

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
METODE *BALANCED SCORECARD* PADA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VII
(Persero) UNIT MUSI LANDAS**

SKRIPSI



Nama : Meli Safitri

NIM : 222012143

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

2016

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
METODE *BALANCED SCORECARD* PADA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VII
(Persero) UNIT MUSI LANDAS**

SKRIPSI

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



Nama : Meli Safitri

NIM : 22201214

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2016**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Meli Safitri
Nim : 222012143
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 2016



Meli Safitri

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto :

- ❖ *Jangan takut menjadi orang besar, karena orang besarlah yang dapat mengubah dunia*
- ❖ *"Berjuang" satu kata yang dapat memotivasi dalam segala hal.*

(Meli Safitri)

Persembahan :

Kupersembahkan kepada :

- ❖ *Bapak dan Mamak Tercinta*
- ❖ *Adik tersayang*
- ❖ *Pebimbing Skripsi*
- ❖ *Sahabat Tersayang*
- ❖ *Almamater*



PRAKATA

Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahirobbil alamin, segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas”.

Setiap perusahaan mempunyai tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dalam setiap kegiatan. Secara umum, setiap perusahaan baik yang bergerak di bidang manufaktur mempunyai tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan dapat dinilai dari keuangan maupun non keuangan. Kinerja perusahaan tidak hanya dinilai dari sisi keuangannya saja, melainkan dilihat juga dari sisi non keuangan yaitu pelanggan, proses bisnis, dan pertumbuhan dan pembelajaran di dalam perusahaan.

PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas merupakan badan usaha milik negara (BUMN) di sektor perkebunan Indonesia. PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas merupakan unit budidaya tanaman karet yang memiliki pabrik produksi pengolah produk, dari karet yang diberi nama *ribbet smoked sheet* (RSS). Produk yang akan di pasarkan diberbagai perusahaan, memerlukan suatu sistem pengelolaan dan pengukuran kinerja yang

tepat dalam menilai kinerja perusahaan baik dari keuangan maupun non keuangan seperti yang terdapat dalam metode *balanced scorecard*.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada kedua orangtua (Sugiyono dan Bariah) dan saudara-saudaraku yang telah mendidik dan memberi dorongan serta semangat kepada penulis. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada DR. Sa'adah Siddik, S.E.,M.Si., Ak, CA yang telah membimbing dan memberikan pengarahan serta saran-saran dengan tulus dan ikhlas dan memberikan motivasi kepada penulis tentang arti kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Selain itu, penulis juga mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah mengizinkan, membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr.Abid Djazuli, S.E.,M.M selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang beserta staf.
2. Bapak Drs.H.Fauzi Ridwan, M.M selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang beserta staf.
3. Ibu Rosalina Ghazali S.E, M.Si dan ibu Welly S.E. M, Si selaku ketua prodi Akuntansi serta pembimbing akademik dan sekretaris jurusan Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah.
4. Bapak dan ibu Dosen yang mengajar khususnya di fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang
5. Pimpinan beserta staf dan karyawan PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas.

6. Teman-teman seperjuanganku angkatan 2012 Ema Hartati, Arini Agusti, Ayu Sartika, Lusi Inelda dan Vien Edisca yang selalu mendukung dan selalu mendo'akan hingga penulis termotivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Sahabat-sahabatku dan orang terdekat Yeti Martalia, Aprida Purnama Sari dan Len Chandri yang selalu mensupport dan mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Saudara- saudariku Frediyansyah, Ika Elsa Sopiarda, Taufik Akbar, Arif Rahman Saleh dan Resti Tri Mutia yang selalu memberiku semangat dan memberi penulis motivasi untuk terus kerja keras.
9. Teman-teman KKN Posko 125 angkatan ke-9 Arin Lestari, Iman Zuhdi, Rini, Septian, Syaka Pratama, Zainal Ansori, Zakia Arisandi dan Yayuk Melawati.
10. Pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu.

Dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih yang seikhlas-ikhlasnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini, semoga amal dan ibadah yang dilakukan mendapat balasan dari Allah SWT.

Wassalamualaikum. Wr. Wb

Palembang ,April 2016

Penulis



Meli Safitri

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO	iv
HALAMAN PRAKATA	v
HALAMAN DAFTAR ISI	vi
HALAMAN DAFTAR TABEL	vii
HALAMAN DAFTAR GAMBAR	viii
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN	xi
ABSTRAK	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
A. Penelitian Sebelumnya.....	9
B. Landasan Teori.....	12
1). <i>Balanced Scorecard</i>	12
a. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	12

b. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	13
c. Membangun <i>Balanced Scorecard</i>	18
d. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan <i>Balanced Scorecard</i> ...	22
2). Kinerja dan Pengukuran Kinerja.....	28
a. Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja	28
b. Tujuan Kinerja.....	29
c. Manfaat Pengukuran Kinerja.....	30
d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan.....	31
BAB III METODE PENELITIAN.....	34
A. Jenis Penelitian.....	34
B. Lokasi Penelitian.....	35
C. Operasionalisasi Variabel.....	36
D. Data yang Diperlukan.....	36
E. Metode Pengumpulan Data.....	37
F. Analisis Data dan Teknik Analisis.....	38
1. Analisis data.....	38
2. Teknik analisis.....	38
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	40
A. Hasil Penelitian.....	40
1. Sejarah PT. Perkebunan Nusantara VII.....	40
2. Visi dan misi PT. Perkebunan Nusantara VII	43
3. Tata Nilai PT. Perkebunan Nusantara VII.....	44
B. Pembahasan Hasil Penelitian.....	48

1. Perspektif Keuangan	50
2. Perspektif Pelanggan.....	52
3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	54
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	56
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	59
A. Simpulan.....	59
B. Saran.....	60
DAFTAR PUSTAKA.....	61
LAMPIRAN	62

DAFTAR TABEL

Tabel I.1 Jumlah Laba Bersih PT.Perkebunan Nusantara VII.....	5
Tabel I.2 Pertumbuhan Konsumen lama dan Konsumen baru.....	6
Tabel II.1 Perbedaan dan Persamaan Penelitian.....	10
Tabel III.1 Operasional Variabel.....	33
Tabel IV. 1 ROI (<i>Return On Investment</i>).....	47
Tabel IV. 2 Penjualan.....	48
Tabel IV. 3 Tingkat Perolehan Pelanggan Baru.....	49
Tabel IV. 4 Kemampuan Mempertahankan Pelanggan Lama.....	50

DAFTAR GAMBAR

Gambar IV. 1	: Strutur Organisasi.....	38
Gambar	: Bagan Alur Produksi Pabrik RSS.....	69

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	: Surat Persetujuan Riset.....	63
Lampiran II	: Aktivitas Bimbingan.....	64
Lampiran III	: Sertifikat Lulus Menghapal AL-Quran.....	65
Lampiran IV	: Sertifikat Toefl.....	66
Lampiran V	: Lembar Persetujuan Perbaikan Skripsi.....	67
Lampiran VI	: Biodata Peneliti.....	68

Abstrak

Meli Safitri/222012143/2016/Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Perkebunan Nusantara VII unit Musi Landas/Akuntansi/Sistem Pengendalian Manajemen

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas dengan menggunakan *balanced scorecard*. Tujuannya untuk mengetahui dan menganalisis kinerja perusahaan pada PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas dengan menggunakan *balanced scorecard*.

Jenis penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif. Variabel dalam penelitian ini adalah kinerja (*balanced scorecard*). Data yang digunakan yaitu data primer. Teknik pengumpulan data dalam penulisan skripsi ini adalah wawancara dan dokumentasi. Analisis data dan teknik analisis yang digunakan yaitu analisis kualitatif.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* lebih komprehensif dan terukur sehingga perusahaan perlu menerapkan pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*. Serta bagi perusahaan yang sudah menerapkan metode *balanced scorecard* dapat mengevaluasi dari kinerja yang sudah dijalankan perusahaan.

Kata kunci : kinerja, *balanced scorecard*.

Abstract

Meli Safitri/222012143/2016/Analysis of Performance Measurement Method Balanced Scorecard at PT. Perkebunan Nusantara Musi unit landas/ Accounting / Management Control System

The problem of this research is how the performance of PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) unit Musi Landas by using a balanced scorecard. The goal is to identify and analyze the company's performance in PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) unit Musi Landas by using a balanced scorecard.

This study is a descriptive research. The variable in this study is the performance (balanced scorecard). The data used are primary data. Data collection techniques in this thesis is the interview and documentation. Analysis of the data and analysis techniques used are qualitative analysis.

The analysis showed that the performance measurement using the balanced scorecard is more comprehensive and scalable so companies need to implement performance measurement using the balanced scorecard. As well as for companies that have implemented the balanced scorecard method to evaluate the performance of the company was run.

Keywords: performance, balanced scorecard.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan pada hakikatnya merupakan organisasi yang meneliti kegiatan rutinnnya bagi kepentingan semua *stakeholder*, seperti saham, kreditur, karyawan, pemerintah dan pelanggan. Implikasinya, perusahaan harus terus mencermati visi yang tampak dari setiap aktivitas yang dijanjikan bagi setiap *stakeholder* tersebut. Kendatipun untuk menjalankan perusahaan ditemui berbagai kompleksitas, yang pasti semua membutuhkan perencanaan strategi agar entitas tetap bisa eksis bahkan unggul dalam persaingan.

Perencanaan strategi menjadi kian penting mengingat lingkungan persaingan bisnis semakin maju. Adaptasi yang sepadan terhadap dinamika eksternal atas visi dan strategi bisnis menjadi keniscayaan jika perusahaan tidak ingin hilang ditelan waktu. Perubahan lingkungan usaha dari era informasi telah mengubah pandangan mengenai keberhasilan suatu perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan era globalisasi, tidak ada lagi batas jelas yang memisahkan satu negara dengan negara lainnya, untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif maka setiap perusahaan harus melakukan pembenahan dalam visi, misi dan strategi untuk memenangkan persaingan.

Perusahaan memerlukan sistem perencanaan strategi yang tidak sekedar untuk merespon perubahan yang akan terjadi di masa depan. Perusahaan memerlukan sistem perencanaan strategi untuk menciptakan masa depan perusahaan melalui perubahan-perubahan yang dilaksanakan sejak sekarang. Untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas penerapan strategi tersebut, maka manajemen perusahaan perlu mengukur kinerja bisnis perusahaan.

Perencanaan strategik (*strategic planning*) adalah proses penerjemahan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi ke dalam *company scorecard*. *Company scorecard* ini berisi sasaran dan inisiatif strategik dengan keempat atribut yaitu komperensif, koheren, terukur dan berimbang. (Mulyadi,2007: 546). Pengendalian manajemen merupakan suatu sitem yang digunakan untuk merencanakan sasaran masa depan yang hendak dicapai oleh organisasi, merencanakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai kegiatan tersebut, serta mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan. (Mulyadi, 2007: 3)

Kinerja merupakan proses yang dilakukan dan hasil yang dicapai oleh suatu organisasi dalam memberikan jasa atau produk kepada pelanggan. Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam periode waktu tertentu, pada bidang pekerjaan tertentu sesuai dengan tugas dan fungsinya. (Sudarwati, 2009: 50). Kinerja perusahaan adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategi suatu organisasi. Secara

umum, dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. (Indra, 2007: 274)

Balanced scorecard sebagai suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran, yang didasarkan atas empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. (Ferddy, 2014: 204). *Balanced scorecard* menunjukkan adanya hubungan visi, misi dan strategi perusahaan serta keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara perspektif keuangan dan perspektif non keuangan dalam mewujudkan tujuan perusahaan yang sebenarnya. Pengukuran dengan menggunakan *balanced scorecard* mampu mengatasi berbagai kelemahan yang ada pada pengukuran kinerja tradisional, serta mampu mengukur hasil yang telah dicapai perusahaan melalui 4 (empat) perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. (Wiatawan, 2012).

Perspektif keuangan adalah pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, penerapannya, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi pada peningkatan yang mendasar. Oleh karena, itu persepektif keuangan tidak memiliki initiative stratetegi untuk mencapai sasaran strategi. Sasaran strategi dari perspektif keuangan adalah *shareholder value* seperti meningkatnya ROI (*Return on Investment*), pertumbuhan pendapatan perusahaan, dan berkurangnya biaya

produksi. Perspektif pelanggan adalah perusahaan mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasarnya.

Perspektif ini memiliki beberapa pengukuran utama dari *outcome* yang sukses dengan formulasi dan penerapan strategi yang baik. Sasaran strategi dari perspektif *customer* ini adalah *firm equity* diantaranya adalah meningkatnya kepercayaan *customer* atas produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan, kecepatan layanan yang diberikan dan kualitas hubungan perusahaan dengan *customernya*. Perspektif bisnis internal merupakan proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa, sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan di pasar yang akhirnya dapat memuaskan ekspektasi pemegang saham. Sasaran strategi dari perspektif proses bisnis ini adalah *organizational capital*, seperti meningkatnya kualitas proses layanan kepada *customer*, komputerasi proses layanan kepada *customer*, dan penerapan infrastruktur teknologi yang memudahkan pelayanan kepada *customer*. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan, untuk membentuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan di jangka panjang. Sasaran strategi dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah *human capital*.

PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas merupakan badan usaha milik negara (BUMN) di sektor perkebunan Indonesia. PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas merupakan unit

budidaya tanaman karet yang memiliki pabrik produksi pengolah produk, dari karet yang diberi nama *ribbet smoked sheet* (RSS). Produk yang akan di pasarkan diberbagai perusahaan, memerlukan suatu sistem pengelolaan dan pengukuran kinerja yang tepat dalam menilai kinerja perusahaan baik dari keuangan maupun non keuangan seperti yang terdapat dalam metode *balanced scorecard*. Perspektif keuangan dapat dilihat dari Laba bersih PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas 3 (tiga) tahun terakhir dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel I.1
Jumlah Laba Bersih PT. Perkebunan Nusantara VII
(persero) unit Musi Landas
tahun 2012-2014

No	Tahun	Jumlah Laba Bersih
1	2012	Rp 78.653.340
2	2013	Rp 54.333.320
3	2014	Rp 35.901.112

Sumber : Laporan Manajemen PTPN VII, 2016

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas mengalami penurunan laba bersih dari tahun ke tahun jadi dapat dikatakan bahwa PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas mempunyai kelemahan dalam perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang berdampak pada sisi *finansialnya* sehingga berdampak pula pada keuntungan jangka panjang perusahaan.

Tabel 1.2 menunjukkan perspektif pelanggan yaitu berupa konsumen lama dan baru yang berkurang jumlahnya.

Tabel I. 2
Konsumen Lama dan Konsumen Baru
PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas
Tahun 2012-2014

No	Tahun	Pelanggan Lama	Pelanggan Baru	Jumlah Pelanggan
1	2012	2.970	66	3.036
2	2013	2.845	64	2.909
3	2014	2.730	61	2.791

Sumber : Laporan Manajemen PTPN VII, 2016

Berdasarkan tabel 1.2 menunjukkan adanya penurunan antara konsumen lama dan konsumen baru dari tahun ke tahun. Proses bisnis internal dalam proses operasi perusahaan dalam pembuatan dan penyampaian produk perusahaan. Pembuatan produk membutuhkan waktu seminggu untuk menghasilkan produk yang akan dikirim ke pelanggan. Sedangkan, waktu pengiriman membutuhkan waktu yang cukup lama agar produk sampai ke tangan konsumen. Perusahaan seringkali terlambat dalam mengantar produknya. Adanya permasalahan tersebut disebabkan oleh tingkat kedisiplinan dan kurangnya pemeliharaan transportasi yang dipakai untuk mengirim produk, hal ini menyebabkan ketidakpuasan pelanggan.

Pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan yaitu retensi karyawan dilakukan dengan cara melihat kepuasan karyawan. Dapat berupa pelatihan dan pembelajaran (seminar umum) yang dibuat oleh perusahaan, untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan. Pembelajaran dan pelatihan diadakan dalam PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas dapat dikatakan kurang diadakannya pelatihan dan pembelajaran

dalam bentuk seminar. Sehingga kepuasan karyawan akan adanya pelajaran dan pelatihan kurang waktu memadai dalam pelatihan dan pembelajaran.

Berdasarkan temuan dari masing-masing perspektif di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard* pada PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka yang menjadi masalah pokok pada penelitian ini adalah bagaimanakah kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas dengan menggunakan *balanced scorecard* ?.

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

D. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat sebagai berikut :

1. Bagi peneliti

Mengetahui manfaat pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

2. Bagi perusahaan

Memberikan sumbangan pemikiran bagi PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas dalam mengambil kebijakan serta memberikan masukan berupa wawasan mengenai pengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard*.

3. Bagi Almamater

Memberikan informasi yang berkenaan dengan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard*, dan sebagai bahan referensi bagi pembaca untuk melakukan penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Putu (2014), berjudul Analisis kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* pada PDAM Kabupaten Buleleng. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana cara menghitung kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada PDAM Kabupaten Buleleng.. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui capai perhitungan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* PDAM Kabupaten Buleleng. Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif. Data yang digunakan dalam penelitian yaitu data primer, maka teknik pengumpulan data berdasarkan laporan keuangan dari perusahaan. Teknik analisis dengan menggunakan kuantitatif.

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Ni Putu (2013), yang berjudul penilaian kinerja pada PT. Adhitia Karya dengan pendekatan *balanced scorecard*. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana cara mengukur kinerja melalui metode *balanced scorecard* pada PT. Adhitia Karya. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui cara mengukur kinerja melalui metode *balanced scorecard* pada PT. Adhitia Karya. Jenis penelitian yaitu penelitian deskriptif. Data yang digunakan yaitu data

primer, maka teknik pengumpulan data berdasarkan laporan manajemen dari perusahaan. Teknik analisis dengan menggunakan kuantitatif.

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Soraya (2013), berjudul *Analisis balanced scorecard* sebagai alat pengukur kinerja perusahaan (studi kasus PT. Astra Honda Motor). Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah jika kinerja perusahaan PT. Astra Honda Motor diukur dengan menggunakan *balanced scorecard*. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kinerja perusahaan bila diukur dengan menggunakan *balanced scorecard*. Metode pengumpulan data pada penelitian ini yaitu dengan melakukan wawancara, *koesioner*, dan dokumentasi. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini deskriptif. Teknik analisis data yang digunakan adalah kualitatif dan kuantitatif.

Tabel II.1 Perbedaan dan Persamaan Penelitian

No	Judul, Nama, Tahun Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Analisis kinerja dengan pendekatan <i>balanced scorecard</i> pada PDAM Kabupaten Buleleng (Putu Youdhitia Saraswati 2014)	Perbedaan terletak pada lokasi penelitiannya yaitu pada PDAM Kabupaten Buleleng dan pada PT. Perkebunan Nusantara VII	Persamaan sama-sama meneliti tentang <i>balanced scorecard</i>
2	Penilaian kinerja pada PT. Adhi Karya dengan pendekatan <i>balanced scorecard</i> (Ni Putu Yessy Christina 2013)	Perbedaan terletak pada lokasi penelitiannya yaitu pada PT. Adhi Karya dan pada PT. Perkebunan Nusantara VII	Persamaan sama-sama meneliti tentang kinerja perusahaan
3	Analisis <i>balanced scorecard</i> sebagai alat pengukur kinerja perusahaan (studi kasus PT. Astra Honda Motor). (Soraya Hanuma 2013)	Perbedaan terletak pada lokasi penelitiannya yaitu pada PT. Astra Honda Motor dan pada PT. Perkebunan Nusantara VII	Persamaan sama-sama menggunakan jenis penelitian deskriptif.

Sumber : Peneliti, 2016

B. Landasan Teori

1. *Balanced scorecard*

a. Pengertian *Balanced scorecard*

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Beberapa pengertian *balanced scorecard* oleh para ahli adalah sebagai berikut:

Balanced scorecard sebagai suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan atas empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. (Ferddy, 2014: 204)

Balanced scorecard merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), bisnis internal (*internal business*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang. (Irham, 2013: 225)

Balanced scorecard adalah alat bantu dalam melakukan penilaian kinerja yang konsepnya berupa keseimbangan antara perspektif keuangan dan perspektif non- keuangan, sebagai bagian dari strategi organisasi di masa datang. Penerapan *balanced scorecard* membantu para manajer untuk menilai kesuksesan unit bisnis mereka dalam

melakukan aktivitas penciptaan value pada masa kini dengan selalu memperhatikan kepentingan di periode selanjutnya. (Wiatawan, 2012).

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli maka penulis menyimpulkan definisi *balanced scorecard* sebagai suatu sistem informasi yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan tujuan untuk mencapai visi, misi serta strategi perusahaan yang berdasarkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

b. Keunggulan *Balanced scorecard*

Balanced scorecard mempunyai keunggulan sebagai berikut:

1. Merupakan sekumpulan pengukuran yang memberikan pandangan bisnis yang luas dan komprehensif kepada manajer puncak.
2. Memberitahukan akibat terjadinya kegagalan
3. Meminimumkan kelebihan informasi yang membatasi jumlah pengukuran yang digunakan.
4. Menggabungkan pengukuran *financial* dan pertumbuhan dan operasional pada kepuasan konsumen, proses internal, inovasi organisasi dan pertumbuhan organisasi.
5. Mendorong manajer untuk melihat bisnis dari empat pandangan yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. (Rivai, 2009: 217).

Keunggulan utama sistem *balanced scorecard* dalam mendukung proses dalam mendukung proses manajemen strategi antara lain:

a. Memotivasi personel untuk berfikir dan bertindak strategi

Untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langkah strategi dalam hal permodalan yang memerlukan langkah besar berjangka panjang. Selain itu sistem ini juga menuntut personel untuk mencari inisiatif-inisiatif strategi dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

a) Menghasilkan program kerja yang menyeluruh sistem *balanced scorecard* merumuskan sasaran strategi melalui keempat perspektif.

b) Menghasilkan busines plan yang terintegrasi

Sistem *balanced scorecard* dapat menghasilkan dua macam integrasi:

- Integrasi antara visi dan misi perusahaan dengan program
- Integrasi program dengan rencana meningkatkan profit bersih.

Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* karena memiliki karakteristik sebagai berikut :

1) Komprehensif

Konsep *balanced scorecard* mengubah pandangan para eksekutif dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan, dari anggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat dalam pengukuran kinerja hingga memunculkan

konsep *balanced scorecard* dapat dilihat pengukuran kinerja dari 4 perspektif lain seperti keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

2) Koheren

Balanced scorecard dikenal dengan istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara personel yang terlibat. Setiap perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategi yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Secara definisi sasaran strategi adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran dan tujuan perusahaan. Sasaran strategi yang telah ditetapkan untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya. Jadi, jika disimpulkan semua sasaran strategi perusahaan bisa dijelaskan sebab akibatnya. Sebagai contoh mengapa loyalitas customer menurun, mengapa produk perusahaan menurun, mengapa komitmen karyawan menurun dan sebagainya.

3) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan dalam 4 (empat) perspektif meliputi jangka pendek dan jangka yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya

scorecard personal *staff* dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personel yang ada di dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan. Keseimbangan sangat dapat di harapkan dalam rangka visi dan misi suatu perusahaan.

4) Terukur

Balanced scorecard mengukur sasaran-sasaran strategi yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategi di perspektif *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dengan pendekatan *balanced scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non- keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategi di ketiga perspektif non- keuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategi non-keuangan sehingga, kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

Beberapa keunggulan utama sistem *balanced scorecard* yang mendukung proses manajemen strategi (Rangkuti, 2014: 94), antara lain :

- 1) Memotivasi personel untuk berfikir dan bertindak strategi. Untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langkah strategi dalam hal permodalan yang memerlukan langkah besar berjangka panjang.

Selain itu sistem ini juga menuntut personel untuk mencari inisiatif- inisiatif strategi dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

- 2) Menghasilkan program kerja yang menyeluruh. Sistem *balanced scorecard* merumuskan sasaran strategi melalui keempat perspektif. Ketiga perspektif non-keuangan hendaknya dipicu dari aspek keuangan.
- 3) Menghasilkan *business plan* yang terintegrasi. Sistem *balanced scorecard* dapat menghasilkan dua macam integrasi:
 - a) intergrasi visi dan misi perusahaan dengan program dan
 - b) integrasi program dengan rencana meningkatkan profit bersih.

c. Membangun *balanced scorecard*

Sebelum *balanced scorecard* diimplementasikan organisasi terlebih dahulu harus membangun atau menyusun *balanced scorecard*. Terdapat enam tahapan dalam membangun suatu *balanced scorecard* (Freddy Rangkuti, 2011: 130) yaitu:

1) Menilai Fondasi Organisasi

Langkah pertama organisasi untuk melakukan penilaian atas fondasi organisasi adalah membentuk tim yang akan merumuskan visi dan misi organisasi, termasuk didalamnya mengidentifikasi kebutuhan dan faktor-faktor yang mendukung organisasi untuk mencapai misinya. Tim ini mengembangkan rencana-rencana yang akan dilakukan, waktu

yang dibutuhkan serta anggaran untuk menjalankannya. Penilaian fondasi organisasi meliputi analisa kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman terdapat organisasi yang dapat dilakukan dengan menggunakan *SWOT analysis*. Organisasi juga dapat melakukan *benchmarking* terhadap organisasi lainnya. Dari penilaian fondasi ini organisasi mengetahui apa yang menjadi visi dan misi organisasi, kekuatan dan kelemahan bahkan tindakan apa saja yang harus dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

2) Menetapkan Visi Perusahaan

Visi diperlukan dalam sebuah organisasi untuk menumbuhkan pemotivasian personil. Visi organisasi dijabarkan kedalam ukuran-ukuran kinerja. Pengukuran kinerja dimulai dari penentuan ukuran kinerja untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan kedalam tujuan (*goal*) dan sasaran strategi (*objective*). Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang. Visi biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan yang terdiri dari satu atau beberapa kalimat singkat. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Dalam proses perumusan strategi (*strategi formulation*), visi organisasi dijabarkan dalam *goal* (tujuan).

3) Membuat Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi menunjukkan bagaimana tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk melaksanakan strategi. Tujuan organisasi

merupakan gambaran aktivitas- aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tujuan harus dinyatakan dalam bentuk yang spesifik, dapat diukur, dicapai, berorientasi pada hasil serta memiliki batas waktu pencapaian. Tujuan organisasi dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif *customer* dan *stakeholders*, perspektif *employee* dan *organization capacity*. Untuk masing-masing perspektif dirumuskan tujuan yang akan dilakukan untuk mencapai misi organisasi. Misalnya dalam strategi utama organisasi adalah meningkatkan kualitas pendidikan, strategi tersebut dapat dijabarkan kedalam empat perspektif.

4. Membangun strategi Bisnis

Strategi merupakan pernyataan apa yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai keberhasilan. Strategi ini didapatkan dari misi dan hasil penilaian fondasi organisasi. Strategi ini menyatakan tindakan apa saja yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai misi organisasi yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan organisasi. Dalam membentuk strategi, organisasi harus mempertimbangkan pendekatan apa saja yang bisa digunakan untuk menjalankan strategi tersebut., termasuk didalamnya apakah strategi tersebut bisa dijalankan, berapa banyak sumber daya yang dibutuhkan dan apakah strategi tersebut mendukung organisasi mencapai misinya.

5. Mengukur *Performance*

Mengukur *performance* berarti memantau dan mengukur kemajuan yang sudah dicapai atas tujuan-tujuan strategi yang telah diciptakan. Pengukuran kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan kemandirian organisasi kearah yang lebih baik. Untuk dapat mengukur kinerja, maka harus ditetapkan ukuran-ukuran yang sesuai untuk setiap tujuan strategi. Dalam setiap perspektif dinyatakan tujuan-tujuan strategi yang ingin dicapai, yang kemudian untuk setiap tujuan-tujuan strategi tersebut ditetapkan paling sedikit satu pengukuran kinerja. Untuk dapat menghasilkan pengukuran kinerja yang bermanfaat maka organisasi harus dapat mengidentifikasi hasil (*customer*) yang diinginkan dan proses yang dilakukan untuk mencapai *outcome* tersebut.

6. Menyusun Inisiatif

Inisiatif merupakan program- program yang harus dilakukan untuk memenuhi salah satu atau berbagai tujuan strategi. Sebelum menetapkan inisiatif, yang harus dilakukan adalah menentukan target. Target merupakan suatu tingkat kinerja yang diinginkan. Untuk setiap ukuran harus ditetapkan target yang ingin dicapai. Penetapan target ini bisa berdasarkan pengalaman masa lalu atau hasil *benchmarking* terhadap organisasi-organisasi yang unggul didalam bidangnya. Target-target biasanya ditetapkan untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun. Setelah target-target ditentukan maka selanjutnya ditetapkan program-program yang akan dilakukan untuk mencapai target tersebut. *Balanced*

scorecard adalah alat untuk menjelaskan organisasi, meningkatkan komunikasi, membangun tujuan- tujuan organisasional dan umpan balik bagi strategi.

d. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan *Balanced Scorecard*

Cara pengukuran kinerja bisnis dalam *balanced scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolak ukur masing-masing perspektif. (Mulyadi, 2008: 419)

Skor dalam tabel keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah “baik”.

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan adalah pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, penerapannya, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi pada peningkatan yang mendasar. Oleh karena itu persepektif keuangan tidak memiliki initiative strategik untuk mencapai sasaran strategic. Sasaran strategic dari perspektif keuangan adalah *shareholder value* seperti meningkatnya ROI (*Return on Investment*), pertumbuhan pendapatan perusahaan, dan berkurangnya biaya produksi.

Perspektif keuangan, pengukuran menggunakan ROI dan *Profit Margin*.

a) ROI (*Return On Investment*)

Tingkat pengambilan investasi dari pendapatan operasi atau yang biasa disebut dengan ROI yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang di investasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan laba bersih.

$$\text{ROI} = \frac{\text{EAT}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

b) *Profit Margin*

Profit Margin digunakan untuk melihat besar kecilnya laba usaha dalam hubungannya dengan penjualan untuk mengetahui efisiensi perusahaan.

$$\text{Profit margin} = \frac{\text{EAT}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan perspektif ini, perusahaan mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasarnya. Perspektif ini memiliki beberapa pengukuran utama dari *outcome* yang sukses dengan formulasi dan penerapan strategi yang baik. Sasaran strategic dari perspektif *customer* ini adalah *firm equity* diantaranya adalah meningkatnya kepercayaan customer atas produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan, kecepatan layanan yang diberikan dan kualitas hubungan perusahaan dengan kustomernya.

Pengukuran kinerja pada perspektif ini adalah tingkat kepuasan pelanggan dengan cara mengukur seberapa besar kepuasan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan.

- a) Tingkat Perolehan Pelanggan Baru (*Customer Acquisition*) mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam menarik pelanggan baru.

$$\text{Customer acquisition} = \frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah total pelanggan}} \times 100\%$$

- b) Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (*customer retention*) mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama.

$$\text{Customer retention} = \frac{\text{jumlah pelanggan lama}}{\text{jumlah total pelanggan}} \times 100\%$$

- c) Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) mengukur tingkat kepuasan para pelanggan terhadap layanan perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal merupakan proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan di pasar yang akhirnya dapat memuaskan ekspektasi pemegang saham. Perbedaan fundamental antara pendekatan tradisional dan *balanced scorecard* sebagai berikut pendekatan tradisional bertujuan untuk memantau dan meningkatkan proses bisnis yang telah ada. Sementara pendekatan *balanced scorecard* akan selalu mengidentifikasi keseluruhan proses

yang baru perusahaan harus memenuhi tujuan keuangan dan pelanggannya. Sasaran strategic dari perspektif proses bisnis ini adalah *organizational capital* seperti meningkatnya kualitas proses layanan kepada *customer*, komputerasi proses layanan kepada *customer*, dan penerapan infrastruktur teknologi yang memudahkan pelayanan kepada *customer*.

Perspektif ini komponen pengukuran yang digambarkan yaitu proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual.

a) Proses inovasi

Proses inovasi untuk mengetahui jumlah produk atau jasa baru yang ditawarkan perusahaan dibandingkan dengan produk atau jasa yang sudah ada. Semakin tinggi nilai yang dihasilkan maka semakin baik inovasi yang dilakukan oleh perusahaan.

$$\text{Inovasi} = \frac{\text{produk yg baru ditawarkan}}{\text{total produk yang sudah ada}} \times 100\%$$

b) Proses operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas ini dibagi menjadi dua bagian: 1) proses pembuatan produk, dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Proses operasi untuk mengetahui waktu yang dipakai dalam proses penyampaian produk dibandingkan produk yang diterima pelanggan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk membentuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan di jangka panjang. Sasaran strategic dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah *human Capital*. Sebagai contoh peningkatan kompetensi dan komitmen dari staff perusahaan. Pengukuran kinerja pada perspektif ini adalah tingkat kepuasan karyawan, dengan cara mengukur seberapa besar kepuasan karyawan terhadap perusahaan dalam menyediakan sarana, prasana dan teknologi.

- a) Kepuasan karyawan merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan karyawan adalah ketertiban pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan. Karyawan merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, seorang karyawan yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan loss pada intellectual capital dari perusahaan. Retensi karyawan diukur dengan persentase turnover di perusahaan.

$$\text{Retensi karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan keluar}}{\text{total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

- b) Produktivitas, untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu. Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{jumlah karyawan}}$$

b. Kinerja dan Pengukuran Kinerja

a. Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan proses yang dilakukan dan hasil yang dicapai oleh suatu organisasi dalam memberikan jasa atau produk kepada pelanggan. Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam periode waktu tertentu pada bidang pekerjaan tertentu sesuai dengan tugas dan fungsinya. (Sudarwati, 2009: 50)

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategi suatu organisasi. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. (Indra, 2007: 274)

Pengukuran kinerja adalah mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam penerapan strategi perusahaan. (Abdul,

2009: 207) Sementara itu, pengukuran kinerja sebagai suatu aktivitas pengukuran terhadap hasil kinerja dari suatu aktivitas atau menjumlahkan rantai nilai. (Sony, 2006: 21)

Berdasarkan definisi tersebut fungsi penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Penerapan prinsip-prinsip kerja yang sehat dan pelaksanaan fungsi-fungsi kinerja yang efisiensi akan sangat menunjang tercapainya visi perusahaan. Dapat disimpulkan kinerja atau pengukuran kinerja perusahaan yaitu penilaian hasil kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan yang membutuhkan penerapan ukuran kinerja atau alat yang digunakan untuk mengukur dan membandingkan kinerja dari tahun sekarang dan tahun yang akan datang.

b. Tujuan Pengukuran Kinerja

Melakukan pengukuran kinerja tujuannya yang hendak dicapai adalah untuk memotivasi personil dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuat tindakan hasil yang diinginkan oleh organisasi. (Mulyadi,2008: 353). Menekankan peranan pengukuran prestasi sebagai alat manajemen untuk : (Sony, 2009: 122)

- 1) Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik
- 2) Untuk mengukur kinerja keuangan dan non keuangan secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.

- 3) Untuk mengkomodasikan pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
- 4) Sebagai strategi untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Berdasarkan tujuan-tujuan pengukuran kinerja tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja bertujuan untuk memberikan motivasi kepada personil perusahaan untuk melakukan tugasnya sebaik mungkin dan mengkomodasikan strategi-strategi dalam perusahaan agar dapat mencapai hasil yang diinginkan oleh perusahaan.

c. Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

- 1) Mengelola operasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan bagaimana alasan mereka menyediakan suatu dasar bagi distributor penghargaan. (Abdul, 2009: 208)

Pengukuran kinerja yang penting perannya sebagai alat manajemen untuk :

- 1) Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- 2) Memastikan tercapainya rencana kerja yang telah disepakati.

- 3) Memonitori dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- 4) Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.
- 5) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan
- 6) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah
- 7) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi. (Indra, 2007: 275)

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan

1. Faktor Lingkungan Bisnis External

Mengemukakan bahwa Lingkungan bisnis external mempunyai peranan besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses dan struktur organisasi maka lingkungan bisnis external penting untuk dipantau dan dianalisis. pengamatan lingkungan merupakan proses penting dalam manajemen strategik, sebab merupakan mata rantai yang pertama dalam tindakan yang persepsi yang memungkinkan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan. (Solihin,2010: 37)

2. Faktor Manajerial

Mengemukakan bahwa Keterlibatan manajemen dalam perencanaan strategik karena pemahaman untuk meyakinkan bahwa proses perencanaan strategi dilaksanakan secara menyeluruh ada perhatian tergantung apakah manajemen memiliki keahlian untuk menjalankan proses. proses

perencanaan strategi tergantung pada sumber-sumber manajerial tertentu faktor personality manajerial yang berpengaruh pada perencanaan strategik dan keyakinan terhadap adanya hubungan antara perencanaan dan kinerja. (Mardiyono, 2009: 64)

3. Perencanaan Strategi

Menyatakan bahwa keterlibatan dengan variabel lingkungan bisnis external dalam peningkatan kinerja perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks perusahaan perlu menyusun perencanaan strategi. Pada tahap perencanaan strategi, strategi pilihan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi dalam sasaran-sasaran strategik, langkah-langkah memperhitungkan dan mengevaluasi kondisi dirinya dan faktor-faktor lingkungan external yang berpengaruh dan saling mempengaruhi didalam proses pengambilan keputusan untuk suatu rencana tindakan ataupun kebijakan dalam mengelola perusahaan adalah suatu bentuk manajemen strategik. (Mardiyono, 2009: 87)

4. Kualitas Sistem Pengendalian Manajemen

Menjelaskan bahwa ada beberapa elemen kualitas sistem pengendalian manajemen yang mempengaruhi kinerja perusahaan diantaranya: (Mahmudi, 2010: 20)

(1) Faktor personal individu

Faktor personal individu meliputi : pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki setiap individu.

(2) Faktor kepemimpinan

Faktor kepemimpinan meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan lingkungan yang diberikan manajer dan *team leader*.

(3) Faktor tim

Faktor tim meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

(4) Faktor sistem

Faktor sistem meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.

(5) Faktor kontekstual (situasional)

Faktor kontekstual (situasional) meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Faktor yang mempengaruhi kinerja bukan hanya faktor eksternal dan faktor internalnya saja, namun faktor individu, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem dan faktor kontekstual

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Menyatakan bahwa jenis penelitian dilihat dari tingkat eksplanasi :
(Sugiyono,2009: 53-55)

1. Penelitian Deskriptif

Adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau penghubungan dengan variabel yang lain. Penelitian deskriptif adalah salah satu jenis penelitian yang tujuannya untuk menyajikan gambaran lengkap mengenai setting sosial atau hubungan antara fenomena yang diuji. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah menghasilkan gambaran akurat tentang sebuah kelompok, menggambarkan mekanisme sebuah proses atau hubungan, memberikan gambaran lengkap baik dalam bentuk verbal atau numerikal, menyajikan informasi dasar atas sebuah hubungan, menciptakan seperangkat kategori dan mengklasifikasi subjek penelitian, menjelaskan seperangkat tahapan atau proses, serta untuk menyimpan informasi bersifat kontradiktif mengenai subjek penelitian.

2. Penelitian Komparatif

Penelitian komparatif adalah penelitian yang bersifat membandingkan dua variabel atau lebih. Kedua variabel bisa jadi tidak berhubungan atau mandiri. Tujuan penelitian ini antara lain untuk bisa menentukan mana yang lebih baik atau mana yang sebaiknya dipilih.

3. Penelitian Asosiatif

Penelitian asosiatif adalah penelitian yang berusaha mencari hubungan antar satu variabel dengan variabel lain. Hubungan bisa simstris, kausal, atau intraktif.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif yang berarti penelitian ini berusaha mendeskripfikan bagaimana kinerja suatu perusahaan tersebut dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

B. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT Perkebunan Nusantara VII (persero) Unit Musi Landas yang beralamat di jalan Palembang-Betung KM 20 Po Box 1068 Palembang 30001, Telp 0711 430569 Sumatera Selatan.

C. Operasional Variabel

Tabel III.1
Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
<i>Balanced Scorecard</i>	suatu sistem informasi yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan tujuan untuk mencapai visi, misi serta strategi perusahaan yang berdasarkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif keuangan 2. Perspektif pelanggan 3. Perspektif proses bisnis internal 4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Sumber: peneliti, 2016

D. Data yang Diperlukan

Data menurut cara perolehannya ada dua yaitu :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diterbitkan atau digunakan oleh organisasi yang bukan pengolahnya. (Sugiyono, 2009: 53-55)

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer yang dimaksud berupa pengumpulan data melalui dokumen-dokumen dan laporan keuangan yang berada di perusahaan dan memiliki relevansi dengan penelitian.

E. Metode Pengumpulan Data

Dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data dapat dilakukan sebagai berikut :

1. *Interview* (wawancara)

Interview merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survei yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian.

2. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk menjawab.

3. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti.

4. Dokumentasi

Dokumentasi adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. (Sugiyono, 2009: 402-425)

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumentasi dan *interview* (wawancara) karena penelitian ini secara langsung dengan mengumpulkan dokumen-dokumen tentang perusahaan dan mempelajari data-data, serta survei menggunakan pertanyaan tentang perusahaan dan mempelajari data-data pada penelitian seperti buku-buku, artikel-artikel, jurnal-jurnal, skripsi-

skripsi dan karya tulis lainnya yang berhubungan dengan pembahasan masalah.

F. Analisis Data dan Teknik Analisis

1. Analisis Data

analisis data dalam penelitian dapat di kelompok menjadi 2, yaitu:

a. Analisis kualitatif

Serangkaian informasi yang digali dari hasil penelitian masih merupakan fakta-fakta verbal.

b. Analisis kuantitatif

Adalah data statistik berbentuk angka-angka, baik secara langsung digali hasil penelitian maupun hasil pengolahan data kualitatif menjadi kuantitatif.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis kuantitatif dan kualitatif.

2. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan reduksi data, penyajian data yang berhubungan dengan *Balanced scorecard* dan menarik kesimpulan/verifikasi. Dengan demikian data yang disimpulkan dalam penelitian mungkin akan menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin tidak karena masalah dalam penelitian bersifat sementara dan akan berkembang setelah penulis berada dilapangan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah singkat PT. Perkebunan Nusantara

PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) yang semula merupakan BUMN Perkebunan berdasarkan PP No. 12 Tahun 1996 tanggal 11 Maret 1996 dari beberapa gabungan perusahaan perkebunan:

- PT Perkebunan X (Persero) di Prov. Lampung dan Sumsel.
- PT Perkebunan XXXI (Persero) Prov. Lampung dan Sumsel.
- Proyek Pengembangan PT Perkebunan XI (Persero) di Kabupaten Lahat
- Proyek Pengembangan PT Perkebunan XXIII (Persero) di Prov. Bengkulu

Telah beralih menjadi PT. Perkebunan Nusantara VII yang tunduk sepenuhnya pada UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

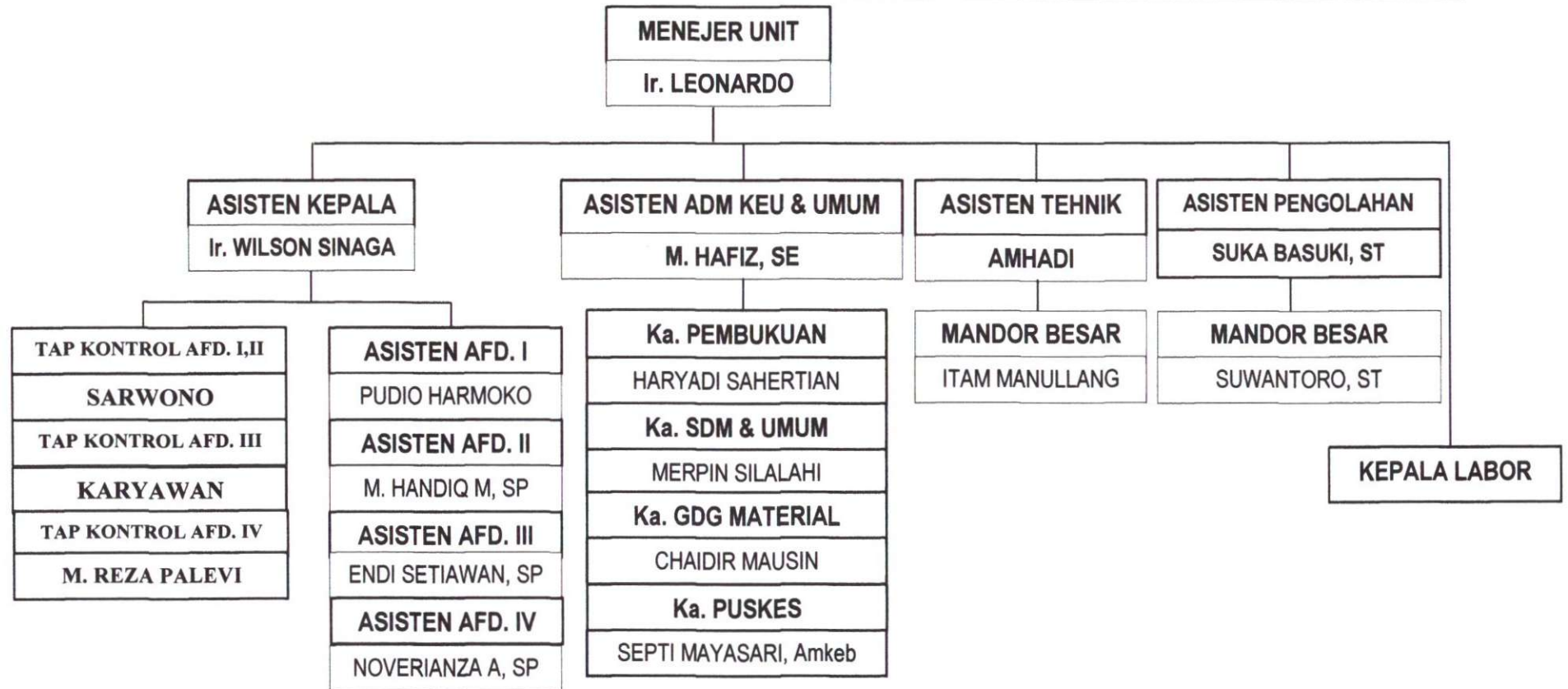
Sejarah awal penggabungan sejumlah perkebunan ke dalam PT Perkebunan Nusantara VII memberikan catatan sejarah tersendiri. Sebelum bergabung menjadi PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero), PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) adalah sebuah badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak di bidang agribisnis perkebunan dengan wilayah kerja di Provinsi Lampung dan Sumatera Selatan. PT. Perkebunan X (Persero) bermula dari sebuah perkebunan milik Belanda yang terletak

di Sumatera Selatan dan Lampung. Melalui proses nasionalisasi, perkebunan tersebut diambil alih oleh Pemerintah Republik Indonesia pada tahun 1957. Perusahaan ini juga telah berjalan mengikuti berbagai bentuk kebijakan pemerintah di bidang reorganisasi dan restrukturisasi perusahaan sebelum akhirnya menjadi sebuah perseroan terbatas pada tahun 1978. PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) terdapat 28 unit dan terdiri 5 distrik di tiga provinsi Lampung, Sumatera Selatan dan Bengkulu. Perkebunan ini merupakan penggabungan dari PT. Perkebunan X (persero), PT. Perkebunan XXIII (persero) di provinsi Bengkulu. Pendiri perusahaan disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No. AHU- 55963, AH 01-02 Tahun 2008 pada tanggal 14 September 2010.

Anggaran dasar perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan dan perubahan anggaran dasar perusahaan terakhir adalah mengenai pernyataan keputusan para pemegang saham perusahaan perseroan (persero). PT. Perkebunan Nusantara VII No. PTPN VII/RUPS/01/X/2014, No: SK-54/D1.MBU/10/2014 tentang perubahan anggaran dasar yang telah dituangkan melalui Notaris Nanda Fauz Iwan dalam akta notaris No: 35 tanggal 23 Oktober 2014. Perubahan tersebut telah disahkan dan diserahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia melalui Surat Keputusan No. AHU-10035.40.20.2014 tahun 2014 tanggal 24 Oktober 2015.

2. Struktur Organisasi

**STRUKTUR ORGANISASI
PT PERKEBUNAN NUSANTARA VII
UNIT KEBUN DAN PABRIK KARET MUSI LANDAS**



3. Visi dan Misi PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Musi Landas

a. Visi PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Musi Landas

PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) menjadi perusahaan agribisnis berbasis karet, kelapa sawit, teh dan tebu yang tangguh serta berkarakter global.

- Tangguh

Memiliki daya saing yang prima, melalui peningkatan produktivitas, mutu, skala ekonomi usaha dan dukungan industri hilir.

- Karakter global

Mempunyai karakteristik perusahaan berkelas dunia dengan proses bisnis dan kinerja yang prima serta menghasilkan produk yang berstandar internasional.

b. Misi PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Musi Landas

- 1) Menjalankan usaha perkebunan karet, kelapa sawit, the, dan tebu dengan menggunakan teknologi budidaya dan proses pengolahan yang efektif serta ramah lingkungan.
- 2) Mengembangkan usaha industry yang terintegrasi dengan inti (karet, kelapa sawit, teh dan tebu) dengan teknologi terbaru.
- 3) Mengembangkan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi.
- 4) Membangun tata kelola usaha yang efektif.

- 5) Memelihara keseimbangan kepentingan *stakeholders* perusahaan untuk mewujudkan daya saing guna menumbuh- kembangkan.

4. Tata Nilai PT. Perkebunan Nusantara VII

The Spirit of change “Promosi” ditetapkan menjadi tata nilai PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) sesuai dengan surat keputusan Direksi No. 7.6/Kpts/477/2008 tanggal 19 Desember 2008. Tata nilai ini merupakan landasan dalam membangun budaya perusahaan. Nilai-nilai tersebut diharapkan dapat menjiwai setiap sikap dan perilaku insan persero dalam aktivitas sehari-hari, baik sebagai pekerja maupun sebagai pribadi.

- Produktivitas

Produktivitas adalah upaya optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki dan dikelola. Perseroan secara transparan, akuntabel, asli dan tanggungjawab untuk mencapai hasil optimal semua sasaran perseroan yang dilaksanakan dengan sigap, maju, antusia, rajin dan terampil (*smart*).

- Mutu

Mutu dipahami sebagai sikap lahir dan batin untuk menghasilkan kinerja yang terbaik kepada pemangku kepentingan sebagai perwujudan kemuliaan diri. Mutu ditandai dengan sikap berpegang teguh pada kualitas kerja dalam upaya merebut pangsa pasar dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

- Organisasi

Organisasi mengandung pengertian sadar akan posisi, peran, dan tanggung jawab dalam satu sistem dinamis yang utuh serta menjunjung tinggi etos kerja dan nilai-nilai kekeluargaan. memandang organisasi sebagai wadah insan yang utuh dan unggul, bercrepta, berkarsa dan berkarya.

- Servis

Servis diartikan sebagai panggilan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada pemangku kepentingan demi pertumbuhan perseroan secara keseimbangan.

- Inovasi

Inovasi adalah tindakan kreatif dalam melakukan upaya perbaikan dan penyempurnaan terus menerus untuk mengembangkan proses kerja dan produk dalam rangka menciptakan nilai tumbuh.

5. Hak dan Wewenang Direksi

- a. Direksi berhak memperoleh penghargaan dan remunerasi yang layak sesuai dengan prestasi kerjanya yang jumlahnya ditetapkan dalam RUPS.
- b. Direksi berhak mengajukan surat pengunduran diri kepada Pemegang Saham.
- c. Direksi Berhak membela diri di hadapan RUPS untuk membuktikan bahwa dirinya tidak bersalah.
- d. Direksi berhak menetapkan kebijakan dalam mengelola Perusahaan.

- e. Direksi berhak menyusun peraturan operasional dan peraturan tenaga kerja sesuai dengan peraturan dan Undang-Undang yang berlaku.
- f. Direksi berhak mendelegasikan kekuasaan anggota Direksi kepada satu atau beberapa orang Pekerja yang ditunjuk sebagai kuasa Direksi.

6. Pembagian Tugas Direksi

- a. Menjalankan tugas dan tanggungjawab sebagai pengurus untuk kepentingan Perusahaan.
- b. Mengelola kekayaan Perusahaan.
- c. Dengan persetujuan Komisaris, menyempurnakan struktur organisasi Perusahaan lengkap dengan uraian tugas dan spesifikasi tugas.
- d. Mempersiapkan Rencana Jangka Panjang Perusahaan, Rencana Kerja dan Anggarannya, termasuk perencanaan pengembangan Perusahaan lainnya.
- e. Menerapkan standar akuntansi keuangan yang berlaku berdasarkan atas pengendalian internal yang baik.
- f. Memberikan laporan berkala dan laporan lainnya kepada Komisaris dan Pemegang Saham.
- g. Memberi Pertanggungjawaban dan RUPS dalam bentuk Laporan Tahunan termasuk di dalamnya Laporan keuangan dan Laporan Manajemen.
- h. Menetapkan indikator kinerja yang Proporsional dalam aspek keuangandan non keuangan.

- i. Menetapkan kebijakan Manajemen Risiko dan melaporkan pelaksanaannya kepada komisaris.
- j. Menetapkan kebijakan teknologi informasi dan menilai ketetapan implementasinya terhadap tugas perusahaan.
- k. Menyusun pedoman yang berkaitan dengan implementasi Tata Kelola Perusahaan.
- l. Mensosialisasikan kebijakan dan perencanaan baru yang akan diterapkan kepada Pekerja.
- m. Menindaklanjuti hasil pemeriksaan Auditor Intenal maupun Auditor Eksternal dan Komite Audit dan Melaporkan kepada Komisaris.

7. Strategi PT. Perkebunan Nusantara VII

1) Profesional

Berkomitmen menjalankan tugas dengan penuh tanggungjawab, efisien, efektif, berorientasi kedepan, dan taat prosedur.

2) *Integrity*

Jujur, transparan dan dapat dipercaya sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) *Teamwork*

Bekerjasama dengan menghargai peran dan pendapat orang lain.

4) *Innovation*

Melakukan perbaikan dan pengembangan secara terus menerus untuk menghasilkan gagasan baru.

5) *Customer Oriented*

Memahami kebutuhan dan memberikan solusi yang tepat kepada *customer*.

8. Kebijakan PT. Perkebunan Nusantara VII

- Produk bermutu tinggi
- Produk ramah lingkungan
- Berdaya saing global
- Kepuasan pelanggan
- Perbaikan keseimbangan
- Pengendalian pencemaran
- Pencegahan kecelakaan dan penyakit akibat kerja
- Penghematan energi dan sumber daya alam
- Patuh peraturan perundangan dan persyaratan lainnya.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut, dapat digunakan untuk menilai keberhasilan operasi perusahaan. Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitik beratkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil

mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan menilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Untuk mengukur kinerja organisasi, maka diperlukan suatu sistem berbasis kinerja. Sistem pengukuran kinerja yang baik diperlukan sebagai instrumen dalam pengukuran kinerja yang handal dan berkualitas. Pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas mempunyai pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*. Mulai dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas dalam perspektif keuangan dinilai kurang baik disebabkan penjualan produk yang mengalami penurunan yang berdampak pada laba bersih selalu mengalami penurunan setiap tahun. Perspektif pelanggan dinilai kurang memuaskan pelanggan disebabkan kurangnya pelayanan dan membutuhkan waktu lamanya pengiriman produk ke konsumen, terkendala dari pengiriman alat transportasi yang kurang perawatan. Perspektif proses bisnis internal dinilai kurang baik disebabkan oleh pembuatan produk membutuhkan waktu yang lama dan proses yang panjang mulai dari pengumpulan, penggilingan, pengasapan sampai pengolahan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas sudah menerapkan pelatihan dan pembelajaran berupa seminar umum, baik dilakukan di luar perusahaan maupun di dalam perusahaan. Tetapi, seminar umum dalam rangka pelatihan dan pembelajaran dilakukan hanya 1 (satu) tahun sekali dalam perusahaan. yang diharapkan perusahaan dalam menyelenggarakan pelatihan dan pembelajaran lebih dari waktu yang sudah ditentukan. Dapat dilakukannya 3 (tiga) kali dalam satu tahun. Pertumbuhan dan pembelajaran PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas diinilai kurang baik disebabkan, kurangnya waktu pelatihan dan pembelajaran yang diberikan perusahaan kepada seluruh karyawan di PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas.

Berdasarkan analisis tentang pentingnya peran metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja organisasi, maka peneliti menggunakan metode tersebut untuk menilai kinerja PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas. *Balanced scorecard* mempunyai empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran, maka dari data itu penulis akan menguraikan sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan diukur dengan menggunakan variabel ROI (*Return On Investment*). Penjelasan variabel- variabel tersebut adalah sebagai berikut :

a. ROI (*Return On Investment*)

ROI yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang di investasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan laba bersih.

$$\text{ROI} = \frac{\text{EAT}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Tabel IV.1
ROI (*Return On Investment*)
PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas
(dalam ribuan Rupiah)

Tahun	2012	2013	2014
EAT (Laba setelah pajak)	78.653.340	54.333.320	35.901.112
Total Aktiva	3.582.952.328	4.020.150.284	4.630.136.867
ROI	21,9%	13,5%	7,7%

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara VII, 2016

Dari tabel IV.1 dapat disimpulkan bahwa ROI (*Return On Investment*) PT. Perkebunan Nusantara VII mengalami peningkatan. Pada tahun 2012 ROI 22,9%, tahun 2013 mengalami peningkatan menjadi 13,5% dan yang terakhir tahun 2014 menjadi 7,7%. Penurunan pada tahun 2014 disebabkan oleh hasil penjualan produk yang diperoleh perusahaan mengalami penurunan yang berdampak dalam EAT (laba setelah pajak), dan dalam perhitungan dengan memakai rumus ROI juga mengalami penurunan persentase. Dalam melakukan perhitungan ROI, perusahaan dapat melihat kemampuan modal yang di investasikan dalam keseluruhan aktiva yang menghasilkan laba bersih dalam perusahaan. dapat disimpulkan kemampuan modal yang diinvestasikan dalam PT.

Perkebunan Nusantara VII belum dapat dikatakan baik. Karena masih mengalami penurunan terdapat pada ROI.

b. *Profit Margin*

Profit Margin digunakan untuk melihat besar kecilnya laba usaha dalam hubungannya dengan penjualan untuk mengetahui efisiensi perusahaan.

$$\text{Profit margin} = \frac{\text{EAT}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Tabel IV. 2
Penjualan
PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas
(dalam ribuan Rupiah)

Tahun	2012	2013	2014
EAT (Laba setelah pajak)	78.653.340	54.333.320	35.901.112
Penjualan	4.360.371.000	4.518.243.344	4.616.805.282
Profit margin	18,0%	12,0%	7,8%

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara VII, 2016

Dari tabel IV. 2 menunjukkan bahwa laba usaha yang berhubungan dengan penjualan mengalami penurunan, tetapi dilihat dari rata-rata nilai *profit margin* pada PT. Perkebunan Nusantara VII dapat dikatakan baik hanya saja pada tahun 2014 mengalami penurunan sebesar 7,8%. Tujuan dihitungnya *profit margin* untuk mengetahui nilai laba usaha yang berhubungan dengan penjualan di perusahaan. Penurunan penjualan pada tahun 2014 disebabkan oleh pengiriman produk atau barang kepada konsumen yang mengalami keterlambatan. Keterlambatan terjadi karena

alat transportasi yang kurang perawatan dan kurangnya kedisiplinan karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara VII. Dari keterangan di atas, berdampak pula pada penjualan juga pada laba yang dihasilkan oleh perusahaan. PT. Perkebunan Nusantara VII dalam *provit margin* masih bernilai kurang baik.

2. Pespektif pelanggan

- a. Tingkat Perolehan Pelanggan Baru (*Customer Acquisition*) mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam menarik pelanggan baru.

$$\text{Customer acquisition} = \frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah total pelanggan}} \times 100\%$$

Tabel IV. 3
Tingkat perolehan pelanggan baru
PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas

Tahun	2012	2013	2014
Jumlah pelanggan baru	66	64	61
Jumlah total pelanggan	3.036	2.909	2.791
<i>Customer acquisition</i>	2,17%	2,20%	2,18%

Sumber: PT.Perkebunan Nusantara VII, 2016

Dari tabel IV. 3 dapat dilihat bahwa jumlah pelanggan baru pada PT. Perkebunan Nusantara VII mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Ini disebabkan oleh pelanggan kurang puas dengan pelayanan dan pengiriman barang membutuhkan waktu yang cukup lama. Dihitung dengan rumus *Customer acquisition* di PT. Perkebunan Nusantara VII mengalami nilai persentase berfluktuasi, tahun 2012 tingkat perolehan pelanggan baru sebesar 2,17%, pada tahun 2013 meningkat menjadi 2,20% dan tahun 2014 menurun menjadi 2,18%. Tujuan dihitungnya

tingkat perolehan pelanggan baru untuk mengetahui berapa persentase yang dihasilkan setiap tahunnya dari perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru. Dapat disimpulkan pada PT. Perkebunan Nusantara VII dalam memperoleh pelanggan baru dinilai baik, karena perusahaan mampu menarik pelanggan baru.

b. Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (*customer retention*)

Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (*customer retention*) mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama agar dapat membuat hasil pengukuran kinerja perusahaan semakin baik.

$$\text{Customer retention} = \frac{\text{jumlah pelanggan lama}}{\text{jumlah total pelanggan}} \times 100\%$$

Tabel IV. 4
Kemampuan mempertahankan pelanggan lama
PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas

Tahun	2012	2013	2014
Jumlah pelanggan lama	2.970	2.845	2.730
Jumlah total pelanggan	3.036	2.909	2.791
<i>Costomer acquisition</i>	97,7%	97,7%	97,7%

Sumber: PT.Perkebunan Nusantara VII, 2016

Berdasarkan tabel di atas bahwa jumlah pelanggan lama mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Disebabkan, pelanggan kurang puas dengan pelayanan dan pengiriman barang membutuhkan waktu yang cukup lama. Hasil perhitungan dengan menggunakan rumus *Costomer acquisition* dengan persentase kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama dapat dikatakan baik. Disebabkan hasil

persentase dari tahun ke tahun bernilai tetap yaitu 97,7%. Dari hasil perhitungan dapat disimpulkan kemampuan mempertahankan pelanggan lama pada PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) dapat dikatakan baik tanpa adanya kenaikan dan penurunan dalam penilaian persentase *Costomer acquisition*. Tujuan dihitungnya *Costomer acquisition* untuk mengetahui seberapa besar persentase yang dihasilkan perusahaan dalam kemampuan mempertahankan pelanggan lama yang ada di PT. Perkebunan Nusantara VII. Perusahaan diharapkan dapat mempertahankan pelanggan lama dan meningkatkan jumlah pelanggan baru dengan memerhatikan pelayanan, inovasi produk dan kepuasan pelanggan.

c. Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)

Tingkat kepuasan pelanggan diukur Pada PT. Perkebunan Nusantara VII yaitu dalam pembuatan produk atau barang memakan waktu yang cukup lama yaitu seminggu, dapat dilihat dari bagan alur produksi pabrik RSS (*Ribbet Smoked Sheet*) dimulai dari pengumpulan getah karet dari petani pengumpul sampai pada *ekspor* (pengiriman) produk ke konsumen. Kepuasan pelanggan dapat juga dilihat dari evaluasi hasil kuesioner “kepuasan pelanggan” yang diberikan perusahaan ke pembeli produk. Tetapi tidak semua pembeli meminta kuesioner kepuasan pelanggan hanya sedikit perusahaan yang minat mengisi kuesioner, pada tahun 2011 ada 5 (lima) perusahaan yang menyanggupi mengisi kuesioner kepuasan pelanggan dari perusahaan. tahun 2012, 2013,dan 2014 mengalami

penurunan minat pembeli mengisi kuesioner kepuasan pelanggan, hanya 1 (satu) perusahaan yang nmenyanggupi mengisi kuesioner kepuasan pelanggan. Dari hasil kuesioner yang dibagikan pada pembeli dapat disimpulkan bahwa PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas dapat dikatakan baik dari hasil kuesioner kepuasan pelanggan. pada saat penerimaan produk di PT. Perkebunan Nusantara VII meminta para pembeli menentukan berapa lama produk yang akan dikirim, sehingga pelanggan merasa puas dengan adanya pelayanan pengiriman yang ditentukan oleh pembeli waktu pengiriman. Sehingga nilai dari kepuasan pelanggan dilihat dari hasil kuesioner dan pelayanan pengiriman produk dikatakan baik pada PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif bisnis intenal ini diukur dengan menggunakan variabel proses inovasi dan proses operasi penjelasan dari setiap variabel adalah sebagai berikut :

a. Proses inovasi

Proses inovasi untuk mengetahui jumlah produk atau jasa baru yang ditawarkan perusahaan dibandingkan dengan produk atau jasa yang sudah ada. Semakin tinggi nilai yang dihasilkan maka semakin baik inovasi yang dilakukan oleh perusahaan.

$$\text{Inovasi} = \frac{\text{produk yg baru ditawarkan}}{\text{total produk yang sudah ada}} \times 100\%$$

Tabel IV. 5
Inovasi Produk
PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas

Tahun	2012	2013	2014
Produk yang ditawarkan	3	4	5
Produk yang sudah ada	6	6	6
Inovasi	50%	66%	83%

Sumber: PT.Perkebunan Nusantara VII, 2016

Berdasarkan tabel IV.5 dapat dilihat proses inovasi produk pada PT. Perkebunan Nusantara VII meningkat pada tahun 2012 meningkat menjadi 50%, tahun 2013 menjadi 66% dan tahun 2014 meningkat menjadi 83%. Peningkatan ini disebabkan perusahaan menawarkan lebih dari satu produk, produk yang ditawarkan berupa produk sejenis yakni berupa produk berbahan dasar karet cair (latek) yang diterima dari petani pengumpul, tetapi yang membedakannya dari produk tersebut adalah kualitas produk. Produk yang ditawarkan PT. Perkebunan Nusantara VII yaitu *ribbet smoked sheets* (RSS 1, RSS 2 dan RSS 3) serta produk yang lain SIR 3L (standar Indonesia *rubber*) dan *Cut A* hasil potongan RSS. Tujuan untuk inovasi produk bagi perusahaan untuk memperbanyak produk yang ditawarkan ke *customer* serta dapat meningkatkan hasil penjualan dan laba pada PT. Perkebunan Nusantara VII dan meningkatkan kinerja perusahaan. PT. Perkebunan Nusantara VII seharusnya memperbanyak inovasi produk dan menambah kapasitas teknologi dalam pembuatan produk, dapat juga produk ditambah dengan adanya mesin menghasilkan produk ban mobil yang berdasarkan bahan karet. Agar dapat menambah hasil penjualan dan laba perusahaan.

b. Proses operasi

Proses operasi pada PT. Perkebunan Nusantara VII dapat dilihat dari pembuatan produk Dari hasil wawancara lapangan dengan pihak PT. Perkebunan Nusantara VII waktu pembuatan produk membutuhkan waktu seminggu dengan rincian :

- Hari pertama bahan baku yang berupa latek (karet yang berbentuk cair) yang sudah dikumpulkan dari petani pengumpul latek, latek akan dicuci di mesin pencucian. Dan dilanjutkan pencetakan atau penggilingan produk yang akan dilakukan pada malam hari, hasil dari pencetakan/penggilingan menghasilkan bentuk seperti kulit hewan.
- Hari kedua, produk yang setengah jadi di bawa ke ruang pengasapan selama sehari.
- Hari ketiga, masih dilakukannya pengasapan. Dan hari ke empat, ke lima dan ke enam masih dilakukannya pengasapan pada produk.
- Hari ke tujuh, produk yang sudah di asapkan akan dibawa pada bagian pengolahan yang akan di gunting atau dipilih produk yang masih mentah atau cacat dipisahkan akan dilakukannya pengasapan ulang serta di ruang pengolahan produk juga akan di timbang dan di kepak yang akan di kirim ke *customer*.

Dari hasil wawancara di atas pembuatan produk membutuhkan waktu yang lama, terkendala pada ruang asap yang tidak memadai yang dapat melakukan pematangan produk yang cepat. Pihak perusahaan seharusnya, menambah kapasitas pemanas dan kebersihan ruang asap

agar dapat menghasilkan produk dengan cepat dan tidak membuat *customer* merasa kurang puas. Tetapi dari hasil kuesioner kepuasan pelanggan lamanya proses pembuatan produk tidak mempengaruhi penilaian kinerja perusahaan pada PT. Perkebunan Nusantara VII. Dapat disimpulkan proses operasi dinilai baik.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. Kepuasan karyawan,

Kepuasan karyawan merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan karyawan adalah ketertiban pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan. Penilaian kepuasan karyawan di PT. Perkebunan Nusantara VII dapat disimpulkan baik dapat dilihat dari absensi karyawan, yang menjadi sampel dari absensi karyawan diambil absensi karyawan pada akhir tahun 2012, 2013, 2014 dan 2015. Dari absensi karyawan dapat disimpulkan PT. Perkebunan Nusantara VII dinilai baik. Karena semua absensi terisi lengkap dan tidak ada karyawan yang absen atau tidak masuk kerja. Semua absen di paraf tanpa ada yang kosong, dapat disimpulkan kepuasan karyawan dinilai baik dalam perusahaan.

b. Retensi karyawan

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan. Karyawan merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, seorang karyawan yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan *loss* pada *intellectual capital* dari perusahaan. Pada PT. Perkebunan Nusantara VII rnsi karyawan dapat dikatakan baik, disebabkan perusahaan lebih memerhatikan kebutuhan karyawan baik dari sisi pelajaran maupun dari sisi pelatihan karyawan. Pada PT. Perkebunan Nusantara VII juga memberikan seminar umum untuk semua karyawan yang berada di perusahaan. Setiap setahun 1 (satu) kali diadakannya pelatihan dan pembelajaran seminar khusus untuk semua karyawan. Baik diadakannya di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Pada PT. Perkebunan Nusantara VII sudah menerapkan pelatihan dan pembelajaran bagi karyawan tetapi masih ada kekurangan yaitu waktu pelatihan dan pembelajaran lama diadakan atau diselenggarakan pelatihan dan pembelajaran karyawan. Disebabkan perusahaan memfokuskan pada proses produksi dan menghasilkan laba. Dan berdampak kurangnya pemerhatian pada karyawan dalam pembelajaran dan pelatihan. Diharapkan perusahaan Pada PT. Perkebunan Nusantara VII lebih meningkatkan waktu pelatihan dan pembelajaran karyawan. Dapat diadakan selama 3 (tiga) kali dalam setahun.

c. Produktivitas,

Produktivitas untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu. Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{jumlah karyawan}}$$

Tabel IV. 7
Produktivitas Karyawan
PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas
(dalam ribuan Rupiah)

Tahun	2012	2013	2014
Laba bersih	78.653.340	54.333.320	35.901.112
Jumlah karyawan	430	430	430
Produktivitas	182.914.744	126.356.558	83.490.958

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara VII, 2016

Dari tabel IV. 7 dapat di lihat produktivitas karyawan dihitung dalam bentuk rupiah tidak memakai peningkatan persentase pada PT. Perkebunan Nusantara VII sehingga mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Produktivitas menurun disebabkan dari hasil penjualan produk mengalami penuruna dari setiap tahun. Yang berdampak pada laba bersih dan juga menurun saat dilakukannya perhitungan dengan rumus provitabilitas mengalami penurunan setiap tahunnya. Peningkatan

produktivitas akan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan ekonomi perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Putu (2014), yang menyatakan bahwa kinerja PDAM Kabupaten Buleleng secara keseluruhan sudah cukup baik, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *scorecard* masing-masing perspektif. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan yang telah dilakukan oleh Yessy (2013) yang menyatakan bahwa kontribusi dengan pendekatan *balanced scorecard* sangat memberikan hasil yang baik bagi perusahaan yang menerapkan *balanced scorecard*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Soraya (2013), yang menyatakan bahwa kinerja perusahaan studi kasus PT. Astra Honda Motor secara keseluruhan sudah cukup baik, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *scorecard* masing-masing perspektif.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang dilakukan oleh penulis pada penelitian ini, maka penulis menyimpulkan pengukuran kinerja PT.Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas dengan metode *balanced scorecard* dapat disimpulkan bahwa PT.Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas belum menerapkan pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* tetapi ada beberapa unsur pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* yang telah diterapkan pada PT.Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas. Hasil dari pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* yang diterapkan PT.Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas sudah baik dalam penerapannya, yang dapat dilihat dari empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

B. Saran

Sebaiknya PT.Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas lebih memerhatikan dalam pengukuran kinerja perusahaan dengan *balanced scorecard*, agar keberhasilan operasi perusahaan dapat berjalan sesuai dan tidak terdapat penurunan dalam penilaian kinerja perusahaan. Selain itu diharapkan agar pihak PT.Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas dapat meningkatkan laba perusahaan dengan cara lebih memerhatikan proses bisnis internal yang berupa pembuatan produk

Selain itu PT.Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas masih memerlukan beberapa perbaikan di berbagai bidang, mulai dari perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pada perspektif pelanggan hasil dari *kuesioner* kepuasan pelanggan diharapkan PT. Perkebunan Nusantara VII harus membuat peraturan para pembeli atau pelanggan wajib mengisi *kuesioner* kepuasan pelanggan agar perusahaan lebih tau nilai kepuasan pelanggan agar perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Yang diharapkan PT.Perkebunan Nusantara VII (persero) unit Musi Landas juga memerhatikan waktu pembuatan agar lebih memuaskan pelanggan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta.
- Freddy Rangkut. 2013. *SWOT Balance Scorecard, teknik menyusun strategi komporat yang eksekutif plus cara mengelola kinerja dan resiko*. Jakarta. Ceklist Quality dan Management System.
- Indra Bastian 2007. *Sistem Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta. Salemba Empat
- Irham Fahmi. 2010 *Manajemen Kinerja : Teori dan Aplikasi*, Bandung: Alfabeta
- Mulyadi, 2008. “*Balanced Scorecard : Alat Manajemen Komtemporer untuk pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*”. Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi, & Johny, Setyawan. 2007. *Sistem Perencanaan danPengendalian Manajemen*. Edisi kedua. Cetakan kesatu. Jakarta: Salemba Empat.
- Ni Putu Yessy Christina. 2013. *Penilaian kinerja pada PT. Adhi Karya dengan pendekatan balanced scorecard*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. (ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/article/view/7418 Vol. 5. No. 3 Desember 2013)
- Rivai Veithzl. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untukPerusahaan Dan Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Putu Youdhitia Saraswati. 2014. *Analisis Kinerja dengan pendekatan balanced scorecard pada PDAM Kabupaten Buleleng*. Jurnal Akuntansi, (online), vol 2, No 1 (<http://ejournal.undiksha.ac.id/index.pdf>, diakses 2 januari 2015).
- Sony Yuwono dkk. 2007. *Penyusunan Praktis Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Soraya Hanuma. 2013. *Analisis balanced scorecard sebagai alat ukur kinerja perusahaan(Studi kasus PT. Astra Honda Motor)*. Jurnal akuntansi, (online), vol.2. no.1 (<http://ejournal.undiksha.ac.id/index.pdf>.)
- Sudarti, 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah*, Madiun.
- Sugiyono.2011.*Metode Penelitian Bisnis*.Cetakan Kelima Belas..penerbit Alfabeta.Bandung.



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

MAHASISWA : MELI SAFITRI PEMBIMBING

NPM : 22 2012 143 KETUA : DR. SA'ADAH SIDDIK, S.E., Ak., M.Si

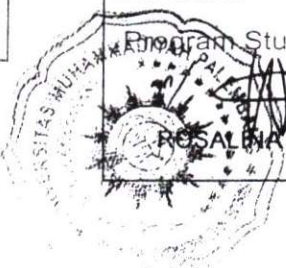
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI ANGGOTA :

JUDUL SKRIPSI :
ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCED SCORECARD PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VII (Persero) UNIT MUSI LANDASS

TGL/BL/TH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
		KETUA	ANGGOTA	
16/2-2016	Bab 1, 2 dan 3	<i>Pr</i>		Perbaiki
20/2-2016	Bab 2 3 5 Daftar Isi Abstrak Prakata	<i>Pr</i>		Perbaiki lagi
23/2-2016	Bab 4 Bab 5 Daftar Pustaka	<i>Pr</i>		
5/3-2016	Skripsi	<i>Pr</i>		Ace Ujara

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

Dikeluarkan di : Palembang
 Pada tanggal : / /
 a.n. Dekan
 Program Studi :
 ROSALIA GHAZALI, SE., Ak., M.Si



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG



Unggul dan Islami

Sertifikat

494/J-10/FEB-UMP/SHA/IX/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : MELI SAFITRI
NIM : 222012143
PROGRAM STUDI : Akuntansi

Yang dinyatakan HAFAL / TAHFIDZ (26) Surat Juz Amma
di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang

Palembang, 14 September 2015
an. Dekan

Wakil Dekan IV



[Signature]
Dr. Antoni, M.H.I.



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH DALEMBANG
LEMBAGA BAHASA
Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu Palembang 30263
Telp. (0711) 512637 - Fax. (0711) 512637
email. lembagaBahasaump@yahoo.co.id

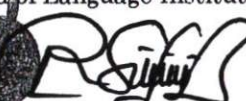


TEST OF ENGLISH ABILITY SCORE RECORD

Name : Meli Safitri
Place/Date of Birth : Pandan Agung, May 14th 1994
Test Times Taken : +3
Test Date : December 28th, 2015

Scaled Score

Listening Comprehension : 49
Structure Grammar : 42
Reading Comprehension : 32
OVERALL SCORE : 410

Palembang, December 29th, 2015
Head of Language Institute


LEMBAGA BAHASA
Rini Susanti, S.Pd., M.A
Universitas Muhammadiyah Palembang
NBM/NIDN. 1164932/0210098402

No. 855/TEA FE/LB/UMP/XII/2015

123 centimeter



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
STATUS TERAKREDITASI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PIA O A M

No. 030/H-4/LPKKN/UMP/IX/2015

Lembaga Pengelola Kuliah Kerja Nyata (LPKKN) Universitas Muhammadiyah Palembang menerangkan bahwa:

Nama : MELI SAFITRI
Nomor Pokok Mahasiswa : 222012143
Fakultas : EKONOMI
Tempat Tgl. Lahir : PANDAN AGUNG, 14-05-1994

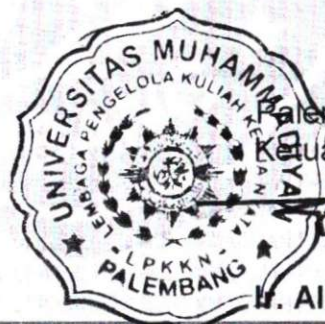
telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata Tematik Posdaya Angkatan ke-9 yang dilaksanakan dari tanggal 23 Juli sampai dengan 3 September 2015 bertempat di:

Kelurahan/Desa : Kenten
Kecamatan : Talang Kelapa
Kota/Kabupaten : Banyuasin
Dinyatakan : Lulus



Mengetahui
Rektor,

Dr. H. M. Idris, S.E., M.Si.



Palembang, 30 September 2015
Ketua LPKKN,

Dr. Alhanannasir, M.Si.

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

AKREDITASI
INSTITUSI PERGURUAN TINGGI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN (S1)
PROGRAM STUDI AKUNTANSI (S1)
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PEMASARAN (D3)

Nomor : 027/SK/BAN-PT/Akred/PT/I/2014 (B)
Nomor : 044/SK/BAN-PT/Akred/S/I/2014 (B)
Nomor : 044/SK/BAN-PT/Ak-XIII/S1/II/2011 (B)
Nomor : 005/BAN-PT/Ak-X/Dpl-III/VI/2010 (B)

umpalembang.net/feump

Email : feumplg@gmail.com



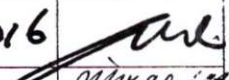
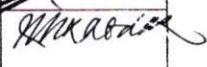
Jalan Jendral Ahmad Yani 13 Ulu Palembang 30263 Telp. (0711) 511433 Faximile (0711) 518018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Hari / Tanggal : Rabu, 23 Maret 2016
Waktu : 13.00 s/d 18.00 WIB
Nama : Meli Safitri
NIM : 22 2012 143
Program Studi : Akuntansi
Bidang Studi : Sistem Pengendalian Manajemen
Judul Skripsi : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VII (Persero) UNIT MUSI LANDAS

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

NO	NAMA DOSEN	JABATAN	TANGGAL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1	Dr. Sa'adah Siddik, S.E, Ak., M.Si, CA	Pembimbing	8-4-2016	
2	Dr. Sa'adah Siddik, S.E, Ak., M.Si, CA	Ketua Penguji	8-4-2016	
3	Drs. Sunardi, S.E, M.Si	Penguji 1	4-4-2016	
4	Mizan, S.E, Ak., M.Si, CA	Penguji 2	29-03-2016	

Palembang, Maret 2016
Dekan
u.b Ketua Program Studi Akuntansi


Rosalina Ghozali, SE, Ak, M.Si
NIDN/NBM : 0228115802/1021960

BIODATA PENELITI

Nama : Meli Safitri
Nim : 22 2012 143
Tempat/ Tanggal Lahir : Pandan Agung, 14 Mei 1994
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Akuntansi
Jenis Kelamin : Perempuan
Alamat : Jl. Banten Wisma Putri Mambang Depan Fakultas
Kedokteran Ump
No. Handphone : 081368257485
Email : Melisa.fitri81@yahoo.com
Nama Orang Tua
Bapak : Sugiyo
Ibu : Bariah
Pekerjaan Orang Tua
Bapak : Petani
Ibu : Ibu Rumah Tangga
Alamat Orang Tua : Pandan Agung, kec. Madang suku II OKU Timur

Palembang, Maret 2016

(Meli Safitri)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

Jendral Ahmad Yani 13 Ulu Palembang Telp. 0711 - 513022 Fax. 0711 - 513078 Palembang (30263), www.umpalembang.ac.id

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, menyatakan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : MELI SAFITRI

Nim : 22 2012 193

Fakultas : EKONOMI

Jurusan : AKUNTANSI

Alamat : Jl. WISMA PUTRI MAMBANG BANTEN 1.


Telah melunasi seluruh Pembayaran Uang BPP dari Semester Pertama sampai dengan Semester Terakhir Ganjil/Genap tahun 2016/2016 *W60*

Demikian Surat Keterangan ini dipergunakan untuk mengikuti Ujian Komprehensif, Daftar Wisuda dan Pengambilan Ijazah di Universitas Muhammadiyah Palembang.

Mengetahui
 Wakil Rektor II,
 Divisi Keuangan
17/16

Palembang, *7/12*.....20..16
 Bagian BPP,

(.....)


 (.....)