

PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH  
No. DAFTAR : 1492/Per-ump/2012  
TANGGAL : 1-6-2012

PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI  
ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA  
PERUM BULOG DIVRE SUMSEL

USULAN PENELITIAN



OLEH :

Nama : ADI KARNOVAN SIBUEA

NIM : 22. 2008. 293. M

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

FAKULTAS EKONOMI

2012



Usulan Penelitian

**PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI  
ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA  
PERUM BULOG DIVRE SUMSEL**

**Diajukan untuk menyusun skripsi pada  
Program Strata Satu Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Palembang**



**OLEH :**

**Nama : ADI KARNOVAN SIBUEA**

**NIM : 22. 2008. 293. M**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**

**FAKULTAS EKONOMI**

**2012**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Adi Karnovan Sibuea

NIM : 22.2008.293.M

Jurusan : Akuntansi

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

Palembang,



enlis

Adi karnovan Sibuea

Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah  
Palembang

**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

**Judul** : PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD*  
SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA  
PADA PERUM BULOG DIVRE SUMSEL

**Nama** : Adi Karnovan Sibuea  
**Nim** : 22.2008.293.M  
**Fakultas** : Ekonomi  
**Program Studi** : Akuntansi  
**Mata Kuliah Pokok** : Akuntansi Sektor Publik

Diterima dan Disyahkan  
Pada Tanggal : 31 Maret 2012

Pembimbing



Rosalina Ghozali, SE, M.si Ak  
NIDN : 0228115802

Mengetahui  
Dekan  
u.b. Ketua Program Studi Akuntansi



Drs. Sunardi SE, Msi.  
NIDN : 0206046363

*Motto :*

- *Sesali masa lalu karena ada kekecewaan dan kesalahan - kesalahan, tetapi jadikan penyesalan itu sebagai senjata untuk masa depan agar tidak terjadi kesalahan lagi.*
- *Manusia tak selamanya benar dan tak selamanya salah, kecuali ia yang selalu mengoreksi diri dan membenarkan kebenaran orang lain atas kekeliruan diri sendiri*

*Kupersembahkan kepada :*

- *Kedua orang tua tercinta*
- *Saudara-saudaraku terayang*
- *Seseorang yang sangat ku sayangi*
- *Sahabat-sahabatku*
- *Almamaterku*

## PRAKATA

Alhamdulillahirobbil A'lamin, segala puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT Yang Maha Mendengar lagi Maha Melihat dan atas segala limpahan rahmat, taufik, serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Perancangan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada Perum BULOG Divre Sumsel." . Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada baginda Nabi Besar Muhammad SAW dan keluarga, sahabat serta pengikutnya hingga akhir zaman.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada kedua orangtuaku tersayang yang begitu banyak memeberikan kasih sayang, perhatian, semangat dan doa serta semua yang terbaik untuk penulis. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Ibu Rosalina Ghazali, SE, Ak, M.Si yang telah membimbing dan memberikan pengarahan serta saran-saran dengan tulus dan ikhlas sehingga penulis bisa menyelesaikan studi dan skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak H. M. Idris, SE. M.Si selaku Rektor Univeritas Muhammadiyah Palembang.
2. Bapak M. Taufiq Syamsuddin, SE, Ak, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
3. Bapak Drs. Sunardi, S.E.,M.Si, dan Ibu Welly, S.E.,M.Si, selaku ketua jurusan dan sekretaris jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Palembang.

4. Ibu Beliwati Kosim, SE. MM selaku U.b. Koordinator Kelas Reguler Malam Universitas Muhammadiyah Palembang.
5. Bapak Betri Sirajuddin, SE,Ak, M.Si, selaku Sekretaris Koordinator Kelas Reguler Malam Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
6. Bapak dan Ibu Dosen serta Staf karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
7. Pimpinan beserta staf Perum BULOG Divre Sumse
8. Seluruh keluarga besarku yang telah memberikan semangat dan do'a kepada saya.
9. Sahabat-sahabatku.
10. Semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi.

Semoga Allah SWT membalas semua budi baik kalian. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan, dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini. Semoga bermanfaat bagi para pembaca pada umumnya dan bagi penulis pada khususnya. Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Palembang,      Maret 2012

**Penulis**

## DAFTAR ISI

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| HALAMAN JUDUL .....                               | i              |
| HALAMAN PENGESAHAN .....                          | ii             |
| HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT .....            | iii            |
| HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO.....                | iv             |
| HALAMAN PRAKATA .....                             | v              |
| HALAMAN DAFTAR ISI.....                           | vii            |
| HALAMAN DAFTAR TABEL .....                        | ix             |
| HALAMAN DAFTAR GAMBAR .....                       | x              |
| ABSTRAK.....                                      | xi             |
| ABSTRACT .....                                    | xii            |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>                     | <b>1</b>       |
| A. Latar Belakang .....                           | 1              |
| B. Perumusan Masalah.....                         | 5              |
| C. Tujuan Penelitian.....                         | 5              |
| D. Manfaat Penelitian.....                        | 5              |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>                | <b>7</b>       |
| A. Penelitian Sebelumnya .....                    | 7              |
| B. Landasan Teori.....                            | 8              |
| a. Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja..... | 8              |
| b. Balanced Scorecard .....                       | 9              |
| c. Tujuan Pengukuran Kinerja.....                 | 13             |

|  |    |
|--|----|
| d. Manfaat Pengukuran Kinerja .....  | 14 |
| e. Siklus Pengukuran Kinerja.....  | 15 |
| f. Manfaat Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> .....                                 | 16 |
| g. Tujuan Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> .....                  | 17 |
| h. Keunggulan dan Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i> ....                           | 18 |
| i. Tahap-tahap Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> ..... | 19 |
| j. Aspek – Aspek yang Diukur dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....                   | 20 |

### **BAB III METODE PENELITIAN**

|   |    |
|---|----|
| A. Jenis Penelitian .....                 | 25 |
| B. Tempat Penelitian.....                 | 26 |
| C. Operasionalisasi Variabel.....         | 26 |
| D. Data yang Diperlukan.....              | 26 |
| E. Teknik Pengumpulan Data .....          | 27 |
| F. Analisis Data dan Teknik Analisis..... | 28 |

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

|  |    |
|--|----|
| A. Hasil Penelitian .....                        | 29 |
| 1. Gambaran Umum Tempat Penelitian.....          | 29 |
| a. Sejarah Singkat Perum BULOG Divre Sumsel..... | 29 |
| b. Visi dan Misi Perusahaan.....                 | 31 |

|   |           |
|---|-----------|
| c. Nilai-nilai dasar perusahaan .....               | 32        |
| d. Struktur Organisasi.....                         | 33        |
| e. Tugas dan Wewenang .....                         | 35        |
| B. Pembahasan Hasil Penelitian .....                | 41        |
| 1. Langkah – langkah dalam Pengimplementasian ..... | 41        |
| <i>Balanced Scorecard</i>                           |           |
| 2. Tolak Ukur <i>Balanced Scorecard</i> .....       | 44        |
| a. Perspektif Keuangan .....                        | 44        |
| b. Perpektif Pelanggan.....                         | 46        |
| c. Perspektif Proses Bisnis Internal.....           | 52        |
| d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....     | 53        |
| <b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>               | <b>59</b> |
| A. Simpulan.....                                    | 59        |
| B. Saran.....                                       | 59        |

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

|   | Halaman |
|---|---------|
| Tabel I.1 Laporan Perkembangan Rasio keuangan<br>pada Perum BULOG Divre Sumsel .....  | 4       |
| Tabel III.1 Operasionalisasi Variabel.....  | 26      |
| Tabel IV. 1 Laporan Perkembangan Rasio keuangan<br>pada Perum BULOG Divre Sumsel..... | 45      |
| Tabel IV.2 Perkembangan Pelanggan Pada Perum BULOG<br>Divre Sumsel .....              | 49      |

## DAFTAR GAMBAR

|                                     | Halaman |
|-------------------------------------|---------|
| Tabel 4.1 Struktur Organisasi ..... | 34      |

## ABSTRAK

Adi Karnovan Sibuea /22.2008.293.M/ Perancangan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada Perum BULOG Divre Sumsel. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perancangan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada Perum BULOG Divre Sumsel. Manfaat bagi penulis Penelitian ini dapat memberikan gambaran praktik dari teori tentang *Balanced Scorecard*, bagi tempat penelitian Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai masukan untuk menerapkan kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, khususnya pada Perum BULOG Divre Sumsel.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Variabel yang digunakan adalah perancangan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard*. Analisis data dan teknik analisis menggunakan analisis kualitatif dan teknik analisis menggunakan angka, tabel dan uraian penjelasan mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Penelitian ini menggunakan empat perspektif yang terdiri dari: perspektif keuangan dilihat dari peningkatan pendapatan dari tahun ke tahun, perspektif pelanggan dilihat dari pangsa pasar, akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, perspektif proses Bisnis Internal menggunakan proses inovasi, perbaikan kinerja karyawan, pengembangan teknologi dan kerja sama. Sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran di lihat dari retensi karyawan dan pelatihan karyawan. Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dapat ditarik kesimpulan bahwa pengukuran kinerja pada Perum BULOG Divre Sumsel memungkinkan untuk menerapkan *Balanced Scorecard*, karena semua aspek dapat diukur. Aspek-aspek yang di ukur dalam *Balanced Scorecard* ada Empat yaitu : Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Kata kunci : Kinerja dan *Balanced Scorecard*

## **ABSTRACT**

*Adi Karnovan Sibuea/22.2008.293.M/The Design Of The Balanced Scorecard As A Tool Perngukuran Performance On Perum BULOG Divre Sumsel. This research aims to find out the design of Balanced Scorecard as performance measurement tools on Perum BULOG Divre Sumsel. Benefits for authors of this research can give you an idea of the practice theory of the Balanced Scorecard, for the research results of research is expected to provide benefits as input to apply performance by using the Balanced Scorecard, especially on Perum BULOG Divre Sumsel, for Alma Mater results of this research can be an additional reference.*

*Research methods used are descriptive methods. The Data used in this research is the primary data. The variables used are the design of performance measurement with the balanced scorecard. Data analysis and qualitative analysis using analysis techniques and analysis techniques using numbers, descriptions of the tables and explanations of performance measurement using Balanced Scorecard.*

*This research using four perspectives: the perspective of finance seen from the increase in revenue from year to year, customer perspective views of the market share, customer acquisition, customer retention, customer satisfaction, Internal business process perspective using process innovation, employee performance improvement, technology development and cooperation. As for the perspective of growth and learning in view of employee retention and training employees. Of research results by using the concept of the Balanced Scorecard can be drawn the conclusion that the performance measurement on Perum BULOG Divre Sumsel allows to implement a Balanced Scorecard, because all aspects can be measured. Aspects of the measure in the Balanced Scorecard are four, namely: the Financial Perspective, the perspective of the customer, internal business processes Perspective, the perspective of growth and learning*

*Keyword: performance and Balanced Scorecard*

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan, organisasi, instansi baik itu instansi pemerintah maupun swasta harus mempunyai kinerja yang baik karena kinerja yang baik dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Dalam suatu perusahaan pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam penghasilan pelayanan publik yang lebih baik. Penilaian kinerja merupakan bagian dari proses pengendalian manajemen yang dapat digunakan sebagai alat pengendalian.

Tujuan suatu perusahaan adalah bagaimana mencari keuntungan yang sebesar-besarnya, dengan menggunakan sumber daya yang telah direncanakan sebelumnya dengan hati – hati, cermat dan bijaksana. Untuk menunjang tujuan tersebut perusahaan membutuhkan suatu perencanaan dan pengendalian yang matang mengenai seluruh aktivitas perusahaan.

Mulyadi (2001:2:5), kinerja adalah penentuan secara periodic efektifitas operasional organisasi, bagan organisasi dan karyawanya berdasarkan standard an criteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan perusahaan.

Indra (2006:274) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan

sasaran, tujuan misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis (strategic planning). Perencanaan strategis adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. Berbagai teknik analisis bisnis dapat digunakan dalam proses ini, termasuk analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dan PEST (*Political, Economic, Social, Technological*).

Sistem pengukuran kinerja paling sering digunakan oleh perusahaan pada umumnya menggunakan pengukuran Ratio. Pengukuran Ratio hanya mengukur kinerja perusahaan dari segi keuangannya saja. Indikator yang dipergunakan seperti *Return On Investmen* (ROI), *Return On Asset* (ROA), dan beberapa tolak ukur lain yang dihitung berdasarkan data laporan keuangan. Pengukuran kinerja dari segi keuangan (financial) seperti ini tidak memberikan gambaran kinerja perusahaan secara keseluruhan karena ukuran financial hanya dapat mengukur harta berwujud dan tidak mampu mengukur harta tidak berwujud. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dari segi keuangannya saja tidak memadai untuk mengevaluasi kinerja operasi perusahaan di masa sekarang ini, untuk itu perlu dilakukan perubahan yang tidak hanya mengukur keuangan saja namun juga mengukur non keuangan. Pengukuran seperti ini dilakukan dengan *Balanced Scorecard*.

*Balanced Scorecard* memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk menterjemahkan visi dan strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. *Balanced Scorecard* juga memberikan kerangka kerja, bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi. *Balanced Scorecard* menggunakan pengukuran untuk memberikan informasi kepada karyawan tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang dengan harapan dapat menyalurkan energi, kemampuan dan pengetahuan spesifik sumberdaya manusia perusahaan menuju kearah tercapainya tujuan jangka panjang. Untuk menggunakan *Balanced Scorecard* dengan mengukur kinerja suatu perusahaan/instansi pemerintah perlu adanya *strategic planning*.

Perusahaan Umum (Perum) BULOG Divre Sumsel adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang logistik pangan. Ruang lingkup bisnis perusahaan meliputi usaha logistik/pegudangan, survei dan pemberantasan hama, penyediaan karung plastik, usaha angkutan, perdagangan komoditi pangan dan usaha eceran. Sebagai perusahaan yang tetap mengemban tugas publik dari pemerintah, BULOG tetap melakukan kegiatan menjaga harga dasar Pembelian untuk gabah, stabilisasi harga khususnya harga pokok, menyalurkan beras untuk orang miskin (Raskin) dan pengelolaan stok pangan. Selain itu BULOG berkomitmen sesuai dengan moto perusahaanya yaitu “ Andalan Ketahanan Pangan ”, untuk itu diperlukan evaluasi dari beberapa perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* dan memberikan kepuasan pada pelanggan sehingga bisa meningkatkan pencapaian tujuan *financial* dan *non financial* secara optimal.

Perum BULOG Divre Sumsel masih menerapkan system pengukuran kinerja tradisional yaitu aspek *financialnya* saja. Pengukuran kinerja seperti ini belum optimal karena aspek *financial* hanya mengukur hasil tanpa melihat *input* dan *process*. Akibatnya hal-hal yang mempengaruhi kinerja perusahaan dari segi non keuangannya terabaikan sehingga pengukuran kinerjanya tidak optimal. Dalam menjalankan usahanya, Perum BULOG Divre Sumsel tidak hanya mengukur profit semata, tetapi selalu berkomitmen mewujudkan visi dan misi perusahaan secara konsisten.

Berikut ini adalah data mengenai perkembangan rasio perusahaan pada Perum BULOG Divre Sumsel selama tahun 2009-2011 :

**Tabel I.1**  
**Laporan Perkembangan Rasio keuangan**  
**pada Perum BULOG Divre Sumsel**  
**Tahun 2009 – 2011**

| No | Rasio                                    | Tahun 2009 | Tahun 2010 | Tahun 2011 |
|----|--|------------|------------|------------|
| 1  | Rasio Likuiditas                         |            |            |            |
|    | - <i>Curent Ratio</i>                    | 6,01       | 11,21      | 13,55      |
|    | - <i>Quick Ratio</i>                     | 4,90       | 9,58       | 10,25      |
|    | - <i>Cash Ratio</i>                      | 0,74       | 1,91       | 3,13       |
| 2  | Rasio Solvabilitas                       |            |            |            |
|    | - <i>Total Debt to Total Asset Ratio</i> | 41,45%     | 37,62%     | 22,43%     |
|    | - <i>Debt to Equity Ratio</i>            | 90,8%      | 73,71%     | 70,12%     |
|    | - <i>Time Interest Eared Ratio</i>       | 19,99      | 15,53      | 10,32      |
| 3  | Rasio Profitabilitas                     |            |            |            |
|    | - <i>Gross Profit Margin</i>             | 77,90%     | 54,09%     | 60,73%     |
|    | - <i>Return on Asset</i>                 | 30,7%      | 20,5%      | 27,67%     |
|    | - <i>Return on Equity</i>                | 69,56%     | 35,98%     | 46,34%     |

Sumber : Perum BULOG Divre Sumsel, 2012

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa perkembangan Ratio pada Perum BULOG Divre sumsel sudah cukup baik, Perusahaan tersebut telah layak



menggunakan atau menerapkan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* sehingga pengukuran kinerja perusahaan dapat terlaksana secara efisien dan optimal terutama mengenai pelanggan, internal bisnis, pertumbuhan SDM.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “**Perancangan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada Perum Bulog Divre Sumsel**”

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dan latar belakang masalah dalam penelitian ini adalah apakah Perancangan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada Perum Bulog Divre Sumsel dapat diterapkan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Perancangan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada Perum Bulog Divre Sumsel.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **a. Bagi penulis**

Penelitian ini dapat memberikan gambaran praktik dari teori tentang *Balanced Scorecard*.

b. Bagi Perum BULOG Divre Sumsel

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai masukan untuk menerapkan kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

c. Bagi Pengembangan Almamater

Hasil penelitian ini dapat menjadi tambahan referensi bagi kajian mahasiswa dan dosen, ataupun untuk penelitian lebih lanjut.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Sabudi (2011) dengan judul Implementasi Pengukuran kinerja Perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard* pada PT. OKESHOP Palembang. Perumusan masalah dalam penelitian tersebut adalah bagaimanakah Implementasi Pengukuran kinerja Perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard* pada PT. OKESHOP Palembang. Adapun tujuannya untuk mengetahui Implementasi Pengukuran kinerja Perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard* pada PT. OKESHOP Palembang.

Variabel yang dilakukan dalam penelitian tersebut adalah pengimplementasian *Balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja. Indikator Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Data yang digunakan adalah data primer. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, kuisisioner dan dokumentasi. Metode analisis yang digunakan adalah metode kualitatif dan kuantitatif, Teknik analisis yang digunakan adalah menerapkan konsep *balanced scorecard* pada PT.OKESHOP Palembang dari berbagai segi/perspektif.

Hasil penelitian yang dilakukan dalam penelitian tersebut adalah dengan mengukur kinerja menggunakan perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* antara lain Perspektif keuangan yaitu meningkatkan pendapatan

dan menurunkan biaya operasional. Perspektif pelanggan yaitu dengan mempertahankan jumlah pelanggan yang dicapai tahun lalu dan berusaha untuk menarik pelanggan baru. Perspektif proses bisnis internal yaitu dengan menghasilkan inovasi dan kreatifitas terkait dengan pengembangan pelayanan, serta proses operasi pelayanan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu dengan menyelenggarakan pelatihan guna untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan penulis menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan. Sedangkan perbedaannya yaitu terletak pada objeknya / tempatnya.

## **B. Landasan Teori**

### **1. Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja**

Indra (2006:274), 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.

Abdul (2000:207) pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan.

Mardiasmo (2002:121) pengukuran kinerja adalah suatu aktifitas pengukuran terhadap hasil kinerja dari suatu aktivitas atau menjumlahkan rantai nilai.

Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja bertujuan untuk memberikan motivasi kepada personel perusahaan untuk melakukan tugasnya sebaik mungkin dan mengkomunikasikan strategi – strategi perusahaan agar dapat mencapai target yang diinginkan perusahaan.

## 2. *Balanced Scorecard*

Yuwono (2002 : 155) Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, yang dipimpin oleh David P. Norton men sponsor studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*” dalam Harvard Business Review.



*Balanced scorecard* adalah suatu pendekatan untuk mengukur kinerja yang akan menilai kinerja keuangan dan kinerja bukan keuangan. Pemikiran dari *Balanced Scorecard* adalah mengukur kinerja serta target perusahaan dari empat sudut berbeda. Selama ini ukuran itu secara formal hanya untuk keuangan (*finance*) seperti menggunakan "*Balanced Sheet*" dan "*Income Statement*" atau dengan menghitung rasio-rasio keuangan seperti rasio likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas perusahaan. Pada konsep *Balanced scorecard* tidak hanya aspek keuangan (*finance*) saja yang menjadi tolak ukur kinerja perusahaan, ada tiga sudut pengukuran lain yang juga diperhitungkan aspek tersebut yaitu, *Customer*, *Internal Business Process* dan *Learning & Growth*.

Menurut Kaplan dan Norton (2000 : 94) *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu:

a. *Scorecard*

Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.

b. *Balanced*

Menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari 2 aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang dan dari segi intern maupun ekstern.

Dari definisi tersebut pengertian sederhana dari *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek.

*Balanced scorecard* merupakan suatu kerangka kerja, suatu bahasa yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa datang. Selain itu, *Balanced Scorecard* juga menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan maupun non keuangan tersebut haruslah merupakan bagian dari sistem informasi seluruh karyawan baik manajemen tingkat atas maupun tingkat bawah. *Balanced scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balanced scorecard* berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya bertumpu pada ukuran kinerja semata.

Menurut Kaplan dan Norton (2000 : 98) langkah-langkah *Balanced scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut adalah :

- a. Menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan. Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam

tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik dengan ukuran pencapaiannya.

- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis *Balanced scorecard* memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen, karena oleh tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik.
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.
- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis Proses keempat ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan. Dengan *Balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

### 3. Tujuan Pengukuran Kinerja

Mulyadi dan Setyawan (2001: 227) Batasan tentang pengukuran kinerja adalah sebagai usaha formal yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi hasil kegiatan yang telah dilaksanakan secara periodik berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pokok dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan yang diinginkan.

Secara umum tujuan dilakukan pengukuran kinerja adalah untuk :

- a. Meningkatkan motivasi karyawan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi.
- b. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing karyawan.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai dasar untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan dan pengembangan karyawan.
- d. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti produksi, transfer dan pemberhentian.

Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja bertujuan untuk memberikan motivasi kepada personel perusahaan untuk



melakukan tugasnya sebaik mungkin dan mengakomodasikan strategi – strategi perusahaan agar dapat mencapai hasil yang diinginkan perusahaan.

#### **4. Manfaat Pengukuran Kinerja**

Indra (2006:275), pengukuran kinerja yang penting peranannya sebagai alat manajemen untuk :

- a. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- b. Memastikan tercapainya rencana kerja yang telah disepakati.
- c. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- d. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur sesuai sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- e. Menjadi alat komunikasi antara bawahan dan pemimpin dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

- i. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- j. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

## 5. Siklus Pengukuran Kinerja

Indra (2006:281), terdapat lima tahap pengukuran kinerja yaitu :

### a. Perencanaan strategi

Perencanaan strategi yang berkenaan dengan penetapan visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, program operasional dan kegiatan atau aktivitas.

### b. Penetapan indikator kerja

Setelah perumusan strategi, instansi atau perusahaan perlu menyusun dan menetapkan ukuran indikator kerja.

### c. Pengembangan sistem pengukuran kinerja

Ada tiga kegiatan dalam kegiatan ini. Pertama, meyakinkan keberadaan data yang diperlukan dalam siklus pengukuran kinerja. Kedua, mengukur kinerja dengan data yang tersedia dan data yang dikumpulkan. Terakhir, penggunaan data pengukuran kinerja yang dihimpun harus dipersentasikan dalam cara-cara yang dapat dimengerti dan bermanfaat.

### d. Penyempurnaan ukuran

Pada tahap ini pemikiran kembali atas indikator hasil dan indikator dampak menjadi lebih penting dibandingkan pemikiran kembali atas indikator masukan dan keluaran.

- e. Pengintegrasian dengan proses manajemen

Pada saat ukuran kinerja tersedia tantangan selanjutnya adalah mengintegrasikan pengukuran kinerja dengan manajemen.

## 6. Manfaat Penerapan *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* merupakan petunjuk arah bagi para manajer dalam mencapai sukses dalam persaingan dimasa yang akan datang datang. Melalui *Balanced scorecard* memungkinkan para manajer perusahaan mengukur bagaimana bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan- kepentingan dimasa datang.

Sony (2000:227) manfaat *Balanced Scorecard* bagi organisasi sebagai metode pengukuran kinerja yaitu :

- a. *Balanced Scorecard* tidak hanya memfokuskan pada keuangan, namun pada sejumlah ukuran yang terintegrasi kedalam empat Perspektif.
- b. *Balanced Scorecard* tidak hanya memfokuskan pada proses pencapaian hasil sehingga bukan hanya pada hasil akhir saja.
- c. Penambahan wawasan tolok ukur masih belum mencerminkan keadaan nyata yang dihadapi pemimpin, bahkan mengarahkan pada munculnya masalah baru berupa informasi overload, karena masing-masing tolok ukur dipandang secara terpisah.

- d. *Balanced Scorecard* meminimalkan timbulnya konflik atau kompetisi yang sehat antara bagian individu dalam organisasi. Berdasarkan penjelasan-penjelasan manfaat *Balanced Scorecard* dapat memberikan kerangka berfikir untuk menjabarkan strategi perusahaan kedalam segi operasional secara komprehensif, jelas dan koheren.

#### **7. Tujuan Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard***

Robert dan David (2000:17) Tujuan pengukuran dengan *Balanced Scorecard* dalam suatu entitas adalah :

- a. Mengklasifikasikan dan menghasilkan konsensus mengenai strategi.
- b. Mengkomunikasikan strategi keseluruhan perusahaan.
- c. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
- d. Mengaitkan berbagai tujuan strategi dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
- e. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
- f. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis
- g. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Berdasarkan tujuan diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan *Balanced Scorecard* untuk memotivasi manajer dalam mencapai tujuan keuangan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

## **8. Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard***

### **a. Keunggulan *Balanced Scorecard***

Abdul (2000:217) keunggulan *Balanced Scorecard* adalah :

- 1) Merupakan konsep pengukuran yang komprehensif
- 2) Merupakan konsep yang adaptif dan responsive terhadap lingkungan
- 3) Memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan

### **b. Kelemahan *Balanced Scorecard***

Abdul (2000:217) kelemahan *Balanced Scorecard* adalah :

- 1) Kurangnya hubungan antara ukuran dan hasil keuangan
- 2) Penentuan hasil keuangan
- 3) Tidak hanya mekanisme perbaikan
- 4) Ukuran – ukuran tidak diperbaiki
- 5) Pengukuran terlalu berlebihan
- 6) Kesulitan dalam menentukan Trade-off

## 9. Tahap-tahap Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Abdul (2000:215) pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* dapat dilakukan dengan beberapa tahap yaitu :

### a. Menentukan strategi

Balanced Scorecard membuat suatu jaringan antara strategi dan tindakan operasional. Akibatnya perlu proses penentuan Balanced Scorecard dengan menentukan strategi organisasi. Pada tahap ini penting dipahami bahwa tujuan organisasi dijelaskan secara eksplisit dan target yang ingin dicapai telah berkembang.

### b. Menentukan ukuran strategi

Langkah berikutnya adalah mengembangkan ukuran-ukuran dalam mendukung strategi yang telah ditetapkan. Organisasi haruslah fokus pada ukuran-ukuran penting dari yang telah diterapkan

### c. Menyatakan ukuran yang telah ditetapkan ke dalam sistem manajemen

Balanced Scorecard harus disatukan dengan struktur formal dan informal organisasi, budaya, dan praktik-praktik sumberdayanya. *Balanced Scorecard* menyediakan alat untuk menyeimbangkan ukuran-ukuran dalam organisasi, seperti kebijakan kompensasi yang memberi kompensasi manajer berdasarkan kinerja keuangan.

d. Menelaah ukuran dan hasil secara rutin

Sekali *Balanced Scorecard* berjalan, maka secara konsisten harus ditelaah manajemen puncak. Aspek penting dari telaah ini :

- 1) Telah diberitahukan manajemen apakah strategi telah diterapkan.
- 2) Telah menunjukkan bahwa manajemen serius terhadap ukuran-ukuran yang ada
- 3) Telah tetap menggariskan ukuran terhadap strategi yang berubah
- 4) Telah memperbaiki ukuran.

**10. Aspek – Aspek yang Diukur dalam *Balanced Scorecard***

Robert dan David (2000:47) *Balanced Scorecard* menunjukkan adanya pengukuran kinerja yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan. Ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

a. Perspektif Keuangan

Secara tradisional, laporan keuangan merupakan indikator histories-agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam suatu periode.

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan mendasar bagi keuntungan perusahaan, perbaikan-perbaikan ini

tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif ini merupakan landing indikator, dimana perspektif pelanggan berfokus pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggan agar berhasil mengetahui pelanggan dan harapan mereka, karena pelanggan yang tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk ini akan menurunkan jumlah pelanggan dimasa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

Robert dan David (2000:80) tolok ukur dari perspektif pelanggan antara lain :

- 1) Pangsa pasar (*Market Share*) mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
- 2) Tingkat perolehan pelanggan baru (*Customer Acquisition*) mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam menarik pelanggan baru.



- 3) Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (*Customer retention*) mengukur sejarah mana keberhasilan perusahaan dapat mempertahankan pelanggan lama.
- 4) Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) mengukur tingkat kepuasan para pelanggan terhadap layanan perusahaan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Manajemen mengidentifikasi proses bisnis internal yang kritis yang harus diunggulkan dalam perusahaan. Perspektif ini digunakan untuk mengukur seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

Robert dan David (2000:82) Perspektif bisnis internal dibagi kedalam tiga tahap :

1) Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pasar baru, dan para pelanggan masa kini dan masa akan datang dengan cara merancang dan mengembangkan produk baru yang sesuai dan mampu memenuhi kebutuhan konsumen sehingga kedua hal tersebut merupakan hasil yang sangat penting dan tidak terpisahkan.

## 2) Proses operasi

Proses operasi adalah perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai saat diterimanya order dari *costumer* sampai dengan pada saat produk/jasa tersebut dikirim/diterima oleh pelanggan, adapun tolok ukur dalam pengukuran dan proses pembuatan produk/jasa adalah tingkat kerusakan pra-penjualan dan pengerjaan ulang serta waktu ketepatan pengiriman.

## 3) Proses pelayanan purna jual

Dalam tahap ini perusahaan berupaya memeberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya. Manfaat tambahan tersebut dapat berupa layanan purna transaksi jual beli. Dalam hal ini tolok ukur yang dapat digunakan adalah jangka waktu perbaikan kerusakan. Adapun tolok ukur dari perspektif proses bisnis internal antara lain *Earvies Error Rate* dan produk cacat.

## d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan perspektif ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi yang belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya.

Robert dan David (2000:110) tolok ukur dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan antara lain :

- 1) Kepuasan karyawan, mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap jasa atau produk perusahaan
- 2) Retensi karyawan, merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan.
- 3) Produktivitas, untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Sugiono (2003 : 11) jenis penelitian menurut tingkat ekplanasinya penelitian ini dikelompokan menjadi :

1. Penelitian Deskriptif

Penelitian Deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau dengan menghubungkan dengan variabel yang lain.

2. Penelitian komparatif

Penelitian komparatif merupakan suatu penelitian yang bersifat membandingkan satu variabel dengan variabel lain.

3. Penelitian Asosiatif

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

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu suatu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui analisa pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* pada Perum BULOG Divre Sumsel.



## B. Tempat Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi unit penelitian adalah Perum BULOG Divre Sumsel yang beralamat di Jl. Perintis Kemerdekaan No.1 Telepon (0711) 712246, 712122 Fax (0711) 713228 Palembang

## C. Operasionalisasi Variabel

Operasional Variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

**Tabel III.1**  
**Operasionalisasi variabel**

| Variabel   | Definisi  | Indikator   |
|--|---|---|
| 1. Perancangan pengukuran kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> | Mengatur atau menata sesuatu dengan keinginan   | Tahap-tahap pengukuran kinerja dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>   |
| 2. <i>Balanced Scorecard</i>                                       | Suatu pengukuran kinerja yang lebih komprehensif, akurat dan terukur dalam menilai kinerja suatu organisasi tidak hanya mengukur berdasarkan unsure keuangan tetapi juga non keuangan | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perspektif keuangan</li> <li>2. Perspektif pelanggan</li> <li>3. Perspektif proses bisnis internal</li> <li>4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</li> </ol> |

Sumber : penulis, 2012

## D. Data yang diperlukan

M. Iqbal (2003:33), menyatakan bahwa data yang ditinjau dari cara memperolehnya yaitu :

### 1. Data primer

Data Primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara).

## 2. Data sekunder

Data Sekunder merupakan jenis data yang diperoleh melalui hasil pengolahan pihak kedua hasil penelitian laporan baik berupa data kualitatif maupun kuantitatif.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer yang terdiri dari :

- a. Sejarah singkat Perum BULOG Divre Sumsel
- b. Struktur organisasi Perum BULOG Divre Sumsel
- c. Visi dan Misi Perum BULOG Divre Sumsel
- d. Laporan Keuangan tahun 2009 -2011 Perum BULOG Divre Sumsel

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data menurut Nan Lin (dalam Gulo, 2002:116-123) terdiri dari :

1. Pengamatan (observasi) adalah metode pengumpulan data, peneliti mencatat informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian.
2. Survei adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan instrumen untuk meminta tanggapan dan respon terhadap sampel.
3. Wawancara adalah bentuk komunikasi langsung antara peneliti dengan responden.
4. Kuisioner adalah pertanyaan yang disusun dalam bentuk kalimat tanya.

5. Dokumen adalah catatan tertulis tentang berbagai kegiatan atau peristiwa pada waktu lalu.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumentasi. Dokumentasi dilakukan dengan cara meminta data perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti sehingga sesuai dengan tujuan penelitian.

#### F. Analisis data dan Teknik Analisa

Soeratno dan Arsyad (2003: 126) Analisis data terdiri dari :

1. Analisis kualitatif adalah analisis yang dilakukan jika data yang dikumpulkan sedikit, bersifat monografis atau berwujud kasus-kasus sehingga tidak dapat disusun kedalam suatu struktur klasifikatoris.
2. Analisis kuantitatif adalah analisis yang dilakukan jika data yang dikumpulkan berjumlah besar dan mudah diklasifikasikan kedalam katagori.

Analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif yang berupa penjelasan mengenai uraian penjelasan mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dan juga data kuantitatif yang berupa angka.

Teknik analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu menyajikan angka, tabel dan uraian penjelasan mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Gambaran Umum Tempat Penelitian

###### a. Sejarah Singkat Perum BULOG Divre Sumsel

Perjalanan Perum BULOG dimulai pada saat dibentuknya BULOG pada tanggal 10 Mei 1967 berdasarkan keputusan presidium kabinet No.114/U/Kep/5/1967, dengan tujuan pokok untuk mengamankan penyediaan pangan dalam rangka menegakkan eksistensi Pemerintahan baru. Selanjutnya direvisi melalui Keppres No. 39 tahun 1969 tanggal 21 Januari 1969 dengan tugas pokok melakukan stabilisasi harga beras, dan kemudian direvisi kembali melalui Keppres No 39 tahun 1987, yang dimaksudkan untuk menyongsong tugas BULOG dalam rangka mendukung pembangunan komoditas pangan yang multi komoditas. Perubahan berikutnya dilakukan melalui Keppres No. 103 tahun 1993 yang memperluas tanggung jawab BULOG mencakup koordinasi pembangunan pangan dan meningkatkan mutu gizi pangan, yaitu ketika Kepala BULOG dirangkap oleh Menteri Negara Urusan Pangan. Pada tahun 1995, keluar Keppres No 50, untuk menyempurnakan struktur organisasi BULOG yang pada dasarnya bertujuan untuk lebih mempertajam tugas pokok, fungsi serta peran BULOG. Oleh karena itu, tanggung jawab BULOG lebih difokuskan pada peningkatan stabilisasi dan pengelolaan persediaan bahan pokok



dan pangan. Tugas pokok BULOG sesuai Keppres tersebut adalah mengendalikan harga dan mengelola persediaan beras, gula, gandum, terigu, kedelai, pakan dan bahan pangan lainnya, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam rangka menjaga kestabilan harga bahan pangan bagi produsen dan konsumen serta memenuhi kebutuhan pangan berdasarkan kebijaksanaan umum Pemerintah. Namun tugas tersebut berubah dengan keluarnya Keppres No. 45 tahun 1997, dimana komoditas yang dikelola BULOG dikurangi dan tinggal beras dan gula. Kemudian melalui Keppres No 19 tahun 1998 tanggal 21 Januari 1998, Pemerintah mengembalikan tugas BULOG seperti Keppres No 39 tahun 1968. Selanjutnya melalui Keppres No 19 tahun 1998, ruang lingkup komoditas yang ditangani BULOG kembali dipersempit seiring dengan kesepakatan yang diambil oleh Pemerintah dengan pihak IMF yang tertuang dalam Letter of Intent (LoI). Dalam Keppres tersebut, tugas pokok BULOG dibatasi hanya untuk menangani komoditas beras. Sedangkan komoditas lain yang dikelola selama ini dilepaskan ke mekanisme pasar. Arah Pemerintah mendorong BULOG menuju suatu bentuk badan usaha mulai terlihat dengan terbitnya Keppres No. 29 tahun 2000, dimana didalamnya tersirat BULOG sebagai organisasi transisi (tahun 2003) menuju organisasi yang bergerak di bidang jasa logistik di samping masih menangani tugas tradisionalnya. Pada Keppres No. 29 tahun 2000 tersebut, tugas pokok BULOG adalah melaksanakan tugas Pemerintah di bidang manajemen logistik melalui

pengelolaan persediaan, distribusi dan pengendalian harga beras (mempertahankan Harga Pembelian Pemerintah – HPP), serta usaha jasa logistik sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Arah perubahan tersebut semakin kuat dengan keluarnya Keppres No 166 tahun 2000, yang selanjutnya diubah menjadi Keppres No. 103/2000. Kemudian diubah lagi dengan Keppres No. 03 tahun 2002 tanggal 7 Januari 2002 dimana tugas pokok BULOG masih sama dengan ketentuan dalam Keppres No 29 tahun 2000, tetapi dengan nomenklatur yang berbeda dan memberi waktu masa transisi sampai dengan tahun 2003. Akhirnya dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah RI no. 7 tahun 2003 BULOG resmi beralih status menjadi Perusahaan Umum (Perum) BULOG.

**b. Visi dan Misi Perusahaan**

Adapun Visi dan misi Perum BULOG Divre Sumsel adalah sebagai berikut:

**VISI**

Terwujudnya perusahaan yang handal dalam pencapaian ketahanan pangan nasional yang berkelanjutan.

**MISI**

- 1) Memenuhi kecukupan pangan pokok secara aman, bermutu, stabil dan terjangkau.

- 2) Mewujudkan SDM profesional, jujur, amanah dan menerapkan prinsip-prinsip GCG di bidang pangan.

**c. Nilai-nilai dasar perusahaan**

Nilai-nilai dasar yang ada pada Perum BULOG Divre Sumsel adalah sebagai berikut :

1) Kualitas

Perusahaan dengan seluruh jajaran manajemen dan pegawai sepakat untuk berorientasi pada kualitas produk dan pelayanan pada rakyat (konsumen) sesuai dengan visi dan misi.

2) Integritas

Keutuhan pribadi, manajemen dan organisasi yang mencerminkan konsistensi antara prinsip dengan perilaku.

3) Team Work

Seluruh unit kerja dan karyawan bergerak fokus dan total secara terintegrasi dalam rangka pencapaian visi dan misi perusahaan.

4) Inovatif

Kemampuan untuk berfikir dan mengembangkan nilai-nilai kreatifitas dan inovasi dalam bekerja.

5) Responsif

Kemampuan perusahaan untuk mengambil keputusan dan melakukan upaya-upaya preventif maupun kuratif dalam menghadapi setiap perubahan lingkungan strategis. Pada tingkat

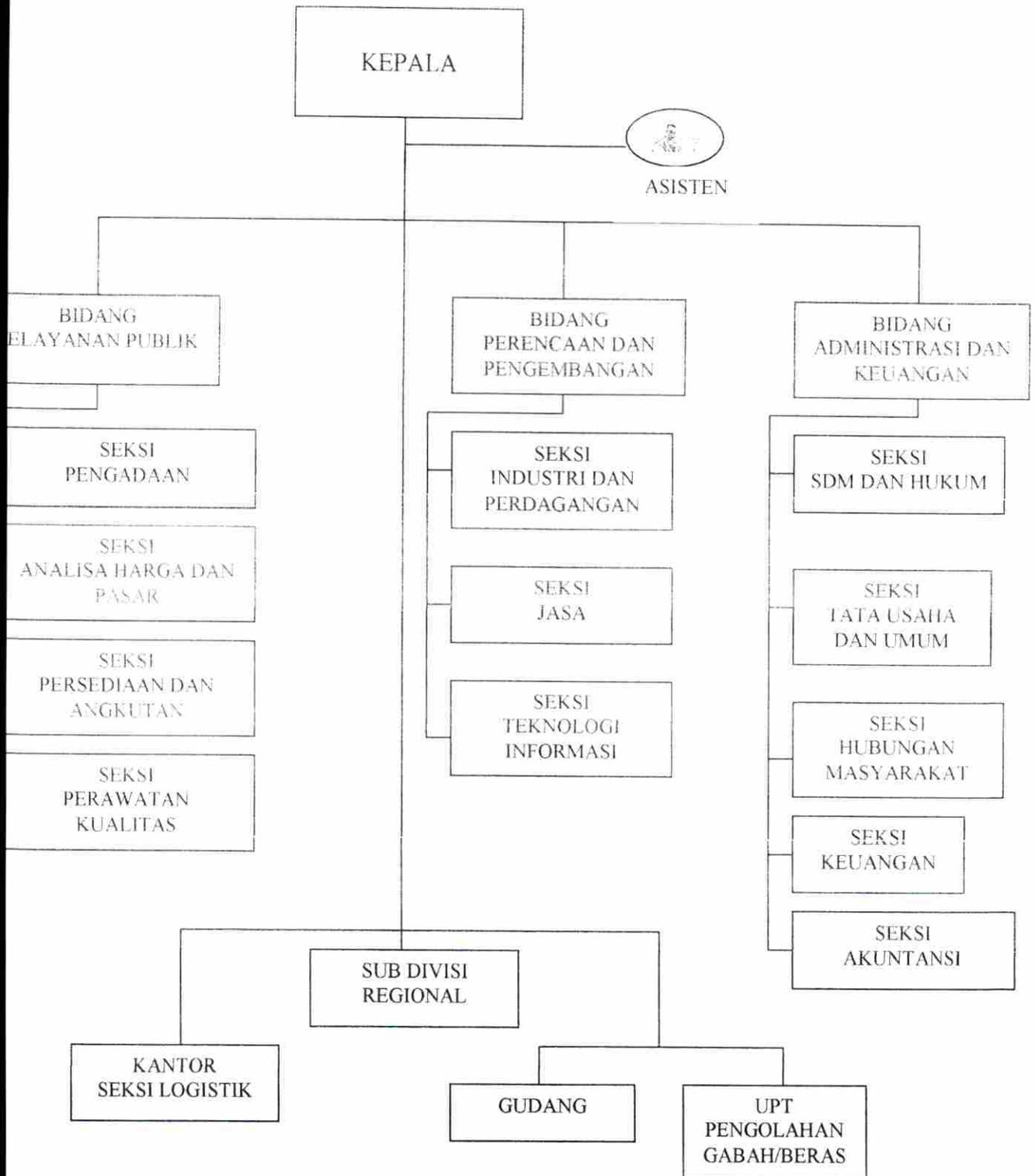
individu, nilai ini direfleksikan oleh sikap awareness yang tinggi terhadap setiap kebijakan perusahaan.

#### **d. Struktur Organisasi**

Setiap perusahaan tentunya memiliki struktur organisasi. Penyusunan struktur organisasi merupakan hal yang sangat penting karena dengan struktur organisasi kita dapat melihat hubungan kerja antar bagian dalam perusahaan, kita dapat melihat kedudukan seseorang, wewenang serta tanggung jawab seseorang didalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

Struktur organisasi yang ditetapkan oleh Perum BULOG Divre Sumsel adalah struktur organisasi garis dan staff (*Line and Staf Organization*), karena struktur organisasi tersebut pada saat ini dianggap sebagai bentuk yang paling baik bagi kantor Perum BULOG. Hal ini disebabkan bentuk struktur organisasi garis dan staf dapat menghilangkan kelemahan yang ada, artinya Perum BULOG Divre Sumsel dapat melakukan perbaikan dari struktur organisasi ini karena ada cara kerja dan pertanggung jawaban dari masing-masing bagian, selain itu juga struktur organisasi ini juga disusun guna menunjang operasional secara optimal, meningkatkan efisiensi kerja manajemen pada umumnya dan selalu berpedoman pada perundang-undangan yang berlaku bagi BUMN.

Gambar IV.1  
Struktur Organisasi



#### e. Tugas dan Wewenang

Adapun tugas dan wewenang masing-masing fungsi yaitu :

##### 1) Kepala

Kepala mempunyai tugas :

- a) Memimpin Divre sesuai dengan tugas yang telah ditetapkan berdasarkan ketentuan yang berlaku.
- b) Membina sumber daya Perum BULOG di lingkungan Divre.
- c) Melaksanakan kebijakan teknis di bidang pelayanan publik, perencanaan dan pengembangan usaha, administrasi dan keuangan.
- d) Melaksanakan kerjasama dengan badan usaha lain atau instansi pemerintah.

##### 2) Asisten divre

Asisten divre mempunyai tugas membantu Kepala Divisi Regional di bidang keahlian tertentu dengan menyelenggarakan pengolahan, penelaahan serta pengkajian terhadap masalah-masalah sesuai bidang penugasan baik atas inisiatif sendiri maupun atas petunjuk kadivre.

##### 3) Bidang Pelayanan Publik

Bidang pelayanan Publik mempunyai fungsi :

- a) Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan pengadaan gabah/beras.

- b) Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan pemantauan dan analisa harga dan pasar.
  - c) Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan pengelolaan persediaan dan angkutan
  - d) Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan kegiatan perawatan kualitas dan pemberantasan hama serta komoditi pangan.
  - e) Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan pelayanan penyaluran beras kepada kelembagaan pemerintah serta masyarakat umum dan khusus.
- 4) Bidang Perencanaan dan Pengembangan Usaha

Bidang Perencanaan dan Pengembangan Usaha mempunyai fungsi :

- a) Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan pengelolaan perencanaan dan pengembangan industri dan pengolahan serta perdagangan komoditi pangan dan non pangan.
- b) Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan perencanaan dan pengembangan usaha jasa pergudangan, angkutan dan pembongkaran, survey dan perawatan serta usaha jasa lainnya.
- c) Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan perencanaan dan pengembangan pemeliharaan sarana dan dukungan teknologi informasi.

#### 5) Bidang Administrasi dan Keuangan

Bidang Administrasi dan Keuangan mempunyai fungsi :

- a) Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan pengelolaan administrasi sumber daya manusia, urusan hukum dan klaim.
- b) Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan pengelolaan surat menyurat, arsip, ekspedisi, hubungan masyarakat, kerumahtanggaan dan pengelolaan pengadaan, pemeliharaan perlengkapan sarana kantor, rumah dinas jabatan, mess, pergudangan dan inventaris serta penghapusan.
- c) Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan kehumasan.
- d) Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan pengelolaan anggaran, administrasi pembiayaan dan verifikasi.
- e) Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan administrasi pembukuan, neraca, laporan pertanggungjawaban keuangan dan hubungan rekening antar kantor.

#### 6) Seksi Pengadaan

Mempunyai tugas merencanakan, mengkoordinasikan, memonitor dan mengevaluasi serta melakukan kegiatan perhitungan prakiraan jumlah dan biaya pengadaan gabah/beras serta karung pembungkus, pelaksanaan pengadaan melalui satuan (satgas) atau mitra kerja, penyiapan perjanjian atau kontrak, penyiapan dokumen tagihan, pengajuan dan pendistribusian serta pengecekan L/C pengadaan, serta pembinaan teknis.

7) Seksi Analisa Harga dan Pasar

Mempunyai tugas merencanakan, mengkoordinasikan, memonitor dan mengevaluasi serta melakukan kegiatan monitoring dan analisa serta pengamatan perkembangan harga dan pasar di tingkat produsen dan konsumen serta penyusunan data statistik seluruh komoditi.

8) Seksi Persediaan dan Angkutan

Mempunyai tugas merencanakan, mengkoordinasikan, memonitor dan mengevaluasi serta melakukan kegiatan pengolahan laporan posisi persediaan dan penyebaran persediaan, perhitungan kebutuhan biaya penyimpanan/sewa gudang, penyusunan prognosa pelayanan publikonal pengadaan, persediaan dan penyaluran serta angkutan, pembongkaran dan pemuatan barang serta administrasinya

9) Seksi Perawatan Kualitas

Mempunyai tugas merencanakan, mengkoordinasikan, memonitor dan mengevaluasi serta melakukan kegiatan inspeksi kualitas, penghitungan kebutuhan biaya perawatan dan obat-obatan, pengendalian aplikasi teknis penyimpangan, sanitasi gudang dan lingkungannya, pemberantasan hama, pengendalian hama gudang terpadu serta pengolahan gabah dan pengolahan hasil pemeriksaan kualitas.



#### 10) Seksi Penyaluran

Mempunyai tugas merencanakan, mengkoordinasikan, memonitor dan mengevaluasi serta melakukan kegiatan pelayanan penyaluran beras kepada kelembagaan pemerintah serta masyarakat umum dan khusus meliputi penyiapan surat perintah setor, *delivery order*, nota tagihan, berita acara penyerahan, daftar penyimpulan, perjanjian jual beli dan konsinyasi.

#### 11) Seksi SDM dan Hukum

Mempunyai tugas merencanakan, melakukan dan mengkoordinasikan kegiatan pengelolaan administrasi sumber daya manusia dan urusan hukum serta klaim dan tuntutan ganti rugi.

#### 12) Seksi Tata Usaha dan Umum

Mempunyai tugas merencanakan, melakukan dan mengkoordinasikan kegiatan pengelolaan surat menyurat, arsip, ekspedisi, keprotokolan, kerumahtanggaan dan pengelolaan pengadaan, pemeliharaan perlengkapan sarana kantor, rumah dinas jabatan, mess, pergudangan, inventaris serta penghapusan.

#### 13) Seksi Hubungan Masyarakat

Mempunyai tugas merencanakan, melakukan dan mengkoordinasikan kegiatan pengelolaan berita dan informasi yang berasal dari eksternal maupun internal, menjalin koordinasi dan komunikasi dengan media masa dalam upaya peningkatan citra dan

pelayanan pada konsumen serta menganalisa dan menyajikan berita dan informasi bagi pimpinan.

14) Seksi Keuangan

Mempunyai tugas merencanakan, melakukan dan mengkoordinasikan kegiatan pengelolaan administrasi pembiayaan meliputi penerimaan, penyimpanan, pengeluaran, dan pembayaran uang atau surat berharga, meneliti kebenaran transaksi pengeluaran dan penerimaan, pencocokan dokumen pendukung dan penyusunan serta penyediaan dan pengalokasian anggaran serta analisis kebutuhan anggaran.

15) Seksi Akuntansi

Mempunyai tugas merencanakan, melakukan dan mengkoordinasikan kegiatan administrasi pembukuan, neraca, laporan pertanggungjawaban keuangan dan hubungan rekening antar kantor.

16) Seksi Industri dan Perdagangan

Mempunyai tugas merencanakan, mengkoordinasikan memonitor dan mengevaluasi serta melakukan kegiatan pengelolaan industri dan pengolahan serta perdagangan komoditi pangan dan non pangan.

17) Seksi Jasa

Mempunyai tugas merencanakan, mengkoordinasikan memonitor dan mengevaluasi serta melakukan kegiatan pengelolaan usaha jasa

pergudangan, angkutan dan pembongkaran, survey dan perawatan serta usaha jasa lainnya.

18) Seksi Teknologi Informasi

Mempunyai tugas merencanakan, mengkoordinasikan, memonitor dan mengevaluasi serta melakukan kegiatan pemeliharaan dan perawatan sarana dan dukungan teknologi informasi.

19) Unit Pelaksana Teknis Pengolahan Gabah/Beras

Unit Pelaksana Teknis mempunyai tugas merencanakan, Mengkoordinasikan, mengendalikan dan melaksanakan kegiatan unit pabrikasi mulai dari pembelian bahan baku, pengolahan dan pengawasan mutu sampai dengan menghasilkan produk utama maupun hasil samping yang siap untuk dipasarkan sesuai dengan permintaan pasar ataupun industri lainnya.

## B. PEMBAHASAN

### 1. Tahap-tahap pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*

Dalam tahap awal perancangan *Balanced Scorecard* haruslah dibentuk tim kerja yang dipimpin oleh pimpinan dengan anggota dari berbagai bagian dalam perusahaan sehingga seluruh bagian dalam perusahaan dapat terwakili. Tim ini akan didampingi dan bekerja sama dengan tim dari luar perusahaan yang mengerti dan memahami konsep *Balanced Scorecard*.

Proses dari perencanaan *Balanced Scorecard* ini adalah evaluasi atau memperjelas visi dan misi perusahaan yang ada. Apakah masih dapat dipertahankan atau dilakukan perubahan sesuai dengan hasil analisis terhadap visi dan misi Perum BULOG Divre Sumsel.

Adapun visi dan misi Perum BULOG Divre Sumsel yang telah diuraikan sebelumnya yaitu sebagai berikut :

### **Visi**

Terwujudnya perusahaan yang handal dalam pencapaian ketahanan pangan nasional yang berkelanjutan.

### **MISI**

- a. Memenuhi kecukupan pangan pokok secara aman, bermutu, stabil dan terjangkau.
- b. Mewujudkan SDM profesional, jujur, amanah dan menerapkan prinsip-prinsip GCG di bidang pangan.

Menurut analisis penulis visi dan misi Perum BULOG Divre Sumsel masih bisa dipertahankan untuk kondisi saat ini. Pernyataan visi dan misi tersebut akan melihat organisasi dari berbagai sudut pandang yaitu :

- a. Perspektif keuangan, yang ditransformasikan dengan memberikan kontribusi yang positif kepada Perum BULOG Divre Sumsel agar menjadi lebih sukses secara financial yaitu salah satunya adalah dengan cara meningkatkan pendapatan.
- b. Perspektif pelanggan, yang ditransformasikan untuk mencapai visi Perum BULOG Divre Sumsel yang harus berorientasi pada pelanggan

dan menciptakan nilai pada pelanggan Perum BULOG Divre Sumsel. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan produk yang unggul dan berkualitas dan dapat memuaskan pelanggan Perum BULOG Divre Sumsel serta meningkatkan teknis dan prosedur pelayanan.

- c. Perspektif proses bisnis internal, yang ditransformasikan dengan cara melihat hal-hal apa saja yang dapat dilakukan oleh pegawai Perum BULOG Divre Sumsel untuk memuaskan pelanggan, mendukung program pemerintah dengan memberikan kontribusi pajak kepada Negara.
- d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang ditransformasikan dengan melihat hal-hal apa saja yang harus dipelajari dan diperbaiki untuk mencapai visi dan misi Perum BULOG Divre Sumsel, dalam hal meningkatkan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki agar lebih berkualitas, integritas, responsif dan inovatif.

Tujuan utama Perum BULOG Divre Sumsel yang tercantum dalam visi harus didukung oleh tonggak keuangan yang kuat, untuk mencapai keuangan yang kokoh akan dapat dicapai bila Perum BULOG Divre Sumsel meningkatkan pendapatan, menekan biaya operasional dan dapat memanfaatkan *asset* yang ada dalam organisasi secara optimal.

## 2. Tolak Ukur *Balanced Scorecard*

### a. Perspektif Keuangan

*Balanced Scorecard* menggunakan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan sangat penting dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Laporan keuangan dapat digunakan sebagai sumber informasi utama untuk mengetahui keadaan keuangan perusahaan oleh semua pihak dalam menilai kinerja keuangan sekaligus menilai kinerja manajemennya.

Salah satu sasaran strategi (*strategic objectives*) Perum BULOG Divre Sumsel dalam perspektif keuangan adalah untuk pertumbuhan pendapatan dan meningkatkan *effectiveness*. Dengan bertumbuhnya pendapatan maka tingkat pertumbuhan pangsa pasar juga meningkat. Begitu juga sebaliknya, dengan berkurangnya biaya maka akan terjadi pertumbuhan pangsa pasar.

Oleh karena itu dengan strategi tersebut maka tolak ukur keuangan yang sebaiknya dijadikan sebagai tolak ukur kinerja bisnis yang utama. Tolak ukur keuangan dapat digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian sasaran strategi Perum BULOG Divre Sumsel dalam hal pendapatan yaitu :

- 1) Rasio Likuiditas, yaitu kemampuan suatu perusahaan untuk menutupi kewajiban jangka pendek, yang akan dilihat dari rasio aktiva lancar terhadap kewajiban lancar.
- 2) Solvabilitas, yaitu kemampuan suatu perusahaan untuk membayar semua hutang-hutangnya, baik hutang jangka pendek maupun hutang jangka panjang.
- 3) Profitabilitas, yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur efektivitas perusahaan dalam mendapatkan keuntungan.

**Tabel IV.1**  
**Laporan Perkembangan Rasio keuangan**  
**pada Perum BULOG Divre Sumsel**  
**Tahun 2009 – 2011**

| No | Rasio                                    | Tahun 2009 | Tahun 2010 | Tahun 2011 | Kinerja    |
|----|--|------------|------------|------------|------------|
| 1  | Rasio Likuiditas                         |            |            |            |            |
|    | - <i>Current Ratio</i>                   | 6,01       | 11,21      | 13,55      | Baik       |
|    | - <i>Quick Ratio</i>                     | 4,90       | 9,58       | 10,25      | Baik       |
|    | - <i>Cash Ratio</i>                      | 0,74       | 1,91       | 3,13       | Baik       |
| 2  | Rasio Solvabilitas                       |            |            |            |            |
|    | - <i>Total Debt to Total Asset Ratio</i> | 41,45%     | 37,62%     | 22,43%     | Baik       |
|    | - <i>Debt to Equity Ratio</i>            | 90,8%      | 73,71%     | 70,12%     | Baik       |
|    | - <i>Time Interest Eared Ratio</i>       | 19,99      | 15,53      | 10,32      | Tidak baik |
| 3  | Rasio Profitabilitas                     |            |            |            |            |
|    | - <i>Gross Profit Margin</i>             | 77,90%     | 54,09%     | 60,73%     | Baik       |
|    | - <i>Return on Asset</i>                 | 30,7%      | 20,5%      | 27,67%     | Baik       |
|    | - <i>Return on Equity</i>                | 69,56%     | 35,98%     | 46,34%     | Baik       |

Sumber : Perum BULOG Divre Sumsel 2012

Berdasarkan tabel hasil perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa Perum BULOG Divre Sumsel mempunyai kinerja yang baik dilihat dari perhitungan rasio yang membandingkan elemen –

elemen yang ada di neraca yakni (*current ratio, quick ratio, cash ratio, debt ratio, debt to equity ratio*).

Berdasarkan rasio *Solvabilitas* terdapat elemen yang kinerjanya di nilai tidak baik yakni *Time Interest eared ratio*. Hal ini disebabkan selama tiga tahun dari tahun 2009 –2011 mengalami penurunan.

#### **b. Perspektif Pelanggan**

Tujuan dari perspektif ini adalah agar perusahaan mampu mempertahankan jumlah pelanggan yang dicapai tahun lalu dan berusaha untuk menarik pelanggan baru. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan pelanggan. Perspektif pelanggan terdiri dari dua kelompok pengukuran, yaitu kelompok pengukuran inti dan kelompok preposisi nilai pelanggan.

1) Kelompok Pengukuran Inti (*Core Measurement Group*), terdiri dari:

##### **a) Pangsa Pasar**

Pangsa pasar merupakan proporsi penjualan yang dikuasai oleh perusahaan dalam suatu segmen tertentu. Segmen sasaran pelayanan yang diberikan oleh Perum BULOG Divre Sumsel adalah seluruh segmen masyarakat. Dilihat dari segi geografis, Unit Pengolahan Gabah/Beras (UPGB) yang dimiliki perusahaan ini berada pada posisi yang sangat strategis, letak-letak UPGB

dengan beberapa aspek pendukung Perum BULOG Divre Sumsel sebagai berikut :

(1) Unit Pengolahan Gabah/Beras Telang

Tempat pengolahan gabah/beras ini terletak di Kabupaten Banyuasin, disekitar tempat ini banyak terdapat sawah-sawah milik petani.

(2) Unit Pengolahan Gabah/Beras Kayu Agung

Tempat pengolahan gabah/beras ini terletak di Kabupaten Ogan Komering Ilir (OKI), tempat ini banyak terdapat sawah-sawah milik petani yang tersebar di beberapa kecamatan.

(3) Unit Pengolahan Gabah/Beras Sumber Harta

Tempat pengolahan gabah/beras ini terletak di Kabupaten Musi Rawas, tempat ini banyak terdapat sawah-sawah milik petani dan sangat berpotensi apabila datang musim panen.

(4) Unit Pengolahan Gabah/Beras Martapura

Tempat pengolahan gabah/beras ini terletak di Kabupaten Ogan Komering Ulu (OKU) induk, tempat ini banyak terdapat sawah-sawah milik petani dengan kualitas gabah yang baik.

(5) Unit Pengolahan Gabah/Beras Belitang

Tempat pengolahan gabah/beras ini terletak di Kabupaten Ogan Komering Ulu (OKU) Timur, tempat ini banyak

terdapat sawah-sawah milik petani dan menjadi tempat produksi beras terbesar di Sumsel.

(6) Unit Pengolahan Gabah/Beras Jatimulyo

Tempat pengolahan gabah/beras ini terletak di Kabupaten Ogan Komering Ulu (OKU) Selatan, tempat ini banyak terdapat sawah-sawah milik petani.

b) Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan merupakan tingkat kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya. Jika jumlah pelanggan perusahaan dari tahun ke tahun tetap atau bahkan mengalami peningkatan maka perusahaan mampu mempertahankan pelanggannya. Pada perusahaan Barang dan Jasa, retensi pelanggan akan tercapai apabila pelanggan lama kembali untuk membeli produk yang sama atau pun produk yang lain. Dalam hal ini pelanggan dari Perum BULOG Divre Sumsel untuk Unit Pengolahan Gabah/Beras adalah para petani dan mitra kerja. Perum BULOG Divre Sumsel mengharuskan para karyawan untuk dapat menjalin hubungan kepada para pelanggan. dengan menghafal nama dari setiap pelanggan, etika dan kejujuran yang baik dalam membantu memberikan pilihan tepat suatu produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Dengan demikian hubungan pelanggan dan perusahaan dapat terus menerus terjalin.

Penulis seharusnya mengukur tingkat retensi dengan membandingkan jumlah pelanggan tahun lalu dengan jumlah pelanggan tahun berjalan.

Berikut ini data mengenai pelanggan pada Perum BULOG Divre Sumsel selama tahun 2009-2011 :

**Tabel IV.2**  
**Perkembangan Pelanggan Pada Perum BULOG**  
**Divre Sumsel Tahun 2009-2011**

| Tahun | Jumlah Pelanggan<br>(Petani & Mitra kerja) |
|-------|--|
| 2009  | 89   |
| 2010  | 112  |
| 2011  | 80   |

Sumber : Data sekunder diolah

Berdasarkan tabel tersebut terlihat bahwa perkembangan pelanggan sudah cukup baik terlihat jumlah pelanggan yang meningkat pada tahun 2010 sebesar 112 pelanggan tetapi mengalami penurunan di tahun 2011 sebesar 80 pelanggan. Penurunan ini bukan dikarenakan oleh faktor intern perusahaan tetapi dari faktor cuaca yang tidak memungkinkan sehingga menyebabkan sawah para petani menjadi gagal panen.

#### c) Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan merupakan kemampuan perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru. Akuisisi ini diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan dari tahun ke tahun. Jika terdapat peningkatan jumlah pelanggan maka perusahaan mampu

memperoleh pelanggan baru. Akan tetapi perusahaan ini memiliki keterbatasan data untuk pelanggan dari tahun lalu dan tahun yang berjalan. Sehingga penulis tidak dapat melampirkan data yang valid. Pencatatan data pelanggan seharusnya menjadi standar administrasi para karyawan bertugas karena data tersebut dapat menjadi acuan dan pembuatan strategi tahun berikutnya.

d) Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan yakni untuk mengetahui sampai dimana tingkat kepuasan pelanggan atas penilaian pelayanan yang telah diberikan karyawan Perum BULOG Divre Sumsel. Teknik yang dipakai untuk mengukur dan menilai kepuasan pelanggan melalui survey kepada pelanggan secara periodik atau juga dapat diketahui melalui jumlah klaim yang diajukan oleh masyarakat yang tidak puas akan pelayanan Jasa dan bagaimana kemampuan sumber daya manusianya dalam mengatasi hal tersebut.

2) Preposisi Nilai Pelanggan (*Customer Value Preposition*)

Preposisi nilai pelanggan adalah atribut yang diberikan perusahaan kepada produk atau jasa yang diproduksi untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen pasar sasaran. Atribut ini terdiri dari tiga kategori, yaitu :



- a) Atribut produk dan jasa : Atribut produk dan jasa mencakup fungsionalitas produk dan jasa, harga dan mutu. Jasa yang dihasilkan Perum BULOG Divre Sumsel adalah jasa penggilingan Gabah. Harga ditetapkan berdasarkan kebijakan yang ditetapkan pihak perusahaan. Mutu pelayanan perusahaan dapat terlihat dari kecepatan penanganan pelanggan, perusahaan juga sangat mengutamakan kepuasan pelanggan, dan kualitas karyawan yang terampil dan terlihat.
- b) Hubungan dengan Pelanggan : Perum BULOG Divre Sumsel menjalin hubungan baik dengan pelanggan diantaranya dengan melakukan beberapa hal yang bersifat responsif, yaitu melayani pelanggan dengan kecepatan dan ketepatan respon sesuai dengan yang diharapkan pasien.
- c) Citra dan Reputasi : Citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik pada suatu perusahaan. Sejak awal berdiri Perum BULOG adalah perusahaan BUMN yang memenuhi kecukupan pangan pokok secara aman, bermutu, stabil dan terjangkau selalu berusaha membangun citra sebagai Perusahaan yang mengutamakan mutu pelayanan kepada masyarakat.

### e. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal maka pengukuran kinerja dapat dilihat pada proses inovasi, perbaikan kinerja karyawan dan pengembangan teknologi dan kerja sama. *Strategic objectiveness* yang dilakukan oleh Perum BULOG Divre Sumsel adalah sebagai berikut :

#### 1) Proses Inovasi

Tujuan dalam proses inovasi ini dapat berbentuk peningkatan kreatifitas dan inovasi pengembangan jaringan pelanggan dan pelatihan prospektif serta layanan dalam kegiatan di perusahaan terutama kegiatan kepada pelanggan secara keseluruhan. Disamping itu, Perum BULOG Divre Sumsel harus memiliki instrumen untuk melakukan refleksi tahunan terhadap proses bisnis internal. Untuk dapat meningkatkan kreatifitas karyawan Perum BULOG harus mampu menciptakan iklim yang dapat mendukung pengembangan program pengembangan jaringan pelanggan dan pelatihan yang baik. Perum BULOG Divre Sumsel diharapkan mempunyai tim riset dan pengembangan yang kompeten dan terpadu.

#### 2) Perbaikan Kinerja Karyawan

Tujuannya ada dalam proses operasional Perum BULOG Divre Sumsel dapat berupa peningkatan pertumbuhan efisiensi dan meminimalisir masalah-masalah dalam operasional perusahaan berupa sistem administrasi dan keuangan. Untuk mendukung hal

tersebut peran teknologi informasi menjadi solusi yang signifikan. Melakukan program pelatihan yang memotivasi pelanggan, perbaikan sarana dan prasarana serta fasilitas pendukung kinerja karyawan.

### 3) Pengembangan Teknologi dan Kerja Sama

Tujuan dalam pengembangan teknologi dan kerjasama, agar perusahaan dalam sistem informasi yang digunakan sudah modern serta memperlancar kerjasama dengan pihak lain.

Dinilai dari perspektif proses bisnis internal, Perum BULOG Divre Sumsel sudah cukup baik karena terus melakukan perbaikan kinerja karyawan agar pelanggan merasa puas. Perum BULOG Divre Sumsel memberikan pelatihan pada para karyawan serta memperbaiki sarana dan prasarana serta melengkapi karyawan dengan teknologi yang sudah cukup modern.

#### **d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Tujuan dari penetapan perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal adalah mengidentifikasi dimana organisasi harus beroperasi secara *excellence* untuk mencapai terobosan dalam kinerja. Sedangkan tujuan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah menyediakan infrastruktur yang dapat mendukung tujuan empat perspektif tersebut.

Sasaran strategi pertama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kompetensi sumber daya manusia, dengan

meningkatkan sumber daya manusia yang terkait dalam proses bisnis internal yaitu dengan melakukan rekrutmen pegawai baru secara selektif, pengiriman pegawai untuk mengikuti pelatihan, serta dukungan karir (*carer planning*).

Sasaran strategi kedua adalah pengembangan kemampuan sistem informasi yang mensyaratkan penerapan sistem komputerisasi pada Perum BULOG Divre sumsel serta perlu pelatihan agar sistem yang terkomputerisasi tersebut dapat digunakan untuk membantu menyelesaikan tugas secara cepat dan cermat.

Sasaran terakhir adalah manajemen dalam upaya peningkatan kepuasan karyawannya. Untuk meningkatkan kepuasan tersebut, perlu dikembangkan sistem jenjang karir, sistem kompensasi, dan sistem *reward* dan *punishment* yang transparan.

Tujuan dari pertumbuhan dan pembelajaran adalah untuk mendorong pencapaian hasil-hasil dari tiga perspektif yakni keuangan, pelanggan, proses bisnis internal. Dalam hal upaya-upaya yang dilakukan oleh manajer Perum BULOG Divre Sumsel untuk mempertahankan kemampuannya untuk terus berkembang dengan cara meningkatkan kemampuan karyawannya dapat diukur dengan empat yaitu :

1) Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagements*)

Keterlibatan karyawan mempengaruhi kinerja Perum BULOG Divre Sumsel karena mempengaruhi aspek emosi karyawan

sehingga berdampak pada perubahan sikap dan perilaku kerja karyawan. Beberapa diantaranya adalah meningkatkan kualitas kerja karyawan, kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidakhadiran dan menurunkan keinginan untuk berpindah pekerjaan. Perubahan-perubahan ini di level individu pada akhirnya akan membawa perubahan positif bagi kinerja organisasi. Dalam hal ini penciptaan dan pemeliharaan keterlibatan karyawan dalam organisasi tidak terlepas dari peran kepala Perum BULOG Divre Sumsel. Disamping Perum BULOG Divre Sumsel memberikan Hak kepada para karyawannya harus ada keseimbangan dengan kewajiban para karyawan kepada Perum BULOG Divre Sumsel. Sehingga praktik-praktik yang tidak sesuai dengan aturan dapat lebih mudah dicegah. Beberapa rekomendasi tindakan strategik pemimpin dalam mengembangkan *Engagement* :

- a) Komunikasikan tujuan dan sasaran organisasi dengan jelas dan konsisten
- b) Mengaitkan sasaran organisasi dengan tugas sehari-hari karyawan
- c) Pemberian penghargaan terhadap manajer yang mampu menciptakan serta meningkatkan *Employee engagement*
- d) Mampu mendengarkan apa yang diinginkan karyawan dan apa yang mereka butuhkan

e) Memelihara diskusi terbuka antara senior manajer, manajer dan karyawan.

2) Retensi Karyawan (*Employee Retention*)

Mengukur retensi karyawan tujuannya adalah untuk mengetahui jumlah karyawan yang mampu bertahan selama mungkin pada Perum BULOG Divre Sumsel yakni dengan cara melihat persentase, jumlah karyawan yang keluar setiap tahunnya.

3) Produktifitas Karyawan (*Employee Productivitas*)

Produktifitas karyawan berkaitan dengan kemampuan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan produk. Peningkatan produktifitas karyawan merupakan salah satu tantangan penting bagi Pimpinan Perum BULOG Divre Sumsel saat ini. Meningkatnya produktifitas karyawan sangat penting dengan mempertimbangkan karyawan sebagai input (masukan) kunci dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Peningkatan produktifitas karyawan Perum BULOG Divre Sumsel disamping dilakukan melalui berbagai program pendidikan dan latihan karyawan, juga dengan cara memberikan tunjangan yang besar kecilnya ditentukan berdasarkan golongan.

4) Kepuasan Karyawan (*Employee Satisfaction*)

Kepuasan karyawan merupakan syarat untuk meningkatkan produktifitas pelayanan terhadap pelanggan. Perum BULOG Divre Sumsel dapat mengukur kepuasan karyawan dengan melakukan

biaya operasional. Perspektif pelanggan yaitu dengan mempertahankan jumlah pelanggan yang dicapai tahun lalu dan berusaha untuk menarik pelanggan baru. Perspektif proses bisnis internal yaitu dengan menghasilkan inovasi dan kreatifitas terkait dengan pengembangan pelayanan, serta proses operasi pelayanan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu dengan menyelenggarakan pelatihan guna untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan analisis yang telah di uraikan pada Bab IV maka Penulis dapat menarik simpulan bahwa pengukuran kinerja pada Perum BULOG Divre Sumsel memungkinkan untuk menerapkan *Balanced Scorecard*, karena semua aspek dapat diukur. Aspek-aspek yang di ukur dalam *Balanced Scorecard* ada empat yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Penulis juga menyimpulkan bahwa dengan diterapkannya *Balanced Scorecard* dalam waktu dekat pada Perum BULOG Divre Sumsel maka diharapkan akan meningkatkan Pendapatan dalam waktu yang panjang dan secara komprehensif.

#### B. Saran

Berdasarkan simpulan tersebut dan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya maka penulis mencoba memberikan saran atau suatu masukan yang mungkin nantinya akan bermanfaat bagi Perum BULOG Divre Sumsel yaitu dalam penilaian kinerjanya baik dari segi keuangan maupun non keuangan disarankan untuk menggunakan *Balanced Scorecard*, karena dengan menggunakan metode tersebut akan terlihat hasil dari kinerja

perusahaan dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced Scorecard* memberikan gambaran dari suatu perusahaan secara rinci dan jelas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. 2000. **Sistem Pengendalian Manajemen**, Akademi Manajemen, Perusahaan YKPN, Yogyakarta.
- Indra Bastian. 2006. **Akuntansi Sektor Publik**, Pusat Perkembangan Akuntansi Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta.
- Kaplan Robert, Norton David P, alih Bahasa Pada Peter R. Yosi 2000. **Balanced Scorecard**, Erlangga, Jakarta.
- Mardiasmo. 2002. **Akuntansi Sektor Publik**. Penemit Andi, Yogyakarta.
- Mulyadi. 2001. **Balanced Scorecard**, Edisi 1 Cetakan ke -1. Salemba Empat, Jakarta
- Mulyadi dan Setyawan Jhony. 2001. **Sistem Perencanaan dan Pengendalian manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan**. Salemba Empat : Jakarta.
- NanLin Alih Bahasa W Gulo 2002. **Metode Penelitian. Penelitian PT. Crasindo**. Jakarta
- Sony Yuwono, Fdy Sukarno dan Muhammad Ichsan. 2006. **Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard**, Cetakan ke empat, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Suratno dan Arsyad 2003. **Metodelogi Penelitian untuk Ekonomi & Bisnis**. UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Sugiono, 2003. **Metodelogi Penelitian Bisnis**. Cetakan Ketujuh, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Sabudi Hidayat, 2001. **Implementasi Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard**. Fakultas Ekonomi Muhammadiyah Palembang.
- Yuwono dan Sony, 2002. **Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi**, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.





# UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

## FAKULTAS EKONOMI

| NAMA PRODI        | IZIN PENYELENGGARA     | AKREDITASI                          | GRADE |
|-------------------|------------------------|-------------------------------------|-------|
| MANAJEMEN (SI)    | No. 3620/D/T/K-II/2010 | No. 018/BAN-PT/Ak-XI/SI/VIII/2008   | (B)   |
| AKUNTANSI (SI)    | No. 3619/D/T/K-II/2010 | No. 044/BAN-PT/Ak-XI/SI/VIII/2011   | (B)   |
| PEMASARAN (D.III) | No. 3377/D/T/K-II/2009 | No. 005/BAN-PT/Ak-X/Dpl-III/VI/2010 | (B)   |

Alamat : Jalan Jendral Ahmad Yani 13 Ulu (0711) 511433 Facsimile 5108018 Palembang 30263



### LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Tanggal : Minggu / 11 Maret 2012  
 Waktu : 12.30 – 15.30 WIB  
 Tempat : Adi Karnovan Sibuea  
 No. : 22.2008.293.M  
 Jurusan : Akuntansi  
 Judul Skripsi : Sistem Pengendalian Manajemen  
 : Perancangan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada  
 : Perum Bulog Divre Sumsel

**DI DIPERBAIKI DAN DISETUJUI OLEH TIM PENGUJI DAN PEMBIMBING DAN  
 DIBERIKAN KENYATAAN UNTUK MENGIKUTI WISUDA**

| NAMA DOSEN                         | JABATAN         | TANGGAL<br>PERSETUJUAN | TANDA TANGAN |
|------------------------------------|-----------------|------------------------|--------------|
| Rosalina Ghozali, SE., Ak,M.Si.    | Pembimbing      | 27 / Apr 2012          |              |
| Hj. Yuhanis Ladewi, SE., Ak, M.Si. | Ketua Penguji   | 24 - 04 - 2012         |              |
| Rosalina Ghozali, SE., Ak,M.Si.    | Ang. Penguji I  | 29 / 3 - 2012          |              |
| Nina Sabrina, SE.,M.Si.            | Ang. Penguji II | 22 / 3 - 2012          |              |

Palembang,.....

An. Dekan  
Ketua Prodi Akuntansi

**Drs. Sunardi, SE., M.Si.**  
 NIDN. 0206046303

# BULOG

Perum BULOG

Kantor Divre Sumatera Selatan

Jl. Perintis Kemerdekaan No.1

Palembang 30114

Tel (0711) 712 246, 713 122

Fax (0711) 713 228

Email [dolog\\_06@mdp.net.id](mailto:dolog_06@mdp.net.id)

23 Desember 2011

Nomor : B-535.06032.12.2011  
Sifat : Biasa.  
Lamp : -  
Perihal : **Izin Pengambilan data**

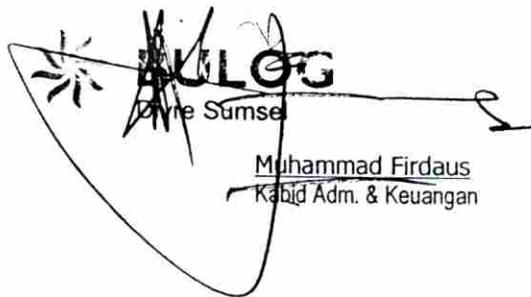
Yth. Dekan  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH**  
Jalan Jenderal A. Yani 13 Ulu  
Palembang-30263

Menunjuk Surat Saudara No.: 88/G-17/FE-UMP/KRM/XII/2011 tanggal 14 Desember 2011, perihal Permohonan Bantuan Data, atas nama mahasiswa :

| No. | Nama Mahasiswa      | Nim          | Program Studi |
|-----|---------------------|--------------|---------------|
| 1.  | Adi Karnovan Sibuea | 222008293. M | Akuntansi     |

dengan ini disampaikan bahwa pada prinsipnya mahasiswa tersebut dapat kami terima/setujui sepanjang data-data yang didapat hanya untuk kepentingan **Akademisi/pendidikan** dan tidak untuk **dipublikasikan** kepada masyarakat umum maupun media massa.

Demikian untuk dimaklumi.

  
Divre Sumse  
Muhammad Firdaus  
Kabid Adm. & Keuangan



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# KARTU AKTIVITAS USULAN PENELITIAN

|   |  |
|---|--|
| NAMA MAHASISWA : ADI KARNOVAN SIEWEA  | PEMBIMBING :                           |
| NIM : 22.2008.293.M   | KETUA : ROSALINA GHOZALI, SE, M.Si, Ak |
| JURUSAN : <del>Manajemen</del> / Akuntansi  | ANGGOTA :                              |
| JUDUL UP : PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA PERUM BULOG DIVRE SUNSEL |  |

| NO. | TGL/BL/TH KONSULTASI | MATERI YANG DIBAHAS | PARAF PEMBIMBING |         | KETERANGAN  |
|-----|----------------------|---------------------|------------------|---------|-------------|
|     |                      |                     | KETUA            | ANGGOTA |             |
| 1   | 23/Des 2011          | Usulan Penelitian.  |                  |         | perbaik.    |
| 2   | 27/Des 2011          | u/p                 |                  |         | perbaik.    |
| 3   | 29/Des 2011          | u/p.                |                  |         | Acc/ Semua. |
| 4   |                      |                     |                  |         |             |
| 5   |                      |                     |                  |         |             |
| 6   |                      |                     |                  |         |             |
| 7   |                      |                     |                  |         |             |
| 8   |                      |                     |                  |         |             |
| 9   |                      |                     |                  |         |             |
| 10  |                      |                     |                  |         |             |
| 11  |                      |                     |                  |         |             |
| 12  |                      |                     |                  |         |             |
| 13  |                      |                     |                  |         |             |
| 14  |                      |                     |                  |         |             |
| 15  |                      |                     |                  |         |             |
| 16  |                      |                     |                  |         |             |

**CATATAN :**

Di keluaran di : Palembang  
 Pada tanggal : / /  
 a.n. Dekan  
 Koordinator Kelas Reguler Malam,  
  
 Belliwati Kosim, SE, MM

# DAFTAR NILAI

NAMA : ADI KARNOVAN  
NIM : 222008293.M

| NO                       | NAMA SURAT  | SKOR<br>NILAI |
|--------------------------|-------------|---------------|
| 1                        | AL-FAJR     | 50            |
| 2                        | AL-BALAD    | 95            |
| 3                        | ASY-SYAM    | 85            |
| 4                        | AL-LAIL     | 50            |
| 5                        | AD-DHUHA    | 90            |
| 6                        | AL-INSYIRAH | 90            |
| 7                        | AT-TIN      | 90            |
| 8                        | AL-ALAQ     | 50            |
| 9                        | AL-QADAR    | 90            |
| 10                       | AL-BAIYINAH | 50            |
| 11                       | AL-ZALZALAH | 80            |
| 12                       | AL-ADIYAT   | 60            |
| 13                       | AL-QARI'AH  | 80            |
| 14                       | AT-TAKATSUR | 80            |
| 15                       | AL-ASHR     | 70            |
| 16                       | AL-HUMAZAH  | 70            |
| 17                       | AL-FIL      | 70            |
| 18                       | QURAI SY    | 70            |
| 19                       | AL-MA'UN    | 70            |
| 20                       | AL-KAUTSAR  | 70            |
| 21                       | AL-KAFIRUN  | 70            |
| 22                       | AN-NASHR    | 70            |
| 23                       | AL-LAHAB    | 70            |
| 24                       | AL-IKHLAS   | 70            |
| 25                       | AL-FALAQ    | 70            |
| 26                       | AN-NAS      | 80            |
| <b>NILAI RATA - RATA</b> |             | <b>73</b>     |

**PREDIKAT = CUKUP MEMUASKAN**



**ECONOMICS FACULTY  
UNIVERSITY OF MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
LANGUAGE INSTITUTE & CAREER**

Jl. Ahmad Yani - 14 Ulu Palembang

Telp. 0711.511433

e-mail: lbpk\_feump@yahoo.com

**TOEFL PREDICTION TEST**

|                     |                |
|---------------------|----------------|
| FULL NAME           | TIME TAKEN     |
| ADI KARNOVAN SIBUEA | 08.00-10.00 AM |

|     |               |             |
|-----|---------------|-------------|
| SEX | DATE OF BIRTH | TEST DATE   |
| M/F | D / M / Y     | D / M / Y   |
| M   | 11-Nov-1989   | 12-Feb-2012 |

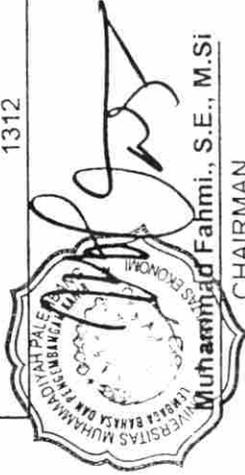
|                   |      |
|-------------------|------|
| EXAMINEE'S NUMBER | 1312 |
|-------------------|------|

| TOEFL PREDICTION SCORES |           |           |             |
|-------------------------|-----------|-----------|-------------|
| SECTION 1               | SECTION 2 | SECTION 3 | TOTAL SCORE |
| 42                      | 37        | 43        | 407         |

|                |            |
|----------------|------------|
| DATE OF REPORT | 16/02/2012 |
|----------------|------------|

Prof. Dr. Indawan Syahri, M.P.d.

Consultant



Muhammad Fahmi, S.E., M.Si

CHAIRMAN

When properly signed, this report certifies that the candidate whose name appears above has taken the TOEFL prediction Test of Economics faculty - language institute & career under secure conditions. This score is valid for only six months. This report is confidential



**PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
STATUS DISAMAKAN / TERAKREDITASI**

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

**H i g a m**

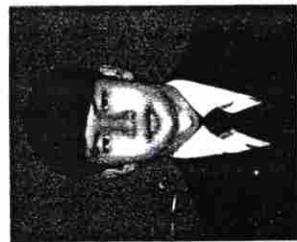
NO. 035 /H-4/UMP/III/2011

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat Universitas Muhammadiyah Palembang  
Menerangkan bahwa :

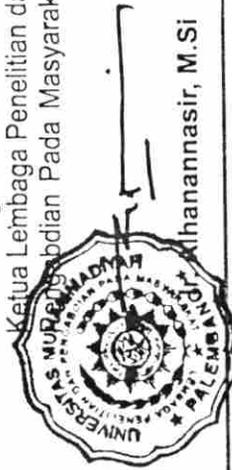
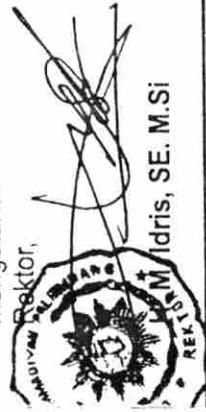
- Nama : ADI KARNOVAN SIBUEA
- Tempat/Tgl.Lahir : BELITANG, 11 NOPEMBER 1989
- Nomor Pokok Mahasiswa : 22.2008.293.M.
- Fakultas/Jurusan : EKONOMI - AKUNTANSI
- Desar/Kelurahan : PANGKALAN BENTENG
- Kecamatan : TALANG KELAPA
- Kabupaten : BANYUASIN
- Dengan Nilai : A

Telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata Angkatan ke - 35 yang dilaksanakan dari tanggal 27 Januari sampai dengan 10 Maret 2011 bertempat di

Palembang, 25 Maret 2011  
Ketua Lembaga Penelitian dan  
Pengabdian Pada Masyarakat



Mengetahui  
Rektor,  
M. Idris, SE. M.Si



M. Idris, SE. M.Si

## BIODATA PENULIS

Nama : Adi Karnovan Sibuea  
NIM : 22. 2008.293. M  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Tempat/Tanggal Lahir : Belitang, OKU Timur/11 November 1989  
Alamat : Jln. Kol. H. Burlian KM. 9 No. 2389 Kel. Kebun  
Bunga Kec. Sukarami, Palembang

Palembang, Perbruari 2012  
Penulis

(Adi Karnovan Sibuea)