tidak salah jika siklus

akuntansi sektor publik diakhiri dengan proses pertanggungjawaban publik, yang menentukan penilaian keberhasilan sebuah organisasi publik dalam mencapai tujuannya. Akuntabilitas kinerja telah menjadi salah satu item yang tercantum didalam dasar hukum atau aturan organisasi. Karenanya, organisasi diwajibkan secara hukum untuk memenuhi akuntabilitas organisasinya dengan kinerja yang diperolehnya.

5. Kerangka Pemikiran

Gambar II.1
Kerangka Pemikiran Teoritis
Pengaruh Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* terhadap
Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas



Sumber: Penulis, 2017

6. Hipotesis

Menurut Augustine dan Kristaung (2013) hipotesis adalah dugaan sementara atas hubungan dari sekurang-kurangnya satu variabel yang akan dibuktikan secara empiris. Dengan catatan bahwa, jika terjadi perbedaan antara hipotesis yang kita susun dan kenyataan, maka bukan berarti terjadi kesalahan atau mutu penelitian kita menjadi buruk.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penjelasan mengenai beberapa variabel diatas, maka dapat diuraikan pengaruh penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* terhadap kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas pada penelitian ini.

a. **Besarnya pengaruh penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* terhadap kualitas pengambilan keputusan**

Mardiasmo (2006: 121) mendefinisikan bahwa, pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial. Sistem pengukuran kinerja ini dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*.

Indra (2006: 275) menyatakan *balanced scorecard* adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam tindakan nyata di lapangan. *Balanced scorecard* adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah

membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya dan membantu perusahaan dalam mengambil keputusan bisnisnya. Jadi, hipotesis yang dapat dikembangkan, yaitu :

H₁: Terdapat pengaruh signifikan antara pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* terhadap kualitas pengambilan keputusan (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang).

b. Besarnya pengaruh penilai kinerja berbasis *balanced scorecard* terhadap akuntabilitas

Menurut Mardiasmo (2006: 3) akuntabilitas adalah sebagai bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui satu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik.

Terdapat empat dimensi akuntabilitas yang harus dipenuhi oleh organisasi sektor publik, dalam hal ini perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), keempat dimensi akuntabilitas dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi organisasi sektor publik untuk mengambil keputusan. Jadi, hipotesis yang dapat dikembangkan yaitu:

H₂: Terdapat pengaruh signifikan antara pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* terhadap akuntabilitas (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang).

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Menurut Sugiyono (2007: 5) bahwa jenis penelitian dilihat dari tingkat eksplanasinya (tingkat kejelasan), dapat digolongkan sebagai berikut :

1. Penelitian Deskriptif

Penelitian deskriptif adalah penelitian terhadap keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih.

2. Penelitian Komparatif

Penelitian komparatif adalah suatu penelitian yang bersifat membandingkan atau berupa hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih.

3. Penelitian Asosiatif

Penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel atau lebih.

Jenis penelitian yang akan digunakan penulis dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui nilai pengaruh variabel pengukuran kinerja terhadap kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas publik.

B. Lokasi Penelitian

Adapun tempat yang dijadikan lokasi penelitian adalah Perusahaan Badan Usaha Milik Negara di Kota Palembang.

Tabel III.1
Lokasi Penelitian pada Perusahaan BUMN di Kota Palembang

No	Nama Perusahaan BUMN	Alamat Perusahaan
1	PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III, Sumatera Selatan	Jln. Jend. A. Yani No.541, 13 Ulu Palembang, 30263. Telp: 0711-515555
2	PT. Pertamina (Persero)	Jln. Jend. A. Yani No. 1247/I, Plaju Palembang, 30264, Sumatera Selatan. 0711-513311
3	PT. Pos Indonesia (Persero)	Jln. Kapten. A. Rivai, Palembang, Sumatera Selatan.
4	PT. PLN (Persero)	Jln. Kapten. A. Rivai No. 37, Palembang 30129. Telp : 0711-358355
5	PT. Asuransi Jasindo (Persero)	Jln. Kapten A. Rivai No. 50, Palembang, Indonesia. Telp : 0711-311219
6	PT. Bukit Asam (Persero) Tbk	Jln. Stasiun Kereta Api, Palembang, Sumatera Selatan. Telp : 0711-512617
7	PT. Pupuk Sriwidjaja (Persero) Tbk	Jln. Mayor Zen, Palembang 30118. Telp : 0711-172222/0711-712111
8	PT. Perkebunan Nusantara VII	Jln. Kolonel H. Burlan No. 410, Karya Baru, Sukarame, Kota Palembang, Sumatera Selatan. Telp : 0711-410409
9	PT. Taspen (Persero)	Jln. Jendral Sudirman, No. 732, Indonesia. Telp : +62 800 1222333
10	PT. Bank BRI Tbk	Jln. Kapten A. Rivai No. 15 Palembang. Telp : 0711-313966, 367828, 364081
11	PT. Bank Mandiri Tbk	Jln. KH. Wahid Hasyim No. 1006/809 BC, Kelurahan 5 Ulu, Kertapati, Palembang. Telp : 0711-515330
12	PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk	Jln. Jendral Sudirman No. 459 Palembang. 30129. Telp : 0711-355678
13	PT. Asuransi Jiwasraya (Persero)	Jl. Jendral Sudirman Km. 3,5 No. 534 Palembang, 30126. Telp : 0711-351270
14	PT. Semen Baturaja (Persero)	Jl. Abikusno Cokrosuyoso, Kertapati Palembang, 30258/P O Box 1175, Palembang 30001. Telp : 0711-511261
15	PT. BPJS Ketenagakerjaan	Jl. Basuki Rahmat No.1303 A-B Palembang 30126. Telp : 0711-350309
16	PT. Bank BNI (Persero) Tbk	Jl. Jendral Sudirman No. 132, Palembang 30126, Sumatera Selatan. Telp : 0711-361961
17	PT. Asabri	Jl. Radial No. 3 AB 24 Ilir, Palembang. Telp : 0711-36111
18	PT. Jasa Raharja (Persero)	Jl. Kapten A. Rivai No.18 Palembang Telp : 0711-366705
19	PT. Asuransi Kredit Indonesia (Askrindo)	Jl. Basuki Rahmat No. 897 B Palembang. Telp : 0711-317497
20	PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero)	Jl. Belinyu No. 1 Boom Baru, Palembang. Telp : 0711-710472
21	PT. Surveyor Indonesia	Jl. Basuki Rahmat No.14 A. Palembang. Telp : 0711-411100/413069

Sumber : Penulis, 2017

C. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel III.2
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Penilaian/Pengukuran Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> (X)	<p>Pengukuran kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (<i>strategic planning</i>) suatu organisasi.</p> <p><i>Balanced scorecard</i> adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam tindakan nyata di lapangan.</p> <p><i>Balanced scorecard</i> adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya dan membantu perusahaan dalam mengambil keputusan bisnisnya.</p>	<p>Adapun Indikator yang digunakan adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif keuangan 2. Perspektif konsumen 3. Perspektif proses bisnis/internal 4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran
Kualitas Pengambilan Keputusan (Y_1)	<p>Pengambilan keputusan merupakan suatu proses, pengambilan keputusan bukanlah sesuatu yang dilakukan manajer sambil lalu, tetapi merupakan sesuatu yang seringkali menyita cukup banyak waktu. Sebagai contoh seorang manajer memutuskan untuk merekrut sepuluh pegawai baru, sebuah keputusan yang tampaknya sederhana, tetapi pada kenyataannya sangat rumit dan menyita waktu.</p>	<p>Adapun Indikator yang digunakan adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Model pengambilan keputusan normatif 2. Model pengambilan keputusan deskriptif
Akuntabilitas (Y_2)	<p>Akuntabilitas adalah sebagai bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui satu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik.</p>	<p>Adapun Indikator yang digunakan adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Akuntabilitas keujuran dan akuntabilitas huku 2. Akuntabilitas proses 3. Akuntabilitas program 4. Akuntabilitas kebijakan

Sumber : Penulis, 2017

D. Populasi

Sugiyono (2007: 115) mendefinisikan, populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel III.3
Populasi Penelitian
Perusahaan BUMN di Kota Palembang

No	Nama Perusahaan BUMN	Jumlah
1	PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III, Sumatera Selatan	10 Orang
2	PT. Pertamina (Persero)	10 Orang
3	PT. Pos Indonesia (Persero)	10 Orang
4	PT. PLN (Persero)	10 Orang
5	PT. Asuransi Jasindo (Persero)	10 Orang
6	PT. Bukit Asam (Persero) Tbk	10 Orang
7	PT. Pupuk Sriwidjaja (Persero) Tbk	10 Orang
8	PT. Perkebunan Nusantara VII	10 Orang
9	PT. Taspen (Persero)	10 Orang
10	PT. Bank BRI Tbk	10 Orang
11	PT. Bank Mandiri Tbk	10 Orang
12	PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk	10 Orang
13	PT. Asuransi Jiwasraya (Persero)	10 Orang
14	PT. Semen Baturaja (Persero)	10 Orang
15	PT. BPJS Ketenagakerjaan	10 Orang
16	PT. Bank BNI (Persero) Tbk	10 Orang
17	PT. Asabri	10 Orang
18	PT. Jasa Raharja (Persero)	10 Orang
19	PT. Asuransi Kredit Indonesia (Askrindo)	10 Orang
20	PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero)	10 Orang
21	PT. Surveyor Indonesia	10 Orang
	Total	210 Orang

Sumber : Penulis, 2017

Berdasarkan tabel III.3 populasi pada penelitian ini adalah 21 perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Palembang, dengan total responden 210 orang, yang diambil dari setiap populasi sebanyak 10 orang yang bekerja di perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Palembang. Dalam penelitian ini yang dipilih adalah auditor internal, divisi keuangan, manajer personalia (SDM), divisi umum, divisi perencanaan strategis, manajer produksi, dan divisi pengembangan bisnis yang bekerja di perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Palembang. Sampel dalam penelitian ini adalah 1 auditor internal, 2 divisi keuangan, 1 manajer personalia (SDM), 2 divisi umum, 2 divisi perencanaan strategis, 1 manajer produksi, dan 1 divisi pengembangan bisnis yang bekerja di perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Palembang.

E. Data yang Diperlukan

Menurut Danang (2013: 21), data penelitian pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi :

1. Data Primer

Data primer adalah data asli yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti untuk menjawab masalah penelitiannya secara khusus.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang bersumber dari catatan yang ada pada perusahaan dan dari sumber lainnya yaitu dengan mengadakan studi

kepastakaan dengan mempelajari buku-buku yang ada hubungannya dengan objek penelitian.

Data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari survei penelitian pada tiga Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Palembang dan hasil kuesioner pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Palembang. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui jurnal dan penelitian terdahulu.

F. Metode Pengumpulan Data

Menurut Yvonne dan Robert (2013: 100), untuk memperoleh data penelitian ada beberapa metode pengumpulan data, sebagai berikut :

1. Metode Wawancara

Metode wawancara adalah metode pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara bebas baik terstruktur maupun tidak terstruktur dengan tujuan untuk memperoleh informasi secara luas mengenai objek penelitian.

2. Metode Observasi

Metode observasi adalah suatu metode yang digunakan oleh peneliti dengan pengamatan langsung terhadap kegiatan yang dilaksanakan perusahaan.

3. Metode Kuesioner

Metode kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan cara menggunakan daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden untuk dijawab dengan memberikan angket.

4. Metode Survei

Metode survei adalah metode pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung berhubungan dengan objek penelitian.

5. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu, bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang

Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei penelitian dan kuesioner. Survei penelitian langsung pada tiga Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Palembang. Kuesioner adalah dengan pertanyaan tertulis yang dilakukan dengan menyebarkan kepada objek penelitian yang diteliti.

G. Analisis Data dan Teknik Analisis

1. Analisis Data

Menurut Sugiyono (2007: 12), analisis data dalam penelitian dikelompokkan menjadi 2, antara lain :

a. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif yaitu suatu metode analisis dengan menggunakan data yang berbentuk kata, gambar, kalimat, skema, dan gambar.

b. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif yaitu suatu metode analisis dengan menggunakan data berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan.

Metode analisis data yang akan digunakan penulis dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dan kualitatif. Analisis kuantitatif dilakukan dengan menggunakan pengujian statistik dari hasil kuesioner. Alat uji statistik yang digunakan adalah SPSS (*Statistics for Product and Service Solution*). Kemudian hasil kuesioner tersebut akan dijelaskan menggunakan kalimat-kalimat. Dengan kata lain analisis kuantitatif terlebih dahulu digunakan kemudian dilanjutkan dengan analisis kualitatif.

Indikator dalam penelitian ini menggunakan skala ordinal yang diukur berdasarkan skala Likert. Skala Likert merupakan metode pengukuran sikap yang menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap objek atau kejadian tertentu. Dalam pengukurannya setiap responden diminta pendapat mengenai suatu pernyataan, responden dapat memilih jawabannya sesuai dengan persepsinya. Pengukuran data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah skala Likert dengan ukuran sebagai berikut :

Tabel III.4
Skala Likert

Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Ragu-Ragu	R	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber : Penulis, 2017

2. Teknik Analisis

a. Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan seberapa cermat suatu alat tes melakukan fungsi ukurnya atau suatu alat ukur yang dapat mengukur apa yang ingin diukur, Danang (2013: 85). Dalam penelitian ini, alat ukurnya berupa kuesioner yang berisi pernyataan-pernyataan yang mewakili variabel dependen yakni penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard*, serta variabel independen yakni kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah setiap *item instrument* (pernyataan) benar-benar mampu mengungkap faktor yang sudah diukur. Nilai validitas masing-masing pernyataan dapat dilihat dari nilai *Corrected Item-Total Correlation* masing-masing pernyataan. Seperti yang dijelaskan Sunyoto (2013: 85), bila nilai *Corrected Item-Total Correlation* $> 0,3$ maka alat pengukur atau item pernyataan bersifat valid, dan sebaliknya apabila nilai *Corrected Item-Total Correlation* < 3 maka alat pengukur atau item pernyataan bersifat tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk menilai konsistensi sebuah alat ukur atau kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas instrument diperlukan untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan pengukuran, Danang (2013: 81). Pada penelitian ini, pengujian reliabilitas diolah melalui SPSS.

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dan diukur berdasarkan skala *Cronbach's Alpha* 0 sampai 1. Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$.

c. Uji Asumsi Klasik

Agar hasil analisis regresi tidak menyimpang maka perlu dilakukan pengujian asumsi klasik, yang terdiri dari :

1. Uji Normalitas

Menurut Danang (2013: 95), uji normalitas akan menguji data variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) pada persamaan regresi yang dihasilkan. Berdistribusi normal atau tidak normal. Persamaan regresi dikatakan baik jika mempunyai data variabel bebas dan data variabel terikat berdistribusi mendekati normal atau normal sama sekali.

Grafik normal *probability plot* lebih handal daripada grafik histogram, cara ini membandingkan data riil dengan data distribusi normal (otomatis oleh komputer) secara kumulatif. Suatu data dikatakan berdistribusi normal jika garis data riil mengikuti garis diagonal.

2. Uji Multikolinieritas

Uji *Multikolinieritas* bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Menurut Danang (2013: 87), cara medeteksi terhadap adanya *Multikolinieritas* dalam model regresi adalah sebagai berikut :

- a. Besarnya *variabel Inflation Factor/VIF* pedoman suatu model regresi yang bebas *Multikolinieritas* yaitu nilai VIF 10.
- b. Besarnya *Tolerance* pedoman suatu model regresi yang bebas *Multikolinieritas* yaitu nilai *Tolerance* 0,1.

3. Uji Heteroskedastisitas

Danang (2013: 90) menyatakan, model regresi yang baik adalah Homoskedastisitas/tidak Heteroskedastisitas cara untuk mendiktesikannya atau dengan cara melihat grafik perhitungan antara nilai prediksi variabel tingkat (z_{pred}) dengan residual (s_{resid}), analisisnya :

- a. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur lebih gelombang menyebar

kemudian menyempit maka grafik mengindikasikan telah terjadi *Heteroskedastisitas*.

- b. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik–titik yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi *Heteroskedastisitas*.

4. Uji Autokorelasi

Danang (2013: 97) menyatakan, uji autokorelasi merupakan pengujian dalam regresi yaitu nilai dari variabel dependen tidak berpengaruh terhadap nilai variabel itu sendiri. Untuk mendeteksi gejala autokorelasi kita menggunakan uji *Durbin Watson* (DW) dengan ketentuan jika *Durbin Watson* (DW) berkisar antara -2 sampai +2 menunjukkan bahwa tidak terjadi autokorelasi.

d. Uji Hipotesis Secara Parsial/Individual (Uji t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel pengendalian intern pemerintah dalam menerangkan variabel pemberian tambahan penghasilan dan kinerja pegawai. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *significance level* 0,05 ($\alpha = 5\%$). Langkah-langkah dalam uji hipotesis secara parsial atau individual yaitu:

1. Merumuskan Hipotesis

H_{01} : Tidak terdapat pengaruh signifikan antara pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* terhadap kualitas pengambilan

keputusan (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang).

H_{a1} : Terdapat pengaruh signifikan antara pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* terhadap kualitas pengambilan keputusan (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang).

H_{02} : Tidak terdapat pengaruh signifikan antara pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* terhadap akuntabilitas (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang).

H_{a2} : Terdapat pengaruh signifikan antara pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* terhadap akuntabilitas (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang).

2. Menentukan Taraf Nyata

Tingkat signifikan sebesar 5% taraf nyata dari t tabel ditentukan dari derajat bebas (db) = n-k-l.

3. Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_a ditolak, artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka H_a diterima, artinya ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

4. Kesimpulan

Menarik kesimpulan jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_a ditolak dan Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka H_a diterima .

Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y_1 = a + bx + e$$

$$Y_2 = a + bx + e$$

Keterangan :

Y_1 : Kualitas Pengambilan Keputusan

Y_2 : Akuntabilitas

X : Penilaian Kinerja

a : Nilai Konsta

b : Koefisien regresi variable bebas

e : Tingkat Kesalahan/*error*

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Singkat Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

a. Sejarah Singkat Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Organisasi Pemerintah yang memiliki Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) melaksanakan pembinaan terhadap Perusahaan Negara/Badan Usaha Milik Negara di Republik Indonesia telah ada sejak tahun 1973. Awalnya, organisasi ini merupakan bagian dari unit kerja di lingkungan Departemen Keuangan Republik Indonesia. Selanjutnya, organisasi tersebut mengalami beberapa kali perubahan dan perkembangan.

Unit eselon II, dalam periode 1973 sampai dengan 1993, unit yang menangani pembinaan BUMN berada pada unit setingkat Eselon II. Unit organisasi itu disebut Direktorat Persero dan PKPN (Pengelolaan Keuangan Perusahaan Negara). Selanjutnya, terjadi perubahan nama menjadi Direktorat Persero dan BUN (Badan Usaha Negara). Kemudian organisasi ini berubah menjadi Direktorat Pembinaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) sampai dengan tahun 1993.

Menjadi unit eselon I, seiring dengan meningkatnya kebutuhan untuk mengoptimalkan pengawasan dan pembinaan terhadap Badan

Usaha Milik Negara, dalam periode 1993 sampai dengan 1998, organisasi yang awalnya hanya setingkat Direktorat/Eselon II, ditingkatkan menjadi setaraf Direktorat Jenderal/Eselon I, dengan nama Direktorat Jenderal Pembinaan Badan Usaha Negara (DJ-PBUN). Dalam kurun waktu 1993- 1998 tercatat 2 (dua) orang Direktur Jenderal Pembinaan BUMN, yakni Bapak Martiono Hadianto dan Bapak Bacelius Ruru.

Menjadi kementerian mengingat peran, fungsi dan kontribusi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terhadap keuangan negara sangat signifikan, maka sejak tahun 1998, pemerintah Republik Indonesia mengubah bentuk organisasi pembina dan pengelola BUMN menjadi setingkat kementerian. Awal dari perubahan bentuk organisasi tersebut terjadi di masa pemerintahan Kabinet Pembangunan VII, dengan nama Kementerian Negara Pendayagunaan BUMN/Kepala Badan Pembinaan BUMN. Menteri pertama yang bertanggung jawab atas pendayagunaan BUMN tersebut adalah Bapak Tanri Abeng. Pada masa ini sempat digagas tentang BUMN *Incorporated*, sebuah bangun organisasi BUMN berbentuk super *holding*.

Pada tahun 2000 sampai dengan tahun 2001, struktur organisasi kementerian ini sempat dihapuskan dan dikembalikan lagi menjadi setingkat eselon I di lingkungan Departemen Keuangan. Dirjen Pembinaan BUMN waktu itu dijabat oleh Bapak I Nyoman Tjager. Namun, di tahun 2001, ketika terjadi suksesi pucuk kepemimpinan

Republik Indonesia, organisasi pembina BUMN tersebut dikembalikan lagi fungsinya menjadi setingkat kementerian sampai dengan periode Kabinet Indonesia Bersatu. Menteri yang menanggapi BUMN digabungkan dengan penanaman modal, sehingga disebut Menteri Negara Penanaman Modal dan Pembinaan BUMN yang dipercayakan kepada Bapak Laksamana Sukardi. Beliau kemudian digantikan oleh Bapak Rozy Munir.

Selanjutnya, ketika kembali terjadi pergantian Presiden RI, di bawah kabinet yang disebut Kabinet Gotong Royong, Bapak Laksamana Sukardi kembali menjadi Menteri BUMN. Kala itu, kembali dipisahkan antara pembinaan BUMN dengan penanaman modal Bapak Laksamana Sukardi . menjadi Menteri BUMN dari tahun 2001 hingga 2004. Kemudian, ketika Bapak SBY terpilih jadi Presiden di tahun 2004, terjadi pergantian Menteri yang menanggapi BUMN ini. Dalam masa Kabinet Indonesia Bersatu Jilid I, Bapak Sugiharto dipercaya menjadi Menteri Negara BUMN (2004-2006), yang kemudian digantikan Bapak Sofyan A. Djalil (2006-2009) dan Bapak Mustafa Abubakar (2009-2011).

Selanjutnya Bapak Dahlan Iskan menjadi Menteri Negara BUMN dalam Kabinet Indonesia Bersatu II (2011-2014). Pada era Kabinet Kerja Presiden Joko Widodo menunjuk Ibu Rini M. Soemarno sebagai Menteri Badan Usaha Milik Negara untuk Periode 2014-2019.

b. Visi dan Misi Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

1) Visi

Sejalan dengan Visi dan Misi Presiden dalam masa pemerintahan Kabinet Indonesia Bersatu II, posisi keberadaan BUMN sesuai dengan amanat pasal 33 ayat 2 UUD 1945, serta maksud dan tujuan pendirian BUMN berdasarkan UU Nomor 19 tahun 2003, maka Kementerian BUMN menetapkan Visi sebagai berikut : “Menjadi Pembina BUMN yang profesional untuk meningkatkan nilai BUMN”.

2) Misi

Untuk mewujudkan visi tersebut di atas, Kementerian BUMN menetapkan misi sebagai berikut :

- a) Mewujudkan organisasi modern sesuai dengan tata kelola pemerintahan yang baik.
- b) Meningkatkan daya saing BUMN ditingkat nasional, regional, dan internasional.
- c) Meningkatkan kontribusi BUMN kepada ekonomi nasional.

c. Tugas dan Fungsi Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

1) Tugas

Kementerian BUMN mempunyai tugas menyelenggarakan urusan di bidang pembinaan Badan Usaha Milik Negara dalam

pemerintahan untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan Negara.

2) Fungsi

Dapat dilihat bahwa fungsi dari Kementerian BUMN, sebagai berikut :

- a) Perumusan dan penetapan pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan Badan Usaha Milik Negara;
- b) Koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan Badan Usaha Milik Negara;
- c) Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian BUMN; dan
- d) Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian BUMN.

2. Gambaran Karakteristik Responden

a. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah auditor internal, divisi keuangan, manajer personalia (SDM), divisi umum, divisi perencanaan strategis, manajer produksi, dan divisi pengembangan bisnis yang bekerja di perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Palembang. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan langsung kepada responden.

b. Gambaran Jumlah Responden

Jumlah responden yang dapat digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel IV.1
Tingkat Pengembalian Kuesioner

No	Nama Perusahaan BUMN	Jumlah Kuesioner Yang Disebar	Total Kuesioner Kembali	Total Kuesioner Tidak Kembali
1	PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III, Sumatera Selatan	10	9	1
2	PT. Pertamina (Persero)	10	10	0
3	PT. Pos Indonesia (Persero)	10	9	1
4	PT. PLN (Persero)	10	9	1
5	PT. Asuransi Jasindo (Persero)	10	9	1
6	PT. Bukit Asam (Persero) Tbk	10	10	0
7	PT. Pupuk Sriwidjaja (Persero) Tbk	10	10	0
8	PT. Perkebunan Nusantara VII	10	0	10
9	PT. Taspen (Persero)	10	9	1
10	PT. Bank BRI Tbk	10	9	1
11	PT. Bank Mandiri Tbk	10	9	1
12	PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk	10	9	1
13	PT. Asuransi Jiwasraya (Persero)	10	0	10
14	PT. Semen Baturaja (Persero)	10	10	0
15	PT. BPJS Ketenagakerjaan	10	0	10
16	PT. Bank BNI (Persero) Tbk	10	0	10
17	PT. Asabri	10	9	1
18	PT. Jasa Raharja (Persero)	10	9	1
19	PT. Asuransi Kredit Indonesia (Askrindo)	10	0	10
20	PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero)	10	9	1
21	PT. Surveyor Indonesia	10	0	10
	Total	210	139	71

Sumber : Data kuesioner yang diolah, 2017

Berdasarkan tabel IV.1 kuesioner yang disebar adalah sebanyak 210 kuesioner dan kuesioner yang dikembalikan sebanyak 139 kuesioner. Kuesioner yang dapat diolah berjumlah 139 kuesioner, sehingga tingkat *usable respon rate* pada penelitian ini adalah sebesar 66,19%, dengan kurun waktu penyebaran kuesioner dari tanggal 12 Januari s/d 31 Januari 2017.

c. Gambaran Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Komposisi responden berdasarkan aspek jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV.2
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	76	54,68
Wanita	63	45,32
Total	139	100

Sumber : Data kuesioner yang diolah, 2017

Berdasarkan tabel IV.2 dapat disimpulkan bahwa jumlah responden pria lebih banyak dibandingkan dengan jumlah responden wanita. Responden pria berjumlah 76 orang dan responden wanita 63 orang.

d. Gambaran Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Komposisi responden berdasarkan aspek usia dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV.3
Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
17-25	34	24,46
26-35	45	32,37
36-45	38	27,34
> 46	22	15,83
Total	139	100

Sumber : Data kuesioner yang diolah, 2017

Berdasarkan tabel IV.3 dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden yang usianya 17-25 tahun berjumlah 34 orang, responden yang usianya 26-35 tahun berjumlah 45 orang, responden yang usianya 36-45 tahun berjumlah 38 orang, dan responden yang usianya >46 tahun berjumlah 22 orang.

e. Gambaran Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Komposisi responden berdasarkan aspek jabatan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV.4
Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
Auditor internal	15	10,79
Divisi keuangan	30	21,58
Manajer personalia (SDM)	15	10,79
Divisi umum	30	21,58
Divisi perencanaan strategis	30	21,58
Manajer produksi	4	2,89
Divisi pengembangan bisnis	15	10,79
Total	139	100

Sumber : Data kuesioner yang diolah, 2017

Berdasarkan tabel IV.4 dapat disimpulkan bahwa responden yang jabatannya sebagai auditor internal berjumlah 15 orang, responden yang jabatannya sebagai divisi keuangan berjumlah 30 orang, responden yang jabatannya sebagai manajer personalia (SDM) berjumlah 15 orang, responden yang jabatannya sebagai divisi umum berjumlah 30 orang, responden yang jabatannya sebagai divisi perencanaan strategis berjumlah 30 orang, responden yang jabatannya sebagai manajer produksi berjumlah 4 orang, dan responden yang jabatannya sebagai divisi pengembangan bisnis berjumlah 15 orang

3. Rekapitulasi Jawaban Responden

Pengaruh Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang), dengan menggunakan tabelaris kuesioner yang diterima sebanyak 139 buah. Kuesioner yang harus diisi oleh responden sebanyak 19 pertanyaan terdiri dari 7 (tujuh) variabel X (bebas) yaitu variabel penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard*, 5 (lima) pertanyaan untuk variabel Y_1 (terikat) yaitu variabel kualitas pengambilan keputusan, serta 7 (tujuh) pertanyaan untuk variabel Y_2 (terikat) yaitu variabel akuntabilitas.

Tujuan diberikannya pertanyaan tersebut adalah untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* terhadap kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (studi kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang). Data yang sudah diberikan skor kemudian disusun ke

dalam tabulasi yang memudahkan peneliti dalam berbagai analisis pada penelitian ini, dengan cara memberikan informasi yang dibutuhkan. Skor atas jawaban dari reesponden kemudian dijumlahkan berdasarkan variabel untuk masing-masing responden.

Variabel data mengenai jawaban responden tentang penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* (X), kualitas pengambilan keputusan (Y_1), dan akuntabilitas (Y_2) dapat dilihat pada tabel IV.5 berikut :

Tabel IV.5
Rekapitulasi Hasil Kuesioner

No.	Ordinal			Interval		
	X	Y1	Y2	X	Y1	Y2
1	11	14	19	11.19	12.41	18.87
2	23	23	25	21.88	18.38	24.75
3	26	19	29	25.14	15.12	29.13
4	17	18	23	16.66	15.12	22.87
5	18	16	22	18.13	13.64	22.06
6	15	15	21	15.02	10.22	21.11
7	15	17	22	15.35	12.16	21.92
8	27	24	27	25.38	19.37	26.56
9	21	13	18	19.93	10.42	18.21
10	25	17	20	23.88	12.16	20.09
11	23	15	16	22.00	13.14	16.85
12	22	18	23	21.45	15.47	22.95
13	22	18	15	21.04	16.21	15.39
14	24	22	23	22.69	18.38	22.69
15	24	24	23	22.69	20.74	22.69
16	27	18	24	26.22	14.09	24.15
17	23	20	26	22.21	15.48	25.90
18	16	19	18	15.65	15.38	17.90
19	21	13	19	19.93	10.42	19.06
20	22	22	19	20.72	20.17	19.70
21	17	11	16	16.39	7.88	15.48

No.	Ordinal			Interval		
	X	Y1	Y2	X	Y1	Y2
22	16	20	19	15.47	16.40	19.14
23	25	20	23	24.17	16.34	22.80
24	28	23	23	26.40	18.68	23.31
25	29	29	30	27.75	24.34	30.21
26	26	22	29	25.00	17.32	29.09
27	29	20	28	27.83	16.39	27.91
28	22	19	18	20.63	15.37	18.12
29	22	15	16	20.72	12.51	15.99
30	11	12	16	11.05	10.21	15.83
31	11	15	19	11.19	12.27	19.20
32	24	18	21	22.55	14.17	20.91
33	19	20	22	18.35	15.19	21.57
34	20	18	20	18.76	14.36	20.10
35	20	23	21	19.37	19.99	21.56
36	23	18	19	21.61	15.38	19.20
37	19	24	28	18.96	18.35	27.71
38	24	18	20	22.77	15.31	19.87
39	23	16	17	21.57	13.14	17.38
40	20	20	17	19.40	17.43	17.38
41	27	22	26	25.61	18.34	25.73
42	28	22	28	26.10	17.32	27.63
43	27	15	15	25.69	13.14	15.87
44	22	18	24	21.45	15.47	24.02
45	22	18	14	21.04	16.21	14.41
46	24	22	23	22.69	18.38	22.69
47	24	24	23	22.69	20.74	22.69
48	27	18	24	26.22	14.09	24.15
49	23	20	26	22.21	15.48	25.90
50	16	19	16	15.65	15.38	16.07
51	21	13	17	19.93	10.42	17.23
52	22	22	17	20.72	20.17	17.87
53	17	11	13	16.39	7.88	12.53
54	16	20	17	15.47	16.40	17.31
55	25	20	22	24.17	16.34	21.78
56	28	23	21	26.40	18.68	21.48
57	29	29	30	27.75	24.34	30.21
58	26	22	29	25.00	17.32	29.09

No.	Ordinal			Interval		
	X	Y1	Y2	X	Y1	Y2
59	29	20	28	27.83	16.39	27.91
60	21	19	16	20.07	16.41	16.42
61	32	23	27	30.84	19.70	26.64
62	31	24	30	29.81	18.53	30.02
63	25	23	20	23.21	19.73	19.85
64	16	20	18	15.85	16.21	18.12
65	24	17	20	22.99	14.26	20.07
66	25	17	17	24.09	14.43	17.11
67	22	18	18	20.63	14.17	18.12
68	24	19	22	22.86	15.12	21.78
69	18	18	16	17.70	15.54	16.42
70	24	22	22	22.55	18.38	21.78
71	25	19	21	23.49	16.34	20.88
72	23	16	15	21.66	13.14	15.18
73	20	19	18	19.17	15.37	18.12
74	25	21	22	23.36	17.60	21.45
75	25	21	23	23.49	17.36	22.69
76	27	22	21	25.33	17.36	20.71
77	25	24	29	24.02	19.37	29.09
78	26	23	26	24.19	19.37	25.73
79	22	23	28	20.90	18.34	27.63
80	27	23	27	25.34	18.35	26.39
81	28	21	24	27.06	17.32	23.68
82	24	17	22	22.55	13.11	21.78
83	24	21	22	22.71	17.35	21.78
84	22	14	16	21.05	11.14	16.42
85	14	15	12	13.99	11.97	11.72
86	28	23	27	26.10	19.37	26.64
87	26	20	24	24.21	16.38	23.96
88	27	20	21	25.59	16.14	20.76
89	28	24	28	26.38	20.72	28.10
90	15	22	21	15.41	18.38	20.54
91	26	23	24	24.96	20.19	24.15
92	25	19	25	23.47	14.09	25.14
93	23	19	19	22.59	15.38	19.04
94	28	24	28	26.10	19.37	27.63
95	22	19	17	20.88	15.19	17.31

No.	Ordinal			Interval		
	X	Y1	Y2	X	Y1	Y2
96	23	21	21	21.66	17.35	20.97
97	11	9	11	11.00	5.98	10.60
98	22	18	22	20.85	14.09	21.78
99	19	17	21	18.89	13.23	20.54
100	21	19	21	19.91	15.12	20.54
101	22	21	24	21.39	17.35	24.15
102	11	14	9	10.84	11.90	8.47
103	21	21	16	19.91	17.43	16.07
104	21	23	24	20.18	18.38	23.68
105	9	13	7	8.96	10.76	7.00
106	22	24	25	21.56	19.64	25.14
107	11	12	10	10.55	10.21	9.71
108	23	22	19	21.88	17.43	19.11
109	26	21	29	25.14	17.32	29.09
110	16	17	17	15.60	14.17	17.23
111	18	15	16	18.13	12.62	16.42
112	15	14	18	15.02	9.24	18.30
113	15	17	19	15.35	12.16	19.11
114	27	24	28	25.38	19.37	27.63
115	21	14	17	19.93	11.40	17.23
116	25	19	19	23.88	14.16	19.11
117	23	17	15	22.00	15.37	15.87
118	22	20	24	21.45	17.47	24.02
119	22	18	14	21.04	16.21	14.41
120	24	22	23	22.69	18.38	22.69
121	24	23	23	22.69	19.53	22.69
122	27	20	24	26.22	16.32	24.15
123	23	20	26	22.21	15.48	25.90
124	16	18	16	15.65	14.40	16.07
125	21	14	17	19.93	11.40	17.23
126	22	22	17	20.72	20.17	17.87
127	17	11	13	16.39	7.88	12.53
128	16	18	17	15.47	14.40	17.31
129	25	21	22	24.17	17.36	21.78
130	28	23	21	26.40	18.68	21.48
131	29	29	30	27.75	24.34	30.21
132	26	22	29	25.00	17.32	29.09

No.	Ordinal			Interval		
	X	Y1	Y2	X	Y1	Y2
133	29	22	28	27.83	18.39	27.91
134	22	19	18	20.63	15.37	18.12
135	22	17	16	20.72	14.51	15.99
136	11	12	11	11.05	10.21	10.74
137	10	12	10	9.92	10.21	9.71
138	23	22	19	21.88	17.43	19.11
139	26	20	29	25.14	16.11	29.09

Sumber : Hasil Kuesioner, 2017

4. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Hasil uji statistik deskriptif akan diuraikan pada penelitian yang berjudul pengaruh penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* terhadap kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang). Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel X (bebas) yaitu penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard*, variabel Y₁ (terikat) yaitu kualitas pengambilan keputusan, serta variabel Y₂ (terikat) yaitu akuntabilitas.

a. Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* (X)

Hasil rekapitulasi jawaban variabel penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* (X) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV.6
Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Variabel Penilaian Kinerja
Berbasis *Balanced Scorecard* (X)

Pernyataan	STS		TS		RR		S		SS	
	Σ	%								
X1	7	5.04	33	23.74	19	13.67	57	41.01	23	16.55
X2	5	3.60	33	23.74	38	27.34	57	41.01	6	4.32
X3	8	5.76	17	12.23	23	16.55	73	52.52	18	12.95
X4	11	7.91	59	42.45	36	25.9	33	23.74	0	0.00
X5	16	11.51	54	38.85	28	20.14	33	23.74	8	5.76
X6	3	2.16	22	15.83	34	24.46	62	44.6	18	12.95
X7	8	5.76	29	20.86	51	36.69	42	30.22	9	6.47

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel IV.6, variabel penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* (X). Pernyataan pertama yaitu penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* sudah sangat tepat diterapkan pada perusahaan BUMN. Diketahui rata-rata responden paling banyak menyatakan setuju (41,01%), dengan alasan penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* sudah sangat tepat diterapkan pada perusahaan BUMN.

Pernyataan kedua yaitu penggunaan dana operasional di perusahaan ini sudah cukup efisien dan efektif (Perspektif Finansial). Diketahui rata-rata responden paling banyak menyatakan setuju (41,01%), dengan alasan penggunaan dana operasional di BUMN ini sudah cukup efisien dan efektif, terlihat pada penggunaan dana perjalanan dinas baik dalam kota maupun luar kota yang mencukupi.

Pernyataan ketiga yaitu perusahaan ini memiliki kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan perusahaan (Perspektif Pelanggan).

Diketahui rata-rata responden paling banyak menyatakan setuju (52,52%), dengan alasan BUMN telah memiliki kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan perusahaan.

Pernyataan keempat yaitu semua pegawai di perusahaan ini mempunyai keterampilan yang kompeten pada bidang pekerjaannya (Perspektif Proses Internal). Diketahui rata-rata responden paling banyak menyatakan tidak setuju (42,45%), dengan alasan tidak semua pegawai di perusahaan ini mempunyai keterampilan yang kompeten pada bidang pekerjaannya.

Pernyataan kelima yaitu tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai pada perusahaan ini relatif rendah (Perspektif Proses Internal). Diketahui rata-rata responden paling banyak menyatakan tidak setuju (38,85%), dengan alasan tidak semua pegawai pada perusahaan ini melakukan kesalahan.

Pernyataan keenam yaitu perusahaan ini tanggap terhadap keinginan dan kebutuhan pegawai (Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran). Diketahui rata-rata responden paling banyak menyatakan setuju (44,6%), dengan alasan perusahaan ini tanggap terhadap keinginan dan kebutuhan pegawai.

Pernyataan ketujuh yaitu tingkat retensi (penolakan) pegawai terhadap teknologi baru masih rendah (Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran). Diketahui rata-rata responden paling banyak menyatakan ragu-ragu (36,69%), dengan alasan tingkat penolakan dan

penerimaan pegawai terhadap teknologi baru masih seimbang, masih ada pegawai yang belum bisa menerima perkembangan teknologi baru dan ada pegawai yang sudah memanfaatkan dengan baik perkembangan teknologi baru.

Berdasarkan pernyataan pertama, kedua, ketiga, keempat, kelima, keenam, dan ketujuh dapat disimpulkan bahwa pada pernyataan pertama penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* sudah sangat tepat diterapkan pada perusahaan BUMN namun masih terdapat organisasi yang masih sulit menerapkan penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* dikarenakan masih adanya keterbatasan pelatihan yang diberikan kepada pegawai. Pada pernyataan kedua penggunaan dana operasional di BUMN ini sudah cukup efisien dan efektif, terlihat pada penggunaan dana perjalanan dinas baik dalam kota maupun luar kota yang mencukupi. Pada pernyataan ketiga BUMN telah memiliki kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan perusahaan. Pada pernyataan keempat tidak semua pegawai di perusahaan ini mempunyai keterampilan yang kompeten pada bidang pekerjaannya namun ada beberapa dari pegawai perusahaan yang mempunyai keterampilan yang kompeten. Pada pernyataan kelima tidak semua pegawai pada perusahaan ini melakukan kesalahan namun ada beberapa dari pegawai yang melakukan kesalahan. Pada pernyataan keenam alasan perusahaan ini tanggap terhadap keinginan dan kebutuhan pegawai namun ada beberapa keinginan dan kebutuhan

pegawai tidak dapat terpenuhi oleh perusahaan. Pada pernyataan ketujuh tingkat penolakan dan penerimaan pegawai terhadap teknologi baru masih seimbang, masih ada pegawai yang belum bisa menerima perkembangan teknologi baru dan ada pegawai yang sudah memanfaatkan dengan baik perkembangan teknologi baru.

b. Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kualitas Pengambilan Keputusan (Y_1)

Hasil rekapitulasi jawaban variabel ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV.7
Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Variabel Kualitas Pengambilan Keputusan (Y_1)

Pernyataan	STS		TS		RR		S		SS	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Y11	3	2.16	18	12.95	42	30.22	62	44.6	14	10.07
Y12	2	1.44	24	17.27	49	35.25	53	38.13	11	7.91
Y13	11	7.91	56	40.29	40	28.78	32	23.02	0	0.00
Y14	0	0.00	8	5.76	45	32.37	72	51.8	14	10.07
Y15	9	6.47	19	13.67	55	39.57	46	33.09	10	7.19

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel IV.7, kualitas pengambilan keputusan (Y_1). Pernyataan pertama yaitu perusahaan ini selalu melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan. Diketahui rata-rata responden paling banyak menyatakan setuju (44,6%), dengan alasan perusahaan sering melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan.

Pernyataan kedua yaitu saya dapat menerima dengan baik semua keputusan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Diketahui rata-rata responden paling banyak menyatakan setuju (38,13%), dengan alasan pegawai dapat menerima dengan baik semua keputusan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pernyataan ketiga yaitu untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, perusahaan ini telah menerapkan *balanced scorecard* sebagai alat penilaian kinerja. Diketahui rata-rata responden paling banyak menyatakan tidak setuju (40,29%), dengan alasan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, perusahaan ini belum menerapkan *balanced scorecard* sebagai alat penilaian kinerja.

Pernyataan keempat yaitu pengambilan keputusan membandingkan kinerja operasional yang dipertanyakan dengan standar. Diketahui rata-rata responden paling banyak menyatakan setuju (51,8%), dengan alasan pengambilan keputusan dengan cara membandingkan kinerja operasional yang dipertanyakan sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Pernyataan kelima yaitu pegawai memiliki otoritas dalam membuat keputusan yang diperlukan untuk membantu organisasi mencapai berbagai tujuan strategis. Diketahui rata-rata responden paling banyak menyatakan ragu-ragu (39,57%), dengan alasan pegawai belum sepenuhnya memiliki otoritas dalam membuat

keputusan yang diperlukan untuk membantu organisasi mencapai berbagai tujuan strategis.

Berdasarkan pernyataan pertama, kedua, ketiga, keempat, dan kelima dapat disimpulkan bahwa pernyataan pertama perusahaan sering melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan namun ada beberapa keputusan yang tidak melibatkan pegawai hanya melihat berdasarkan laporan yang diterima. Pada pernyataan kedua pegawai dapat menerima dengan baik semua keputusan yang telah ditetapkan oleh perusahaan namun ada beberapa pegawai yang tidak bisa menerima keputusan yang ditetapkan. Pada pernyataan ketiga untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, perusahaan ini belum menerapkan *balanced scorecard* sebagai alat penilaian kinerja namun tidak semua perusahaan tidak menerapkan penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard*. Pada pernyataan keempat pengambilan keputusan dengan cara membandingkan kinerja operasional yang dipertanyakan sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pada pernyataan kelima pegawai belum sepenuhnya memiliki otoritas dalam membuat keputusan yang diperlukan untuk membantu organisasi mencapai berbagai tujuan strategis.

c. Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Akuntabilitas (Y₂)

Hasil rekapitulasi jawaban variabel ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV.8
Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Variabel Akuntabilitas (Y₂)

Pernyataan	STS		TS		RR		S		SS	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Y21	13	9.35	34	24.46	54	38.85	33	23.74	5	3.60
Y22	12	8.63	38	27.34	41	29.5	43	30.94	5	3.60
Y23	11	7.91	49	35.25	49	35.25	30	21.58	0	0.00
Y24	11	7.91	55	39.57	36	25.9	32	23.02	5	3.60
Y25	1	0.72	5	3.60	16	11.51	89	64.03	28	20.14
Y26	11	7.91	50	35.97	46	33.09	32	23.02	0	0.00
Y27	9	6.47	42	30.22	35	25.18	53	38.13	0	0.00

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel IV.8, atas variabel Akuntabilitas (Y₂). Pernyataan pertama yaitu pimpinan selalu menunjukkan komitmen yang kuat untuk mencapai hasil suatu program/kegiatan/proyek. Diketahui rata-rata responden paling banyak menyatakan ragu-ragu (38,85%), dengan alasan pegawai masih ragu-ragu terhadap pimpinan dalam menunjukkan komitmen untuk mencapai hasil suatu program/kegiatan/proyek.

Pernyataan kedua yaitu perusahaan selalu mengumpulkan data yang akurat dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam pengukuran kinerja. Diketahui rata-rata responden paling banyak menyatakan setuju (30,94%), dengan alasan perusahaan selalu mengumpulkan data yang akurat dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam pengukuran kinerja pegawai.

Pernyataan ketiga yaitu pimpinan selalu menugaskan masing-masing unit kerjanya untuk mengevaluasi kinerja programnya.

Diketahui rata-rata responden paling banyak menyatakan ragu-ragu (35,25%) dan tidak setuju (35,25%), dengan alasan pimpinan tidak selalu menugaskan unit kerjanya untuk mengevaluasi kinerja programnya.

Pernyataan keempat yaitu pimpinan dan staf mempertanggungjawabkan (*accountable*) hasil dari suatu program / kegiatan / proyek yang telah dilakukan. Diketahui rata-rata responden paling banyak menyatakan tidak setuju (39,57%), dengan alasan pimpinan selalu menyerahkan tanggung jawab dari suatu program / kegiatan / proyek yang telah dilakukan kepada bawahan.

Pernyataan kelima yaitu prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik dalam hal kecukupan sistem informasi manajemen. Diketahui rata-rata responden paling banyak menyatakan setuju (64,03%), dengan alasan prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas sudah baik dalam sistem informasi manajemen.

Pernyataan keenam yaitu akuntabilitas proses termanifestasikan melalui pemberian pelayanan publik yang cepat, responsif, dan murah biaya. Diketahui rata-rata responden paling banyak menyatakan tidak setuju (35,97%), dengan alasan tidak akuntabilitas dalam proses termanifestasikan pemberian pelayanan publik yang cepat, responsif, dan murah biaya. Masih sering terjadi pelayanan publik yang tidak cepat, tidak responsif, dan mahal.

Pernyataan ketujuh yaitu adanya kepatuhan perusahaan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Diketahui rata-rata responden paling banyak menyatakan setuju (38,13%), dengan alasan perusahaan selalu menjaga kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku demi menjaga nama baik perusahaan.

Berdasarkan berdasarkan pernyataan pertama, kedua, ketiga, keempat, kelima, keenam, dan ketujuh dapat disimpulkan bahwa pada pernyataan pertama pegawai masih ragu-ragu terhadap pimpinan dalam menunjukkan komitmen untuk mencapai hasil suatu program/kegiatan/proyek. Pada pernyataan kedua perusahaan selalu mengumpulkan data yang akurat dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam pengukuran kinerja pegawai dikarenakan penggunaan teknologi perusahaan sudah baik. Pada pernyataan ketiga pimpinan tidak selalu menugaskan unit kerjanya untuk mengevaluasi kinerja programnya dikarenakan masih kurangnya sumber daya manusia pada bidang tersebut. Pada pernyataan keempat pimpinan selalu menyerahkan tanggung jawab dari suatu program / kegiatan / proyek yang telah dilakukan kepada bawahan. Pada pernyataan kelima prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas sudah baik dalam sistem informasi manajemen. Pada pernyataan keenam tidak akuntabilitas dalam proses termanifestasikan pemberian pelayanan publik yang cepat, responsif, dan murah biaya dikarenakan masih sering terjadi pelayanan publik yang tidak cepat, tidak responsif, dan mahal. Pada

pernyataan ketujuh perusahaan selalu menjaga kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku dikarenakan ingin selalu menjaga nama baik perusahaan.

5. Pengujian Data

Untuk mengetahui Pengaruh Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang). Hal ini dilakukan untuk mengetahui lebih lanjut antara Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas manakah yang lebih berpengaruh. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan program *Statistical Package For Sosial Sciencess* (SPSS). Adapun pengujian yang digunakan sebagai berikut :

a. Uji Validitas

Seperti yang dijelaskan Danang (2013: 85), bila nilai *Corrected Item-Total Correlation* $> 0,3$ maka alat pengukur atau item pernyataan bersifat valid, dan sebaliknya apabila nilai *Corrected Item-Total Correlation* < 3 maka maka alat pengukur atau item pernyataan bersifat tidak valid, seperti pada Tabel IV.9.

Tabel IV.9
Uji Validalitas
Item-Total Statistics

Pernyataan	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
X1	56.0072	123.877	0.358	0.919	Valid
X2	56.2230	123.189	0.485	0.915	Valid
X3	55.8633	120.075	0.580	0.912	Valid
X4	56.7554	116.650	0.847	0.906	Valid
X5	56.6763	120.467	0.521	0.914	Valid
X6	55.9065	122.013	0.533	0.913	Valid
X7	56.3022	120.778	0.582	0.912	Valid
Y11	55.9353	126.945	0.325	0.918	Valid
Y12	56.0719	124.618	0.450	0.915	Valid
Y13	56.7410	116.961	0.841	0.906	Valid
Y14	55.7482	124.683	0.565	0.913	Valid
Y15	56.2014	123.206	0.471	0.915	Valid
Y21	56.5324	120.048	0.618	0.911	Valid
Y22	56.4748	119.266	0.627	0.911	Valid
Y23	56.7050	117.876	0.814	0.907	Valid
Y24	56.6619	117.428	0.731	0.908	Valid
Y25	55.4173	128.636	0.325	0.917	Valid
Y26	56.6978	117.560	0.817	0.907	Valid
Y27	56.4604	120.511	0.612	0.911	Valid

Sumber : Data kuesioner yang diolah dengan SPSS, 2017

Berdasarkan tabel IV.9, menunjukkan bahwa uji validalitas terhadap 139 responden dengan nilai *Corrected Item-Total Correlation* > 0,3 pada seluruh butir pertanyaan (item) pada variabel Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard*, Kualitas Pengambilan Keputusan, dan Akuntabilitas, sehingga data yang dihasilkan dapat dianalisis lebih lanjut.

b. Uji Realibilitas

Pada penelitian ini, pengujian reliabilitas diolah melalui SPSS. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach's*

*Alphad*an diukur berdasarkan skala *Cronbach's Alpha* 0 sampai 1. Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 seperti pada tabel IV.10.

Tabel IV.10
Uji Realibilitas
Item-Total Statistics

Variabel	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
Penilaian Kinerja	6.2592	1.510	0.744	0.785	<i>reliable.</i>
Kualitas Pengambilan Keputusan	6.1511	1.718	0.700	0.828	<i>reliable.</i>
Akuntabilitas	6.4329	1.446	0.752	0.779	<i>reliable.</i>

Sumber : Data kuesioner yang diolah dengan SPSS, 2017

Berdasarkan tabel IV.10, menunjukkan bahwa uji reliabilitas dengan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 seluruh butir pertanyaan (item) pada semua variabel adalah *reliable*.

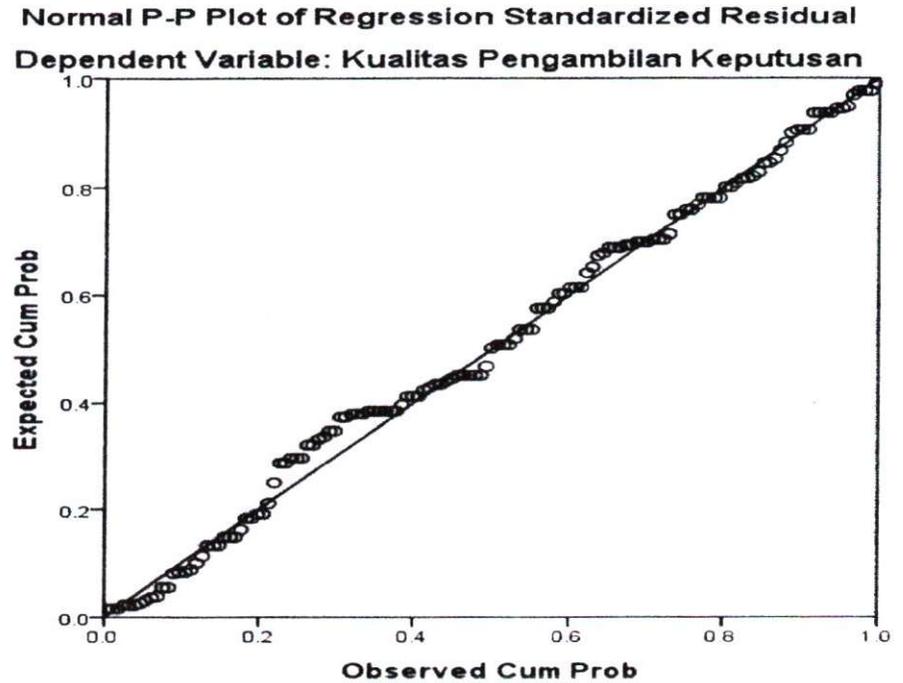
c. Uji Asumsi Klasik

a) Uji Normalitas

Jika data riil membentuk garis kurva cenderung tidak simetri terhadap *mean* (μ), maka dapat dikatakan data berdistribusi tidak normal dan sebaliknya.

1. Uji Normalitas Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan

Gambar IV.1
Uji Normalitas

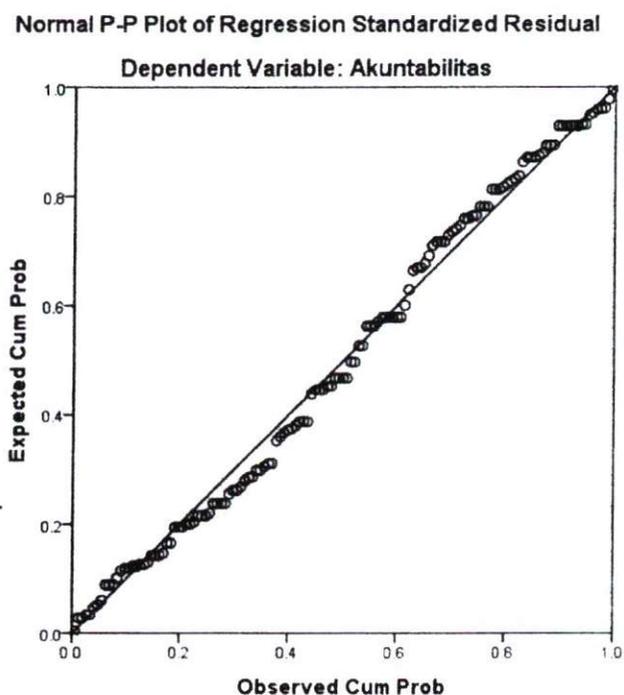


Sumber : Data kuesioner yang diolah dengan SPSS, 2017

Berdasarkan gambar IV.1, bahwa data riil membentuk garis kurva cenderung simetri terhadap *mean* (μ), maka dapat dikatakan data berdistribusi normal. Oleh karena itu dapat disimpulkan regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Normalitas Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Akuntabilitas

Gambar IV.2
Uji Normalitas



Sumber : Data kuesioner yang diolah dengan SPSS, 2017

Berdasarkan gambar IV.2, bahwa data riil membentuk garis kurva cenderung simetri terhadap *mean* (μ), maka dapat dikatakan data berdistribusi normal. Oleh karena itu dapat disimpulkan regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

b) Uji Multikolinieritas

1. Uji Multikolinieritas Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan

Tabel IV.11
Uji Multikolinieritas Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant) Penilaian Kinerja	1.000	1.000

Sumber : Data kuesioner yang diolah dengan SPSS, 2017

Berdasarkan tabel IV.11, Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan dengan nilai tolerance $1,00 >$ nilai tolerance hitung 0.10 dan nilai VIF $1,00 <$ nilai VIF hitung 10,00, maka tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen.

2. Uji Multikolinieritas Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Akuntabilitas

Tabel IV.12
Uji Multikolinieritas Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Akuntabilitas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant) Penilaian Kinerja	1.000	1.000

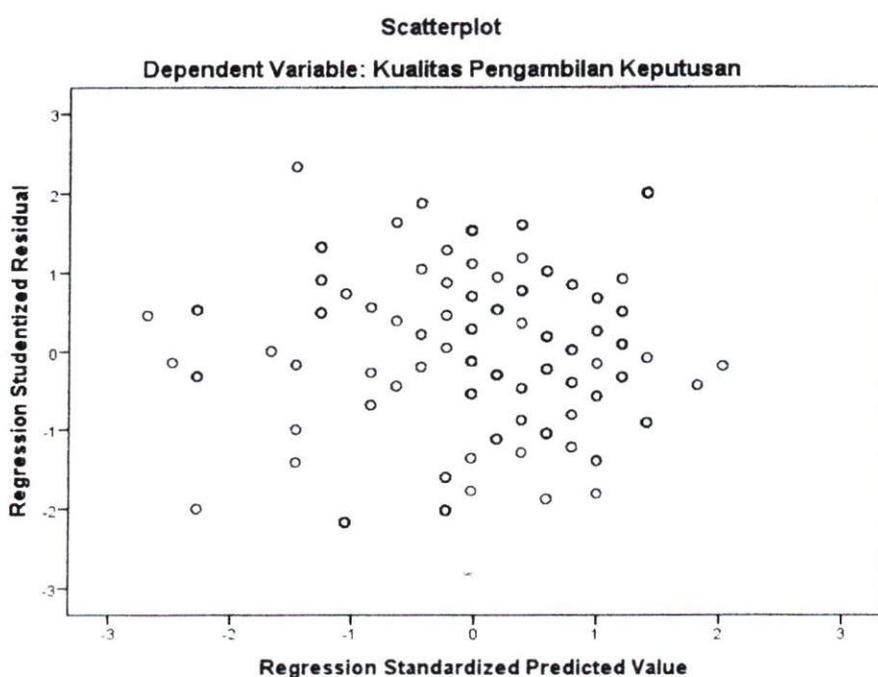
Sumber : Data kuesioner yang diolah dengan SPSS, 2017

Berdasarkan tabel IV.12, Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Akuntabilitas dengan nilai tolerance $1,00 >$ nilai tolerance hitung 0.10 dan nilai VIF $1,00 <$ nilai VIF hitung 10,00, maka tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen.

c) Uji Heteroskedastisitas

1. Uji Heteroskedastisitas Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan

Gambar IV.3
Uji Heteroskedastisitas

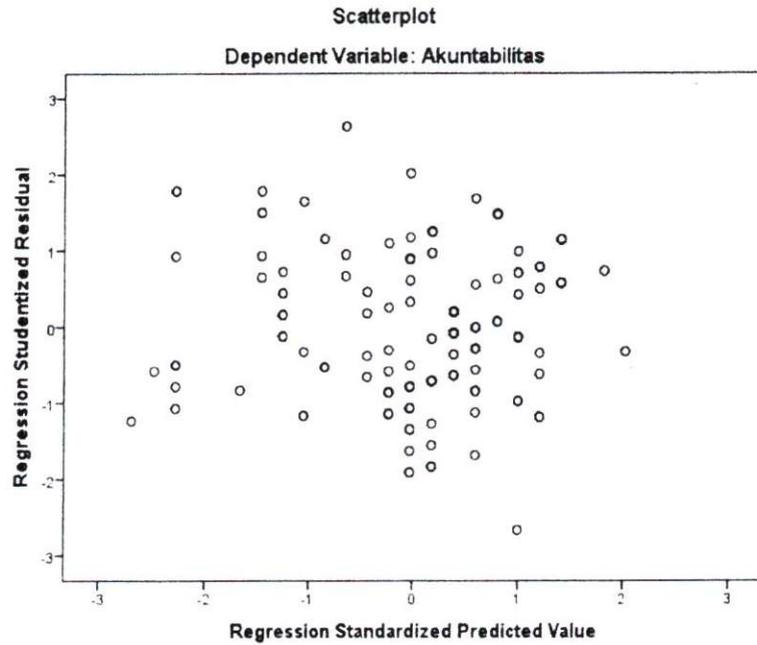


Sumber : Data kuesioner yang diolah dengan SPSS, 2017

Hasil uji *Heteroskedastisitas* pada gambar IV.3, menunjukkan bahwa tidak ada pola yang jelas serta titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

2. Uji Heteroskedastisitas Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Akuntabilitas

Gambar IV.4
Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Data kuesioner yang diolah dengan SPSS, 2017

Hasil uji *Heteroskedastisitas* pada gambar IV.4, menunjukkan bahwa tidak ada pola yang jelas serta titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi *Heteroskedastisitas*.

d) Uji Autokorelasi

1. Uji Autokorelasi Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan

Tabel IV.13
Uji Autokorelasi X terhadap Y_1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.641 ^a	.541	.540	.48545	2.291

a. Predictors: (Constant), Penilaian Kinerja

b. Dependent Variable: Kualitas Pengambilan Keputusan

Sumber : Data kuesioner yang diolah dengan SPSS, 2017

Berdasarkan tabel IV.13, diketahui nilai DW sebesar 2.291 dimana nilai ini akan kita bandingkan dengan nilai tabel signifikansi $\alpha = 0.05$ dengan jumlah sampel $N = 139$ dan jumlah variabel independen 1 ($K=1$) maka diperoleh nilai du sebesar 1.7374 (**Lampiran**). Nilai DW 2.291 lebih besar dari batas atas (du) yaitu 1.7374 dan kurang dari $(4-du) = 4-1.7374 = 2.2626$, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi.

2. Uji Autokorelasi Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Akuntabilitas

Tabel IV.14
Autokorelasi X terhadap Y_2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.707 ^a	.650	.645	.51179	1.778

a. Predictors: (Constant), Penilaian Kinerja

b. Dependent Variable: Akuntabilitas

Sumber : Data kuesioner yang diolah dengan SPSS, 2017

Berdasarkan tabel IV.14, diketahui nilai DW sebesar 1.778 dimana nilai ini akan kita bandingkan dengan nilai tabel signifikansi $\alpha = 0.05$ dengan jumlah sampel $N = 139$ dan jumlah variabel independen 1 ($K=1$) maka diperoleh nilai du sebesar 1.7374 (**Lampiran**). Nilai DW 1.778 lebih besar dari batas atas (du) yaitu 1.7374 dan kurang dari $(4-du) = 4-1.7374 = 2.2626$, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi.

d. Analisis Regresi

Analisis regresi dilakukan untuk mengetahui tingkat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat, juga untuk menguji hipotesis penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya. Pada penelitian ini survei dilakukan terhadap 139 responden untuk melihat

pengaruh penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* terhadap kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang). Secara umum, deskriptif statistik untuk jawaban responden pada masing-masing variabel yang diteliti disajikan pada tabel IV.15. di bawah ini:

Tabel IV.15
Descriptive Statistics

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Penilaian Kinerja	139	1.29	4.57	3.1624	.69693
Kualitas Pengambilan Keputusan	139	1.40	4.80	3.2705	.63010
Akuntabilitas	139	1.00	4.29	2.9887	.72151
Valid N (listwise)	139				

Sumber : Data kuisioner yang diolah dengan SPSS, 2017

Variabel Pengaruh Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang). Data yang digunakan untuk analisis regresi dan uji hipotesis merupakan nilai rata-rata dari butir pertanyaan untuk setiap variabel, setelah data dikuantitatifkan dari data skala ordinal menjadi berskala ratio. Output koefisien regresi disajikan pada tabel IV.16 :

a) Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan

Tabel IV.16
Hasil Analisa Regresi X terhadap Y₁

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.438	.192		7.491	.000
Penilaian Kinerja	.579	.059	.641	9.772	.000

a. Dependent Variable: Kualitas Pengambilan Keputusan

Sumber : Data kuesioner yang diolah dengan SPSS, 2017

Berdasarkan tabel IV.16, maka persamaan regresi yang mencerminkan hubungan fungsional antara variabel terikat dengan variabel bebas adalah:

$$Y_1 = 1,438 + 0,579 X$$

Besar nilai konstanta sebesar 1,438 pada persamaan regresi menunjukkan bahwa nilai Y₁ akan tetap sebesar 1,579 tanpa adanya pengaruh dari variabel-variabel bebas. Bila variabel X meningkat sebesar 1 satuan, maka nilai Y₁ akan bertambah sebesar 0,579. Berdasarkan persamaan garis regresi dugaan tersebut, maka:

Koefisien regresi penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* (x) bernilai positif sebesar 0,579, hal ini menunjukkan penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* signifikan dan positif memengaruhi kualitas pengambilan keputusan (Y₁), sehingga adanya peningkatan penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* akan berpengaruh terhadap kualitas pengambilan keputusan (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang).

b) Pengaruh Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard*
Terhadap Akuntabilitas

Tabel IV.17
Hasil Analisa Regresi X terhadap Y₂

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.673	.202		3.323	.001
1 Penilaian Kinerja	.732	.063	.707	11.716	.000

a. *Dependent Variable:* Akuntabilitas

Sumber : Data kuesioner yang diolah dengan SPSS, 2017

Berdasarkan tabel IV.17, maka persamaan regresi yang mencerminkan hubungan fungsional antara variabel terikat dengan variabel bebas adalah:

$$Y_2 = 0,673 + 0,732X$$

Besar nilai konstanta sebesar 0,673 pada persamaan regresi menunjukkan bahwa nilai Y₂ akan tetap sebesar 0,673 tanpa adanya pengaruh dari variabel-variabel bebas. Bila variabel X meningkat sebesar 1 satuan, maka nilai Y₂ akan bertambah sebesar 0,732.

Berdasarkan persamaan garis regresi dugaan tersebut, maka:

Koefisien regresi Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* (X) bernilai positif sebesar 0,732, hal ini menunjukkan penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* signifikan dan positif memengaruhi akuntabilitas (Y₂), sehingga adanya peningkatan penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* akan berpengaruh

terhadap terhadap akuntabilitas (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang).

e. Korelasi dan Koefisien Determinasi

1. Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan

Korelasi menjelaskan hubungan antara variabel bebas (X) yang tersusun dalam model persamaan regresi terhadap variabel terikat (Y_1). Sedangkan koefisien determinasi menjelaskan seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh variabel bebas terhadap variabel Kualitas Pengambilan Keputusan (Y_1), berikut disajikan pada tabel IV.18 berikut :

Tabel IV.18
Hasil Analisis Korelasi dan Koefisien Determinasi X terhadap Y_1

Model Summary^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.641 ^a	.541	.540	.48545	2.291

a. Predictors: (Constant), Penilaian Kinerja

b. Dependent Variable: Kualitas Pengambilan Keputusan

Sumber : Data kuesioner yang diolah dengan SPSS, 2017

Berdasarkan tabel IV.18, nilai *R Square* sebesar 0,541 dan mendekati angka 1, dengan demikian berarti penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* mampu menjelaskan hampir semua variasi dari variabel kualitas pengambilan keputusan , sehingga model regresi yang digunakan fit atau baik. Berdasarkan dari nilai

R Square dapat diartikan pula penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* mampu mempengaruhi kualitas pengambilan keputusan sebesar 54,1%, sisanya 45,9% yang tidak mempengaruhi kualitas pengambilan keputusan.

2. Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Akuntabilitas

Korelasi menjelaskan hubungan antara variabel bebas (X) yang tersusun dalam model persamaan regresi terhadap variabel terikat (Y_2). Sedangkan koefisien determinasi menjelaskan seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh variabel bebas terhadap variabel Akuntabilitas (Y_2), berikut disajikan pada tabel IV.19 berikut :

Tabel IV.19
Hasil Analisis Korelasi dan Koefisien Determinasi X
terhadap Y_2

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.707 ^a	.650	.645	.51179	1.778

a. Predictors: (Constant), Penilaian Kinerja

b. Dependent Variable: Akuntabilitas

Sumber : Data kuesioner yang diolah dengan SPSS, 2017

Berdasarkan tabel IV.19, nilai *R Square* sebesar 0,650 dan mendekati angka 1, dengan demikian berarti Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* mampu menjelaskan hampir semua

variasi dari variabel Akuntabilitas sehingga model regresi yang digunakan fit atau baik. Berdasarkan dari nilai *R Square* dapat diartikan pula Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* mampu mempengaruhi Akuntabilitas (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang) sebesar 65,0%.

f. Uji Hipotesis

1. Uji Parsial : Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan

Berikut ini adalah tabel koefisien regresi yang digunakan sebagai dasar uji parsial :

Tabel IV.20
Uji Parsial X terhadap Y_1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.438	.192		7.491	.000
1 Penilaian Kinerja	.579	.059	.641	9.772	.000

a. *Dependent Variable*: Kualitas Pengambilan Keputusan

Sumber : Data kuesioner yang diolah dengan SPSS, 2017

T_{table} tergantung dari *probabilitas α* dan *degree of freedom (df)*. Dimana jumlah $df = \text{jumlah sampel} - \text{jumlah variabel}$. Sehingga di peroleh $df = 139 - 3 = 136$ Dengan demikian, jika menggunakan $\alpha = 5\%$ maka di peroleh $t_{table (\alpha, df)} = t_{(0.05, 136)} = 1.65613$ (Lampiran).

Uji Hipotesis I pengaruh X terhadap Y_1 , dapat diinterpretasikan berdasarkan uji probabilitas t-statistik tabel 4.17,

dengan $t_{hitung} 9,772 > t_{Tabel} 1.65613$ dan sig. sebesar 0,000 lebih kecil dari 0.05, yang berarti variabel Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* berpengaruh nyata terhadap variabel Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan. Hal ini berarti Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* signifikan dan positif memengaruhi Kualitas Pengambilan Keputusan (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang).

Hasil pengujian Hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* berpengaruh positif terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang). Hasil analisis menunjukkan bahwa **Hipotesis 1 diterima**.

2. Uji Parsial : Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Akuntabilitas

Berikut ini adalah tabel koefisien regresi yang digunakan sebagai dasar uji parsial.

Tabel IV.21
Uji Parsial X terhadap Y_2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.673	.202		3.323	.001
Penilaian Kinerja	.732	.063	.707	11.716	.000

a. *Dependent Variable: Akuntabilitas*

Sumber : Data kuesioner yang diolah dengan SPSS, 2017

T_{tabel} tergantung dari *probabilitas α* dan *degree of freedom (df)*. Dimana jumlah $df = \text{jumlah sampel} - \text{jumlah variabel}$. Sehingga di peroleh $df = 139 - 3 = 136$ Dengan demikian, jika menggunakan $\alpha = 5\%$ maka di peroleh $t_{\text{table}(\alpha, df)} = t_{(0.05, 136)} = \mathbf{1.65613}$ (Lampiran).

Uji Hipotesis I pengaruh X terhadap Y_2 , dapat diinterpretasikan berdasarkan uji probabilitas t-statistik Tabel 4.18, dengan $t_{\text{hitung}} 11,716 > t_{\text{Tabel}} 1.65613$ dan sig. sebesar 0,000 lebih kecil dari 0.05, yang berarti variabel penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* berpengaruh nyata terhadap variabel terhadap akuntabilitas. Hal ini berarti penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas.

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* berpengaruh positif terhadap akuntabilitas (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang). Hasil analisis menunjukkan bahwa **Hipotesis 2 diterima.**

B. Pembahasan Hasil Penelitian

- 1. Pengaruh Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang)**

a. Pengaruh Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* (X) Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan (Y₁)

Berdasarkan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel} < \text{tingkat signifikansi statistik}$, yang berarti penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* (X) berpengaruh positif terhadap kualitas pengambilan keputusan (Y₁), artinya dengan adanya peningkatan pada penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard*, pengambilan keputusan pada suatu organisasi akan semakin berkualitas.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* secara signifikan memengaruhi kualitas pengambilan keputusan, dengan adanya peningkatan pada penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard*, pengambilan keputusan pada suatu organisasi akan semakin berkualitas. Dengan penerapan keempat perspektif *balanced scorecard*, yang terdiri dari perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dilakukan oleh pegawai kepada perusahaan, maka dapat dijadikan dasar bagi perusahaan untuk mengambil keputusan, semakin baik keempat perspektif *balanced scorecard*, maka akan semakin berkualitas keputusan yang ditetapkan perusahaan.

Hal ini didukung oleh jawaban responden yang sebagian besar menyatakan setuju pada pernyataan ke- 1 responden merasa

perusahaan sering melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, kemudian pernyataan ke-2 mengenai pegawai dapat menerima dengan baik semua keputusan yang telah ditetapkan perusahaan, selanjutnya pernyataan ke-4 mengenai pengambilan keputusan membandingkan kinerja operasional, kemudian responden menyatakan tidak setuju pada pernyataan ke-3 mengenai *balanced scorecard* belum sepenuhnya diterapkan sebagai alat penilaian kinerja, dan responden menyatakan ragu-ragu pada pernyataan ke-5 mengenai pegawai belum sepenuhnya memiliki otoritas dalam membuat keputusan yang diperlukan untuk membanu organisasi mencapai berbagai tujuan strategis.

Penelitian ini didukung teori yang disampaikan George R. Terry (2006: 75), menjelaskan bahwa pengambilan keputusan dipandang sebagai suatu proses dalam usaha mencari jalan keluar dari suatu masalah. Tolak ukur kuantitatif mengenai manfaat dan biaya bertujuan mempermudah perbandingan antara keefektifan beraneka alternatif cara penggarapan dalam situasi keputusan. Selain itu penelitian ini juga mendukung teori yang disampaikan Sofyan (2011: 532), yang mengatakan bahwa teori keagenan (*agency theory*), menyebutkan bahwa perusahaan adalah tempat atau *intersection point* bagi hubungan kontrak yang terjadi antara manajemen, pemilik, kreditor, dan pemerintah. Teori ini bercerita tentang monitoring

berbagai macam biaya dan memaksakan hubungan diantara kelompok ini yang dapat dijadikan landasan dalam mengambil keputusan.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian dilakukan oleh Yulaikah dan Sri (2014) studi pada Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan Kota Yogyakarta, yang membuktikan bahwa metode *balance scorecard* dapat diterapkan pada DPDPK Kota Yogyakarta sebagai tolok ukur pengukuran kinerja organisasi. Berdasarkan hasil pengujian dan penelitian tersebut dapat membuktikan bahwa penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* sangat berperan dan mempengaruhi kualitas pengambilan keputusan, hal ini juga dapat menguatkan pernyataan penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* berpengaruh dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.

b. Pengaruh Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* (X) Terhadap Akuntabilitas (Y₂)

Berdasarkan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel} < \text{tingkat signifikansi statistik}$, yang berarti penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* (X) berpengaruh positif terhadap akuntabilitas (Y₂), artinya dengan adanya peningkatan pada penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard*, akuntabilitas suatu organisasi akan semakin baik.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* secara signifikan memengaruhi

kualitas akuntabilitas, dengan adanya peningkatan pada penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard*, akuntabilitas suatu organisasi akan semakin baik. Dengan penerapan keempat perspektif *balanced scorecard*, yang terdiri dari perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dilakukan oleh pegawai kepada perusahaan, keempat perspektif tersebut dapat dipertanggungjawabkan kepada perusahaan. Semakin baik penerapan pada keempat perspektif *balanced scorecard* pada perusahaan, maka akan semakin baik akuntabilitas proses, akuntabilitas hukum, akuntabilitas kebijakan, akuntabilitas kejujuran dan hukum pada perusahaan.

Hal ini didukung oleh jawaban responden yang sebagian besar menyatakan setuju, ragu-ragu, dan tidak setuju. Pada pernyataan ke-1 responden merasa pegawai masih ragu-ragu terhadap pimpinan dalam menunjukkan komitmen untuk mencapai hasil suatu program/kegiatan/proyek, kemudian pernyataan ke-2 responden menyatakan setuju mengenai perusahaan selalu mengumpulkan data yang akurat dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam pengukuran kinerja, selanjutnya pernyataan ke-3 responden menyatakan tidak setuju mengenai pimpinan tidak selalu menugaskan unit kerjanya untuk mengevaluasi kinerja programnya, kemudian pernyataan ke-4 responden menyatakan tidak setuju mengenai pimpinan selalu menyerahkan tanggungjawab dari suatu program/kegiatan/proyek

yang telah dilakukan kepada bawahan, kemudian pada pernyataan ke-5 responden menyatakan setuju mengenai prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas sudah baik dalam siste informasi manajemen, selanjutnya pada pernyataan ke-6 responden menyatakan tidak setuju mengenai akuntabilitas proses termanifestasikan melalui pemberian pelayan publik yang cepat, responsif, dan murah biaya, dan pada pernyataan ke-6 responden menyatakan setuju mengenai perusahaan selalu menjaga kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku demi menjaga nama baik perusahaan.

Penelitian ini mendukung teori yang disampaikan Paton dalam Mathius (2016: 4) yang mengatakan bahwa teori entitas menekankan pada konsep kepengelolaan "*stewardship*" dan pertanggungjawaban "*accountability*" dimana tingkat keberlangsungan usaha dan informasi keuangan usaha bagi pemilik ekuitas dalam rangka pemenuhan kebutuhan legal dan menjaga suatu hubungan baik dengan pemegang ekuitas tersebut dengan memperoleh dana dimasa depan.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian dilakukan oleh Reynaldi dan Nur (2011) studi kasus pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Rokan Hulu, membuktikan bahwa ketaatan pada peraturan perundangan berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, namun penerapan akuntabilitas keuangan tidak berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Berdasarkan hasil pengujian dan penelitian tersebut dapat

membuktikan bahwa penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* sangat berperan dan mempengaruhi akuntabilitas, hal ini juga dapat menguatkan pernyataan penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* berpengaruh dalam meningkatkan akuntabilitas.

c. Pengaruh Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* (X) Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang)

Berdasarkan hasil uji statistik dan hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* signifikan memengaruhi terhadap kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Hasil uji simultan diketahui hipotesis 1 dan hipotesis 2 diterima membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan tentang penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* berpengaruh terhadap kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Hal ini sebanding dengan penelitian yang dilakukan oleh Reynaldi dan Nur (2011) menunjukkan bahwa metode *balance scorecard* dapat diterapkan pada DPDPK Kota Yogyakarta sebagai tolok ukur pengukuran kinerja organisasi, serta Yulaikah dan Sri (2014) membuktikan bahwa ketaatan pada peraturan perundangan berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, namun penerapan akuntabilitas keuangan tidak berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan, *balanced scorecard* merupakan suatu alat pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik keuangan maupun non keuangan dengan mempertimbangkan aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. *balanced scorecard* untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang, serta melakukan evaluasi atas kinerja sesungguhnya. *balanced scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisis dan merevisi strategi organisasi.

Gambaran besarnya pengaruh penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* terhadap kualitas pengambilan keputusan berdasarkan hasil dari nilai R Square dapat diartikan penilaian kinerja berbasis *balance scorecard* mampu mempengaruhi kualitas pengambilan keputusan sebesar 54,1% dan akuntabilitas sebesar 65%. Sehingga adanya peningkatan penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* akan berpengaruh terhadap kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* secara signifikan

memengaruhi kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, sehingga hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis 1 dan 2 diterima.

B. Saran

Dari kesimpulan yang telah dikemukakan diatas, maka penulis memberikan saran berdasarkan pendapat penulis bahwa :

1. Perusahaan BUMN hendaknya mulai mempertimbangkan aspek kinerja non keuangan
2. Perusahaan BUMN hendaknya memperhatikan kepuasan pelanggan dan kinerja pegawai, sehingga dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan perusahaan, serta menjaga akuntabilitas perusahaan itu sendiri.
3. Masih menggunakan data yang terbatas, sehingga untuk penelitian berikutnya, diharapkan dapat menggunakan data yang lebih lengkap.

DAFTAR PUSTAKA

- Amir Abadi Jusuf dan Rudi M. Tambunan. 1996. *Sistem Informasi Akuntansi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Danang Sunyoto. 2013. *Metodologi Penelitian Akuntansi*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- George R. Terry. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.
- H.B. Siswanto. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara
- Heri. 2013. *Teori Akuntansi*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Indra Bastian. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Jakarta : Erlangga.
- Indra Bastian. 2006. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta : Erlangga.
- Indra Bastian. 2010. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar Edisi 3*. Jakarta : Erlangga.
- James A. Hall. 2001. *Sistem Informasi Akuntansi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mardiasmo. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : CV. Andi.
- Ni Luh Putu Andriyani Pratiwi dan I Gusti Ayu Made Asri Dwija Putri. 2016. Pengaruh *Good Corporate Governance* pada Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada BPR di Wilayah Kota Denpasar dan Kabupaten Badung. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. (online), Vol.15.2. Mei 2016. Hal. 832-846, (<http://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/article/view/11137>, Diakses tanggal 20 Oktober 2016).
- Nurmalia Hasanah dan Achmad Fauzi. 2016. *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta : In Media.
- Reynaldi Riantiarno dan Nur Azlina. 2011. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Studi Kasus pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Rokan Hulu. *Pekbis Jurnal*. (online), Vol.3, No.3, November 2011. Hal.560-568, (<http://ejournal.unri.ac.id/index.php/JPEB/article/view/421/415>, Diakses tanggal 20 Oktober 2016).

- Rizal Effendi. 2012. Pengukuran Kinerja Sektor Publik dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel). *Jurnal Ilmiah STIE MDP*. (online), Vol. 1 No. 2, Maret 2012. Hal. 67, (<http://eprints.mdp.ac.id/669/1/1.%20Pengukuran%20Kinerja%20Sektor%20Publik%20Dengan%20Menggunakan%20Balanced%20Scorecard%20%28Studi%20Kasus%20Kanwil%20DJP%20Sumsel%20dan%20Kep.%20Babel%29%20.pdf>), Diakses tanggal 28 Oktober 2016).
- Sofyan Syafri Harahap. 2013. *Teori Akuntansi Edisi Revisi 2011*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung : Anggota Ikatan Penerbit Indonesia.
- Suliyanto, 2009. *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta : Andi
- Yulaikah dan Sri Ayem. 2014. Penerapan Metode *Balance Scorecard* sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja pada Organisasi Sektor Publik Studi pada Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan Kota Yogyakarta. *Jurnal Akuntansi*. (online), Vol.2 No.2 Desember 2014. Hal.23-42, (<file:///C:/Users/x/Downloads/33-101-1-PB.pdf> , Diakses tanggal 21 Desember 2016).
- Yvonne Augustine dan Robert Kristaung. 2013. *Metodologi Penelitian Bisnis dan Akuntansi*, Jakarta : PT. Dian Rakyat.

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

DEPARTEMEN
MANAJEMEN (D1)
AKUNTANSI (S1)
MANAJEMEN PEMASARAN (D3)

Nomor : 027 /SK/BAN-PT/Akred-PT/14 (B)
Nomor : 044 /SK/BAN-PT/Akred-PT/14 (B)
Nomor : 1262 /SK/BAN-PT/Akred-SIX/15 (B)
Nomor : 771 /SK/BAN-PT/Akred-PT/15/2015 (B)

Email : febumpl@unmu.palembang.ac.id

Jl. Sekeloa Timur 13 Ulu Palembang 30263 Telp. (0711)511433 Faximile (0711)518018



LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Hari/Tanggal : Senin, 27 Februari 2017
Waktu : 08.00 s/d 12.00 WIB
Nama : Indah Rahmadona
Nim : 222013196
Program Studi : Akuntansi
Mata Kuliah Pokok : Akuntansi Sektor Publik
Judul Skripsi : PENGARUH PENILAIAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* TERHADAP KUALITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN AKUNTABILITAS (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang)

TELAH DIPERBAIKI DAN DIPERSETUJUI OLEH TIM PENGUJI DAN PEMBIMBING SKRIPSI DAN DIPERKENANKAN UNTUK MENGIKUTI WISUDA

NO	NAMA DOSEN	JABATAN	TANGGAL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1	Betri Sirajuddin, S.E, M.Si, Ak., CA	Pembimbing	14 Mar 2017	
2	Drs. Sunardi, S.E, M.Si	Ketua Penguji	14-Maret 2017	
3	Betri Sirajuddin, S.E, M.Si, Ak., CA	Penguji I	14 Mar 2017	
4	Welly, S.E, M.Si	Penguji II	14 Mar 2017	

Palembang, 14 Maret 2017

Dekan

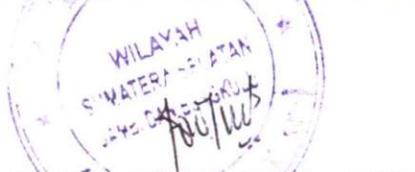
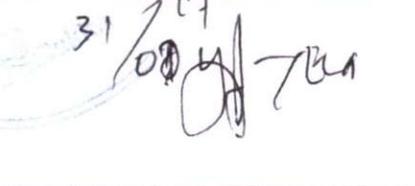
u.b Ketua Program Studi Akuntansi

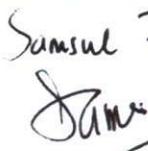
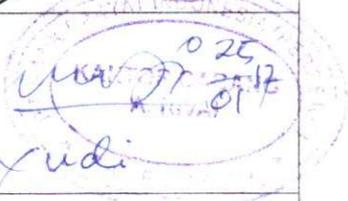
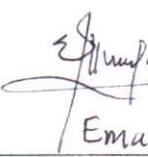


Betri Sirajuddin, S.E, M.Si., Ak., CA

NIDN/NBM:0216106902/944806

TANDA IZIN PENGAMBILAN DATA PENELITIAN

No	Keterangan	Tanda Pengesahan
1	Kepentingan Membagi Kuesioner pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III, Sumatera Selatan	
2	Kepentingan Membagi Kuesioner pada PT. Pertamina (Persero)	
3	Kepentingan Membagi Kuesioner pada PT. Pos Indonesia (Persero)	
4	Kepentingan Membagi Kuesioner pada PT. PLN (Persero)	
5	Kepentingan Membagi Kuesioner pada PT. Asuransi Jasindo (Persero)	
6	Kepentingan Membagi Kuesioner pada PT. Bukit Asam (Persero) Tbk	
7	Kepentingan Membagi Kuesioner pada PT. Pupuk Sriwidjaja (Persero) Tbk	
8	Kepentingan Membagi Kuesioner pada PT. Perkebunan Nusantara VII	

9	Kepentingan Membagi Kuesioner pada PT. Taspen (Persero)	 
10	Kepentingan Membagi Kuesioner pada PT. Bank BRI Tbk Tlp. 0711-364081/374373	 
11	Kepentingan Membagi Kuesioner pada PT. Bank Mandiri Tbk	PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Palembang Kertapati
12	Kepentingan Membagi Kuesioner pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk	 
13	Kepentingan Membagi Kuesioner pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero)	
14	Kepentingan Membagi Kuesioner pada PT. Semen Baturaja (Persero)	
15	Kepentingan Membagi Kuesioner pada PT. BPJS Ketenagakerjaan	
16	Kepentingan Membagi Kuesioner pada PT. Bank BNI (Persero) Tbk	
17	Kepentingan Membagi Kuesioner pada PT. Asabri	Diterima oleh :  25/1/17 VITA . - CSO -



18	Kepentingan Membagi Kuesioner pada PT. Jasa Raharja (Persero)	
19	Kepentingan Membagi Kuesioner pada PT. Asuransi Kredit Indonesia (Askrindo)	
20	Kepentingan Membagi Kuesioner pada PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero)	
21	Kepentingan Membagi Kuesioner pada PT. Surveyor Indonesia	

SURAT KETERANGAN
No. 171 / Abstract/LB/UMP/II2017

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : DWI RARA SARASWATY, S.Pd., M.Pd.
Status : Dosen FKIP UMP Program Studi Bahasa Inggris
NIDN : -
Alamat : Jl. Aman No.2149 RT.38/ RW.11 Pakjo Palembang
No. Telpon : 081380004862

Dengan ini menyatakan bahwa mahasiswa dengan:

Nama : Indah Rahmadona
NIM : 222013196
Judul skripsi : Pengaruh Penilaian Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas (Studi Kasus Perusahaan BUMN di Kota Palembang).

Telah dikoreksi terjemahan abstraknya sehingga telah memenuhi kriteria penulisan abstrak dalam Bahasa Inggris.

Demikian surat ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palembang, 9 Februari 2017



Dwi Rara Saraswaty, S.Pd., M.Pd.

JADWAL PENELITIAN

Keterangan	Oktober				November				Desember				Januari				Februari			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Survei Pendahuluan																				
Proposal UP																				
Konsultasi Proposal UP																				
Seminar UP																				
Perbaikan UP																				
Pengambilan Data																				
Pengolahan Data																				
Analisis Data																				
Penggandaan Skripsi																				
Ujian Komprehensif																				

Sumber: Penulis, 2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

NAMA MAHASISWA : INDAH RAHMADONA	PEMBIMBING :
NIM : 22 2013 196	KETUA : Betri Sirajuddin, S.E.,Ak.,M.Si.,CA
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI	ANGGOTA :
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH PENILAIAN KINERJA BERBASIS <i>BALANCED SCORECARD</i> TERHADAP KUALITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN AKUNTABILITAS (STUDI KASUS PERUSAHAAN BUMN DI KOTA PALEMBANG)	

NO.	TGL/BLN/TH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
			KETUA	ANGGOTA	
1.	30/12	Bab 1 + 3			perkas
2.					
3.	5/1	perubahan			perkas
4.					
5.	10/1	perkas			perkas
6.					
7.	15/1	perubahan			perkas
8.					
9.	17/1	perubahan			perkas
10.					
11.					
12.	20/1	Bab 1 s/d 5			perkas
13.					
14.	30/1	perkas			perkas
15.					
16.	7/12	Bab 1 s/d 5			perkas / perkas

CATATAN :

Mahasiswa diberikan waktu menyelesaikan skripsi, 6 bulan terhitung sejak tanggal ditetapkan.

Dikeluarkan di : Palembang

Pada tanggal : / /



Betri Sirajuddin, S.E.,Ak., M.Si., CA

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**



Unggul dan Islami

Sertifikat

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : INDAH RAHMADONA
NIM : 222013196
PROGRAM STUDI : Akuntansi

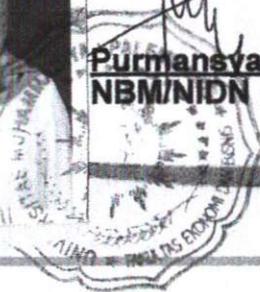
Yang dinyatakan **HAFAL / TAHFIDZ** (22) Surat Juz Amma
di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang

Palembang, 2016, الإثنين, 17 أكتوبر,
an. Dekan

Wakil Dekan IV



Purmansyah Ariadi, S.Ag., M.Hum
NBM/NIDN : 731454/0215126902





UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
LEMBAGA BAHASA



Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu Palembang 30263

Telp. (0711) 512637 - Fax. (0711) 512637

email. lembagabahasaump@yahoo.co.id

TEST OF ENGLISH ABILITY SCORE RECORD

Name : Indah Rahmadona
Place/Date of Birth : Palembang, January 26th 1996
Test Times Taken : +1
Test Date : January, 26th 2017

Scaled Score

Listening Comprehension : 44
Structure Grammar : 38
Reading Comprehension : 44
OVERALL SCORE : 420

Palembang, February, 01st 2017

Chairperson of Language Institute

LEMBAGA BAHASA
Rini Susanti, S.Pd., M.A

Univ. Muhammadiyah Palembang
NBM/NIDN. 1164932/0210098402

No. 254/TEA FE/LB/UMP/II/2017

123certificates

BIODATA PENULIS

Biodata Pribadi

Nama : Indah Rahmadona
NIM : 22 2013 196
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat/Tanggal Lahir : Palembang/26 Januari 1996
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat Lengkap : Jl. Sei Hitam Komplek Grandhill Residences 7 Blok
B.1, RT. 002/RW.006, Kel. Siring Agung, Kec. Ilir
Barat I, Kota Palembang
Anak Ke : 3 (Tiga) dari 3 Bersaudara
Nomor Hp/WhatsApp : 0813-73696181
E-mail : indah.rahmadona@yahoo.com
Line/Ig : Indahrdjinap/indahrahmadona



Nama Orangtua

Nama Ayah : Kabudin Djinap, S.H (Alm)
Nama Ibu : Badariyah

Pekerjaan Orangtua

Ayah : Pensiunan PNS
Ibu : Ibu Rumah Tangga

Riwayat Pendidikan

1. TK Darussalam Palembang Tahun 2001
2. SD Negeri 159 Palembang Tahun 2007
3. SMP Negeri 2 Palembang Tahun 2010
4. SMA Xaverius 3 Palembang Tahun 2013