

8

**PENERAPAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN
METODE *BALANCED SCORCARD* PADA PT. PP LONDON
SUMATERA INDONESIA Tbk CABANG PALEMBANG**

SKRIPSI



Nama : Melya SyahFitriani

Nim : 22.2012.026

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

**PENERAPAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN
METODE *BALANCED SCORCARD* PADA PT. PP LONDON
SUMATERA INDONESIA Tbk CABANG PALEMBANG**

SKRIPSI

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



Nama : Melya SyahFitriani

Nim : 22.2012.026

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

PERYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Melya Syah Fitriani

Nim : 22.2012.026

Jurusan : 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 dengan peraturan yang ada.

Palembang,



Melya Syah fitriani



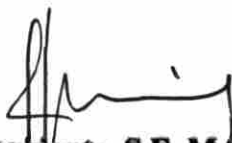
**Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah
Palembang**

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Judul : Penerapan Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan
Metode *Balanced Scorecard* Pada PT PP London Sumatera
Indonesia Tbk Cabang Palembang
Nama : Melya Syah Fitriani
NIM : 22.2012.026
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Sistem Pengendalian Manajemen

**Diterima dan Disahkan
Pada Tanggal.....**

Pembimbing,



Adrianto, S.E., M.Si.
NIDN/NHM : 0216087201/859190

**Mengetahui
Dekan
u.b. Ketua Program Studi Manajemen**



Betri Sirajuddin, S.E., M.Si., AK.CA
NIDN/NHM: 0216106902/944806

MOTTO DAN PERSEMBAHAN:

“ Choose Not To Fall”

(Memilih untuk tidak terjatuh)

Kupersembahkan Untuk :

- ***Kedua Orang Tuaku:***
Syahril
Mardeni
- ***Saudara-saudariku :***
Meri Febrianingsih
Tri Putri Wulandari
- ***My special one FerliHerdinanSE.***
- ***Bapak / Ibu Dosen, Guru serta***
Semua Orang yang Mendidik dan
Menasehatiku.
- ***Sahabat-sahabat Fakultas Ekonomi***
dan Bisnis UMP angkatan 2012
serta Teman-Teman KKN Posko
128 Kec. Tanjung Batu Kabupaten
Ogan Ilir
- ***Almemater Tercinta***



PRAKATA

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarokatuh

Puji dan syukur alhamdulillah penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWI yang telah melimpahkan rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat dan para pengikutnya yang kita harapkan syafa'atnya didunia dan diakhirat.

Skripsi berjudul **Penerapan Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorcard Pada PT. PP London Sumatera Indonesia tbk Cabang Palembang**” disusun untuk memenuhi salah satu syarat menempuh ujian skripsi guna mencapai sarjana ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.

Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada orang tua, Ibuku tercinta Mardeni dan Ayahku tercinta Syahrel atas Do'a kasih sayang yang berlimpah, semangat dan selalu memberi motivasi yang tak henti-hentinya untuk menjadikan saya lebih baik. Terima kasih untuk selalu menjadi penyemangat dalam hidupku. Peneliti juga mengucapkan terima kasih kepada **Bapak Aprianto, SE,MSi** sebagai dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, semangat, dan saran-saran dengan ikhlas dan penuh kesabaran kepada peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini. Selain itu disampaikan juga terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mengizinkan, membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini, dan tak lupa juga peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Abid Djazuli, S.E., MM selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang Beserta Staf.
2. Bapak Fauzi Ridwan S.E., MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.
3. Bapak Betri Sirajudin S.E.,Ak.,M.Si.,CA selaku ketua Program Studi dan Bapak MizanS.E.,Ak.,M.Si.,CA selaku sekretaris Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Palembang.
4. Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh staf beserta karyawan/karyawati pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.
5. *My special one* Ferli Herdinan yang selama ini selalu mensupport dalam melakukan penelitian ini.
6. Teman-teman seperjuangan Lia andrani , Fitriyah , Elvy ghina , Dina aprilya , Dwi atika saras wati , Nina noviana , Feby Fiona , Tami , Ena , Anita, Muhamad nopriansa, Bagus aditiyo , roji yang berjuang bersama-sama menenempuh gelar sarjana.

Penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan dan keterbatasan dalam skripsi ini, untuk itu saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat diharapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Wassalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh.

Palembang,

2016

Peneliti



Melya Syah Fitriani

DAFTAR ISI

SAMPUL DEPAN.....	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO.....	v
HALAMAN PRAKATA	vi
HALAMAN DAFTAR ISI	vii
HALAMAN DAFTAR TABEL.....	viii
HALAMAN DAFTAR GAMBAR	ix
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN	x
ABSTRAK	xi
ABSTRACT.....	xii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Sebelumnya	9
B. Landasan Teori	12
1. Kinerja Perusahaan.....	12
a. Kinerja Keuangan.....	13
b. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	15
1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	16
2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja dan BSC.....	17

3. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	18
4. Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	21
5. Elemen Indikator Pengukuran Kinerja	23
6. Pengukuran Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i>	24
a. Perspektif-Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	27
b. Tolak Ukur Kinerja Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	33

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Jenis penelitian.....	39
B. Lokasi Penelitian.....	40
C. Operasionalisasi Variabel.....	40
D. Data yang digunakan.....	40
E. Metode Pengumpulan Data	41
F. Analisis Data dan Teknik Analisis.....	42

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A Hasil Penelitian	43
1. Gambaran Umum PT PP London Sumatera Indonesia Tbk	43
a. Sejarah Singkat	43
2. Struktur Organisasi.....	46
3. Visi Misi PT PP London Sumatera Indonesia Tbk.....	55
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	55
1. Perspektif Keuangan.....	57
2. Perspektif Pelanggan.....	61
3. Perspektif Bisnis Internal.....	65
4. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan	71

BAB V. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan.....	78
B. Saran.....	79

DAFTAR PUSTAKA	80
-----------------------------	----

LAMPIRAN	81
-----------------------	----

DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Tabel Laba Rugi.....	4
Tabel I.2	Neraca.....	5
Tabel II.1	Penelitian Sebelumnya.....	21
Tabel III.1	Operasionalisasi Variabel	31
Tabel IV.1	Data Pendapatan.....	60
Tabel IV.2	Data Pelanggan	62
Tabel IV.3	Data Proses Bisnis Internal.....	66
Tabel IV.4	Data Pengembangan.....	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar IV.1 Struktur Organisasi PT PP London Sumatera Indonesia Tbk..... 48

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Keterangan Selesai Riset PT PP London Sumatera Indonesia Tbk	79
Lampiran 2	Kartu Aktivitas Bimbingan Skripsi.....	80
Lampiran 3	Foto Copy Sertifikat Hafalan Surat - Surat Pendek.....	81
Lampiran 4	Foto Copy Sertifikat Toefl	82
Lampiran 5	Foto Copy Sertifikat KKN	83
Lampiran 6	Biodata Peneliti.....	84

ABSTRAK

Melya Syah Fitriani/212012026/2016/Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT. PP London Sumatera Indonesia Tbk?. Tujuannya untuk menilai kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT. PP London Sumatera Indonesia Tbk. Jenis Penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu untuk mengetahui kinerja PT. PP London Sumatera Indonesia Tbk. Penelitian ini dilakukan pada PT. PP London Sumatera Indonesia Tbk. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik analisis yang digunakan adalah membandingkan laporan keuangan (Perspektif keuangan), Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif pertumbuhan dan pengembangan. Hasil penelitian pada PT PP London Sumatera Indonesia Tbk adalah perspektif keuangan kurang baik karena turunnya pendapatan dalam lima tahun terakhir yang disebabkan melemahnya harga komoditas dan krisis global, perspektif keuangan kurang baik karena naiknya beban operasi perpelanggan setiap tahunnya, perspektif bisnis internal cukup baik cukup efisien pada beban-beban operasi perusahaan sehubungan dengan proses operasi perusahaan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan cukup baik dan efisien dan juga perusahaan sangat memperhatikan *skill* karyawannya dengan memberikan pelatihan setiap tahunnya.

Kata kunci: Perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis Internal, pembelajaran dan pertumbuhan

ABSTRACT

Melya Shah Fitriany / 212012026/2016 / Performance Rating Using Balanced Scorecard Method at PT PP London Sumatra Indonesia Tbk

The problem of this research was "how was the performance of companies using balanced scorecard method in PT. PP London Sumatra Indonesia Tbk ?. The objective of this research was to assess the company's performance using the Balanced Scorecard method at PT. PP London Sumatra Indonesia Tbk. This research was descriptive research which was to determine the performance of PT. PP London Sumatra Indonesia Tbk. This research was conducted at PT. PP London Sumatra Indonesia Tbk. Tehnique for collecting data used in this research was primmary data. Tehnique for analyzing data was to compare the financial reports (the financial perspective), Customer Perspective, Internal Business Processes Perspective and Perspectives of growth and development. Results of research at PT PP London Sumatra Indonesia Tbk was the financial perspective was not good because of the drop of income in the last five years due to the weakening of the price of commodities and the global crisis, the financial perspective was not good due to increasing of operating expenses per customer annually, internal business perspective was quite good and quite efficient at operating expenses in connection with the company's operation process. learning and growth perspective was quite good and efficient and also very concerned to company employees ability by providing skills training annually.

Key words: Perspective financial, customer, internal business processes, learning and growth

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang masalah

Perkembangan perekonomian saat ini yang pesat, menuntut semua perusahaan untuk bersaing dalam meraih kesempatan guna memajukan dan melangsungkan kehidupan perusahaan atau organisasi yang bersangkutan. Agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya, perusahaan hendaknya terlebih dahulu harus mengetahui kinerja perusahaan secara menyeluruh. Menurut Wibowo (2009), pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan. Selama ini, kinerja suatu perusahaan diukur dengan menggunakan pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitik beratkan pada sektor keuangan semata karena ukuran keuangan mudah dilakukan pengukurannya. Diterapkannya pengukuran kinerja yang seperti itu, menyebabkan perusahaan hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Pengukuran kinerja keuangan suatu perusahaan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh manajemen agar dapat memenuhi kewajibannya terhadap para penyandang dana dan juga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan yang ditimbulkan sebagai akibat dari proses pengambilan keputusan manajemen, merupakan persoalan yang kompleks karena menyangkut

efektivitas pemanfaatan modal dan efisiensi dari kegiatan perusahaan yang menyangkut nilai serta keamanan dari berbagai tuntutan yang timbul terhadap perusahaan. Dalam menilai dan mengukur kinerja keuangan harus diimbangi dengan perencanaan keuangan yang baik.

Sistem pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan *Balanced Scorecard (BSC)*, pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton di *Harvard Business Review* edisi Januari-Februari (2011: 71) yang membahas kerangka berpikir komprehensif mengenai ukuran kinerja untuk mengimplementasikan strategi. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor digunakan untuk mengukur kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan dimasa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.

Oleh karena itu untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan harus menghitung keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta yang bersifat internal dan eksternal. Juga memandang perusahaan dari empat perspektif: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang selanjutnya manajemen didorong untuk memfokuskan diri pada rasio-rasio kunci yang kritis dan strategis.

Perusahaan sebagai unit usaha tentunya diharapkan agar dapat menghasilkan keuntungan dari usaha yang dijalankan tersebut. Kemudian sebagai pemilik ataupun pihak-pihak yang berkepentingan tentunya juga ingin mengetahui perkembangan perusahaan dari hasil perkembangan perusahaan dari hasil kegiatan usahanya dari waktu ke waktu. Maka dari itu menilai kondisi keuangan suatu perusahaan merupakan suatu hal yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai alat penilaian kinerja keuangan kedepannya.

Pengukuran kinerja melalui laporan keuangan yang didapatkan pada data dan kondisi masa lalu sulit untuk mengekstrapolasikan ekspektasi masa depan. Namun kita harus ingat bahwa hanya masa depan yang dapat dipengaruhi oleh keputusan yang diambil hari ini sebagai hasil dari analisis keuangan. Ukuran kinerja keuangan akan bekerja dengan baik bila diterapkan pada seluruh entitas usaha dimana investasi, operasi dan pembiayaan secara kolektif dikendalikan dan dikelola oleh manajemen.

Kinerja keuangan merupakan gambaran dari pencapaian keberhasilan perusahaan dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai atas berbagai aktivitas yang telah dilakukan. Dapat dijelaskan bahwa kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar

Laba bersih PT PP London Sumatera Indonesia Tbk cabang Palembang dari tahun 2011-2015 dapat dilihat dari table berikut.

Tabel I.1
PT. PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang
Periode 2011-2015
Laporan Laba/Rugi
(Dalam Jutaan Rupiah)

LABA/RUGI	2011	2012	2013	2014	2015
PENJUALAN NETO	2,343,229	2,105,789	2,066,840	2,363,270	2,094,808
BEBAN POKOK PENJUALAN	(1,162,069)	(1,265,252)	(1,440,110)	(1,545,050)	(1,536,887)
LABA BRUTO	1,181,160	840,538	626,730	818,220	557,921
Beban penjualan dan distribusi	(11,437)	(29,500)	(42,452)	(23,166)	(27,191)
Beban umum dan administrasi	(173,138)	(173,137)	(175,161)	(199,176)	(148,555)
Pendapatan operasi lainnya	12,425	30,384	113,715	36,363	51,751
Beban operasi lainnya	(6,248)	(6,298)	(10,007)	(11,980)	(15,974)
LABA OPERASI	1,002,762	661,987	512,825	620,261	417,953
Pendapatan keuangan	45,205	44,239	23,582	33,963	27,433
Beban keuangan	(1,937)	(1,848)	(1,518)	(1,769)	(972)
Bagian atas rugi neto entitas asosiasi	(774)	(18,337)	(36,393)	(57,990)	(30,473)
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	1,045,257	686,042	498,496	594,466	413,941
Beban pajak penghasilan, neto	(194,500)	(128,272)	(114,168)	(136,118)	(102,287)
LABA/RUGI BERSIH	850,757	557,770	384,313	458,348	311,655

Sumber : PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang, 2016

Berdasarkan data di tabel I.1 di atas menjelaskan bahwa setiap tahunnya laba yang dihasilkan oleh PT PP London Sumatera Indonesia Tbk cabang Palembang belum stabil. Pada tahun 2011 ke tahun 2012 mengalami penurunan itu sebabkan karena berlanjutnya krisis Eropa dan melambatnya perekonomian cina sehingga berdampak pada penurunan harga CPO dan dan harga karet, pada 2013 kembali mengalami penurunan itu disebabkan berlanjutnya perlambatan ekonomi global dan inflasi sebesar 8.4% dan nilai tukar rupiah mencapai Rp 12,189 per US\$ (Data Kurs BI Tanggal 25 November 2013) berdampak turunnya harga-harga komoditas seperti CPO dan karet. Tahun 2014 masih berjuang dalam krisis global tetapi mengalami sedikit kenaikan laba perusahaan ini. Tahun 2015

mengalami penurunan disebabkan krisis global dan harga TBS turun berkisar Rp 800/Kg.

Tabel I.2
PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang periode 2014
Neraca
(Dalam Jutaan Rupiah)

Aset	2014	Liabilitas dan Ekuitas	2014
Aset Lancar		Liabilitas (Kewajiban)	
		Liabilitas Jangka Pendek	
		Utang usaha	
		Pihak ketiga	131,738
		Pihak berelasi	9,745
Kas dan setara kas	678,266	Pihak ketiga	76,028
Piutang usaha - pihak ketig	10,343	Pihak berelasi	4,525
Pihak berelasi	21,365	Pihak ketiga	29,987
Pihak ketiga	10,585	Pihak berelasi	1,145
Persediaan	190,180	Biaya masih harus dibayar	32,628
Pajak dibayar di muka	7,201	Utang pajak	28,047
Uang muka	10,339	Liabilitas imbalan kerja jangka pendek	60,196
Biaya dibayar di muka	3,475	Total Liabilitas Jangka Pendek	374,038
		Liabilitas pajak tangguhan	7,126
		Liabilitas imbalan kerja	336,992
		Total Liabilitas Jangka Panjang	344,118
Total Aset Lancar	931,753	Total Liabilitas	718,156
Aset Tidak Lancar			
Uang muka	112,771	Ekuitas (MODAL)	
Beban tangguhan	25,027	Modal saham	341,143
Piutang plasma	27,756	Tambahan modal disetor	515,156
pemeriksaan pajak	11,432	Saham tresuri	(1,635)
Investasi pada entitas asosiasi	114,851	Komponen lainnya dari ekuitas	(837)
Investasi pada surat utang konversi	31,100	usaha luar negeri	14,143
Aset tetap	1,619,376	Ditentukan untuk cadangan umum	27,500
Tanaman perkebunan		Belum ditentukan penggunaannya	2,713,981
Tanaman belum menghasilkan	544,733	Ekuitas Dapat Diatribusikan	3,609,451
Tanaman menghasilkan	845,000	Kepentingan nonpengendali	(34)
Aset tidak lancar lainnya	63,776	Total Ekuitas (MODAL)	3,609,417
Total Aset Tidak Lancar	3,395,820		
Total Aset	4,327,573	Total Liabilitas dan Ekuitas	4,327,573

Sumber : PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang, 2016

Berdasarkan dari tabel 2 kita bisa melihat PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Mempunyai modal yang besar untuk melakukan aktivitas perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan menejer keuangan perusahaan didapat informasi bahwa pengukuran kinerja perusahaan hanya didasarkan pada aspek keuangan saja sedangkan dari aspek yang lain belum dilakukan, sedangkan kinerja perusahaan tidak hanya dari aspek keuangan saja seperti dari perspektif keuangan (finansial), perspektif pelanggan perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Munawir (2010: 9) dalam menilai kinerja keuangan ada beberapa kelemahan nya seperti laporan keuangan menunjukkan angka dalam rupiah yang kelihatannya bersifat pasti dan tepat, tetapi sebenarnya dengan standar nilai yang mungkin berbeda atau berubah-ubah.

Laporan keuangan disusun berdasarkan hasil pencatatan transaksi keuangan atau nilai rupiah dari berbagai waktu atau tanggal yang lalu dimana daya beli (*purchasing power*) uang tersebut menurun, dibanding dengan tahun-tahun sebelumnya, sehingga kenaikan volume penjualan yang dinyatakan dalam rupiah belum tentu menunjukkan atau mencerminkan unit yang dijual semakin besar, mungkin kenaikan tersebut disebabkan naiknya harga jual barang tersebut yang mungkin juga diikuti kenaikan harga-harga. Laporan keuangan tidak dapat mencerminkan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi posisi atau keadaan keuangan perusahaan karena faktor-faktor tersebut tidak dapat dinyatakan dengan

suatu uang. Dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* penilaian kinerja dapat dilakukan mulai dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan latar belakang diatas penulis tertarik untuk meneliti dengan Judul **“Penerapan Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang.”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimanakah kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT. PP London Sumatera Indonesia Tbk cabang Palembang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dikemukakan tersebut, maka tujuan penelitian adalah untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT. PP London Sumatera Indonesia Tbk cabang Palembang.

D. Manfaat penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat memberikan gambaran perbandingan antara teori yang diperoleh selama perkuliahan dengan praktik dilapangan khususnya mengenai penilaian kinerja keuangan.

2. Bagi PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang

Dapat memberikan masukan dan informasi yang akan bermanfaat bagi tempat penelitian mengenai metode *Balanced Scorecard* dalam rangka penilaian kinerja keuangan suatu perusahaan.

3. Bagi Almamater

Sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Goltom (2009) yang berjudul Pengukuran kinerja perusahaan dengan *balanced scorecard* studi kasus pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Rumusan masalah yaitu bagaimana mengetahui kinerja keuangan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dengan *balanced scorecard*?. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja keuangan pada PT Perkebunan Nusantara III dengan menggunakan pendekatan *BSC*. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data adalah metode dokumentasi dan metode wawancara. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *BSC* dengan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terjadi penurunan kepuasan karyawan tetapi tetap saja berdampak terhadap meningkatnya retensi dan produktivitas karyawan, peningkatan beban operasional menunjukkan perusahaan belum mampu melakukan efisiensi biaya pada proses operasi sehingga margin laba operasional mengalami penurunan sebesar 1.19% dan rasio beban operasi terhadap pendapatan meningkat sebesar 13,77%.

Penelitian ini dilakukan oleh Putra (2011) yang berjudul Analisis pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* di CV MCH Sidoarjo. Rumusan masalah bagaimana analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Tujuan masalah untuk mengetahui analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data adalah metode dokumentasi dan metode wawancara. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *BSC* dengan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan pada perspektif keuangan (2002-2004) kinerja keuangan pada tahun 2003 dan 2004 kategori cukup dengan nilai sebesar 1.912 dan 2.066 dan bobot sebesar 0.41, perspektif pelanggan (2002-2004) kinerja perspektif pelanggan tahun 2013 dan 2014 kategori baik dengan nilai 2.50 dan bobot 0,27. Perspektif proses bisnis (2004-2004) kinerja prespektf proses bisnis tahun 2003 dan 2004 kategori jelek dengan nilai 1.610 dan 1.870 bobot sebesar 0,20. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (2002-2004) kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tahun 2003 dan 2004 kategori cukup dengan niali 2 dan bobot dengan 0,15. Pada tahun 2002 dan 2003, kinerja CV MCH secara keseluruhan tahun 2003 dan 2004 termasuk kategori cukup dengan nilai 2.041 dan 2.156 strategi perusahaan untuk mencapai target telah selesai.

Penelitian ini dilakukan oleh Heryana (2013) yang berjudul Evaluasi Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Rumusan Masalah yaitu Bagaimanakah evaluasi kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* pada PT Perkebunan Nusantara V Pekanbaru?. Tujuan penelitian ini untuk mengevaluasi kinerja yang telah dicapai perusahaan dengan metode *Balance Scorecard* pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Jenis Penelitian Dalam prosedur pemecahan masalah pada penelitian ini menggunakan metoda deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yang memfokuskan pada bidang administrasi dan kebijakan bisnis secara lebih khusus pada aspek kinerja perusahaan di PTPN V Pekanbaru. Teknik pengumpulan data adalah metode wawancara dan metode dokumentasi. Teknik analisis data adalah analisis kualitatif dan kuantitatif.

Hasil penelitian yaitu Penilaian kinerja PT. Perkebunan Nusantara V selama ini berdasarkan standar penilaian kinerja BUMN yang fokus pada aspek keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan sistem pengukuran kinerja secara konvensional yang mengutamakan pengukuran kinerja dalam jangka pendek saja sehingga perkembangan perusahaan statis. Analisis kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard* lebih komprehensif dan koheren dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Analisis ini dapat merencanakan laba jangka panjang perusahaan dengan mulai menetapkan sasaran strategis untuk membentuk *intangible assets* perusahaan.

Tabel II.1
Penelitian Sebelumnya

No	Judul, Nama , Tahun Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Pengukuran kinerja perusahaan dengan <i>balanced scorecard</i> studi kasus pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan (Dina Gultom, 2009)	Terletak pada tempat penelitian yaitu pada PT Perkebunan Nusantara III Medan	Sama-sama melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan metode <i>balance scorecard</i>
2	Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> di CV MCH Sidoarjo (Boy Isma Putra, 2011)	Tempat penelitian yaitu pada CV MCH Sidoarjo	Sama-sama menggunakan metode <i>balance scorecard</i> dalam pengukuran kinerjanya
3	Evaluasi Kinerja Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada PT Perkebunan Nusantara V Pekanbaru(Heriana, 2013)	Tempat penelitiannya yaitu PT Perkebunan Nusantara V Pekanbaru	Sama-sama mengukur kinerja dengan menggunakan metode <i>balance scorecard</i>

Sumber : Penulis,2016

B. Landasan Teori

1. Kinerja Perusahaan

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu. *Balanced Scorecard* merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana keberhasilan keuangan yang dicapai perusahaan bersifat jangka panjang. *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada

seluruh tingkatan dalam organisasi. Dengan pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya merupakan ukuran-ukuran keuangan tetapi penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan maka perusahaan dapat menjalankan bisnisnya dengan lebih baik. Penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawannya seperti promosi, pemberhentian, mutasi.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

a. Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan merupakan gambaran dari pencapaian keberhasilan perusahaan dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai atas berbagai aktivitas yang telah dilakukan. Dapat dijelaskan bahwa kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar (Fahmi, 2012: 2).

Menurut Sucipto (2012: 6), pengertian kinerja keuangan yakni penentuan ukuran-ukuran tertentu yang dapat mengukur keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam menghasilkan laba. Sementara itu menurut IAI (2009: 4), dikemukakan bahwa kinerja keuangan adalah kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengendalikan sumberdaya yang dimilikinya.

Pengertian kinerja keuangan suatu perusahaan menunjukkan kaitan yang cukup erat dengan penilaian mengenai sehat atau tidak sehatnya suatu perusahaan. Sehingga jika kinerjanya baik, maka baik pula tingkat kesehatan perusahaan tersebut. Menurut Mulyadi (2009: 2) menguraikan pengertian kinerja keuangan ialah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya. Pendapat serupa dikemukakan oleh Sawir (2011: 1) yang menyatakan bahwa kinerja keuangan merupakan kondisi yang mencerminkan keadaan keuangan suatu perusahaan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang ditetapkan.

Menurut Munawir (2010: 9) dalam menilai kinerja keuangan ada beberapa kelemahan nya seperti:

- a. laporan keuangan menunjukkan angka dalam rupiah yang kelihatannya bersifat pasti dan tepat, tetapi sebenarnya dengan standar nilai yang mungkin berbeda atau berubah-ubah.
- b. laporan keuangan disusun berdasarkan hasil pencatatan transaksi keuangan atau nilai rupiah dari berbagai waktu atau tanggal yang lalu dimana daya beli (*purchasing power*) uang tersebut menurun,

dibanding dengan tahun-tahun sebelumnya, sehingga kenaikan volume penjualan yang dinyatakan dalam rupiah belum tentu menunjukkan atau mencerminkan unit yang dijual semakin besar, mungkin kenaikan tersebut disebabkan naiknya harga jual barang tersebut yang mungkin juga diikuti kenaikan harga-harga.

- c. laporan keuangan tidak dapat mencerminkan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi posisi atau keadaan keuangan perusahaan karena faktor-faktor tersebut tidak dapat dinyatakan dengan suatu uang.

b. *Balanced Scorecard (BSC)*

BSC lebih dari sekedar sekumpulan indikator penting atau faktor keberhasilan perusahaan. Berbagai ukuran pada BSC yang dibangun dengan tepat seharusnya berisikan serangkaian tujuan dan ukuran yang saling berkaitan, konsisten dan saling mendukung. Analoginya adalah seperti sebuah simulator penerbangan, dan bukan panel piringan instrumen. Seperti simulator, BSC berisi rangkaian hubungan sebab akibat yang kompleks antara berbagai variabel penting, termasuk kelebihan (*Lead*), Keteringgalan (*Lag*), dan putaran umpan balik, yang menjelaskan arah perjalanan, rencana penerbangan dari strategi keterkaitan yang ada harus merupakan hubungan sebab akibat, serta gabungan berbagai ukuran hasil, dan faktor pendorong kinerja perusahaan (Kaplan, 2012: 12)

Luis dan Biromo (2009: 2) Mendefinisikan *BSC* Sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance Manegemenet tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi

dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang kesemuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat.

1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Mulyadi (2001: 1) Mendefinisikan *balanced scorecard* merupakan *contemporary tool* yang di gunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan, penggunaan *balanced scorecard* menyajikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan

Mulyadi dan Jony (2001: 344) mendefinisikan *balanced scorecard* adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Tujuan *balanced scorecard*

Mulyadi dan Jony (2001: 330) menyatakan bahwa tujuan dari *balanced scorecard* adalah untuk memotivasi manajer dalam mewujudkan kinerja dari 4 perspektif *balanced scorecard* agar kinerja keuangan yang diwujudkan perusahaan berjumlah besar dan bersifat *sustainable* (berjangka panjang dan *balanced scorecard* alat memfokuskan organisasi, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi dan menyediakan upan balik bagi manajemen

Dapat disimpulkan bahwa tujuan dari *balanced scorecard* yaitu dapat membantu manajemen dalam pengambilan keputusan untuk

menentukan langkah- langkah dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan dan menjadi dasar dalam pemberian penghargaan terhadap produktifitas atau prestasi karyawan serta menjadi dasar dalam mengevaluasi langkah- langkah yang telah dilakukan, mana yang harus dikoreksi dan mana yang harus dikembangkan lagi.

3. Manfaat Pengukuran kinerja dan *Balanced scorecard (BSC)*

Menurut Lynch dan Cross dalam Yuwono et al, (2010: 9) manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh anggota/karyawan organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan terhadap pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang di harapkan tersebut.

Menurut Kaplan dan Norton manfaat *BSC* adalah

- a. Mengklarifikasikan dan mengkomunikasikan strategi keseluruhan organisasi

- b. Menyelaraskan sasaran departemen dan individu dengan strategi organisasi
- c. Mengkaitkan sasaran strategis dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan
- d. Mengidentifikasi dan menyelaraskan inisiatif strategi
- e. Melaksanakan peninjauan strategis secara periodik
- f. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk memperbaiki strategis

4. Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

a. Keunggulan *balanced scorecard*

Balanced scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategi saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategi dalam manajemen finansial. Manajemen strategi tradisional hanya berfokus kesasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategi kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran strategi yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategi tradisional tidak koheren satu dengan yang lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategi dalam sistem manajemen *strategic contemporer* dirumuskan secara koheren. Disamping itu *balanced scorecard* menjadikan sistem manajemen strategi kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh

sistem manajemen strategi tradisional yaitu dalam karakteristik keterukuran dan kesemimbangan.

Mulyadi (2001: 18) menyatakan keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan staregi adalah mampu menghasilkan rencana steregi yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

(1) Komprehensif

Koresip balance 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 dengan melihat pengukuran kinerja dari 4 perspektif seperti keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

(2) Koheren

Balanced scorecard dikenal dengan istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara personel yang terlibat. Setiap perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan mempuntai suatu sasaran strategi yang mungkin jumlah nya lebih dari satu. Secara definisi sasaran strategi adalah keadaan atau kondisi yang di wujudkan dimasa yang akan datang yang merupakan penjabaran dan tujuan perusahaan. Sasaran strategi ditetapkan untuk setiap perspektif harus dapat di jelaskan hubungan sebab akibatnya. Jadi, jika di

simpulakn semua sasaran strategi perusahaan dijelaskan sebab akibatnya. Sebagai contoh mengapa loyalitas konstumer menurun, dan sebagainya.

(3) Seimbang.

Keseimbangan sasran strategi yang dihasilkan dalam 4 (empat) perspektif meliputi jangka pendek dan jangka panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercemin dengan selaras nya *scorecard* personal staff dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personal yang ada didalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan. Kesimbangan sangat dapat diharapkan dalam rangka visi dan misi seatu perusahaan.

(4) Terukur.

Balanced scorecard mengukur sasaran- sasaran staregi yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran staregi diperspektif pelanggan, preses bisnis dan internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasarn yang tidak mudah diukur namun dengan pendekatan *balanced scorecard*, sasaran ditiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukuranya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikiaan, keterukuran sasaran- sasaran staregi diketiga perspektif non keuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran staregi *non* keuangan sehingga kinerja keuangan daapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

Balanced scorecard memberikan sasaran-sasaran strategi yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategi di perspektif non keuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Keterukuran sasaran-sasaran strategi di perspektif non keuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategi non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

b. Kelemahan *Balanced scorecard*

Abdul, dkk (2009: 2017) menyatakan kelemahan *balanced scorecard* yaitu:

- (1) Kurangnya hubungan antara ukuran dan hasil non keuangan, tidak adanya jaminan bahwa tingkat keuangan masa depan akan mengikuti pencapaian target pada setiap bidang non keuangan.
- (2) Pencapaian ukuran keuangan sering kali tidak dikaitkan dengan program insentif sehingga tekanan baik dari pemegang saham maupun dewan direksi berpengaruh pada pencapaian target
- (3) Tidak adanya mekanis perbaikan
Sering kali perusahaan tidak memiliki mekanisme perbaikan jika ukuran-ukuran hasil tidak ada.
- (4) Ukuran-ukuran tidak diperbaharui
Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbaharui ukuran-ukuran agar segaris dengan perubahan

strategi, hasilnya adalah perusahaan menghasilkan ukuran yang berdasarkan strategi sebelumnya.

(5) Pengukuran terlalu berlebihan

Barang kali ukuran kritis dapat dilakukan pada menejer tanpa kehilangan focus.

(6) Kesulitan dalam menentukan *trade-off*

Berdasarkan pendapat diatas yang telah diuraikan tersebut dapat disimpulkan bahwa kelemahan *balanced scorecard* adalah kurangnya hubungan antara ukuran dan hasil non keuangan dan pengukuran terlalu berlebihan.

5. Elemen Indikator Pengukuran Kinerja

Indra Bastian (2009: 332) Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan elemen indikator yang terdiri atas:

- a) Indikator masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan atau peraturan perundang-undangan.
- b) Indikator keluaran (*Output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau non fisik.

- c) Indikator hasil (*Outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan jangka menengah (efek langsung)
- d) Indikator manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- e) Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

6. Perancangan Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balanced scorecard*

Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penentuan perancangan *balanced scorecard* adalah:

- a. Evaluasi dan Konsensus visi, misi dan strategi perusahaan haruslah dibentuk tim yang dipimpin oleh pimpinan dengan anggota dari berbagai bagian dalam perusahaan sehingga terwakili. Perancangan *balanced scorecard* ini adalah evaluasi visi, misi dan strategi yang ada.
- b. Penentuan Strategi Perusahaan
Penentuan strategi yang akan dilakukan dalam menjalankan usahanya haruslah didahului dengan analisis SWOT (*strengths, weakness, opportunities, and threats*).
- c. Pemilihan perspektif dan Penentuan Sasaran Strategi Perusahaan

Penentuan perspektif yang akan digunakan untuk menjabarkan strategi kedalam istilah-istilah operasional dilakukan dengan memperhatikan keseimbangan antara aspek keuangan dan non keuangan, aspek masa lalu dan aspek masa depan, serta aspek internal dan eksternal.

d. Tolak Ukur *Balanced Scorecard*

Dalam memilih tolak ukur yang akan digunakan tentu saja yang harus diperhatikan keterkaitan antara visi, misi dan strategi perusahaan.

Untuk dapat menghasilkan *balanced scorecard* yang baik, Norton & Kaplan (2012: 207) Membagi proses perancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* ke dalam empat langkah:

1) Menentukan Perancangan Ukuran

(a) Pemilihan unit organisasi yang sesuai

Langkah ini merupakan awal yang tidak mudah terutama bagi perusahaan besar karena harus menentukan unit bisnis yang sesuai dengan *scorecard* tingkat pusat.

(b) Mengidentifikasi keterkaitan korporasi

Keterkaitan antara divisi satu dengan divisi lainnya dan korporasi perlu dilakukan untuk mengetahui tujuan *financial* bagi divisi, tema korporasi dan juga hubungan divisi satu dan divisi lainnya.

2) Membangun konsensus seputar tujuan strategi

(a) Wawancara dilakukan oleh asisten terhadap para menejer setelah sebelumnya para asisten mempersiapkan berbagai dokumen *balanced scorecard*, visi, misi, strategi perusahaan yang memperlihatkan kepada senior eksekutif.

(b) Sesi Sintesis

Output nya adalah skema dan pemetaan dalam empat perspektif.

3) Lokakarya Eksekutif

Proses ini ditujukan pada upaya untuk memperoleh konsensus terhadap *scorecard*

4) Memilih dan Merancang Ukuran

(a) Pertemuan Subgrup

Subgrup bertujuan memilih ukuran bagi *scorecard* sehingga sejalan dengan strateginya.

(b) Lokakarya Eksekutif

Lokakarya ini melibatkan tim manajemen senior bawahan langsung dan manajemen menengah.

5) Membuat Rencana Pelaksanaan

Terkait dengan upaya implementasi konsep maka organisasi dengan mekanisme khas masing-masing harus menyiapkan kesepakatan pada program aksi (Heru, 2006: 61)

Dengan demikian dapat disimpulkan perancangan *balanced scorecard* yaitu untuk menentukan evaluasi dan consensus visi, misi dan strategi perusahaan, penentuan strategi perusahaan, pemilihan perspektif dan penentuan sasaran strategi perusahaan dan sebagai tolak ukur *balanced scorecard*.

b. Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard (BSC)*

Balanced scorecard merupakan sekumpulan uraian kinerja yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan, penggunaan *Balanced scorecard* menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan.

a. Perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard (BSC)*

Menurut Kaplan dan Norton (2012: 202), dalam *Balanced scorecard* pengukuran kinerja suatu perusahaan dikelompokkan ke dalam 4 (empat) perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1) Perspektif Keuangan

Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi perusahaan, penerapan, dan pelaksanaannya telah memberikan kontribusi bagi keuntungan perusahaan. Oleh karena itu, tujuan keuangan menjadi fokus tujuan dan ukuran ketiga perspektif lainnya. Dalam menentukan tujuan dan ukuran keuangan ini, perlu

diidentifikasi posisi perusahaan saat ini. Menurut Kaplan dan Norton (2012) posisi perusahaan ada tiga, yaitu tahap pertumbuhan (*Growth*), tahap bertahan (*Sustain*) dan tahap menuai (*Harvest*).

(a) Tahap Pertumbuhan (*Growth*)

Perusahaan yang berada pada tahap awal pertumbuhan memiliki produk (barang atau jasa) yang bertumbuh secara signifikan, sehingga strategi dan pengukuran dalam perspektif keuangan yang dilakukan dapat difokuskan pada tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pangsa pasar sasaran dan pertumbuhan pendapatan.

(b) Tahap Bertahan (*Sustain*)

Perusahaan yang berada pada tahap bertahan memiliki produk (barang atau jasa) yang bertumbuh secara stabil, sehingga strategi dan pengukuran perspektif keuangan yang dilakukan dapat difokuskan pada peningkatan pendapatan operasional, peningkatan tingkat pengendalian investasi (*return on investment*), peningkatan keuntungan bersih (*net profit margin*)

(c) Tahap Menuai (*Harvest*)

Pada tahap ini, perusahaan memiliki produk (barang atau jasa) yang bertumbuh secara lambat, sehingga strategi dan pengukuran dalam perspektif keuangan dapat difokuskan pada pengelolaan arus kas (*cash flow management*), nilai tambah ekonomis (*economic value added*), dan nilai tambah kas (*cash flow added*).

2) Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memfokuskan pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil. Saat ini banyak perusahaan yang mempunyai kebijakan korporat dengan memfokuskan kepada pelanggan. Untuk menjadi nomor satu, perusahaan harus memberikan nilai lebih bagi pelanggan. Kaplan dan Norton (2012) membagi pengukuran atas pelanggan ini menjadi 2 (dua), yaitu kelompok pengukuran pelanggan utama dan pengukuran di luar kelompok utama.

Kelompok pengukuran pelanggan utama terdiri dari pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan.

(a) Pangsa Pasar

Menggambarkan proporsi bisnis yang di jual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu.

(b) Retensi Pelanggan.

Mengukur suatu tingkatan di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan.

(c) Akuisisi Pelanggan.

Mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan perusahaan menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.

(d) Kepuasan Pelanggan.

Menilai tingkat kepuasan atas kinerja-kinerja tertentu dalam proporsi nilai.

(e) Profitabilitas Pelanggan.

Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut. Kelompok pengukuran di luar kelompok utama terdiri dari atribut produk/jasa, hubungan pelanggan, citra dan reputasi.

(1) Atribut Produk/Jasa.

Atribut produk/jasa ini meliputi fungsi, harga, dan mutu produk/jasa.

(2) Hubungan Pelanggan.

Hubungan pelanggan ini mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan dan bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

(3) Citra dan Reputasi

Citra dan reputasi ini menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik pada suatu perusahaan.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis rantai nilai. Di sini, manajemen mengidentifikasi proses bisnis internal kritis yang harus diunggulkan

oleh perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan (Yuwono et al, 2009: 12). Kaplan dan Norton (2012: 9), membagi proses bisnis internal ke dalam 3 (tiga) proses bisnis utama, yaitu proses inovasi, proses operasi dan proses pelayanan purna jual.

(a) Proses Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Pengukuran yang digunakan untuk proses inovasi ini antara lain persentase penjualan produk baru, jumlah produk baru dibandingkan dengan pesaing atau rencana, kemampuan proses manufaktur, waktu yang diperlukan untuk memperoleh generasi produk berikutnya, waktu siklus, perolehan, titik impas waktu (*break even time*).

(b) Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Pengukuran proses operasi dapat menggunakan pengukuran-pengukuran seperti: waktu, kualitas, dan biaya ditambah dengan fleksibilitas dan karakteristik spesifik dari produk/jasa yang menciptakan nilai untuk pelanggan.

(c) Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan kepada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Pengukuran

yang digunakan dalam layanan purna jual sama ini dengan pengukuran pada proses operasi, yaitu: waktu, kualitas dan biaya.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif terakhir dalam *BSC* mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya tercapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Scorecard* yang pertama. Kaplan dan Norton (2012) memiliki 3 (tiga) kategori utama dalam perspektif ini, yaitu kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi dan *organization capital*

(a) Kapabilitas Pekerja

Pengukuran kapabilitas pekerja dilakukan dengan mengukur kepuasan pekerja, kesetiaan pekerja, dan produktivitas pekerja. Kepuasan pekerja merupakan penentu dari kedua pengukuran berikutnya. Pengukuran kepuasan pekerja dapat dilakukan dengan menggunakan angka indeks dengan skala tertentu. Sedangkan untuk kesetiaan pekerja dapat diukur lewat rasio perputaran pekerja, dan untuk produktivitas pekerja dapat menggunakan rasio pendapatan perusahaan per pekerja.

(b) Kapabilitas Sistem Informasi

Informasi merupakan suatu sarana penunjang untuk meningkatkan kemampuan pekerja. Dengan adanya informasi, maka pekerja dapat mengetahui perkembangan di dalam dan di luar perusahaan. Pengukuran kapabilitas sistem informasi dapat dilakukan dengan mengukur seberapa besar informasi yang tersedia dibandingkan dengan kebutuhan yang diantisipasi.

(c) **Organization Capital**

Pekerja membutuhkan motivasi yang dapat membuatnya bekerja lebih giat dan mencapai hasil yang lebih baik. Pengukuran terhadap motivasi ini dapat dilakukan melalui penghitungan jumlah usulan yang diberikan dengan yang diimplementasikan, jumlah perbaikan, keselarasan antara individu dengan organisasi, dan kinerja kelompok/tim.

b) Tolak Ukur Kinerja dalam *Balanced Scorecard* (BSC)

Menurut Kaplan dan Norton (2012: 13) berbagai ukuran kinerja yang digunakan pada masing-masing perspektif antara lain pengukuran kinerja pada perspektif keuangan, pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan, pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal dan pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

(1) **Pengukuran Kinerja pada Perspektif Keuangan**

Ukuran-ukuran kinerja yang digunakan pada perspektif keuangan adalah pertumbuhan pendapatan, *Current ratio*, *Return On Investment (ROI)* dan *Net Profit Margin*.

(a) *Pertumbuhan pendapatan*

Ukuran ini digunakan untuk mengetahui pertumbuhan pendapatan dari penjualan bersih yang diperoleh dari tahun ke tahun.

(b) *Current Ratio*

Current ratio digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Cara untuk menghitung *Current ratio* yaitu dengan membandingkan aktiva lancar dan hutang lancar. Semakin besar rasio menandakan semakin besar kemampuan perusahaan untuk kewajiban jangka pendek nya demikian pula sebaliknya.

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Asset Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$$

(c) *Return on Investment (ROI)*

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Rata-rata Total Aktiva}}$$

Ukuran ini digunakan untuk mengukur efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan seluruh sumber dayanya. Nilai persentase ROI yang semakin tinggi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin baik.

(d) *Net Profit Margin*

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penjualan}}$$

Ukuran ini digunakan untuk menggambarkan kesuksesan dari suatu operasi perusahaan dan ukuran ini biasa digunakan untuk memproyeksikan profitabilitas dalam suatu rencana

bisnis. Semakin tinggi nilai persentase laba bersih dibandingkan dengan penjualan bersih, menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin baik.

(2) Pengukuran Kinerja pada Perspektif Pelanggan

Ukuran- ukuran kinerja yang digunakan pada perspektif pelanggan adalah jumlah pelanggan perusahaan, rata-rata laba per pelanggan dan beban operasi per pelanggan.

(a) Jumlah Pelanggan Perusahaan

Ukuran ini digunakan untuk mengetahui pertumbuhan jumlah pelanggan perusahaan dari tahun ke tahun.

(b) Rata-rata Laba per Pelanggan

$$\text{Rata-rata Laba per Pelanggan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Pelanggan}}$$

Ukuran ini mencerminkan rata-rata pendapatan yang diperoleh oleh perusahaan dalam melayani seorang pelanggan.

(c) Beban Operasi per Pelanggan

$$\text{Beban Operasi per Pelanggan} = \frac{\text{Beban Operasi}}{\text{Total Pelanggan}}$$

Ukuran ini digunakan untuk mengetahui rata-rata beban operasi yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam melayani seorang pelanggan.

(3) Pengukuran Kinerja pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Ukuran-ukuran kinerja yang digunakan pada perspektif proses bisnis internal adalah terpenuhinya sertifikat internasional, margin laba operasional, rasio beban operasi terhadap pendapatan dan jumlah kunjungan bisnis ke pelanggan.

(a) Terpenuhinya Sertifikat Internasional

Terpenuhinya akreditasi dari lembaga penilai internasional merupakan ukuran kinerja yang digunakan untuk menilai kemampuan perusahaan dalam usaha memenuhi produk berkualitas yang berstandar internasional.

(b) Margin Laba Operasional

$$\text{Margin Laba Operasional} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Penjualan Bersih}}$$

Ukuran ini digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam melakukan efisiensi biaya dalam proses operasi.

(c) Rasio Beban Operasi Terhadap Pendapatan

$$\text{Rasio Beban Operasi Terhadap Pendapatan} = \frac{\text{Beban Operasi}}{\text{Pendapatan}}$$

Ukuran ini untuk mengetahui efisiensi beban-beban operasi perusahaan sehubungan dengan proses operasi perusahaan.

(d) Jumlah Kunjungan Bisnis ke Pelanggan

Ukuran ini untuk mengetahui konsistensi perusahaan dalam memelihara dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan melalui kegiatan kunjungan bisnis ke pelanggan.

(4) Pengukuran Kinerja pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Ukuran-ukuran kinerja yang digunakan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan, rasio beban pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap laba operasi, organization capital dan kepuasan karyawan, tingkat perputaran karyawan dan produktivitas karyawan.

(a) Jumlah Karyawan yang Mengikuti Pelatihan dan Pengembangan

Ukuran ini digunakan untuk mengetahui konsistensi perusahaan dalam memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan pengetahuan dan keahliannya.

(b) Rasio Beban Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Laba

$$\begin{aligned} &\text{Operasi Rasio Beban Pelatihan dan Pengembangan} \\ &= \frac{\text{Beban Pelatihan dan Pengembangan}}{\text{Laba Operasi}} \end{aligned}$$

Ukuran ini digunakan untuk mengukur kontribusi atas pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap laba operasi.

(c) *Organization Capital* dan Kepuasan Karyawan

Ukuran ini digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam meningkatkan organization capital dan menciptakan kepuasan karyawan.

(d) Tingkat Perputaran Karyawan

$$\text{Tingkat Perputaran Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Pekerja yang Keluar}}{\text{Jumlah Seluruh Karyawan}}$$

Ukuran ini digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya.

(e) Produktivitas Karyawan

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total Karyawan}}$$

Ukuran ini digunakan untuk mengukur kemampuan karyawan dalam menghasilkan pendapatan bagi perusahaan

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis penelitian

Sugiyono (2013: 53-55) menjelaskan jenis penelitian ini menurut tingkat eksplansi di bagi 3 macam yaitu:

1. Penelitian Deskriptif

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

2. Penelitian Komparatif

Penelitian Komparatif adalah penelitian yang bersifat membandingkan yang variabelnya masih sama dengan variabel sendiri tetapi yang lebih dari satu dalam waktu yang berbeda.

3. Penelitian Asosiatif

Penelitian Asosiatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel atau lebih.

Adapun jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu untuk mengetahui kinerja PT. PP London Sumatera Indonesia Tbk.

B. Lokasi penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. PP London Sumatera Indonesia Tbk yang beralamat di Jln. Veteran No.335/76 Kuto Batu Ilir Timur II Telp (0711) 351035.

C. Oprasionalisasi Variable

Adapun oprasional variabel yang digunakan pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel III.1

Overasionalisasi Variabel

Variabel	Devenisi variabel	Indikator
Pengukuran Kinerja dengan metode <i>Balance Scorecard</i>	Suatu alat manajemen kinerja (<i>performance Manegemenet tool</i>) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang kesemuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat.	1. Perspektif Keuangan a. Neraca b. Laba Rugi 2. Perspektif Pelanggan 3. Perspektif Proses Bisnis Internal 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sumber: Penulis, 2016

D. Data yang Diperlukan

Menurut Sugiyono (2013: 86) menjelaskan data penelitian pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi :

1) Data primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya (tidak melalui perantara)

2) Data sekunder

Data sekunder yaitu data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain)

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder, data sekunder berupa laporan keuangan dari PT. PP London Sumatera Indonesia Tbk cabang Palembang tahun 2011 sampai 2015 dimana data tersebut diperoleh dari departemen keuangan.

E. Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2013: 194) teknik pengumpulan data terdiri dari:

1. Kuisioner

Kuisioner adalah pengumpulan data yang dengan cara melakukan memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab

2. Pengamatan (Observasi)

Observasi adalah pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung kepada objek penelitian.

3. Wawancara

Wawancara adalah pengumpulan data dengan melakukan wawancara langsung maupun tidak langsung kepada sumber-sumbernya.

4. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data melalui dokumen-dokumen dan laporan keuangan yang ada di perusahaan dan memiliki relevansi dengan penelitian.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi. Dokumentasi yaitu dengan cara meminta dan menyalin laporan keuangan dan data-data di PT. PP London Sumatera Indonesia Tbk.

F. Analisis data dan Teknik Analisis

1) Analisis Data

Menurut Sugiyono (2013: 12) analisis data dalam penelitian dapat dikelompokkan menjadi 2, yaitu:

a. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam dan dilakukan secara terus menerus sampai datanya jenuh.

b. kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah teknik pengumpulan analisis data yang digunakan sudah jelas, yaitu diarahkan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam proposal.

Metode analisa ini menggunakan analisis kualitatif yakni karena menyajikan uraian penjelasan mengenai penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

c. Teknik Analisis

Peneliti menggunakan teknik analisis metode kualitatif secara komparatif dimana mencatat, mengklasifikasikan dan menganalisis data dan informasi yang bersifat kualitatif untuk memperoleh gambaran yang sesungguhnya yang terjadi dalam perusahaan dengan cara membandingkan fakta yang diperoleh dengan pengetahuan teoritis yang relevan dengan masalah yang diteliti. Dalam hal ini peneliti membandingkan laporan keuangan (Perspektif keuangan), Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif pertumbuhan dan pengembangan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum PT. PP London Sumatera Indonesia Tbk.

a. Sejarah Singkat

PT PP London Sumatera Indonesia Tbk yang berkantor di Jl Veteran No 335/76 Palembang, Sumatera Selatan sebagai kantor brand office atau kantor cabang dan berkantor pusat di Jl HR Rasuna Said Ariobimo Sentral Lantai 12 Blok X-2 Kav 5 Jakarta 12950, Indonesia.

Sejarah PT PP London Sumatra Indonesia Tbk, atau juga dikenal dengan nama “Lonsum”, dimulai lebih dari satu abad yang lalu di tahun 1906 ketika Harrisons & Crosfield Plc., perusahaan perkebunan dan perdagangan yang berbasis di London, mendirikan perkebunan dekat kota Medan, Sumatera Utara. Selanjutnya, Lonsum telah berkembang menjadi salah satu perusahaan perkebunan yang terkemuka di dunia.

Di awal berdirinya, Lonsum fokus pada penanaman karet, teh dan kakao, sebelum melakukan penanaman kelapa sawit di era tahun 1980. Kini, kelapa sawit menjadi komoditas utama Perseroan, diikuti dengan karet, kakao dan teh. Lonsum juga dikenal sebagai produsen benih bibit kelapa sawit yang berkualitas. Bisnis ini kini telah menjadi bagian penting bagi pertumbuhan Perseroan.

Perseroan mengelola lebih dari 112.000 hektar area perkebunan, yang terdiri dari perkebunan inti dan perkebunan plasma di Sumatera,

Jawa, Kalimantan dan Sulawesi. Pabrik kelapa sawit di Sumatera dan Kalimantan yang dikelola oleh Lonsum memiliki total kapasitas pengolahan Tandan Buah Segar (TBS) hampir mencapai 2,3 juta ton per tahun. Lonsum juga mengoperasikan beberapa fasilitas pengolahan karet, satu pabrik kakao dan satu pabrik teh.

Produksi minyak sawit lestari (CSPO) dimulai setelah perkebunan dan pabrik kelapa sawit Lonsum di Sumatera Utara menerima sertifikasi Roundtable on Sustainable Oil Palm (RSPO) di awal tahun 2009. Kemudian, Perseroan juga menerima sertifikasi RSPO untuk perkebunan dan pabrik kelapa sawitnya di Sumatera Selatan. Di akhir tahun 2014, Lonsum merupakan salah satu produsen CSPO terbesar di Indonesia, dengan produksi CSPO mencapai sekitar 44% dari total produksi minyak sawit (CPO). Selain itu, pada akhir 2013 Lonsum juga telah meraih sertifikasi Indonesia Sustainable Palm Oil (ISPO) untuk tiga area perkebunan dan satu pabrik di Sumatera Utara.

Lonsum senantiasa mengadopsi praktek manajemen perkebunan dan teknologi yang terbaik, serta berkomitmen membangun sumber daya manusia yang terampil dan berpengalaman. Kemampuannya di bidang riset dan pengembangan memegang peranan penting dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil perkebunan. Sampai tahun 2015, total tenaga kerja Lonsum mencapai lebih dari 15.000 karyawan, yang bekerja di kantor pusat Perseroan di Jakarta, kantor-kantor regional, serta di area perkebunan yang berlokasi di Sumatera, Jawa, Kalimantan, dan Sulawesi.

Lonsum menjadi perusahaan terbuka di tahun 1996, serta mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Surabaya, setelah Harrisons & Crossfield menjual seluruh kepemilikan sahamnya kepada PT Pan London Sumatra Plantations (PPLS) di tahun 1994. Di tahun 2007, Lonsum menjadi bagian dari Grup Indofood ketika Indofood Agri Resources Ltd (IndoAgri), anak perusahaan PT Indofood Sukses Makmur Tbk (Indofood) di bidang agribisnis, melakukan akuisisi melalui anak perusahaannya di Indonesia, PT Salim Ivomas Pratama Tbk (SIMP). Pada tahun 2010, IndoAgri melakukan divestasi 8% kepemilikannya di Lonsum, di mana 3,1% dijual ke SIMP. Pelepasan kepemilikan ini telah meningkatkan porsi saham bagi investor publik menjadi sebesar 40,5% dari 35,6%

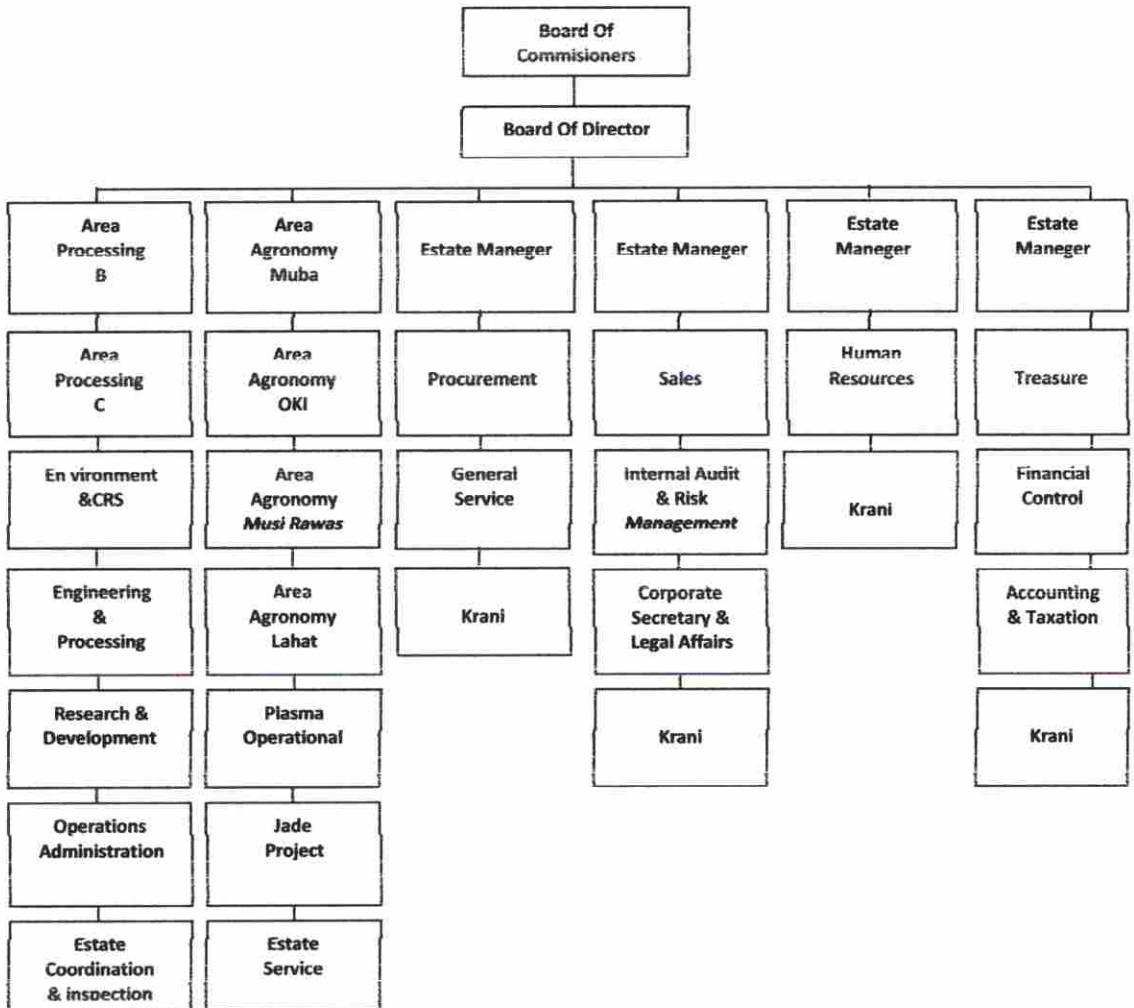
b. Struktur Organisasi PT PP London Sumatera Indonesia Tbk

Struktur organisasi adalah susunan atau perwujudan yang mencerminkan arus garis perintah, tugas, kewajiban serta tanggung jawab. Pada umumnya suatu organisasi digambarkan dalam bentuk tertentu sehingga dengan bagan tersebut akan dapat dilihat dengan jelas tantangan tugas serta kedudukan masing-masing orang dalam organisasi tersebut.

Dalam menjalankan fungsi dan tugasnya masing-masing serta memperlancar aktivitas arus kerja perusahaan, maka diperlukan struktur organisasi yang jelas dalam menggambarkan departemen-departemen tersebut.

Adapun struktur organisasi PT PP London Sumatera Indonesia Tbk dalam melakukan kegiatan perusahaannya secara umum dapat dilihat pada gambar IV.1

Gambar IV. I
Struktur Organisasi PT PP London Sumatera Indonesia Tbk



Sumber : PT. PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang

Berikut ini akan dijelaskan tentang tugas wewenang masing-masing bagian terdapat didalam PT. PP London Sumatera Indonesia Tbk berdasarkan struktur organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Commissioners*

- a. Mempertimbangkan serta memutuskan laporan tahunan atau program kerja yang diajukan *President Director*.
- b. Menyetujui kebijakan yang diambil oleh *president director* dalam menggunakan cadangan dana menurut cara yang terbaik.
- c. Mengawasi jalannya perseroan

2. *President Director*

- a. Membuat perencanaan kerja.
- b. Menyusun kebijakan dan strategi perusahaan.

3. *Head of Internal Audit Risk Management*

- a. Bertanggung jawab kepada *president director*
- b. Memimpin dan mengelolah kegiatan *internal audit dan risk management*
- c. Membuat kebijakan *risk management*
- d. Melakukan audit dan menyiapkan pelaporan audit
- e. Memastikan perusahaan telah memiliki dan menjalankan semua standar yang diperlukan.
- f. Membawahi *internal audit manager dan risk management manager*.

4. *Director of Estate*

- a. Bertanggung jawab kepada *managing director operational*

- b. Pemimpin, mengelola mengendalikan semua estate
 - c. Mengelola proses perencanaan anggaran (Bud-pland) dan memberikan keluaran untuk menjadi produsen (FEB/Dry Ruber) dengan biaya terendah dunia
 - d. Melaksanakan perencanaan SBU, dan memastikan pelaksanaannya
 - e. Terus menerus menyempurnakan SOP dan kebijakan untuk semua SBU dan estate serta memastikan pelaporan yang seragam
 - f. Secara konsisten menjalankan SOP untuk semua SBU dan estate
 - g. Membawahi semua *general estate manager*
5. Estate Manager
- a. Bertanggung jawab kepada *Managing director operation*
 - b. Memimpin, mengelola dan mengendalikan seluruh aktivitas operational estate di dalam SBU
 - c. Bertanggung jawab terhadap perencanaan anggaran (bud-plan) yang telah ditetapkan dan menghasilkan keluaran yang diharapkan
 - d. Memastikan (i) keseragaman penerapan kebijakan dan standar (ii) bersama finance, memastikan pelaporan yang seragam serta tepat waktu
 - e. Melihat semua capex SBU, khususnya capex untuk penanaman/planting pada estate yang sedang dalam proses pengembangan
6. *Director of Prosesing*
- a. Bertanggung jawab kepada *managing director operation*

- b. Memimpin, mengelola dan mengendalikan semua pabrik pengolahan (kelapa sawit, karet, termasuk NAKP), coklat, teh dan infrastruktur yang berhubungan dengan pabrik
- c. Terus menerus menyempurnakan SOP dan kebijakan-kebijakan pabrik, secara konsisten menjalankannya dengan tujuan untuk menjadi panduan CPO dan biaya termurah (ditto kernel, kernel oil, enriched mulch, rubber, cocoa & tea)
- d. Terus menerus meningkatkan target KPI dan melakukan bechmarking antar semua pabrik PT PP Londong Sumatera Indonesia Tbk
- e. Memastikan tidak terjadinya polusi dan mengoperasikan mulch yards secara efisien
- f. Membawahi semua senior proses manager.

7. *Senior proses manager*

- a. Bertanggung jawab kepada *director of prosesing*
- b. Membuat dan melaksanakan perencanaan pengolahan di semua pabrik.
- c. Memonitor penggunaan kapasitas pabrik dan memastikan penggunaan pabrik yang optimal, serta meminimalkan *runningcost* (termasuk rencana penghematan energy)
- d. Memastikan penggunaan & buangan antar pabrik
- e. Menjalankan standar pemeliharaan pabrik yang baik, termasuk pembelian jasa dari bagian engenering apabila diperlukan.

f. Membawahi dan atau melakukan koordinasi semua proses engineer.

8. *Head of BLRS Breeding*

- a. Bertanggung jawab kepada *Director of Research*
- b. Memimpin dan mengelolah bidang penelitian dan pengkajiaan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas bibit unggul dan volume produksi bibit dengan biaya yang rendah
- c. Membawahi *Seed Production Manager, Senior Breeding* dan *Bioteknologi Manager*.

9. *Head of BLRS Serive*

- a. Bertanggung jawab kepada *Managing Director of Research*
- b. Memimpin dan mengelolah aktifitas untuk membantu kebun guna meningkatkan *field*, produktifitas dan kualitas
- c. Membawahi *senior Agronomist, senior Entimologist, Senior Pathologist* dan *Lab Analysis Manager*.

10. *Head of Engineering*

- a. Bertanggung jawab kepada *managing Director operationas*
- b. Memimpin dan mengelolah proyek-proyek *engineering* melaksanakan *engineering*. Audit dan mengendalikan Capex.
- c. Memastikan proyek-proyek *engineering* menghasilkan keluaran PM yang sesuai dengan waktu, spesifikasi anggaran.
- d. Meyediakaan jasa pendukung *engineering* untuk proyek- proyek pabrik, estates, dan departemen & Direktorat.
- e. Membawahi Major Manager.

11. *Head of Technology Trransfer*

- a. Bertanggung *Director Operaerations*.
- b. Mimimpin dan mengelolah Aktifitas guna memastikan:
 - Semua pengetahuan internal dan ekternal dimiliki estate.
 - Melakukan seleksi dan prioritas dan pengetahuan.
 - Memastikan adanya aplikasi yang seragam terhadap semua area tanaman produktif Lonsum, dengan penggunaan beragam teknis.
 - Mengkoordinasi penyempurnaan SOP & kebijakan Direktorat., dengan tujuan untuk melakukan perbaikan terus menerus.
- c. Membawahi Senior *Agronomis NS*, senior *Crop protections Officer RS* , senior *Agronomis SS& Kaltim*, senior *Crop protections Officer SS& Kalimantan* dan *Enveronoment Manager*.

12. *Senior Inspector*

- a. Bertanggung jawab kepada Head Of *Technology transfer*.
- b. Melaksanaakna kunjungan berkala ke Estate, minimal 1 tahun sekali guna memastikan.
 - Tanaman dalam kondisi sehat dan *operational Estate* berjalan sesuai standar perusahaan.
 - Adanya persetujuan (*milestion*) dengan estate terhadap *aktivitas* perbaikan yang disetujui

13. *Head of sales*

- a. Bertanggung jawab kepada Managing Director Sales.

- b. Memimpin dan mengelolah seluruh kegiatan penjualan, mulai dari pembuatan strategi penjualan hingga ke pelaksanaan.
- c. Memastikan penyediaan komoditi tepat waktu dan terkumpulnya pendapatan dari hasil penjualan .
- d. Membawahi Sales Manager, *Fullfillment* manager dan sales Admin Manager.

14. *Head Of Treasury*

- a. Bertanggung jawab kepada *Managing director Finance*.
- b. Memimpin dan mengelolah dana (penerimaan, penempatan dan pengeluaran) perusahaan sehingga kegiatan pendanaan operasional perusahaan terselenggara dengan baik.
- c. Membawahi *Finacial Institution Realations Manager, Cash Management & Payment manager, pension Fund Surpervisor* dan *Plasma Financing& Admin Manager*.

15. *Financial Control*

- a. Bertanggung jawab kepada *Managing Director Finance*
- b. Memimpin mengelolah dan mengkoordinasi perencanaan anggaran (modal, biaya dan pendapatan)
- c. Mengontor aktivitas yang berhubungan dengan keuangan perusahaan agar selalu berjalan sesuai dengan kebijakan perusahaan.

16. *Accounting & Tax*

- a. Bertanggung jawab kepada *Managing Director Finance*

- b. Memimpin dan mengelolah dan mengkoordinasi keseluruhan aktivitas dan pajak perusahaan agar selalu berjalan sesuai kebijakan perusahaan.
- c. Melakukan koordinasi dengan semua *Regional Finacial Manager* untuk melakukan pencatatan akutansi di masing-masing wilayah.

17. *Procurement &Logistics*

- a. Bertanggung jawab kepada *Managing Director Finacial*.
- b. Memimpin, mengelolah dan mengkoordinasi seluruh kegiatan pengadaaan, peyimpanan dan distribusi barang agar dapat mendukung kegiatan bisnis perusahaan secara optimal.

18. *Head Of procurement and logistics*

- a. Bertanggung jawab kepada *Head Of procurement and Logistics*.
- b. Membantu *Head Of procurement & Logistic* untuk mengololah dan mengkoordinasi kegiatan pengadaaan barang.

19. *Head Of project Management Office*

- a. Bertanggung jawab kepada *Managing Director Finance*.
- b. Memimpin, mengelolah dan mengordinasi kegiatan monistoring perkembang proyek- proyek yang sedang berjalan.
- c. Melaporkan perkembangan proyek- proyek yang sedang berjalan.

20. *Head Of Information Syestem & Business Processes*

- a. Bertanggung jawab kepada *Managing Director Finacial*.
- b. Memimpin, mengelolah dan mengkoordinasi seluruh kegiatan sistem informasi perusahaan agar dapat mendukung kegiatan perusahaan secara optimal.

- c. Membawahi *Managements information Syestem & Aplication Support Manager, Quality Manager, InQuality Manager, Infrastukture, Communication & Data*

21. Head Of Human Resouces

- a. Bertanggung jawab kepada Managing Directure HR & GS
- b. Memimpin dan mengelolah aktivitas pengembangan & pengelolahan SDM, guna mendukung pencapaian bisnis.
- c. Mengembangkan strategi dan sistem pengembangan SDM serta mengelolah pelaksanaanya.
- d. Membawahi HR Servis Manager, *Traning & Develoment Manager, industerial Relations Manager dan HR planing & Recruitments Manager.*

22. Head Of Generial Survice

- a. Bertanggung jawab kepada *Managing Director HR & GS.*
- b. Memimpin mengelolah dan mengkoordinasi keseluruhan aktivitas yang berhubungan dengan layanan umum, kesehatan dan keamanan kerja.
- c. Menyediakan sarana pendukung yang memadai untuk menunjang kelancaran oprarasional perusahaan.
- d. Membawahi *Support Feciliities Manager, Healih & Safety Manager dan GS Administration Staff.*

23. Head Of Securty

- a. Bertanggung jawab kepada Managing HR & GS

- b. Memimpin dan mengelola aktifitas yang berhubungan dengan keamanan untuk melindungi fasilitas dan kegiatan perusahaan.
- c. Memantau atau menegontrol pelaksanaan sistem dan prosedur keamanan (misalnya POLDA, dll) untuk melindungi fasilitas dan kegiatan perusahaan.

C. Visi PT PP London Sumatera Indonesia Tbk

PT PP London Sumatera Indonesia Tbk menjadi perusahaan perkebunan yang paling efisien dengan memberikan strategi yang meliputi:

1. Perusahaan perkebunan dan peningkatan kapasitas produksi
2. Efisien Biaya operasi
3. Pengembangan serta produksi CPO (Crude Palm Oil), Karet, The, Kopi dan Coklat

B. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard*

Balanced scorecard merupakan sekumpulan ukuran kinerja yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan, penggunaan *balanced scorecard* menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan. *Balanced scorecard* diukur berdasarkan empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan,

perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan empat perspektif tersebut PT PP London Sumatera Indonesia Tbk cabang Palembang diukur sebagai berikut:

- a. Perspektif keuangan yang dilakukan pengukuran laporan keuangan dengan menggunakan pertumbuhan pendapatan, *Current Ratio*, *Return On Investment (ROI)* dan *Net Profit Margin*.
- b. Perspektif pelanggan yang dilakukan dengan menganalisis jumlah pelanggan perusahaan, rata-rata laba per pelanggan dan beban operasi per pelanggan.
- c. Perspektif proses bisnis internal yang dilakukan dengan menganalisis terpenuhinya sertifikat internasional, margin laba operasional, rasio beban operasi terhadap pendapatan dan jumlah kunjungan bisnis ke pelanggan.
- d. Tolak ukur kinerja yang digunakan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan, rasio beban pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap laba operasi, tingkat perputaran karyawan dan produktivitas karyawan.

Pengukuran kinerja pada PT PP London Sumatera Indonesia Tbk cabang Palembang sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Ukuran-ukuran kinerja yang digunakan pada perspektif keuangan adalah pertumbuhan pendapatan, *Current Ratio*, *Return On Investment* (ROI) dan *Net Profit Margin*.

Tabel IV.1

PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang

Pendapatan Tahun 2011-2015

Keterangan	2011	2012	2013	2014	2015
Pertumbuhan Pendapatan (Rp/Jutaan)	2,343,228	2,105,789	2,066,839	2,363,269	2,094,807
<i>Current Ratio</i>	269%	204%	147%	130%	84%
<i>Return On investment (ROI)</i>	25%	15%	10%	11%	7%
<i>Net Provit Margin</i>	36%	26%	19%	19%	15%

Sumber : Data yang diolah 2016

Berdasarkan tabel IV.1 tersebut dapat diketahui pertumbuhan pendapatan PT PP London Sumatera Indonesia Tbk cabang Palembang di tahun 2011 sebesar 2,3 triliun, di tahun 2012 sebesar 2,1 triliun, di tahun 2013 sebesar 2 triliun, di tahun 2014 sebesar 2,3 triliun, di tahun 2015 sebesar 2,0 triliun, dalam lima tahun terakhir pendapatan terbesar terjadi pada tahun 2014.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Asset Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Current Ratio Tahun 2011} &= \frac{\text{Rp } 1.280.298.000.000}{\text{Rp } 476.217.500.000} \times 100\% \\ &= 269\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Current Ratio Tahun 2012} &= \frac{\text{Rp } 1.296.908.000.000}{\text{Rp } 636.041.000.000} \times 100\% \\ &= 204\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Current Ratio Tahun 2013} &= \frac{\text{Rp } 999.563.000.000}{\text{Rp } 680.444.500.000} \times 100\% \\ &= 147\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Current Ratio Tahun 2014} &= \frac{\text{Rp } 931.753.000.000}{\text{Rp } 718.156.000.000} \times 100\% \\ &= 130\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Current Ratio Tahun 2015} &= \frac{\text{Rp } 634.294.000.000}{\text{Rp } 755.407.000.000} \times 100\% \\ &= 84\% \end{aligned}$$

Dari hasil analisis tersebut dapat dilihat *current Ratio* perusahaan antara tahun 2011 sampai tahun 2015 seperti pada uraian berikut:

Pada tahun 2011 *current Ratio* perusahaan 269 % , hal ini berarti PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang telah mencapai target untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Tetapi pada tahun 2015 *current Ratio* perusahaan mengalami penurunan menjadi 84%, hal ini disebabkan karena kas PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang kembali mengalami penurunan yang signifikan.

$$\text{Return On investment (ROI)} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Rata-rata Total Aktiva}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Return On investment (ROI)} &= \frac{\text{Rp } 850.756.500.000}{\text{Rp } 3.395.929.500.000} \times 100\% \\ \text{Tahun 2011} &= 25\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Return On investment (ROI)} &= \frac{\text{Rp } 557.769.500.000}{\text{Rp } 3.775.898.000.000} \times 100\% \\ \text{Tahun 2012} &= 15\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Return On investment (ROI)} &= \frac{\text{Rp } 384.312.500.000}{\text{Rp } 3.987.438.000.000} \times 100\% \\ \text{Tahun 2013} & \\ &= 10\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Return On investment (ROI)} &= \frac{\text{Rp } 458.357.500.000}{\text{Rp } 4.327.573.000.000} \times 100\% \\ \text{Tahun 2014} & \\ &= 11\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Return On investment (ROI)} &= \frac{\text{Rp } 311.654.500.000}{\text{Rp } 4.424.396.000.000} \times 100\% \\ \text{Tahun 2015} & \\ &= 7\% \end{aligned}$$

Pada tahun 2011 *Return On investment (ROI)* perusahaan 25 %, hal ini berarti PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang kinerja perusahaan cukup baik.

Pada tahun 2012 *Return On investment (ROI)* perusahaan mengalami penurunan sebesar 10%, hal ini disebabkan tingkat produksi mengalami penurunan yang berdampak pada penjualan PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang tetapi kinerja perusahaan masih cukup baik.

Pada tahun 2013 *Return On investment (ROI)* perusahaan mengalami penurunan sebesar 5%, hal ini disebabkan penjualan PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang mengalami penurunan dan kinerja perusahaan kurang baik.

Pada tahun 2014 *Return On investment (ROI)* perusahaan naik sebesar 1%, hal ini disebabkan ditahun 2014 berhasil menaikkan produksi TBS PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang.

Pada tahun 2015 *Return On investment (ROI)* perusahaan kembali mengalami penurunan sebesar 4%, hal ini disebabkan

menurunnya penjualan PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang dikarenakan menurunnya harga komoditas seperti pada TBS maupun CPO.

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Net Profit Margin Tahun 2011} &= \frac{\text{Rp } 850.756.500.000}{\text{Rp } 2.343.228.500.000} \times 100\% \\ &= 36\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Net Profit Margin Tahun 2012} &= \frac{\text{Rp } 557.769.500.000}{\text{Rp } 2.105.789.000.000} \times 100\% \\ &= 26\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Net Profit Margin Tahun 2013} &= \frac{\text{Rp } 384.312.500.000}{\text{Rp } 2.066.839.500.000} \times 100\% \\ &= 19\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Net Profit Margin Tahun 2014} &= \frac{\text{Rp } 458.347.500.000}{\text{Rp } 2.363.269.500.000} \times 100\% \\ &= 19\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Net Profit Margin Tahun 2015} &= \frac{\text{Rp } 311.654.500.000}{\text{Rp } 2.094.807.500.000} \times 100\% \\ &= 15\% \end{aligned}$$

Pada tahun 2011 *Net Profit Margin* perusahaan 36 %, hal ini berarti PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang profitabilitas dalam suatu rencana bisnis baik dengan demikian kinerja perusahaan baik.

Pada tahun 2012 *Net Profit Margin* perusahaan mengalami penurunan sebesar 10%, hal ini disebabkan beban pokok penjualan PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang naik sebesar

103 milyar tetapi profitabilitas dalam suatu rencana bisnis baik dengan demikian kinerja perusahaan baik.

Pada tahun 2013 *Net Provit Margin* perusahaan mengalami penurunan sebesar 7%, hal ini disebabkan beban penjualan dan distribusi mengalami kenaikan, tetapi profitabilitas dalam suatu rencana bisnis cukup baik.

Pada tahun 2014 *Net Provit Margin* perusahaan 19 %, di tahun 2014 perusahaan berhasil meningkatkan kuantitas penjualan dengan biaya sebesar 300 milyar.

Pada tahun 2015 *Net Provit Margin* perusahaan mengalami penurunan sebesar 4%, hal ini disebabkan karena menurunnya harga komoditas tetapi perusahaan berhasil meningkatkan kuantitas penjualan.

2. Perspektif Pelanggan

Ukuran- ukuran kinerja yang digunakan pada perspektif pelanggan adalah jumlah pelanggan perusahaan, rata-rata laba per pelanggan dan beban operasi per pelanggan.

Tabel IV. 2

**PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang
Pelanggan Tahun 2011-2015**

Keterangan	2011	2012	2013	2014	2015
Jumlah Pelanggan Perusahaan	15	15	17	17	18
Rata-rata Laba Perpelanggan (Rp/Jutaan)	56,717	37,184	22,606	26,961	17,314
Beban operasi Perpelanggan (Rp/Jutaan)	416	419	558	704	887

Sumber : Data yang diolah 2016

Berdasarkan tabel IV.2 kita dapat mengetahui jumlah pelanggan pada PT PP London Sumatera Indonesia Tbk cabang Palembang dari tahun ke tahun. Pelanggan tersebut melakukan pembelian dan penjualan produk dari PT PP London Sumatera Indonesia Tbk cabang Palembang. Tidak menutup kemungkinan pada tahun-tahun selanjutnya penjualan maupun pembelian produk akan terus meningkat.

$$\begin{aligned} \text{Rata-rata Laba per Pelanggan} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Pelanggan}} \\ \text{Rata-rata Laba per Pelanggan} &= \frac{\text{Rp } 850.756.500.000}{15} \\ &= \text{Rp } 56.717.100.000 \\ \text{Rata-rata Laba per Pelanggan} &= \frac{\text{Rp } 557.769.500.000}{15} \\ \text{Tahun 2012} & \\ &= \text{Rp } 37.184.630.000 \\ \text{Rata-rata Laba per Pelanggan} &= \frac{\text{Rp } 384.312.500.000}{17} \\ \text{Tahun 2013} & \\ &= \text{Rp } 22.606.620.000 \\ \text{Rata-rata Laba per Pelanggan} &= \frac{\text{Rp } 458.347.500.000}{17} \\ \text{Tahun 2014} & \\ &= \text{Rp } 26.961.620.000 \\ \text{Rata-rata Laba per Pelanggan} &= \frac{\text{Rp } 311.654.500.000}{18} \\ \text{Tahun 2015} & \\ &= \text{Rp } 17.314.140.000 \end{aligned}$$

Pada tahun 2011 Rata-rata Laba per Pelanggan perusahaan sebesar Rp 56.717.100.000, hal ini berarti PT PP London Sumatera

Indonesia Tbk Cabang Palembang rata-rata pendapatan yang diperoleh oleh perusahaan dalam melayani seorang pelanggan baik.

Pada tahun 2012 Rata-rata Laba per Pelanggan perusahaan mengalami penurunan sebesar Rp 19.532.470.000, hal ini disebabkan menurunnya laba bersih PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang, rata-rata pendapatan yang diperoleh oleh perusahaan dalam melayani pelanggan masih cukup baik.

Pada tahun 2013 Rata-rata Laba per Pelanggan perusahaan mengalami penurunan sebesar Rp 14.578.020.000, hal ini disebabkan menurunnya laba bersih PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang tetapi pelanggan di tahun 2013 meningkat dengan bertambahnya pelanggan berjumlah 2 pelanggan, rata-rata pendapatan yang diperoleh oleh perusahaan dalam melayani pelanggan masih baik.

Pada tahun 2014 Rata-rata Laba per Pelanggan perusahaan mengalami kenaikan sebesar Rp 4.355.000.000, hal ini disebabkan meningkatnya laba bersih PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang sebesar 74 milyar di tahun 2014, rata-rata pendapatan yang diperoleh oleh perusahaan dalam melayani pelanggan baik.

Pada tahun 2015 Rata-rata Laba per Pelanggan perusahaan mengalami penurunan sebesar Rp Rp 9.647.480.000, hal ini disebabkan menurunnya laba bersih PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang yang dikarenakan krisis global yang terjadi di tahun 2015.

$$\begin{aligned} \text{Beban Operasi per Pelanggan} &= \frac{\text{Beban Operasi}}{\text{Total Pelanggan}} \\ \text{Beban Operasi per Pelanggan Tahun 2011} &= \frac{\text{Rp } 6.247.500.000}{15} \\ &= \text{Rp } 417.500.000 \\ \text{Beban Operasi per Pelanggan Tahun 2012} &= \frac{\text{Rp } 6.298.000.000}{15} \\ &= \text{Rp } 419.870.000 \\ \text{Beban Operasi per Pelanggan Tahun 2013} &= \frac{\text{Rp } 10.007.000.000}{17} \\ &= \text{Rp } 588.650.000 \\ \text{Beban Operasi per Pelanggan Tahun 2014} &= \frac{\text{Rp } 11.980.000.000}{17} \\ &= \text{Rp } 704.710.000 \\ \text{Beban Operasi per Pelanggan Tahun 2015} &= \frac{\text{Rp } 15.973.500.000}{18} \\ &= \text{Rp } 887.420.000 \end{aligned}$$

Pada tahun 2011 Beban Operasi per Pelanggan perusahaan sebesar Rp 416.500.000, hal ini berarti PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang biaya operasi yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam melayani pelanggan efisien.

Pada tahun 2012 Beban Operasi per Pelanggan perusahaan mengalami kenaikan sebesar Rp 3.370.000 , hal ini disebabkan meningkatnya biaya transport komoditi PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang, biaya operasi yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam melayani pelanggan efisien.

Pada tahun 2013 Beban Operasi per Pelanggan perusahaan mengalami kenaikan sebesar Rp 168.780.000 ,hal ini disebabkan kembali meningkatnya biaya komoditi baik TBS maupun CPO PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang karena meningkatnya upah minimum pekerja, biaya operasi yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam melayani pelanggan cukup efisien.

Pada tahun 2014 Beban Operasi per Pelanggan perusahaan mengalami kenaikan sebesar Rp.116.060.000, hal ini berarti PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang dengan biaya operasi yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam melayani pelanggan cukup efisien.

Pada tahun 2015 Beban Operasi per Pelanggan perusahaan mengalami kenaikan sebesar Rp 182.710.000, hal ini disebabkan meningkatnya upah minimum karyawan PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang, biaya operasi yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam melayani pelanggan kurang efisien.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Ukuran-ukuran kinerja yang digunakan pada perspektif proses bisnis internal adalah terpenuhinya sertifikat internasional, margin laba operasional, rasio beban operasi terhadap pendapatan dan jumlah kunjungan bisnis ke pelanggan.

A. Terpenuhinya Sertifikat Internasional

1. Tahun 2011

- a. Sertifikasi *Rountable on Sustainable Palm Oil* (RSPO) diberikan kepada tiga lokasi kebun dan satu pabrik kelapa sawit Lonsum di Sumatera Selatan yang menambah sekitar 25.000 ton Certified Sustainable Palm Oil (CSPO) menjadi sekitar 195.000 ton CSPO produksi tahunan Perseroan.
 - b. Sertifikat RSPO untuk pabrik kelapa sawit Tirta Agung di Sumatera Selatan dengan *Annex to Certificate – RSPO (Supply Base)* untuk perkebunan Tirta Agung Budi Tirta dan Suka Damai di Sumatera Selatan.
 - c. Best of the Best Award 2011 – PT PP London Sumatra Indonesia Tbk, The A List the 40 Top Performing Small & Midsized Companies by Forbes Indonesia.
2. Tahun 2012
- a. Bisnis Indonesia Award 2012 - Kategori Sektor Pertanian Terbaik, by Bisnis Indonesia
 - b. Indonesia Best Companies 2012 - The Biggest Growing Profitable Agriculture Company, by Warta Ekonomi
 - c. Best Under A Billion Award 2012 - The Region's Top 200 Small and Midsize Companies, by Forbes Asia
 - d. SAP Award 2012 - Best SAP Implementation Project - Overall, by SAP Indonesia
3. Tahun 2013
- a. PROPER (Performance Rating in Relation to Environmental Management)

- b. RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil)
 - c. ISPO (Indonesian Sustainable Palm Oil)
4. Tahun 2014
- a. Social Business Innovation Award 2014 – Best Sustainable Business Innovation Company in Green Action Programme from Warta Ekonomi
 - b. Indonesia's Century Old Company Award - One of the Companies to Be Over a Century Old from PDBI
5. Tahun 2015
- a. RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil)
 - b. ISPO (Indonesian Sustainable Palm Oil)
 - c. PROPER (Performance Rating in Relation to Environmental Management)

Dalam Hal ini kita dapat melihat bahwa PT PP London Sumatera Indonesia Tbk mempunyai pengakuan baik secara nasional maupun internasional sebagai perusahaan yang berkualitas.

Tabel IV. 3

**PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang
Proses Bisnis Internal Tahun 2011-2015**

Keterangan	2011	2012	2013	2014	2015
Margin Laba Operasional	42%	31%	24%	25%	19%
Rasio Beban Operasi Terhadap Pendapatan	49%	20%	8%	32%	30%
Jumlah Kunjungan Bisnis ke Pelanggan	12	12	12	12	12

Sumber : Data yang diolah 2016

Margin Laba Operasional	=	$\frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$
Margin Laba Operasional Tahun 2011	=	$\frac{\text{Rp } 1.002.762.000.000}{\text{Rp } 2.343.228.500.000} \times 100\%$ = 42 %
Margin Laba Operasional Tahun 2012	=	$\frac{\text{Rp } 661.986.500.000}{\text{Rp } 2.066.839.500.000} \times 100\%$ = 31 %
Margin Laba Operasional Tahun 2013	=	$\frac{\text{Rp } 512.824.500.000}{\text{Rp } 2.105.789.000.000} \times 100\%$ = 24 %
Margin Laba Operasional Tahun 2014	=	$\frac{\text{Rp } 620.261.000.000}{\text{Rp } 2.363.269.500.000} \times 100\%$ = 25 %
Margin Laba Operasional Tahun 2015	=	$\frac{\text{Rp } 417.953.000.000}{\text{Rp } 2.094.807.500.000} \times 100\%$ = 19 %

Pada tahun 2011 Margin Laba Operasional perusahaan sebesar 42%. hal ini berarti PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang dalam biaya proses operasi yang dikeluarkan oleh perusahaan efisien.

Pada tahun 2012 Margin Laba Operasional perusahaan mengalami penurunan sebesar 12%, hal ini disebabkan menurunnya laba operasi PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang sebesar 340 milyar, namun dalam biaya proses operasi yang dikeluarkan oleh perusahaan efisien.

Pada tahun 2013 Margin Laba Operasional perusahaan mengalami penurunan sebesar 6%, hal ini disebabkan menurunnya laba operasi PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang

Palembang sebesar 149 milyar, namun dalam biaya proses operasi yang dikeluarkan oleh perusahaan efisien.

Pada tahun 2014 Margin Laba Operasional perusahaan mengalami kenaikan sebesar 1 %, hal ini berarti PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang dalam biaya proses operasi yang dikeluarkan oleh perusahaan efisien.

Pada tahun 2015 Margin Laba Operasional perusahaan mengalami penurunan sebesar 7%, hal ini disebabkan kembali menurunnya laba operasi PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang, dalam biaya proses operasi yang dikeluarkan oleh perusahaan cukup efisien.

$$\text{Rasio Beban Operasi Terhadap Pendapatan} = \frac{\text{Beban Operasi}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Rasio Beban Operasi Terhadap Pendapatan 2011} &= \frac{\text{Rp } 6.247.500.000}{\text{Rp } 12.424.500.000} \times 100\% \\ &= 49\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rasio Beban Operasi Terhadap Pendapatan 2012} &= \frac{\text{Rp } 6.298.000.000}{\text{Rp } 30.383.500.000} \times 100\% \\ &= 20\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rasio Beban Operasi Terhadap Pendapatan 2013} &= \frac{\text{Rp } 10.007.000.000}{\text{Rp } 113.714.500.000} \times 100\% \\ &= 8\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rasio Beban Operasi Terhadap Pendapatan 20} &= \frac{\text{Rp } 11.980.000.000}{\text{Rp } 36.363.000.000} \times 100\% \\ &= 32\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Rasio Beban Operasi} &= \text{Rp } 15.973.500.000 \times 100\% \\
 \text{Terhadap Pendapatan 2015} &\text{ Rp } 51.751.000.000 \\
 &= 30\%
 \end{aligned}$$

Pada tahun 2011 Margin Laba Operasional perusahaan sebesar 49%, hal ini disebabkan tingginya beban operasi terhadap pendapatan operasi PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang dalam beban-beban operasi perusahaan sehubungan dengan proses operasi perusahaan kurang efisien.

Pada tahun 2012 Margin Laba Operasional perusahaan sebesar 20%, hal ini berarti PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang dalam beban-beban operasi perusahaan sehubungan dengan proses operasi perusahaan kurang efisien.

Pada tahun 2013 Margin Laba Operasional perusahaan sebesar 8%, hal ini disebabkan meningkatnya pendapatan operasi PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang, dalam beban-beban operasi perusahaan sehubungan dengan proses operasi perusahaan sangat efisien.

Pada tahun 2014 Margin Laba Operasional perusahaan sebesar 32%, hal ini berarti PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang dalam beban-beban operasi perusahaan sehubungan dengan proses operasi perusahaan kurang efisien.

Pada tahun 2015 Margin Laba Operasional perusahaan sebesar 30%, hal ini disebabkan meningkatnya biaya transport komoditi PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang dalam

beban-beban operasi perusahaan sehubungan dengan proses operasi perusahaan kurang efisien.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Ukuran-ukuran kinerja yang digunakan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan, rasio beban pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap laba operasi.

Tabel IV. 4
PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang
Pengembangan Karyawan Tahun 2011-2015

Keterangan	2011	2012	2013	2014	2015
Jlh Karyawan Pelatihan & Pengembangan	557	458	226	445	890
Rasio Beban Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Laba	0.12%	0.17%	0.15%	0.18%	0.87%
Tingkat Perputaran Karyawan	0.34%	0.23%	0.29%	0.25%	0.46%
Produktivitas Karyawan (Dalam Jutaan)	129,05	80,83	53,95	60,26	41.22

Sumber : Data yang diolah 2016

Berdasarkan tabel IV.4 jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan karyawan pada PT PP London Sumatera Indonesia Tbk cabang Palembang pada tahun 2011 sebesar 557 karyawan, pada tahun 2012 sebesar 458 karyawan, di tahun 2013 berjumlah 226 karyawan, di tahun 2014 berjumlah 445 karyawan dan di tahun 2015 berjumlah 890 karyawan. Pelatihan dan pengembangan dengan jumlah peserta terbanyak pada tahun 2015. Ini membuktikan

bahwa PT PP London Sumatera Indonesia Tbk cabang Palembang sangat memperhatikan SDM di perusahaan nya agar karyawan nya mempunyai kemampuan di bidangnya.

$$\begin{array}{l} \text{Operasi Rasio Beban} \\ \text{Pelatihan Pengembangan} \end{array} = \frac{\text{Beban Pelatihan}}{\text{Laba Operasi}} \times 100\% = \frac{\text{dan Pengembangan}}{\text{Laba Operasi}} \times 100\%$$

$$\begin{array}{l} \text{Operasi Rasio Beban Pelatihan} \\ \text{Pengembangan Tahun 2011} \end{array} = \frac{\text{Rp 1.350.000.000}}{\text{Rp 1.002.762.000.000}} \times 100\% = 0.12\%$$

$$\begin{array}{l} \text{Operasi Rasio Beban Pelatihan} \\ \text{Pengembangan Tahun 2012} \end{array} = \frac{\text{Rp 1.162.500.000}}{\text{Rp 661.986.500.000}} \times 100\% = 0.17\%$$

$$\begin{array}{l} \text{Operasi Rasio Beban Pelatihan} \\ \text{Pengembangan Tahun 2013} \end{array} = \frac{\text{Rp 750.000.000}}{\text{Rp 512.824.500.000}} \times 100\% = 0.15\%$$

$$\begin{array}{l} \text{Operasi Rasio Beban Pelatihan} \\ \text{Pengembangan Tahun 2014} \end{array} = \frac{\text{Rp 1.146.750.000}}{\text{Rp 620.261.000.000}} \times 100\% = 0.18\%$$

$$\begin{array}{l} \text{Operasi Rasio Beban Pelatihan} \\ \text{Pengembangan Tahun 2015} \end{array} = \frac{\text{Rp 3.677.250.000}}{\text{Rp 417.953.000.000}} \times 100\% = 0.87\%$$

Pada tahun 2011 Operasi Rasio Beban Pelatihan Pengembangan perusahaan sebesar 0.12%, hal ini berarti PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang dengan kontribusi atas pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap laba operasi sangat efisien.

Pada tahun 2012 Operasi Rasio Beban Pelatihan Pengembangan perusahaan sebesar 0.17%, hal ini berarti PT PP London Sumatera

Indonesia Tbk Cabang Palembang dengan kontribusi atas pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap laba operasi sangat efisien.

Pada tahun 2013 Operasi Rasio Beban Pelatihan Pengembangan perusahaan sebesar 0.15%, hal ini berarti PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang dengan kontribusi atas pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap laba operasi sangat efisien.

Pada tahun 2014 Operasi Rasio Beban Pelatihan Pengembangan perusahaan sebesar 0.18%, hal ini berarti PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang dengan kontribusi atas pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap laba operasi sangat efisien.

Pada tahun 2015 Operasi Rasio Beban Pelatihan Pengembangan perusahaan sebesar 0.87%, hal ini berarti PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang dengan kontribusi atas pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap laba operasi sangat efisien, pada tahun 2015 sedikit mengalami kenaikan itu dikarenakan pengaruh inflasi pada tahun tersebut.

$$\text{Tingkat Perputaran Karyawan} = \frac{\text{Pekerja yang Keluar}}{\text{Seluruh Karyawan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Tingkat Perputaran Karyawan Tahun 2011} &= \frac{23}{6592} \times 100\% \\ &= 0.34\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Tingkat Perputaran Karyawan Tahun 2012} &= \frac{16}{6900} \times 100\% \\ &= 0.23\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Tingkat Perputaran Karyawan Tahun 2013} &= \frac{21}{7123} \times 100\% \\ &= 0.29\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Tingkat Perputaran Karyawan Tahun 2014} &= \frac{19}{7606} \times 100\% \\ &= 0.25\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Tingkat Perputaran Karyawan Tahun 2015} &= \frac{35}{7559} \times 100\% \\ &= 0.46\%\end{aligned}$$

Pada tahun 2011 Tingkat Perputaran Karyawan perusahaan sebesar 0.34%, hal ini berarti PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang dengan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya sangat baik.

Pada tahun 2012 Tingkat Perputaran Karyawan perusahaan sebesar 0.23%, hal ini berarti PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang dengan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya sangat baik.

Pada tahun 2013 Tingkat Perputaran Karyawan perusahaan sebesar 0.29, hal ini berarti PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang dengan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya sangat baik.

Pada tahun 2014 Tingkat Perputaran Karyawan perusahaan sebesar 0.25%, hal ini berarti PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang dengan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya sangat baik.

Pada tahun 2015 Tingkat Perputaran Karyawan perusahaan sebesar 0.46%. hal ini berarti PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang dengan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya sangat baik, pada tahun ini peningkatan pekerja yang keluar di karenakan krisis global yang menyebabkan pengurangan biaya-biaya seperti gaji sehingga banyak karyawan yang mengundurkan diri.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total Karyawan}}$$

$$\text{Produktivitas Karyawan Tahun 2011} = \text{Rp } \frac{850.756.500.000}{6592}$$

$$= \text{Rp } 129.058.935$$

$$\text{Produktivitas Karyawan Tahun 2012} = \text{Rp } \frac{557.769.500.000}{6900}$$

$$= \text{Rp } 80.836.159$$

$$\text{Produktivitas Karyawan Tahun 2013} = \text{Rp } \frac{384.312.500.000}{7123}$$

$$= \text{Rp } 53.953.741$$

$$\text{Produktivitas Karyawan Tahun 2014} = \text{Rp } \frac{458.347.500.000}{7606}$$

$$= \text{Rp } 60.261.307$$

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas Karyawan Tahun 2015} &= \text{Rp } \frac{311.654.500.000}{7559} \\ &= \text{Rp } 41.229.594 \end{aligned}$$

Pada tahun 2011 Produktivitas Karyawan perusahaan sebesar Rp 129.058.935, Hal ini berarti PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang dengan kemampuan karyawan dalam menghasilkan pendapatan bagi perusahaan sangat baik.

Pada tahun 2012 Produktivitas Karyawan perusahaan sebesar Rp 80.836.159, hal ini berarti PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang dengan kemampuan karyawan dalam menghasilkan pendapatan bagi perusahaan sangat baik, penurunan disebabkan penurunan penjualan semua komoditi.

Pada tahun 2013 Produktivitas Karyawan perusahaan sebesar Rp 53.953.741, hal ini berarti PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang dengan kemampuan karyawan dalam menghasilkan pendapatan bagi perusahaan sangat baik. Ini di sebabkan penurunan produksi TBS.

Pada tahun 2014 Produktivitas Karyawan perusahaan sebesar Rp 60.261.307, hal ini berarti PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang dengan kemampuan karyawan dalam menghasilkan pendapatan bagi perusahaan sangat baik.

Pada tahun 2015 Produktivitas Karyawan perusahaan sebesar Rp 41.229.594, hal ini berarti PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang dengan kemampuan karyawan dalam menghasilkan pendapatan bagi perusahaan sangat baik.

Jenis penelitian dalam penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif. Teknik perolehan data yang digunakan adalah wawancara dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini analisis data kualitatif. Hasil penelitian diperspektif keuangan mengalami penurunan setiap tahun disebabkan karena menurunnya penjualan hampir semua komoditas. Pada perspektif pelanggan cukup baik dikarenakan meningkatnya jumlah pelanggan. Pada perspektif bisnis internal naik nya biaya-biaya proses produksi setiap tahunnya. Pada perspektif pengembangan sangat baik karena perusahaan memperhatikan kemampuan karyawan untuk lebih baik.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang dilakukan oleh penulis pada penelitian ini, maka penulis menyimpulkan pengukuran kinerja PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang dengan pendekatan *balanced scorecard* pada umumnya sudah baik dan efektif. Perspektif keuangan telah mencapai target untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya, walaupun di tahun 2015 mengalami penurunan. Kepuasan pelanggan terhadap PT PP London Sumatera Indonesia Tbk Cabang Palembang baik dengan bertambahnya pelanggan di tahun 2014 dan tahun 2015. Pelayanan dari perusahaan kepada pelanggan merupakan suatu kunci untuk suatu kepercayaan pelanggan kepada perusahaan. Pada perspektif bisnis internal pencapaian proses operasi yang baik dan beban operasi terhadap pendapatan baik, cukup efisien pada beban-beban operasi perusahaan sehubungan dengan proses operasi perusahaan. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran cukup baik dan efisien dan juga perusahaan sangat memperhatikan *skill* karyawannya dengan memberikan pelatihan setiap tahunnya, karena sumber daya manusia adalah hal terpenting dalam mencapai visi misi suatu perusahaan.

B. SARAN

Sebaiknya PT PP London Sumatera Indonesia Tbk cabang Palembang lebih memperhatikan dalam pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard* agar keberhasilan operasi perusahaan dapat berjalan sesuai dan tidak terdapat penurunan dalam penilaian kinerja perusahaan. Selain itu diharapkan agar pihak PT PP London Sumatera Indonesia Tbk cabang Palembang dapat meningkatkan laba perusahaan dengan cara lebih memperhatikan proses bisnis internal berupa kualitas produk dan di dukung dengan pengembangan karyawan agar SDM semakin berkualitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Boy, Isma Putra. (2011). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard di CV MCH Sidoarjo. Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. *Jurnal Akuntansi & Manajemen* ISSN: 26284751. (<http://download.portalgaruda.org/article.php?article=58362&val=4378>, diakses 7 April 2016).
- Dina, Gultom . (2009). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard sudy kasus pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) . Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Universitas Sumatera Utara. *Jurnal Akuntansi* ISSN: 54767843. (<http://download.portalgaruda.org/article.php?article=58362&val=4378>, diakses 7 April 2016).
- Fahmi, Irham. 2012. *Analisis Kinerja Keuangan*. Alfabeta. Bandung.
- Heriana.(2013).Evaluasi Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard pada PT Perkebunan Nusantara V. Jurusan Akuntansi, Universitas Riau. *Jurnal Akuntansi & Manajemen* ISSN 1845-5253hul. 1-16. (<http://download.portalgaruda.org/article.php?article=58362&val=4378>, diakses 7 April 2016).
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2009. *Standar Akuntansi Keuangan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton. 2009. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. (2009). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*, Salemba Empat.
- Program Strata Satu.(2016). **Pedoman Penulisan Usulan Penelitian dan Skripsi**.Palembang: Universitas Muhammadiyah Palembang.
- Sawir, (2011: 1). *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2013). **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D**. Bandung: Alfabeta.

Wibowo, 2010. *Dasar-Dasar Akuntansi*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Yuwono, S., Sukarno, E. dan Ichsan, M. (2003). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Cetakan Kedua, Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.



LONSUM

IndoAgri

No : 100/HRU-SS/PKL-EKT/VIII/2016
Lampiran : -
Perihal : Penelitian

Palembang, 03 Agustus 2016

Kepada Yth,
Dekan
Universitas Muhammadiyah Palembang
JL. Jenderal A. Yani 13 Ulu 30263 No. 284-14, Ulu
Telp. (0711) 511433 Fax. (0711)518018
Palembang

Bersama ini diinformasikan bahwa mahasiswa dibawah ini :

Nama : Melyas Syah Fitri
NIM : 222012026
Program Studi : Akuntansi

Telah melakukan penelitian di PT. PP London Sumatra Indonesia Tbk di bulan Mei 2016..
Demikian kami sampaikan dan terima kasih.

PT. PP London Sumatra Indonesia Tbk
PALEMBANG
Ahmad Jahri, S.Kom
Industrial Relations Staff

PT PP LONDON SUMATRA INDONESIA TBK

Palembang Branch Office : T. +62711 351035
Jl. Veteran No 335/76 F. +62711 374723, 367153
Palembang 30114 www.londonsumatra.com
Sumatera Selatan - Indonesia

a subsidiary of.

Indofood
INDONESIA



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

NAMA MAHASISWA : Melya Syah Fitriani	PEMBIMBING
NIM : 22 2012 026	KETUA : Aprianto, S.E., M.Si
PROGRAM STUDI : Akuntansi	ANGGOTA :
JUDUL SKRIPSI : Penilai Kinerja Dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada PT. London Sumatera Indonesia Tbk	

NO.	TGL/BL/TH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
			KETUA	ANGGOTA	
1	23/7/2016	Bab I-III	<i>[Signature]</i>		perbaikan
2					
3	25/7/2016	Bab I-III	<i>[Signature]</i>		Acc.
4					
5	27/7/2016	Bab IV	<i>[Signature]</i>		perbaikan
6					
7	28/7/2016	Bab IV	<i>[Signature]</i>		perbaikan
8					
9	29/7/2016	Bab IV-V	<i>[Signature]</i>		perbaikan
10					
11	30/7/2016	Bab IV-V	<i>[Signature]</i>		perbaiki
12					
13	2/8/2016	Bab IV-V	<i>[Signature]</i>		Acc.
14					
15					
16					

CATATAN :

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

Dikeluarkan di : Palembang



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

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**

Unggul dan Tolami

Sertifikat

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : MELYA SYAH FITRIANI
NIM : 222012026
PROGRAM STUDI : Akuntansi

Yang dinyatakan HAFAL / TAHFIDZ (17) Surat Juz Amma
di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang

Palembang, 23/10/2021
an. Dekan

Wakil Dekan IV



Drs. Antoni, M.H.I.





UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
LEMBAGA BAHASA

Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu Palembang 30263

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

email. lembagabahasaump@yahoo.com



TEST OF ENGLISH ABILITY SCORE RECORD

Name : Melya Syah Fitriani
 Place/Date of Birth : Padang, May 11th 1994
 Test Times Taken : +8
 Test Date : August, 25th 2016

Scaled Score

Listening Comprehension : 49
 Structure Grammar : 32
 Reading Comprehension : 40
 OVERALL SCORE : 403

No. 752/TEA FE/LB/UMP/VIII/2016

CERTIFICATE

Palembang, August, 29th 2016
 Chairperson of Language Laboratory

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

NBM/NIDN. 1164932/0210098402



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
STATUS TERAKREDITASI

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

PKKKN

No. 086/H-4/LPKKN/UMP/III/2016

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

Nama : MELYA SYAH FITRIANI
Nomor Pokok Mahasiswa : 222012026
Fakultas : EKONOMI
Tempat Tgl. Lahir : PADANG, 11-05-1994

telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata Tematik Posdaya Angkatan ke-10 yang dilaksanakan dari tanggal
20 Januari sampai dengan 3 Maret 2016 bertempat di:

Kelurahan/Desa : Tjg Batu Timur
Kecamatan : Tanjung Batu
Kota/Kabupaten : Ogan Ilir
Dinyatakan : Lulus

Mengetahui
Rektor



Dr. Abid Djazuli, S.E., M.M.

Palembang, 14 Maret 2016
Ketua LPKKN,



Ir. Athanannasir, 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 /PTII / 2014 (B)
Nomor : 044 /SK/BAN-PT/Akred /SI / 2014 (B)
Nomor : 1262 /SK/BAN-PT/Akred/SI/XII/ 2015 (B)
Nomor : 771 /SK/BAN-PT/Akred/Dpi-III/VII/ 2015 (B)

Website : fe.umpalembang.ac.id

Email : febumpig@umpalembang.ac.id

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

LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Hari, Tanggal : Senin, 22 Agustus 2016
Pukul : 16.00 s/d 19.00 Wib
Nama : Melya Syah Fitriani
NIM : 222012026
Program Studi : Akuntansi
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen
Judul : Penerapan Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. PP London Sumatera Indosensia Tbk Cabang Palembang

**SETELAH DIPERBAIKIN DAN DISETUJUI OLEH PIGAK TIM PENGUJI
DAN PEMBIMBING SKRIPSI DAN DIPERKENANKAN
UNTUK MENGIKUTI WISUDA**

NO	NAMA DOSEN	JABATAN	TANGGAL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1.	Aprianto, S.E., M.Si	Pembimbing	23/9/2016	
2.	Dr. Sa'adah Siddik, S.E., Ak., M.Si	Ketua Penguji	24/9/2016	
3.	Aprianto, S.E., M.Si	Penguji 1	23/9/2016	
4.	Welly, S.E., M.Si	Penguji 2	23/9/2016	

Palembang, September 2016

Dekan,

Ketua Program Studi Akuntansi



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

NIDN/NBM : 0216106902/944806

BIODATA PENULIS



Nama : Melya Syah Fitriani

Jenis Kelamin : Perempuan

Tempat/Tanggal Lahir : Padang, 11 Mei 1994

Kewarganegaraan : Indonesia

Agama : Islam

Alamat Lengkap : JL. Komplek Grya Suka Jadi Permai Tahap 2 Blok M
No 12 Talang Kelapa Banyuasin Sumatera Selatan

Telepon : 081278029539

Email : Melyasyahfitriani@gmail.com