

**Implementasi *Balanced Scorecard* dalam Meningkatkan
Pertumbuhan Proses Bisnis Internal Pada
PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan**

SKRIPSI

OLEH:

INDRIANI

168330150



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2020**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 4/9/20

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)4/9/20

**Implementasi *Balanced Scorecard* dalam Meningkatkan
Pertumbuhan Proses Bisnis Internal Pada
PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar
Sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Medan Area**

OLEH:

**INDRIANI
168330150**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2020**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

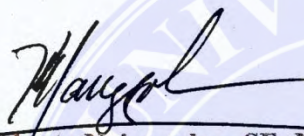
Document Accepted 4/9/20

Access From (repository.uma.ac.id)4/9/20

LEMBARAN PENGESAHAN

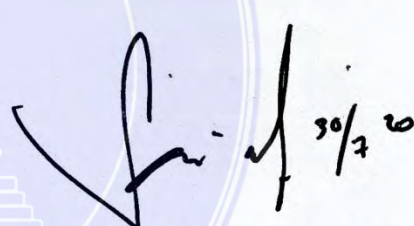
Judul Skripsi : Implementasi *Balanced Scorecard* dalam Meningkatkan
Pertumbuhan Proses Bisnis Internal pada PT. Perkebunan
Nusantara IV (Persero) Medan.
Nama : INDRIANI
NPM : 16.833.0150
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis

Disetujui Oleh
Komisi Pembimbing


Karlonta Nainggolan, SE, MSAc
Pembimbing I


Hasbiana Dalimunthe, SE, M. Ak
Pembimbing II


Dr. Ihsan Effendi, SE, M.Si
Dekan


Sari Nuzullina Rahmadhani, SE, M.Acc, Ak
Ka. Prodi Akuntansi

Tanggal Lulus : 29 April 2020

HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, 29 April 2020



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR/SKRIPSI UNTUK KEPENTIGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : INDRIANI
NPM : 16.833.0150
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Akuntansi
Jenis Karya : Tugas Akhir/Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul *Implementasi Balanced Scorecard* dalam Meningkatkan Pertumbuhan Proses Bisnis Internal pada PT. Perkebunan Nusantara (Persero) Medan. Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan

Pada Tanggal : 29 April 2020

Yang menyatakan



INDRIANI

16.833.0150

RIWAYAT HIDUP

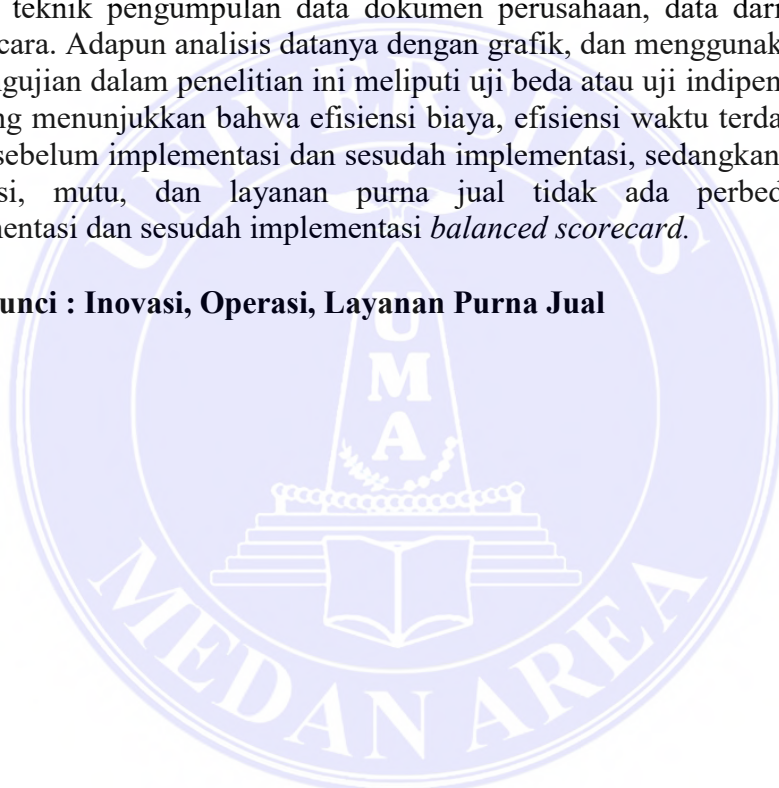
Peneliti dilahirkan di Bandar Siantar, Pematangsiantar, Provinsi Sumatera Utara, Pada tanggal 29 April dari Ayah Almarhum Sarto dan Ibu Herlinawati. Peneliti merupakan putri kandung dari 1 bersaudara. Tahun 2015 peneliti lulus dari SMA Swasta Taman Siswa Pematangsiantar, dan pada tahun 2016 terdaftar sebagai mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.



ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui “Implementasi *Balanced Scorecard* dalam Meningkatkan Pertumbuhan Proses Bisnis Internal pada PT. Perkebunan Nusantara IV”. Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah penelitian deskriptif, Populasi dari penelitian ini adalah catatan suatu dokumen tentang pelaksanaan *balanced scorecard* perspektif proses bisnis internal sebelum dan setelah BSC diadaptasi oleh PTPN IV Medan. Sampel yang dipilih adalah catatan suatu dokumen tentang pelaksanaan *balanced scorecard* perspektif proses bisnis internal yang terdiri dari inovasi, mutu, efisiensi biaya, dan layanan purna jual sebelum diadaptasi tahun 2015-2016 dan setelah diadaptasi tahun 2017-2018 *balanced scorecard* oleh PTPN IV Medan. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dan kualitatif, sumber data berasal dari data sekunder dan primer dengan teknik pengumpulan data dokumen perusahaan, data dari internet, dan wawancara. Adapun analisis datanya dengan grafik, dan menggunakan SPSS versi 16. Pengujian dalam penelitian ini meliputi uji beda atau uji independent sample t-test yang menunjukkan bahwa efisiensi biaya, efisiensi waktu terdapat perbedaan antara sebelum implementasi dan sesudah implementasi, sedangkan untuk inovasi produksi, mutu, dan layanan purna jual tidak ada perbedaan sebelum implementasi dan sesudah implementasi *balanced scorecard*.

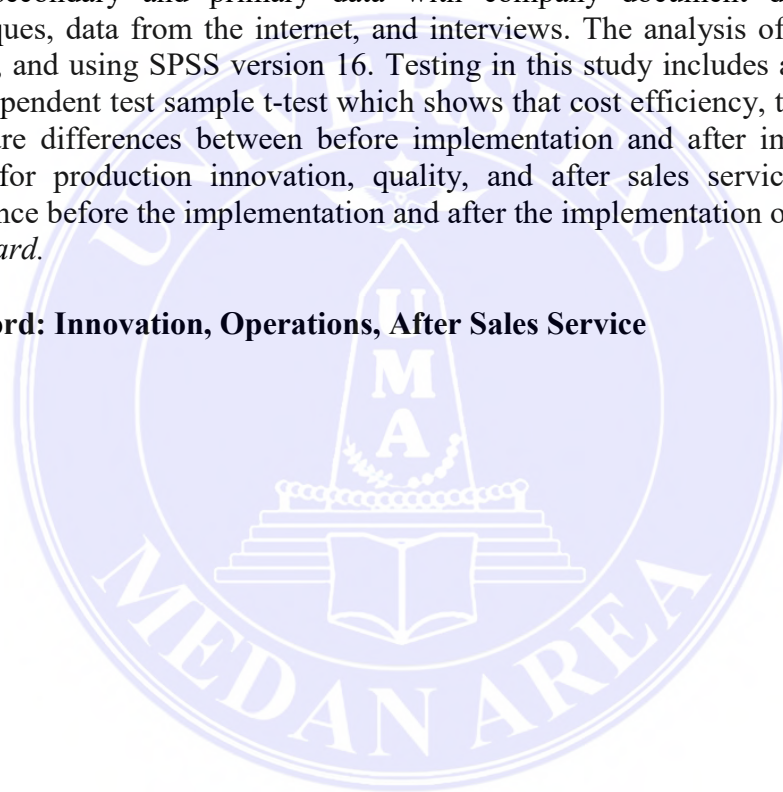
Kata kunci : Inovasi, Operasi, Layanan Purna Jual



ABSTRACT

Purpose of this study was to determine "Implementation of the *Balanced Scorecard* in Improving the Growth of Internal Business Processes at PT. Perkebunan Nusantara IV ". This type of research used by researchers is descriptive research, the population of this study is the record of a document about the implementation of a *balanced scorecard* perspective of internal business processes before and after the BSC was adapted by PTPN IV Medan. The selected sample is a record of a document about the implementation of a *balanced scorecard* internal business process perspective consisting of innovation, quality, cost efficiency, and after sales service before being adapted in 2015-2016 and after being adapted in 2017-2018 *balanced scorecard* by PTPN IV Medan. The type of data used is quantitative and qualitative data, the source of the data comes from secondary and primary data with company document data collection techniques, data from the internet, and interviews. The analysis of the data with graphs, and using SPSS version 16. Testing in this study includes a different test or independent test sample t-test which shows that cost efficiency, time efficiency there are differences between before implementation and after implementation, while for production innovation, quality, and after sales service there is no difference before the implementation and after the implementation of the *balanced scorecard*.

Keyword: Innovation, Operations, After Sales Service



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT, berkat taufiq dan hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini guna melengkapi persyaratan akademik untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Dan Bisnis Program Studi Akuntansi di Universitas Medan Area.

Alhamdulillahirabbil'alamin atas karunia Allah SWT. Peneliti yakin dan percaya bahwa jika ada kesulitan maka didalamnya terdapat kemudahan. Segenap kemampuan, pikiran, waktu dan tenaga serta berbagai hambatan, akhirnya skripsi yang berjudul **“Implementasi *Balanced Scorecard* dalam Meningkatkan Pertumbuhan Proses Bisnis Internal Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan ”** ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Peneliti menyadari kelemahan serta keterbatasan yang ada sehingga dalam menyelesaikan skripsi ini memperoleh bantuan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini peneliti secara khusus mengucapkan terima kasih kepada orangtua atas segala perhatian, pengertian dan doa yang diberikan serta pihak-pihak lain yang telah memberikan dukungan dalam pembuatan skripsi ini. Pada kesempatan ini juga peneliti mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M. Eng, M. Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak Dr. Ihsan Effendi, M. Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Medan Area.

3. Bapak Teddi Pribadi, SE, MM, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Medan Area.
4. Ibu Sari Nuzullina Rahmadhani, SE, M.Acc, Ak, selaku KA.Prodi Akuntansi Universitas Medan Area.
5. Ibu Karlonta Nainggolan, SE, MSAc, selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk memberi petunjuk, pengetahuan, bimbingan dan pengarahan selama penyusunan skripsi ini.
6. Ibu Hasbiana Dalimunthe, SE, M. Ak, selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan waktu bimbingan dan pengarahan selama penyusunan skripsi ini.
7. Ibu May Hana Balqis. SE. Ak, M. Si, selaku dosen sekretaris pembimbing dalam pembuatan skripsi ini.
8. Seluruh Dosen Jurusan Akuntansi Universitas Medan Area yang telah memberikan ilmunya kepada peneliti.
9. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen serta staff fakultas ekonomi yang telah membantu peneliti hingga dapat menyelesaikan perkuliahan.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dan tidak terlepas dari kekurangan-kekurangan, hal ini disebabkan oleh keterbatasan ilmu dan kemampuan yang dimiliki oleh peneliti namun dengan kerendahan hati yang terbuka peneliti menerima saran dan kritik untuk menyempurnakan skripsi ini. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan. Kepada Allah Swt kita berserah diri, karena tiada satupun dapat terjadi jika tidak ada kehendak-Nya dan semoga Allah Swt membalas segala kebaikan kita semua dengan rahmat dan hidayah-Nya, serta semua upaya ini mendapat Ridha-Nya, Aamiin Ya Rabbal alamin.

Medan, 21 Febuari 2020

Peneliti



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 4/9/20

Access From (repository.uma.ac.id)4/9/20

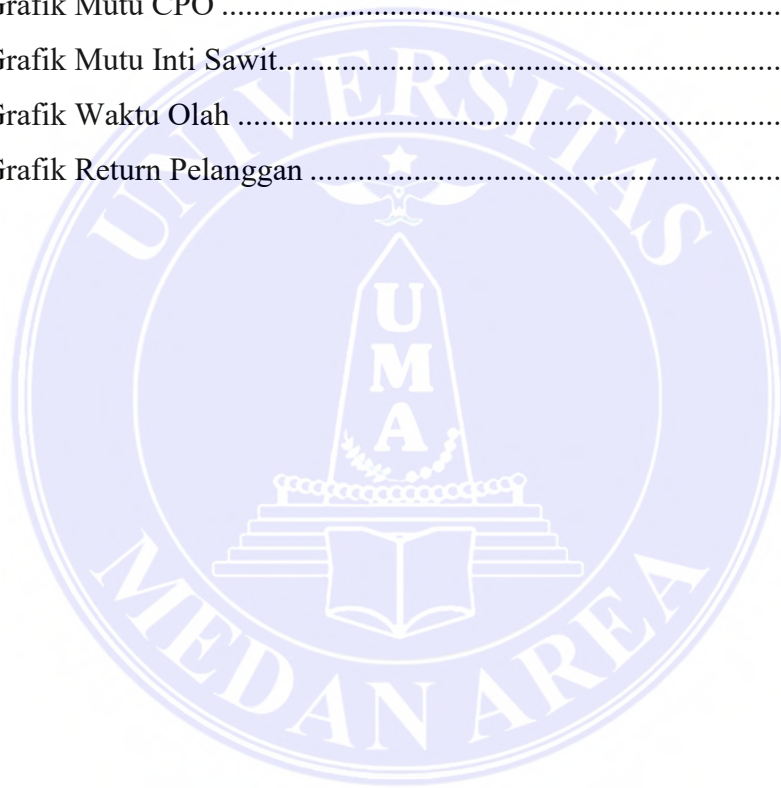
DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Landasan Teori	6
2.1.1 <i>Balanced Scorecard</i>	6
2.1.1.1 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	6
2.1.1.2 Alasan Dasar Memilih <i>Balanced Scorecard</i>	7
2.1.1.3 Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	8
2.1.1.4 Faktor-faktor Kegagalan <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.1.2 Pengukuran Kinerja	12
2.1.3 Hubungan Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.1.4 Strategi Pengembangan Bisnis	13
2.1.5 Perspektif Proses Bisnis Internal	14
2.1.5.1 Inovasi	16
2.1.5.2 Operasi	18
2.1.5.3 Layanan Purna Jual	19
2.2 Penelitian Terdahulu	19
2.3 Kerangka Konseptual.....	23

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN.....	24
3.1 Jenis, Lokasi, Waktu Penelitian.....	24
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian.....	25
3.3 Definisi Operasional Variabel	26
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	26
3.5 Teknik Pengumpulan Data	27
3.6 Analisis Data.....	27
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	28
4.1 Hasil Penelitian.....	28
4.1.1 Sejarah Singkat Perkembangan Perusahaan	28
4.1.2 Struktur Organisasi PTPN IV	29
4.1.3 Visi dan Misi PTPN IV	30
4.1.4 Strategi PTPN IV	31
4.1.5 Strategi Jangka Pendek.....	32
4.1.6 Mekanisme Tahap Pelelangan Produk	34
4.2 Penyajian Data Penelitian	35
4.2.1 Rencana Strategis BSC.....	35
4.2.2 Perspektif Proses Bisnis Internal	37
4.2.2.1 Inovasi	37
4.2.2.2 Operasi	38
4.2.2.3 Layanan Purna Jual	41
4.3 Pembahasan	42
4.3.1 Penyajian Data dengan Grafik.....	42
4.3.1.1 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	42
4.3.1.1.1 Inovasi	42
4.3.1.1.2 Operasi	44
4.3.1.1.3 Layanan Purna Jual	48
4.3.2 Analisis Data dengan Uji T Paired Sample T test	50
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN.....	57
5.1 Kesimpulan.....	57
5.2 Saran	58
DAFTAR PUSTAKA	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
I.1 Penggunaan BSC Sebagai Alat Manajemen.....	2
II.1 Hubungan Keempat Perspektif dalam BSC.....	11
II.2 Kerangka Konseptual.....	23
IV.1 Tahap Pelelangan.....	34
IV.2 Grafik Produksi Kelapa Sawit	43
IV.3 Grafik Efisiensi Biaya.....	45
IV.4 Grafik Mutu CPO	46
IV.5 Grafik Mutu Inti Sawit.....	47
IV.6 Grafik Waktu Olah	48
IV.7 Grafik Return Pelanggan	49



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
II.1 Penelitian terdahulu	20
III.1 Jadwal Penelitian	25
III.2 Definisi Operasional	26
IV.1 Rencana Strategi PTPN IV	35
IV.2 Produksi Kelapa Sawit.....	38
IV.3 Biaya Produksi.....	39
IV.4 Mutu Minyak Sawit (CPO).....	40
IV.5 Mutu Inti Sawit.....	40
IV.6 Waktu Produksi	41
IV.7 Return Penjualan.....	42
IV.8 Hasil Biaya Produksi	50
IV.9 Hasil Jumlah Produksi	51
IV.10 Hasil Mutu ALB CPO.....	51
IV.11 Hasil Mutu Kadar Air CPO	52
IV.12 Hasil Mutu Kotoran CPO	52
IV.13 Hasil Mutu ALB Inti Sawit.....	53
IV.14 Hasil Mutu Kadar Air Inti Sawit.....	53
IV.15 Hasil Mutu Kotoran Inti Sawit.....	54
IV.16 Hasil KAP olah	54
IV.17 Hasil Jam Operasi	55
IV.18 Hasil Return Penjualan	56

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Lampiran 1	



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat mengharuskan perusahaan untuk menciptakan keunggulan dan keberhasilan yang kompetitif agar dapat bertahan dalam persaingan. Masa kini mensyaratkan adanya kemampuan baru yang harus dimiliki oleh perusahaan manufaktur ataupun jasa. Kemampuan sebuah perusahaan untuk memobilisasi dan mengeksploitasi aktiva tak berwujudnya (*intangible assets*) menjadi jauh lebih menentukan dari pada sekedar investasi dan mengelola aktiva fisik yang berwujud. Hal ini juga dapat dilihat dari hasil penelitian Fauzi, Budi, dan M. Syamsun (2016) bahwa aset tidak berwujud merupakan aset yang tidak nyata wujudnya, tidak dilaporkan dalam akuntansi namun mempunyai peran yang penting dalam perusahaan, dan aset tidak berwujud memiliki kapasitas yang sangat baik bagi pelaku usaha komoditas.

Kebutuhan untuk mengintegrasikan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan serta mengidentifikasi ukuran kinerja utama yang menghubungkan pengukuran dengan strategi yang menyebabkan munculnya *balanced scorecard* (BSC) (Ibrahim dan Sirojo, 2015). Menurut Kaplan dan Norton (1996) *Balanced scorecard* merupakan kerangka kerja yang komperhensif untuk menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Penerapan *balanced scorecard* salah satu isu penting yang masih menjadi perhatian dunia usaha hingga saat ini. Ketika Kaplan dan Norton yang berhasil menempatkan integral BSC ke lembaga keuangan, mereka memutuskan untuk lebih jauh dan mengusulkan penggunaan alat ini untuk organisasi pemerintah, nirlaba, hingga swasta (E., Elba, Calderón, Juan, dan Vivian E, 2017).

Banyak perusahaan terkemuka mulai mengadopsi *Balanced Scorecard* ketika perusahaan memverifikasi, hal itu memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja dengan menghubungkan subunit dan anggota perusahaan dalam upaya bersama untuk meningkatkan tujuan dan sasaran global organisasi (Quesado, *et.*,2018).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Taticchi *et al.* (2012) BSC diadopsi oleh 30-80% dari perusahaan-perusahaan di seluruh dunia. Bukti ilmiah menunjukkan bahwa BSC banyak digunakan di Eropa dan Asia *benchmarking* (65-71%).



Gambar 1: Penggunaan BSC sebagai alat manajemen

Kureshi, N. (2014).

Adapun salah satu organisasi sektor publik berbentuk pemerintah di Indonesia yang pertama kali menerapkan konsep BSC adalah Kementerian Keuangan pada tahun 2008. Hal ini tidak lain untuk menciptakan pemerintahan yang *good governance* yang goal akhirnya tercipta *public trust* (<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/>). *Balanced scorecard* membantu tercapai

sasaran strategis, indikator kinerja utama yang lebih baik dan peningkatan hasil kinerja organisasi.

PT. Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) adalah sebuah anak perusahaan perseroan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang agrobisnis dan agroindustri. Sesuai dengan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan BUMN No. Kep-100/MBU/2002, BUMN strategis diwajibkan untuk menyesuaikan sistem penilaian kinerja dengan sistem penilaian dari aspek keuangan, aspek operasional, dan aspek administrasi yang mengacu pada standar korporasi dunia (Bahara, Muhammad, dan Zahro, 2015). Salah satu pengukuran standar dunia adalah *balanced scorecard*. BSC bertujuan untuk menentukan langkah bagaimana perusahaan agar memiliki daya saing yang tinggi, sebagai bentuk evaluasi perusahaan dan cara menilai kekuatan internal.

Penilaian kinerja Direksi dalam mengelola PTPN IV selama tahun 2014 didasarkan pada pencapaian target dan indikator kinerja utama (Key Performance Indikator atau KPI) yang terdiri yaitu : Perspektif keuangan dan pasar dengan bobot 24%, Perspektif fokus pada pelanggan dengan bobot 22%, Perspektif efektivitas produk dan proses dengan bobot 20%, Perspektif fokus tenaga kerja dengan bobot 17%, Perspektif Kepemimpinan, tata kelola dan tanggung jawab masyarakat dengan bobot 17% (Sumber: <https://www.ptpn4.co.id>).

Berdasarkan tinjauan inovasi PTPN IV tercatat dari tahun 2012 hingga 2017 fokus utama perusahaan pada dua segmen yaitu segmen kelapa sawit dan segmen komoditi teh. Sedangkan berdasarkan tinjauan operasi PTPN IV total produksi minyak sawit dan inti sawit pada tahun 2017 mengalami penurunan sebesar 5,3% penurunan jika dibandingkan tahun sebelumnya. Turunnya jumlah pembelian ini

diakibatkan oleh semakin tingginya tingkat persaingan harga dan rendahnya pasokan Tandan Buah Segar (TBS) dari pihak ketiga. Sementara itu untuk aktivitas organisasi operasi turun sebesar 1,62% dari tahun 2016, yakni dari Rp 858,25 miliar menjadi Rp 844,37 miliar pada tahun 2017 (Sumber: <https://www.ptpn4.co.id>).

Meskipun perusahaan PTPN IV mengalami penurunan nilai perusahaan, perusahaan tetap memberikan pelayanan yang terbaik untuk memuaskan pelanggan dengan komunikasi yang efektif dengan pelanggan dalam menyelesaikan setiap keluhan/komplain pelanggan.

Dengan demikian, peneliti termotivasi melakukan penelitian ini karena cukup penting untuk melihat perkembangan atau kemajuan dalam meningkatkan pertumbuhan perspektif bisnis internal selama 2 tahun sebelum diadaptasi (2015-2016) dan 2 tahun setelah diadaptasi (2017-2018) *balanced scorecard* yang terdiri dari inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mencoba membahas dalam bentuk skripsi dengan judul: **“Implementasi *Balanced Scorecard* dalam Meningkatkan Pertumbuhan Proses Bisnis Internal Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka yang menjadi masalah pokok pada penelitian ini adalah: **“Apakah implementasi *balanced scorecard* dapat meningkatkan pertumbuhan proses bisnis internal PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero)?”**.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah: **“Untuk mengetahui peran *balanced scorecard* dalam meningkatkan pertumbuhan proses bisnis internal pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero)”**.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu akuntansi manajemen secara umum terkait dengan *balanced scorecard* dari sudut perspektif proses bisnis internal.

2. Bagi Peneliti lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan peneliti-peneliti selanjutnya yang mempunyai subjek penelitian yang sama. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan masukan dalam mendukung teori yang berkaitan dengan *balanced scorecard* dalam mendorong pertumbuhan perspektif bisnis internal.

3. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan atau menyajikan informasi kepada perusahaan dalam keberhasilan *balanced scorecard* dari sudut perspektif proses bisnis internal.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Balanced Scorecard*

2.1.1.1 Konsep *Balanced Scorecard*

Konsep awal *balanced scorecard* diperkenalkan oleh David P. Norton dan Robert S. Kaplan dimulai pada tahun 1990, Kaplan dan Norton melakukan penelitian tentang pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan. Penelitian tersebut dipublikasikan dengan judul *Balanced Scorecard-Measured that Drive Performance* pada majalah Harvard Business Review edisi Januari-Februari tahun 1992. Konsep kedua dari *balanced scorecard* adalah pada tahun 1996. Kaplan dan Norton menyimpulkan bahwa *balanced scorecard* tidak hanya menjadi suatu sistem pengukuran tetapi juga dapat menjadi suatu sistem manajemen strategis. Hasil pemikiran keduanya tertuang ke dalam buku yang dengan judul *Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* yang diterbitkan pada tahun 2004. Kemunculan konsep *Strategy Map* ini yang disebut sebagai *balanced scorecard* generasi kedua (Ilyas G., dan Iman H., 2018).

Istilah *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (karta skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari 2 sisi yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan pengertian skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang maupun untuk perencanaan di masa yang akan datang (Kaplan dan Norton, 1996).

Menurut Sumarsan, Thomas (2013) *balanced scorecard* adalah sebuah sistem manajemen (bukan hanya sebuah alat pengukuran saja) dimana organisasi dapat menjelaskan visi dan strategi mereka sekaligus menerjemahkannya ke dalam tindakan. *Balanced scorecard* menyediakan umpan balik baik dalam proses bisnis internal maupun hasil eksternal untuk meningkatkan kinerja secara terus menerus.

Sedangkan menurut Luis dan Biromo (2011) menyatakan bahwa Balanced Scorecard adalah alat manajemen kinerja yang membantu organisasi dalam menerjemahkan misi dan visi strategis ke dalam tindakan, memaksimalkan pengumpulan indikator keuangan dan non keuangan dalam hubungan sebab dan akibat.

Balanced scorecard berisi serangkaian tujuan dan ukuran yang saling berkaitan, konsisten, dan saling mendukung yang diturunkan dari visi dan strategi dalam empat perspektif. Perspektif tersebut adalah perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan upaya untuk tetap mempertahankan ukuran finansial sebagai ringkasan penting manajemen bisnis hanya ditambah dengan seperangkat ukuran yang lebih luas dan dapat mendukung visi dan strategi dalam empat perspektif.

2.1.1.2 Alasan Dasar Memilih *Balanced Scorecard*

Menurut Gaspersz (2011) beberapa alasan dasar mengapa organisasi memilih *Balanced Scorecard* adalah:

1. Karena mampu mengidentifikasi kekuatan dan kesempatan untuk perbaikan dari berbagai area dalam organisasi.

2. Memberi kerangka kerja untuk peningkatan menuju keunggulan kinerja melalui memberikan kebebasan kepada manajemen untuk melaksanakan strategi bisnis mandiri dan program peningkatan keunggulan kinerja.
3. Merupakan kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang mendefinisikan organisasi, proses operasional dan hasil kinerja yang jelas dan terukur.
4. Karena berfokus pada persyaratan untuk mencapai keunggulan kinerja, bukan sekedar aplikasi prosedur, alat atau teknik-teknik.
5. Dapat beradaptasi dengan lingkungan bisnis, dapat diterapkan dalam organisasi besar maupun kecil.
6. Telah terbukti merupakan praktek manajemen global yang valid untuk meningkatkan keunggulan kinerja organisasi.

2.1.1.3 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Menurut Sumarsan, Thomas (2013) Perusahaan memfokuskan pada penggunaan *balanced scorecard* untuk menghasilkan proses manajemen yang penting sebagai berikut :

1. Menjelaskan dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan ukuran dan tujuan strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan inisiatif strategis.
4. Meningkatkan pembelajaran dan umpan balik strategis.

Dengan *Balanced Scorecard* perusahaan harus mengukur kinerjanya dari empat perspektif, dan untuk mengembangkan metric, mengumpulkan data dan menganalisis masing-masing perspektif.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) bahwa *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif yaitu :

1. Perspektif finansial

Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya oleh laba operasi, *return on capital employed* (ROCE) atau yang paling baru, nilai tambah ekonomi (*economic value added*). Setiap ukuran yang dipilih untuk sebuah BSC harus menjadi bagian sebuah hubungan sebab akibat, yang kemudian menjelaskan tema strategis sebuah unit bisnis. Strategi unit bisnis dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, keterkaitan antara tujuan dengan urutan tindakan yang harus diambil di dalam proses finansial, pelanggan, pekerja, dan sistem dalam rangka mencapai kinerja ekonomis jangka panjang yang diinginkan.

2. Perspektif pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *balanced scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagi ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran.

3. Perspektif proses bisnis internal

Dalam *balanced scorecard*, tujuan dan ukuran perspektif bisnis internal diturunkan dari strategi eksplisit yang ditujukan untuk memenuhi harapan para pemegang saham dan pelanggan sasaran. Sistem pengukuran konvensional memusatkan perhatian hanya pada pemantauan dan perbaikan biaya, mutu, dan ukuran berdasarkan waktu proses bisnis perusahaan. Sedangkan pendekatan *balanced scorecard* memungkinkan tuntutan kinerja proses internal ditentukan berdasarkan harapan pihak eksternal tertentu. Komponen penting proses bisnis internal terdiri dari inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

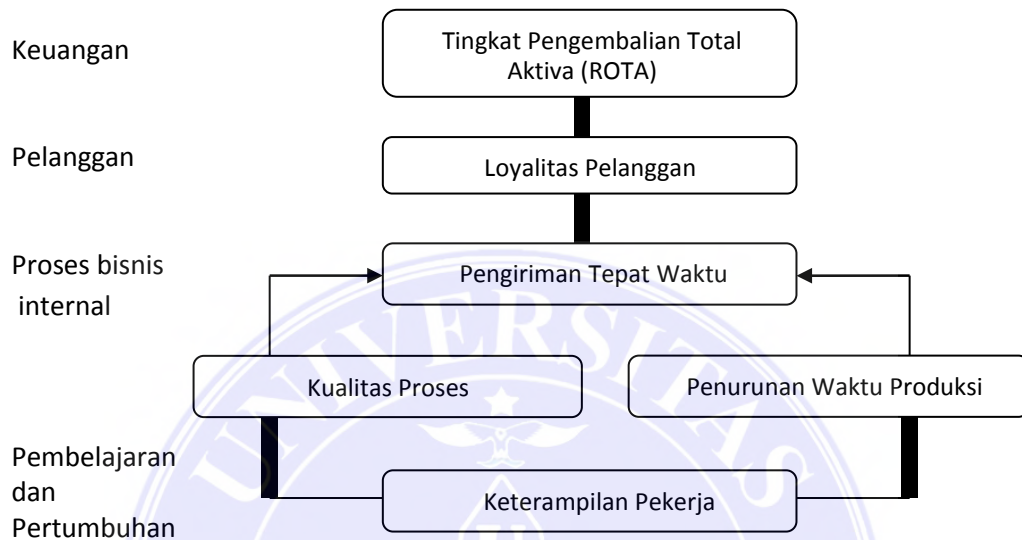
4. Proses pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif keempat dari *balanced scorecard*, pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif BSC yang pertama. Dalam membangun BSC di berbagai perusahaan jasa dan manufaktur telah mengungkapkan tiga kategori yang utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu:

- a. Kapabilitas pekerja
- b. Kapabilitas sistem informasi
- c. Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) strategi adalah seperangkat hipotesis mengenai hubungan sebab-akibat. Sistem pengukuran harus membuat hubungan (hipotesa) yang ada di antara berbagai tujuan perusahaan (dan ukuran) dalam berbagai perspektif eksplisit, sehingga dikelola dan divalidasi. Rantai sebab-

akibat harus meliputi keempat perspektif BSC yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan. Hubungan keempat perspektif tersebut dapat dilihat pada gambar 2.1.



Sumber : Sumarsan (2013)

Gambar 2.1 Hubungan Keempat Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

2.1.1.4 Faktor-faktor Kegagalan *Balanced Scorecard*

Menurut Sumarsan, Thomas (2013) Faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan implementasi *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Tidak didefinisikan secara benar dalam *Balanced Scorecard* khususnya perspektif non keuangan. Padahal perspektif ini merupakan indikator utama yang memberikan kepuasan bagi stakeholder di masa yang akan datang.
2. Definisi pengukuran matriks terhadap perspektif non-keuangan sangat minim menyebabkan pengukuran yang susah. Biasanya *metric financial* lebih mudah didefinisikan karena berhubungan dengan angka, sedangkan untuk non financial tidak ada standar yang baku.

3. Adanya “negosiasi” dalam penentuan sasaran perbaikan dan tidak berdasarkan pada kebutuhan para pihak yang berkepentingan dan kemampuan proses perbaikan. Istilah negosiasi ini dalam prakteknya diistilahkan dengan “penghijauan” angka, artinya supaya kelihatan kinerja yang bagus maka sasaran diturunkan.
4. Tidak adanya sistem yang terintegrasi dari tingkat manajemen puncak kepada bawahan sehingga tidak diketahui perbaikan kegiatan yang sebenarnya terjadi.
5. Tidak adanya metode dan sistem perbaikan yang baku dalam penerapan *Balanced Scorecard*.
6. Kurang mampu membuat hubungan kuantitatif antara perspektif keuangan dengan perspektif non keuangan.

2.1.2 Pengukuran Kinerja

Kinerja perusahaan adalah hasil dari serangkaian proses bisnis yang mana dengan pengorbanan berbagai macam sumber daya yaitu bisa sumber daya manusia dan juga keuangan perusahaan. Apabila kinerja perusahaan meningkat, bisa dilihat dari gencarnya kegiatan perusahaan dalam rangka untuk menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Keuntungan atau laba yang dihasilkan tentu akan berbeda dengan ukuran perusahaan yang bergerak yang berdasarkan proses peningkatan penghasilan laba atau keuntungan (Moerdiyanto,2010).

Pengukuran kinerja mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja organisasi berdasarkan standar tertentu (Kaplan & Norton, 1996).

Menurut Carton dan Hofer (2006) jenis yang paling umum dalam pengukuran kinerja organisasi yang sering digunakan dalam penelitian empiris adalah :

1. Kinerja Keuangan dan Akuntansi
2. Kinerja Operational.
3. Kinerja Berbasis Pasar.

2.1.3 Hubungan Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* adalah satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lainnya saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan. Di samping itu, sifat *Balanced Scorecard* yang memperluas perspektif yang dicakup (komprehensif) mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (koheren) menyeimbangkan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi (seimbang) dan memudahkan pencapaian sasaran strategi karena sifatnya yang dapat diukur (terukur) menjadikan *Balanced Scorecard* suatu alat ukur kinerja yang sangat membantu pihak perusahaan dalam memantau seluruh komponennya (Devani dan Ade, 2015).

2.1.4 Strategi Pengembangan Bisnis

Strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan customer value terbaik (Hefita, Tri dan Irvandi, 2017).

Pengembangan merupakan penerapan penemuan-penemuan ilmiah baru ke dalam praktik, baik menciptakan produk baru, mengembangkan produk atau mengganti bahan baku produk dengan harapan dapat meningkatkan kualitas atau mengurangi biaya produksi/investasi (Zaharuddin, 2006).

1. Proses Pengembangan Bisnis

Pengenalan peluang pengembangan bisnis tersebut merupakan sebuah proses yang seringkali berasal dari pengetahuan dan pengalaman serta bisnis pengusaha. Pengetahuan yang sebelumnya merupakan hasil dari kombinasi pendidikan dan pengalaman, serta pengalaman yang relevan dapat berhubungan dengan pekerjaan atau berasal dari beragam pengalaman pribadi atau peristiwa.

2. Strategi Pengembangan Bisnis

Hidayat (2007) menyatakan bahwa strategi merupakan implementasi dari pilihan-pilihan fungsi dan beberapa aktivitas proses bisnis terbaik yang merupakan penerjemahan dari kebutuhan dan ekspektasi konsumen eksternal, para pemegang saham, dan seluruh anggota organisasi yang merupakan bagian dari konsumen internal.

2.1.5 Perspektif Proses Bisnis Internal

Balanced Scorecard menghendaki manajer untuk memberikan perhatian penting pada berbagai aktivitas serta proses bisnis yang membawa pengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan. Untuk menentukan tolak ukur kinerja bagi perspektif ini, manajemen perusahaan pertama-pertama perlu mengidentifikasi proses bisnis internal yang terdapat di dalam perusahaan (Mulyadi, 2014).

Menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus

dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk:

1. Memberikan proposisi nilai yang menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan
2. Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham.

Menurut Sumarsan, Thomas (2013) Perspektif ini mengacu pada proses bisnis internal. Metrik yang berdasarkan pada perspektif ini memungkinkan para manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan, dan apakah produk dan jasa yang ditawarkan sudah sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen (misi). Metrik ini harus dirancang dengan baik oleh ahli (karyawan dalam perusahaan yang memahami proses operasional perusahaan) yang paling mengetahui misi perusahaan, yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar dengan baik.

Sedangkan menurut Luis dan Biromo (2011) yang dimaksud dengan proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis kita secara internal yang kerap disebut dengan rantai nilai (*value chain*). Dalam perusahaan yang menghasilkan barang maupun jasa, pada umumnya rantai nilai terdiri dari pengembangan produk baru, produksi, penjualan, dan marketing, distribusi (*product delivery*), layanan purna jual (*after sales service*) serta keamanan dan kesehatan lingkungan (*environment safety and health*).

Tujuan proses bisnis internal untuk menerjemahkan strategi yang berkaitan dengan proses di dalam organisasi baik berupa inovasi, proses pelaksanaan hingga respon dan umpan balik.

Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan adanya perbedaan ukuran yang mendasar antara pendekatan BSC dengan pendekatan tradisional yaitu:

pendekatan BSC berfokus pada pengidentifikasian berbagai proses bisnis yang harus dikuasai baik oleh sebuah perusahaan agar memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial. Sedangkan pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan ukuran kinerja finansial dalam hal pemanfaatan alat ukur yang berdasarkan kepada mutu dan waktu.

Langkah-langkah proses bisnis internal adalah mengatasi hal-hal seperti produktivitas, akurasi, waktu siklus, pengukuran kualitas, periode tidak produktif dan berbagai pengukuran biaya dan lainnya.

Berikut ini adalah peta strategi yang diperkenalkan oleh Kaplan & Norton, 1996 untuk mengukur dan menggambarkan atribut-atribut agar kinerja lebih baik serta untuk menarik hubungan kasual antara tujuan strategis (Utomo, Zaki, dan Yulita., 2016).

2.1.5.1 Inovasi

Sukmadi (2016) mendefinisikan inovasi sebagai proses mewujudkan ide baru, yang berbeda dengan yang dulu, dengan cara produksi atau dengan membuatnya menjadi nyata, dimana inovasi termasuk generasi evaluasi, konsep baru dan implementasi. Dimana penggunaan metode baru dan berbeda serta teknologi untuk meningkatkan kualitas biaya atau lebih rendah untuk memenuhi atau melampaui target perusahaan.

Menurut Kotler (2007) inovasi produk merupakan setiap barang, jasa, atau gagasan yang dianggap sebagai sesuatu yang baru. Pada proses ini perusahaan akan menemukan gambaran nilai baru yang diinginkan oleh konsumen. Memahami kebutuhan pelanggan menjadi kunci dalam menciptakan inovasi

produk/jasa. Gambaran ini akan diperoleh dari perusahaan dengan cara melakukan penelitian pasar dan memenuhi kebutuhan konsumen (Kaplan dan Norton, 1996).

Proses inovasi terdiri dari dua komponen di antaranya adalah :

a. Komponen pertama

Manajer melakukan penelitian pasar untuk mengenali pasar, bentuk preferensi pasar pelanggan, dan tingkat harga produk dan jasa sasaran. Selain melakukan survei terhadap pelanggan yang ada dan pelanggan potensial, proses inovasi juga dapat membayangkan peluang dan pasar baru bagi produk dan jasa yang dapat dipasok oleh perusahaan.

b. Komponen kedua

1. Melakukan penelitian dasar dalam mengembangkan produk dan jasa baru secara radikal untuk memberi nilai tambah kepada pelanggan.
2. Melaksanakan penelitian terapan, mengembangkan teknologi yang ada untuk generasi produk dan jasa berikutnya, dan
3. Melakukan usaha pengembangan yang terfokus untuk membawa produk dan jasa baru ke pasar.

Sedangkan menurut Kotler dan Gary (2008) terdapat enam indikator inovasi produk antara lain:

1. Produk baru bagi dunia,
2. lini produk baru,
3. Tambahan pada lini produk yang telah ada,
4. Perbaikan dan revisi produk yang telah ada,
5. Penentuan kembali,
6. Pengurangan biaya.

2.1.5.2 Operasi

Menurut Kaplan dan Norton (1996) Pada proses ini organisasi akan mewujudkan keinginan dan kebutuhan konsumen terhadap produk/jasa dengan memulai proses produksi atau menyediakan jasa untuk kemudian meluncurkan produk/jasa tersebut ke pasar.

Menurut Heri (2017) secara umum pengukuran dalam bentuk produk dapat digolongkan menjadi tiga bagian yaitu :

- a. Mutu (Kualitas), pengukuran yang digunakan dapat bersifat keuangan dan non-keuangan. Dalam pengukuran keuangan biasanya perusahaan melakukan pengendalian kualitas dengan menggunakan konsep “Biaya mutu” yang dibagi menjadi empat yaitu biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan internal, dan biaya kegagalan eksternal. Sedangkan pengukuran yang bersifat non-keuangan misalnya tingkat kerusakan produk sebelum penjualan dan frekuensi pengerjaan ulang produk akibat adanya kerusakan.
- b. Biaya, kini perusahaan mulai menggunakan konsep *Activity Based Management* (ABM) di mana perusahaan mengelompokkan aktivitas-aktivitas yang memiliki nilai tambah, sehingga dapat diidentifikasi efisiensi dan efektifitas perusahaan dalam melakukan aktivitasnya. Tolak ukur yang digunakan misalnya penyimpang biaya produksi aktual terhadap anggaran biaya produksi.
- c. Waktu, konsumen menganggap penyelesaian pesanan yang tepat waktu sebagai faktor penting untuk melihat kinerja produksi perusahaan.

2.1.5.3 Layanan Purna Jual

Pelayanan purna jual atau *after sales service* merupakan layanan yang di sediakan untuk pelanggan setelah penjualan dilakukan dengan menyediakan layanan perbaikan dan pemeliharaan (Kotler dan Keller, 2009). Menurut Ernoputri, dkk (2016) Layanan purna jual merupakan tanggung jawab penjual atas kualitas barang yang dijualnya dan dapat diberikan dalam bentuk konsultasi lanjutan atau garansi berupa pergantian barang (suku cadang) yang rusak, dan reparasi. Peranan layanan purna jual bertujuan untuk memberikan layanan dengan standar dan kualitas yang baik untuk meningkatkan kepercayaan konsumen untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Dapat disimpulkan, layanan purna jual menjelaskan proses yang akan memberikan rasa aman kepada konsumen atau pelanggan setelah memanfaatkan produk atau jasa yang ditawarkan guna meningkatkan daya saing perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Peneliti dahulu menjadi salah satu acuan peneliti dalam menyelesaikan skripsi. Dari penelitian terdahulu, peneliti tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian dalam skripsi ini. Namun peneliti mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperluas bahan kajian pada penelitian ini. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan peneliti.

Tabel II.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Lokatili, A., Tifany dan Devie (2013)	Analisa Pengaruh Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>Balanced scorecard</i> terhadap kinerja perusahaan. Penggunaan <i>Balanced scorecard</i> di dalam perusahaan memberikan pengaruh yang positif akan peningkatan Kinerja Perusahaan.
Hidayati, Yulvi (2013)	Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	Hasil pengukuran perspektif bisnis internal yang menjadi acuan dalam pengukuran kinerja ini adalah inovasi yang dilakukan perusahaan dalam kurun waktu 2011 dan 2012 serta layanan purna jual yang diberikan perusahaan kepada pelanggan. Secara keseluruhan dalam pengukuran perspektif proses bisnis internal ini perusahaan menghasilkan kinerja yang baik dalam kurun waktu tersebut perusahaan terus

		melakukan inovasi-inovasi dalam setiap tahunnya serta memberikan layanan purna jual yang ekstra untuk mempertahankan pelanggan.
Goh, Sumarson (2015)	Analisis Penerapan Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Abc	Hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan konsep <i>balanced scorecard</i> hasil pengukuran kinerja non-finansial perusahaan melalui perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan juga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, menunjukkan hasil yang cukup baik. Adapun ukuran kinerja nonfinansial yang mengalami peningkatan jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya ialah <i>customer retention</i> , tingkat inovasi produk, jumlah armada dan <i>employee training level</i> .
Apriliani dkk (2017)	Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Pada Galangan Kapal KPNDP DKI Jakarta	Berdasarkan analisis penilaian kinerja, bahwa perspektif bisnis internal menjadi unsur penting dalam pengelolaan usaha

		ini dikarenakan bisnis internal memiliki rasio nilai tertinggi dibandingkan dengan perspektif lain.
Aspiriyati, Apri, dan Ketut (2017)	Pengukuran Kinerja Perusahaan Kopi Bubuk “Sahabat” Di Lubuklinggau: Aplikasi Balanced Scorecard (BSC).	Kinerja perusahaan Kopi Bubuk Sahabat dengan menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> menghasilkan kinerja yang baik dilihat dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sehingga secara keseluruhan kinerja perusahaan ini di tahun 2016 sudah “baik” karena berada pada skala kinerja dengan bobot 0,7 atau lebih dari 80% (diasumsikan 80% sama dengan nilai bobot sebesar 0,6).

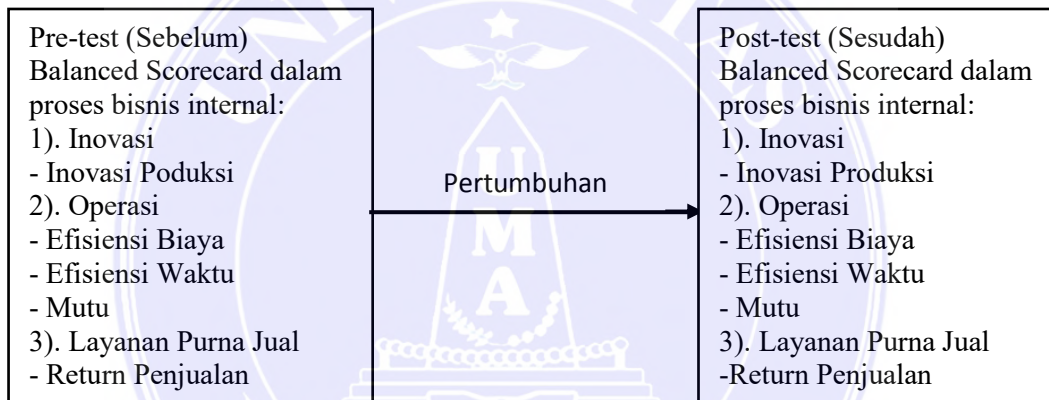
Perbedaan penelitian ini sendiri dengan penelitian sebelumnya ialah penelitian ini hanya menggunakan satu perspektif dari *balanced scorecard* yaitu bisnis internal. Penelitian ini juga untuk melihat pertumbuhan dari inovasi, operasi dan layanan purna jual sebelum diterapkan *balanced scorecard* dan setelah menerapkan *balanced scorecard*. Sedangkan penelitian terdahulu menggunakan

keempat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual digunakan sebagai dasar atau landasan dalam pengembangan berbagai konsep dan teori yang digunakan dalam penelitian ini.

Berdasarkan tujuan penelitian di atas mengenai Implementasi Balanced Scorecard dalam Mendorong Perspektif Proses Bisnis Internal, maka dibuat kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut:



Gambar II.2 Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut dimaksudkan bahwa peneliti ingin melihat selama 2 tahun sebelum diadaptasi (2015-2016) dan 2 tahun setelah diadaptasi (2017-2018) *Balanced Scorecard* terhadap kemajuan atau pertumbuhan proses bisnis internal tersebut meliputi apa saja inovasinya yang bertambah, bagaimana pertumbuhan dari produksi produk, bagaimana proses operasi termasuk didalamnya lama siklus, efisiensi biaya, pelayanan purna jual, serta bagaimana mereka bisa meningkatkan mutu bahan dalam mengantisipasi kekurangan supply. Peneliti juga mempelajari langkah-langkah atau strategi yang dilakukan perusahaan dalam mengatasi permasalahan proses bisnis internal.



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 4/9/20

Access From (repository.uma.ac.id)4/9/20

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis, Lokasi, Waktu Penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Dalam penelitian ini akan mendeskripsikan gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi saat sekarang dan aspek balanced scorecard perspektif bisnis internal pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero).

3.1.2 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) terletak di Jl. Letjen Suprato No.2 Hamdan, Kec. Medan Maimun, Kota Medan, Sumatera Utara Telepon (061) 418274.

3.1.3 Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini berlangsung dari bulan September 2019 sampai dengan bulan Maret 2020.

Tabel III.1
Jadwal Penelitian

Tahapan Penelitian	Sep 2019	Okt 2019	Nov 2019	Des 2019	Jan 2020	Feb 2020	Mar 2020	April 2020
Pengajuan judul								
Pencarian data awal								
Penyelesaian proposal								
Penyerahan proposal pada dosen pembimbing								
Bimbingan dan perbaikan proposal								
Seminar proposal								
Pengumpulan data								
Bimbingan skripsi								
Seminar hasil								
Sidang meja hijau								

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dari penelitian ini adalah catatan suatu dokumen tentang pelaksanaan *balanced scorecard* perspektif proses bisnis internal sebelum dan setelah BSC diadaptasi oleh PTPN IV Medan. Sampel yang dipilih adalah catatan suatu dokumen tentang pelaksanaan *balanced scorecard* perspektif proses bisnis internal yang terdiri dari inovasi, mutu, efisiensi biaya, efisiensi biaya, dan layanan purna jual sebelum diadaptasi tahun 2015-2016 dan setelah diadaptasi diadaptasi tahun 2017-2018 *balanced scorecard* oleh PTPN IV Medan.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dalam penelitian ini diolah dari berbagai ahli, sumber dan penelitian terdahulu. Definisi operasional dapat didasarkan pada satu atau lebih referensi yang disertai dengan alasan penggunaan definisi tersebut. Untuk lebih jelasnya, definisi dari tiap – tiap variabel dapat dilihat pada tabel 3.1. berikut ini :

**Tabel III.2. Definisi Operasional Variabel
Perspektif Proses Bisnis Operasional**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Inovasi	inovasi sebagai proses mewujudkan ide baru, yang berbeda dengan yang dulu, dengan cara produksi atau dengan membuatnya menjadi nyata, dimana inovasi termasuk generasi evaluasi, konsep baru dan implementasi (Sukmadi, 2016)	Inovasi Produksi
Operasi	Mewujudkan keinginan dan kebutuhan konsumen terhadap produk/jasa dengan memulai proses produksi atau menyediakan jasa untuk kemudian meluncurkan produk/jasa tersebut ke pasar (Kaplan dan Norton, 1996).	1. Mutu 2. Lama Siklus 3. Biaya Proses Produksi
Layanan Purna Jual	Memberikan rasa aman kepada konsumen atau pelanggan setelah memanfaatkan produk atau jasa yang ditawarkan (Kotler dan Keller, 2009).	Return Penjualan

3.4 Jenis dan Sumber data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif untuk melihat pertumbuhan dari proses bisnis internal dan data kuantitatif untuk

memperoleh data perusahaan selama 2 tahun sebelum diadaptasi (2015-2016) dan 2 tahun sebelum diadaptasi (2017-2018) *Balanced Scorecard*. Sumber data yang digunakan adalah data sekunder yang di peroleh dari internet dan catatan dokumen perusahaan dan data primer yang diperoleh melalui wawancara.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengumpulkan data dari dokumen perusahaan dan data dari internet.
2. Menyusun dan melakukan wawancara untuk mengetahui pendapat atau persepsi responden tentang variabel yang diteliti.

3.6 Analisis Data

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis data deskriptif yang disajikan dalam tabel dan grafik yang menunjukkan atau memperlihatkan kemajuan dalam mendorong pertumbuhan proses bisnis internal selama 4 tahun terakhir.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan tujuan penelitian implementasi *Balanced scorecard* (BSC) dalam meningkatkan pertumbuhan proses bisnis internal PT. Perkebunan Nusantara IV (PTPN) Medan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses bisnis internal sebelum implementasi BSC pada tahun 2015 hingga 2016 produksi yang dihasilkan yaitu minyak sawit dan inti sawit, belum ada pengolahan lanjutan yang dilakukan PTPN IV. Setelah implementasi BSC pada tahun 2017 belum juga menunjukkan pengolahan lanjutan untuk produk kelapa sawit. Pertumbuhan proses bisnis terlihat pada tahun 2018 terjadi pengolahan lanjutan pada inti sawit yang menghasilkan produksi baru yaitu *palm kernel oil* (PKO) dan *palm kernel meal* (PKM). Sedangkan pada jumlah produksi keseluruhan pertahun terjadi penurunan tahun 2015 hingga 2018, hasil uji statistik t-independent didapatkan nilai 0,251 ($p < 0,05$) yang menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara jumlah produksi sebelum adanya BSC dan sesudah BSC.
2. Proses bisnis internal dapat dilihat pertumbuhan pada efisiensi biaya dan efisiensi waktu, namun untuk mutu produksi terjadi penurunan. PTPN IV menekan biaya seminimal mungkin hal tersebut di tunjukkan pada tahun 2015 hingga 2016 sebesar 0,22 dan pertumbuhan meningkat setelah penerapan BSC pada tahun 2017 hingga 2018 sebesar 0,3. Hasil uji statistik t-independent didapatkan nilai 0,027 menunjukkan bahwa ada

perbedaan yang signifikan antara biaya produksi sebelum adanya BSC dan sesudah BSC. Hal ini juga ditunjukkan dengan pertumbuhan dalam mengefisienkan waktu operasi produksi, dari hasil uji statistik t-independent didapatkan nilai 0,004 menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara jam operasi sebelum adanya BSC dan sesudah BSC.

3. Proses bisnis internal pada layanan purna jual menunjukkan penurunan tingkat pengembalian barang pada tahun 2017 hingga tahun 2018. Dari hasil uji statistis t-independent didapatkan nilai 0,155 menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara pengembalian barang sebelum adanya BSC dan sesudah BSC, hal ini karena pada tahun 2015 hingga 2016 tingkat pengembalian barang nihil.
4. Adanya variabel tak terkontrol pada PT. Perkebunan Nusantara IV yang secara ilmiah mempengaruhi penurunan pada jumlah keseluruhan produksi dan mutu produksi per tahun.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian yang telah diuraikan di atas, ada beberapa hal yang dapat dijadikan bahan pertimbangan pihak PTPN IV Medan yaitu:

Implementasi *Balanced Scorecard* dari proses bisnis internal menunjukkan bawah pertumbuhan ditunjukkan pada efisiensi biaya, efisiensi waktu namun mengalami penurunan pada inovasi produksi, mutu produk, dan layanan purna jual. Maka dari itu perusahaan harus tetap mempertahankan pertumbuhan pada

efisiensi biaya, efisiensi biaya dan inovasi produksi serta perusahaan lebih fokus untuk meningkatkan produksi, mutu, dan layanan purna jual.

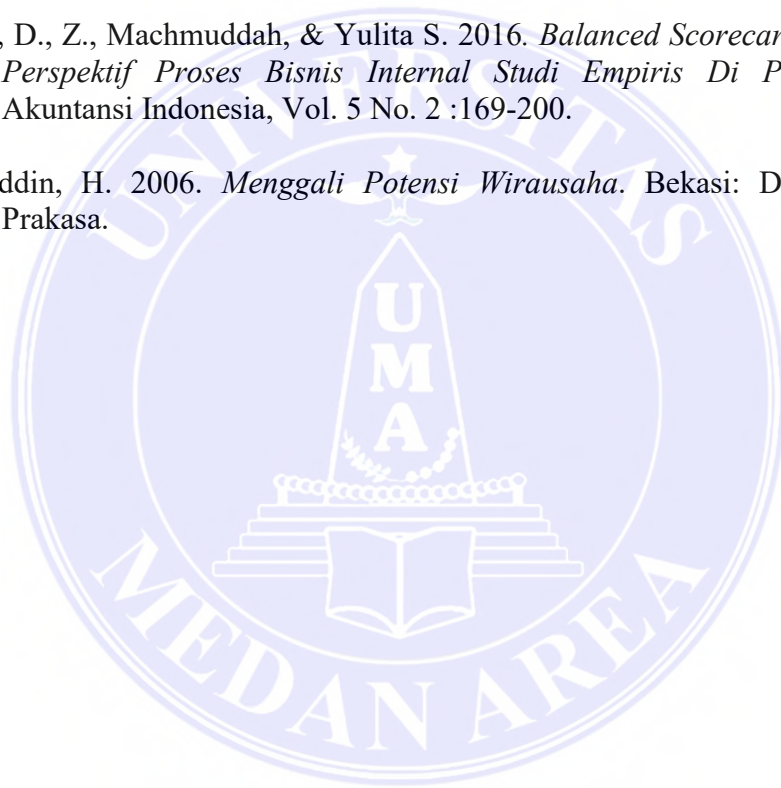


DAFTAR PUSTAKA

- Apriliani, Izzah, M., dkk. 2017. *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Pada Galangan Kapal KPNDP DKI Jakarta*. ALBACORE, Vol. 1 No. 2 : 153-161.
- Aspiriyati, w., Apri, A., & Ketut, S. 2017. *Pengukuran Kinerja Perusahaan Kopi Bubuk "Sahabat" Dilubuklinggau: Aplikasi Balanced Scorecard (BSC)*. AGRISEP, Vol. 16 No. 2.
- Bahara, Wicak, L., Muhammad, S., & Zahro, A. 2015. *Analisis Tingkat Kesehatan Perusahaan Dari Aspek Keuangan Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor : Kep-100/MBU/2002 (Studi kasus pSada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk Periode 2012-2014)*. Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 26 No. 1.
- Carton, R. B. 2004. *Measuring Organizational Performance: an Exploratory study*, Edward Elgar Publishing Limited.
- Devani, V., Ade, S., 2015. *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Jurnal Sains, Teknologi, dan Industri, Vol. 13 No. 1 : 83-90.
- E., Elba, Calderon, F., Juan, F., & Vivian, E. 2017. *Importance of the Balanced GResearch*. Journal of Engineering and Technology, Vol. 4 issue 6.
- Ernoputri, D., Arifin, Z., & Fanani, D. *Pengaruh Layanan Purna Jual Terhadap Kepuasan Konsumen (Survei Pada Pengguna Produk Lg Di Malang Town Square (Matos) Malang – Jawa Timur)*. Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 30 No. 1.
- Fauzi, A., Budi S., & M., Syamsun. 2016. *Pengaruh Sumber Daya Finansial, Aset Tidak Berwujud dan Keunggulan Bersaing yang Berimplikasi Terhadap Kinerja Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Lombok NTB*. Manajemen IKM, Vol. 11 No. 2 : 151-158.
- Gasperz, Vincent. 2011. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Malcom Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management*. Vinchristo Publication. Bogor.
- Goh, Sumarsan, T. *Analisis Penerapan Empat Perspektif Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. ABC*. Majalah Ilmiah Methoda, Vol. 5 No. 3 : 58-71.
- Herfita, D., Tri W., & Irvandi G. 2017. *Analisis Strategi Bisnis Pada Pt Gancia Citra Rasa*. Jurnal Eksekutif, Vol. 14 No. 2.

- Hery. 2017. *Balanced Scorecard for Business*. PT. Grasindo. Jakarta.
- Hidayat, A. 2007. *Strategi Six Sigma: Peta Pengembangan Kualitas dan Kinerja Bisnis*. PT. Elex Media Komplitindo. Jakarta.
- Hidayati, Yulvi. 2013. *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Vol. 1 No. 2.
- <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/> Diakses 7 November 2019.
- <https://www.ptpn4.co.id/> Diakses 6 November 2019.
- Ibrahim, M., Sirojo M. 2015. *The Relevance of Balanced Scorecard as a Technique for Assesing Performance in the Nigerian Banking Industry*. European Journal of Business, Economic and Accountancy, Vol. 3 No. 4.
- Ilyas, G., Pratama., & Iman HarEymawan. 2018. *Perancangan Balanced Scorecard Pada Perusahaan Surat Kabar*. Berkala Akuntansi dan Keuangan Indonesia, Vol. 3 No. 1 : 35-49.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. 1996. *Balanced Scorecard, Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*, Alih Bahasa : Peter R. Yosi Pasla, 2000, Erlangga, Jakarta.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong, 2008. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Edisi 12 Jilid 1, Erlangga, Jakarta.
- Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Edisi 13 Jilid 1. Terjemahan oleh Adimaulana dan Wibi Hardani. Erlangga, Jakarta.
- Kureshi, N. 2014. *To Balanced Scorecard or Not to Balanced Scorecard, That is The Question*. Journal of Strategy and Performance Management, Vol. 2 Issue 1 : 31-38.
- Lokatili, A., Tifany & Devie. 2013. *Analisa Pengaruh Penggunaan Balanced Scorecard Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Perusahaan*. Business Accounting Review, Vol. 1 No. 2.
- Luis, S., Biromo, Prima A. 2011. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Mulyadi. 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Cetakan ketiga. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Moerdiyanto. 2010. *Pengaruh Tingkat Pendidikan Manajer terhadap Kinerja Perusahaan Go Public (Kasus BEI)*. Cakrawala Pendidikan. 2011. ISSN: 0216-1370.

- Quesado, P., Beatriz A., & Lucia L. 2018. *Advantages and Contrivutions in the Balanced Scorecard Implementation*. Omnia Science, Vol. 14 No.1 : 186-201.
- Sukmadi, 2016. *Inovasi dan Kewirausahaan*. Edisi: Paradigma Baru Kewirausahaan. Humaniora Utama Press.
- Sumarsan, Thomas. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Edisi 2. PT. Indeks. Jakarta.
- Tatachi, P., Flavio T., & Kashi B. 2012. *Performance Measurement and Management Systems: State of the Art, Guidelines for Design and Challenges*. Measuring Business Excellenns, Vol.16 No. 2 : 141-54.
- Utomo, D., Z., Machmuddah, & Yulita S. 2016. *Balanced Scorecard: Pentingnya Perspektif Proses Bisnis Internal Studi Empiris Di Ponpes*. Jurnal Akuntansi Indonesia, Vol. 5 No. 2 :169-200.
- Zaharuddin, H. 2006. *Menggali Potensi Wirausaha*. Bekasi: Dian Anugerah Prakasa.





UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 4/9/20

Access From (repository.uma.ac.id)4/9/20

Lampiran 1

T-Test

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Biaya produksi pre	3529436559638,50	2	121127023690,505	85649739836,500
Biaya produksi post	2990582942672,00	2	153834523760,991	108777434932,000

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Biaya produksi pre & Biaya produksi post	2	1,000	,000

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 Biaya produksi pre - Biaya produksi post	538853616966,500	32707500070,486	23127695095,500	244988388007,254	832718845925,746	23,299	1	,027

T-Test

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Jumlah produksi pre	718893429,00	2	27036677,499	19117818,000
Jumlah produksi post	665466412,00	2	4402927,652	3113340,000

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Jumlah produksi pre & Jumlah produksi post	2	-1,000	,000

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Jumlah produksi pre - Jumlah produksi post	53427017,000	31439605,151	22231158,000	-229046628,070	335900662,070	2,403	1	,251

T-Test

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Kadar air CPO pre	,16050	2	,003536	,002500
	Kadar air CPO post	,18000	2	,008485	,006000

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Kadar air CPO pre & Kadar air CPO post	2	1,000	,000

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Kadar air CPO pre - Kadar air CPO post	-,019500	,004950	,003500	-,063972	,024972	-5,571	1	,113

T-Test

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Kadar kotoran CPO pre	,01950	2	,000707	,000500
Kadar kotoran CPO post	,02000	2	,000000	,000000

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Kadar kotoran CPO pre & Kadar kotoran CPO post	2	.	.

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 Kadar kotoran CPO pre - Kadar kotoran CPO post	-,000500	,000707	,000500	-,006853	,005853	-1,000	1	,500

T-Test

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Mutu ALB inti sawit pre	1,2600	2	,14142	,10000
Mutu ALB inti sawit post	1,3250	2	,00707	,00500

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Mutu ALB inti sawit pre & Mutu ALB inti sawit post	2	1,000	,000

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Mutu ALB inti sawit pre - Mutu ALB inti sawit post	-,06500	,13435	,09500	-1,27209	1,14209	-,684	1	,618

T-Test

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Kadar air inti sawit pre	6,99000	2	,084853	,060000
	Kadar air inti sawit post	7,71000	2	,000000	,000000

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Kadar air inti sawit pre & Kadar air inti sawit post	2	.	.

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	Df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Kadar air inti sawit pre - Kadar air inti sawit post	-,720000	,084853	,060000	-1,482372	,042372	-12,000	1	,053

T-Test

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Kadar kotoran inti sawit pre	7,22000	2	1,018234	,720000
Kadar kotoran inti sawit post	8,23000	2	,551543	,390000

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Kadar kotoran inti sawit pre & Kadar kotoran inti sawit post	2	1,000	,000

Paired Samples Test

		Paired Differences				t	Df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	Kadar kotoran inti sawit pre - Kadar kotoran inti sawit post	-1,010000	,466690	,330000	-5,203048	3,183048	-3,061	1	,201

T-Test

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 KAP olah Jam/Ton pre	503,9000	2	9,33381	6,60000
KAP olah Jam/Ton post	494,6500	2	2,75772	1,95000

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 KAP olah Jam/Ton pre & KAP olah Jam/Ton post	2	-1,000	,000

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	KAP olah Jam/Ton pre - KAP olah Jam/Ton post	9,25000	12,09153	8,55000	-99,38805	117,88805	1,082	1	,475

T-Test

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Jam operasi pre	20,1700	2	,24042	,17000
Jam operasi post	18,6800	2	,25456	,18000

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Jam operasi pre & Jam operasi post	2	1,000	,000

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	Df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Jam operasi pre - Jam operasi post	1,49000	,01414	,01000	1,36294	1,61706	149,000	1	,004

T-Test

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Klaim pre	,0000	2	,00000	,00000
Klaim post	19328,9650	2	6796,20833	4805,64500

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Klaim pre & Klaim post	2	.	.

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Klaim pre - Klaim post	-19328,96500	6796,20833	4805,64500	-80390,47426	41732,54426	-4,022	1	,155

NPar Tests (Wilcoxon Signed Ranks Test)

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Mutu ALB CPO pre	3,3250 ^a	2	,02121	,01500
Mutu ALB CPO post	3,5750 ^a	2	,02121	,01500

a. The correlation and t cannot be computed because the standard error of the difference is 0.

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Mutu ALB CPO post - Mutu ALB CPO pre Negative Ranks	0 ^a	,00	,00
Positive Ranks	2 ^b	1,50	3,00
Ties	0 ^c		
Total	2		

a. Mutu ALB CPO post < Mutu ALB CPO pre

b. Mutu ALB CPO post > Mutu ALB CPO pre

c. Mutu ALB CPO post = Mutu ALB CPO pre

Test Statistics^a

	Mutu ALB CPO post - Mutu ALB CPO pre
Z	-1,414 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	,157

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.