

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM MENGUKUR
KINERJA KEUANGAN PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA IV (PERSERO)
DI MEDAN**

SKRIPSI

OLEH :

**GUSTINA MANIK
NPM. 148330144**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

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 22/12/21

Access From (repository.uma.ac.id)22/12/21

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM MENGGUKUR
KINERJA KEUANGAN PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA IV (PERSERO)
DI MEDAN**

SKRIPSI

OLEH :

**GUSTINA MANIK
NPM. 148330144**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

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 22/12/21

Access From (repository.uma.ac.id)22/12/21

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM MENGUKUR
KINERJA KEUANGAN PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA IV (PERSERO)
DI MEDAN**

SKRIPSI

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

OLEH :

**GUSTINA MANIK
NPM. 148330144**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

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

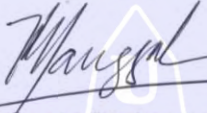
Document Accepted 22/12/21

Access From (repository.uma.ac.id)22/12/21

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Di Medan
Nama : **GUSTINA MANIK**
NPM : 14.833.0144
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Disetujui Oleh :
Komisi Pembimbing



(Karlonta Nainggolan, SE., MSAc)
Pembimbing

Mengetahui :



(Drs. Ihsan Efendi, SE., M.Si)
Dekan



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

Tanggal/Bulan/Tahun Lulus : 09/September/2021

HALAMAN PERNYATAAN ORIGINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa Skripsi yang berjudul “**Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Di Medan**”, 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 sumbernya 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 dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, 9 September 2021
Yang Membuat Pernyataan,



GUSTINA MANIK
NPM : 148330144

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR/SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Gustina Manik
NPM : 14.833.0144
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jenis Karya : Tugas Akhir/Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Non Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul "**Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Di Medan**". Dengan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

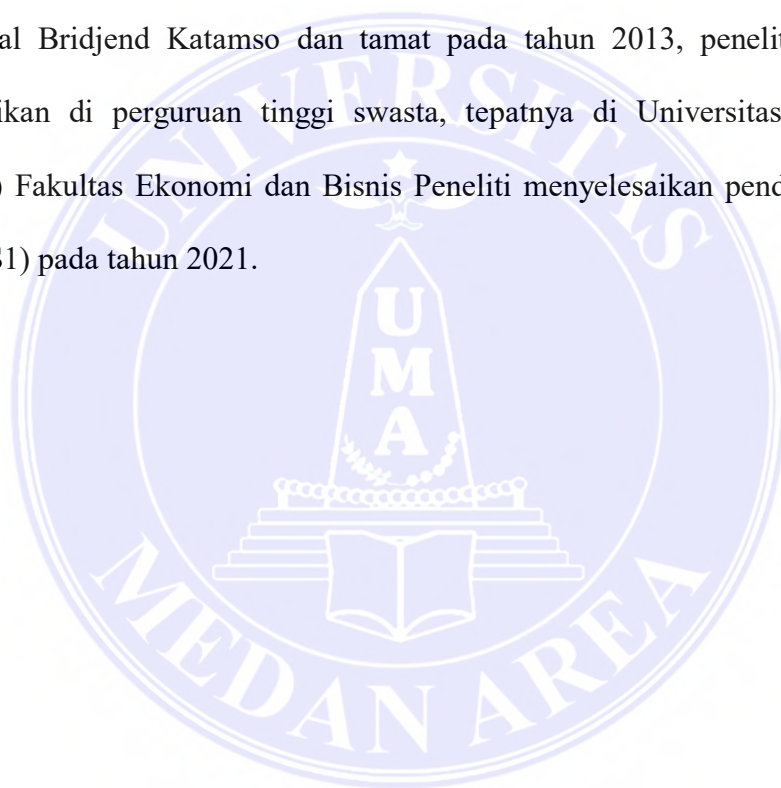
Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan
Pada Tanggal : 9 September 2021
Yang menyatakan,


GUSTINA MANIK
NPM : 148330144

RIWAYAT HIDUP

Peneliti dilahirkan di Medan Pada tanggal 23 Januari 1995. Peneliti merupakan anak ke – 1 dari 3 bersaudara dari pasangan Bapak Enjo Jek-Jek Manik dan Ibu Nur Haida Br. Hotang . Peneliti menyelesaikan pendidikan sekolah dasar di SD Karya Bhakti di Medan pada tahun 2007, pada tahun itu juga peneliti melanjutkan pendidikannya di SMPN 40 Medan dan tamat pada tahun 2010, kemudian melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA Perguruan Nasional Bridjend Katamso dan tamat pada tahun 2013, peneliti melanjutkan pendidikan di perguruan tinggi swasta, tepatnya di Universitas Medan Area (UMA) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Peneliti menyelesaikan pendidikan sarjana satu (S1) pada tahun 2021.



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah kinerja keuangan sebelum dan sesudah penerapan *Balanced Scorecard* sudah memberikan hasil yang lebih baik atau sama saja. Populasi dalam penelitian ini adalah catatan suatu dokumen tentang pelaksanaan manajemen perusahaan terkait dengan hasil wawancara/observasi/pengamatan serta laporan keuangan perusahaan dengan penerapan sebelum *Balanced Scorecard* periode (2014-2015) dan setelah penerapan *Balanced Scorecard* periode tahun (2016-2017) pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif berupa suatu dokumen perusahaan dan data kuantitatif berupa suatu laporan keuangan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah berupa dokumen perusahaan serta laporan keuangan dan data dari website perusahaan (sumber : <http://www.ptpn4.co.id>) serta dengan teknik wawancara. Dan teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif kuantitatif yang disajikan dalam bentuk tabel dan grafik untuk menunjukkan atau memperlihatkan pembuktian dari sebelum Penerapan *Balanced Scorecard* (2014-2015) dan setelah penerapan *Balanced Scorecard* (2016-2017). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada perbedaan namun tidak signifikan antara Pertumbuhan Pendapatan, *Return On Assets* (ROA), *Net Profit Margin* (NPM), *Cash Ratio* (Rasio Kas) sebelum dan setelah penerapan *Balanced Scorecard*.

Kata Kunci : Pertumbuhan Pendapatan, *Return On Assets* (ROA), *Net Profit Margin* (NPM), *Cash Ratio* (Rasio Kas).

ABSTRACT

This study aims to determine whether the financial performance before and after the implementation of the Balanced Scorecard has given better results or the same. The population in this study is a record of a document regarding the implementation of company management related to the results of interviews/observations/observations as well as the company's financial statements with the implementation before the Balanced Scorecard period (2014-2015) and after the implementation of the Balanced Scorecard period of the year (2016-2017) at PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. The type of data used is qualitative data in the form of a company document and quantitative data in the form of a financial report at PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. The data collection technique used is in the form of company documents as well as financial reports and data from the company website (source:<http://www.ptpn4.co.id>) as well as with interview techniques. And the analytical technique used is descriptive quantitative analysis which is presented in the form of tables and graphs to show or show evidence from before the implementation of the Balanced Scorecard (2014-2015) and after the implementation of the Balanced Scorecard (2016-2017). The results showed that there was a difference but not significant between Income Growth, Return On Assets (ROA), Net Profit Margin (NPM), Cash Ratio (Cash Ratio) before and after the implementation of the Balanced Scorecard.

Keywords : Revenue Growth, Return On Assets (ROA), Net Profit Margin (NPM), Cash Ratio (Cash Ratio).

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur peneliti persembahkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat nya yang dianugerahkannya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Penerapan Balanced Scorecard dalam mengukur Kinerja Keuangan pada PT. Perkebunan Nusantara IV medan” dengan tepat waktu. Shalawat dan salam, peneliti sampaikan kepada junjungan Tuhan Yang Maha Esa, yang telah membawa petunjuk dan menuntun umat kepada jalan kebenaran untuk mencapai kebahagiaan dunia akhirat, peneliti skripsi ini merupakan syarat memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.

Peneliti skripsi ini, penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan dan kelemahan, baik dari segi penulisan maupun isi dari materi skripsi. Kritik dan saran yang bersifat membangun penulis harapkan untuk perbaikan pada karya tulis ilmiah selanjutnya. Atas terselesaikan skripsi ini peneliti menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak Dr. Ihsan effendi,SE,M.SI selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
3. Ibu Sari Nuzullina Rahmadhani, SE, Ak, M.Acc, selaku ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.

4. Ibu Karlonta Nainggolan, SE, MSAc, Selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta kritik dan saran kepada penulis baik dari segi materi skripsi maupun penulisan.
5. Ibu Warsani Purnama Sari, SE, AK, MM, Selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta kritik dan saran kepada penulisan baik dari segi materi skripsi maupun penulisan.
6. Ibu Hasbiana Dalimunthe, SE, M.AK, Selaku Sekretaris Yang juga memberikan bimbingan serta arahan kepada penulis.
7. Orang tua tercinta, Bapak Enjo Jek-Jek Manik dan Ibu Nurhaida br Hotang yang selalu memberikan doa, dukungan dan juga biaya dalam dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Pimpinan dan staff PT. Perkebunan Nusantara IV medan yang telah membantu peneliti dalam proses Penelitian dan pengambilan data.
9. Akhirnya penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Peneliti mengharapkan kritik dan saran sebagai masukan dalam penyempurnaan skripsi ini.

Medan , 9 September 2021
Penulis

GUSTINA MANIK
NPM.148330144

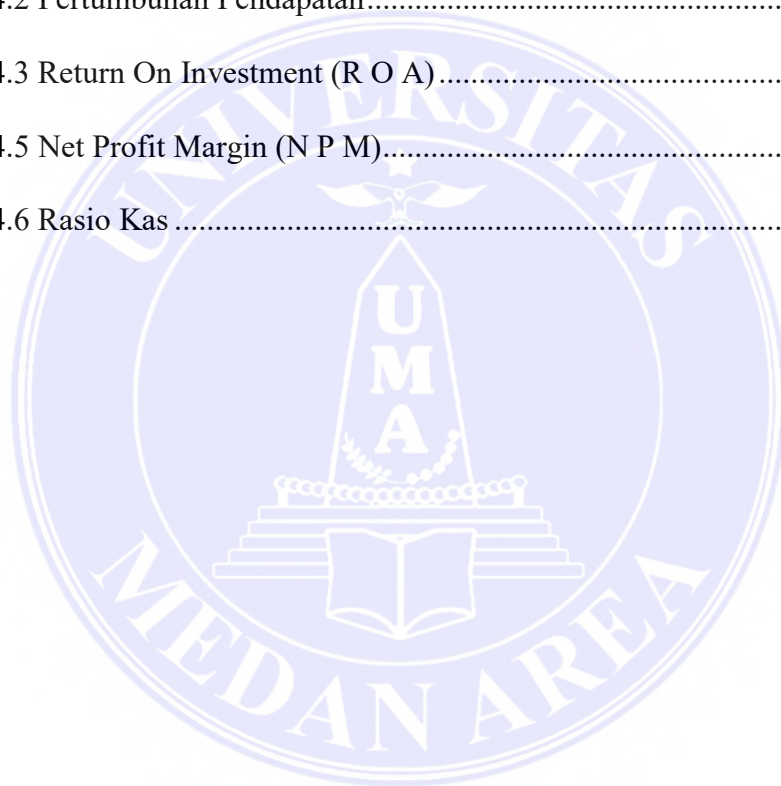
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORIGINALITAS	iii
HALAMAN PENYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	iv
RIWAYAT HIDUP.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Batasan Penelitian	4
1.4 Tujuan Penelitian.....	4
1.5 Manfaat Penelitian	5
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1 Teori- Teori.....	6
2.1.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	6
2.1.2 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai sebuah Sistem Dan Manajemen	7
2.1.3 Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	8
2.1.4 Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.1.5 Implementasi <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.1.6 Kelebihan Pada <i>Balanced Scorecard</i>	22
2.1.7 Kelemahan Dan Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	23
2.2 Penelitian Terdahulu.....	25
2.3 Kerangka Konseptual	29
BAB III : METODE PENELITIAN	31
3.1 Jenis,Lokasi, dan Waktu Penelitian.....	31
3.2 Populasi dan sampel penelitian.....	32
3.3 Definisi Operasional Penelitian.....	32
3.4 Jenis dan Sumber data.....	34
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	34

3.6 Analisis data.....	34
BAB IV :HASIL DAN PEMBAHASAN	35
4.1 Hasil Penelitian.....	35
4.1.1 Sejarah Singkat perkembangan Perusahaan	35
4.1.2 Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara IV.....	36
4.1.3 Visi dan Misi PT. Perkebunan Nusantara IV	37
4.1.4 Stategi PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan	37
4.1.5 Strategi Jangka Pendek PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan	39
4.2 Penyajian Data	40
4.3 Pembahasan.....	49
BAB V :Simpulan dan Saran	59
5.1 Simpuln.....	59
5.2 Saran.....	60
DAFTAR PUSTAKA	61

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	26
Tabel 3.1 Jadwal Penelitian	31
Tabel 3.2 Definisi Operasional	33
Tabel 4.1 Rencana Strategi PT. Perkebunan Nusantara IV	40
Tabel 4.2 Pertumbuhan Pendapatan.....	43
Tabel 4.3 Return On Investment (R O A).....	45
Tabel 4.5 Net Profit Margin (N P M).....	46
Tabel 4.6 Rasio Kas	47



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	29
Gambar 4.1 Grafik Pertumbuhan Pendapatan.....	50
Gambar 4.2 Grafik Return On Investment (ROA).....	53
Gambar 4.3 Grafik Net Profit Margin (NPM).....	54
Gambar 4.4 Grafik Cash Ratio (Rasio Kas).....	57



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan dalam dunia bisnis yang semakin maju, perusahaan diuntut untuk menjadi yang inovatif dan yang terdepan. Selain itu perusahaan harus memiliki *corporate-value*, yaitu PRIMA : *profitability* (mengutamakan profit), *responsibility* (bertanggung jawab), *integrity* (berintegritas), *make ahead* (selalu terdepan), serta *accountability* (terpercaya).

Untuk mewujudkan *corporate-value* tersebut, perusahaan mengharuskan agar memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan kompetitif di bidangnya masing-masing serta didukung dengan kemajuan teknologi yang ada. Agar para semua karyawan dapat menerapkan sikap bekerja yang efektif dan efisien.

Menurut (Ibrahim dan Sirojo, 2015) perusahaan juga harus menciptakan adanya sikap toleransi antar sesama karyawan demi untuk mengintegrasikan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan serta mengidentifikasi ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan sehingga menghubungkan pengukuran dengan strategi yang menyebabkan munculnya *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja manajemen yang digunakan untuk merumuskan strategi dan melakukan perubahan yang terdapat dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu isu penting yang masih menjadi perhatian dunia bisnis sampai saat ini. Kaplan dan

Norton dan (E, Elba, Calderon, Juan, dan Vivian E, 2017) yang sudah berhasil menempatkan integral *Balanced Scorecard* ke lembaga keuangan, dan mereka memutuskan untuk mengusulkan menggunakan alat manajemen tersebut untuk instansi pemerintahan, nirlaba, hingga ke instansi swasta.

Menurut (Quesado, et, 2017) telah Banyak perusahaan maju mulai mengadopsi *Balanced Scorecard* ketika perusahaan melakukan verifikasi. hal itu memungkinkan perusahaan agar supaya meningkatkan kinerja dengan menghubungkan subunit serta anggota perusahaan dalam upaya bersama agar supaya meningkatkan tujuan dan sasaran global organisasi.

PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan atau disingkat PTPN IV adalah merupakan sebuah anak perusahaan. Perseroan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang agro bisnis dan agro industri. Sesuai dengan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan BUMN No. Kep-100/MBU/2002.

Menurut (Bahara, Muhammad, dan Zahro, 2015) strategis BUMN diwajibkan untuk menyesuaikan sistem suatu penilaian kinerja dengan sistem suatu penilaian dari aspek keuangan, aspek operasional, dan aspek administrasi yang mengacu pada standar korporasi dunia karena dapat membantu evaluasi pada perusahaan serta menilai kekuatan internal dan eksternal pada perusahaan.

Penilaian kinerja Direksi dalam mengelola PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan tahun 2016 di dasarkan pada pencapaian target dan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicator*) atau disingkat KPI yang terdiri atas : perspektif keuangan dan pasar dengan bobot 24%, perspektif pelanggan dengan bobot 22%, perspektif efektivitas produk dan proses dengan bobot 20%, perspektif tenaga kerja dengan bobot 17%, perspektif kepemimpinan, tata kelola,

dan tanggung jawab masyarakat dengan bobot 17% (sumber: <https://www.ptpn4.co.id>).

Berikut ini adalah perspektif keuangan terkait sebelum dan setelah penerapan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja keuangan perusahaan untuk menunjukkan ada tidaknya perubahan baik bagi perusahaan. Sebelum BSC :

No	Keterangan	2014	2015
1	Pendapatan	Rp6.213.939.790.677	Rp5.070.056.235.407
2	Aset	Rp10.093.036.227.017	Rp12.737.107.685.133
3	Laba Bersih	Rp752.363.591.531	Rp396.147.720.268
4	Hutang Lancar	Rp5.082.474.223.075	Rp6.000.308.848.305
5	Kas dan Setara Kas	Rp1.716.669.897.414	Rp1.341.428.617.316

Setelah BSC :

No	Keterangan	2016	2017
1	Pendapatan	Rp5.477.892.043.156	Rp5.370.238.598.576
2	Aset	Rp13.271.283.441.306	Rp13.271.539.745.351
3	Laba Bersih	Rp555.477.584.843	Rp 763.781`.021.683
4	Hutang Lancar	Rp6.556.189.020.392	Rp6.315.953.328.942
5	Kas dan Setara Kas	Rp1.241.428.637.096	Rp1.594.782.984.537

Berdasarkan dari tabel diatas, dapat kita lihat bahwa PTPN IV mengalami kenaikan maupun penurunan kinerja keuangan perusahaan. Namun perusahaan tetap memperhatikan kinerja perusahaan dengan baik untuk dapat menjaga kestabilan kinerja keuangan dengan komunikasi yang efektif terkait dengan kinerja keuangan tersebut.

Dengan demikian, peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian ini karena cukup penting untuk melihat perkembangan dan kemajuan dalam mendorong perspektif keuangan selama 4 (empat) tahun terakhir periode penelitian sebelum dan setelah penerapan *Balanced Scorecard*. Perspektif keuangan yang terdiri atas, bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), menuai (*harvest*) Kaplan dan norton,

1996. Dengan judul **“Penerapan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja keuangan pada PTPN IV (Persero) Medan.**

1.2 Rumusan Masalah

Penerapan *Balanced Scorecard* pada PTPN IV (Persero) Medan diharapkan dapat memberikan gambaran yang akurat secara komprehensif mengenai ukuran kinerja dari misi dan strategi dalam mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti dapat merumuskan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini, yaitu

“apakah kinerja keuangan berdasarkan metode *Balanced Scorecard* dari aspek perspektif keuangan sudah dapat memberikan peningkatan pada kinerja keuangan yang lebih baik pada PTPN IV Medan?

1.3 Batasan Penelitian

Mengingat keterbatasan waktu dan kemungkinan ketersediaan data dan kemampuan peneliti, maka dalam penelitian ini hanya mencakup perspektif keuangan dari penerapan *Balanced Scorecard*.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui **“untuk mengetahui apakah kinerja keuangan sebelum dan setelah penerapan *Balanced Scorecard* sudah memberikan hasil yang lebih baik atau sama saja.**

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi peneliti

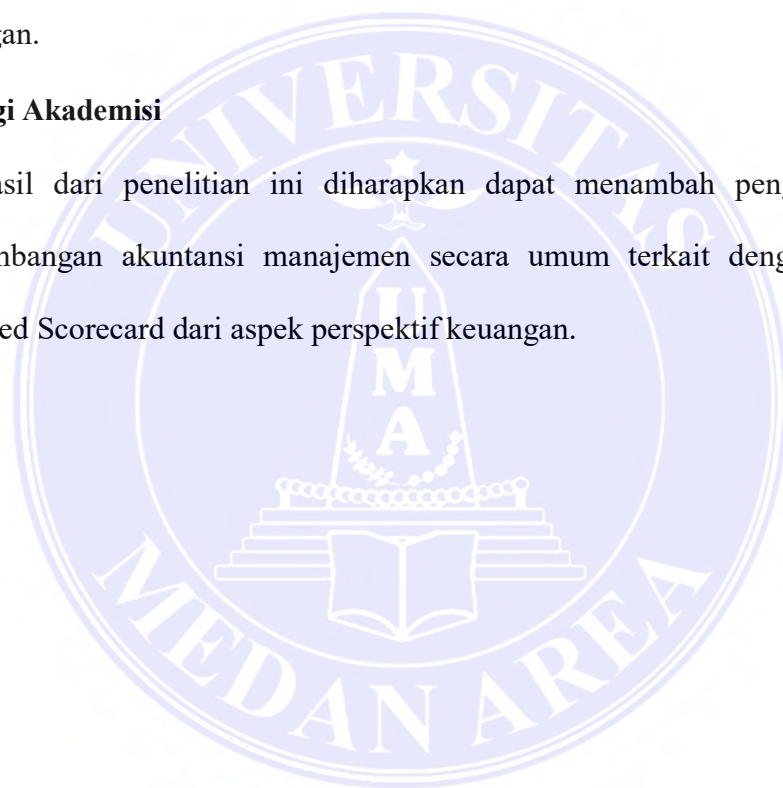
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat tentang kinerja dengan penerapan *Balanced Scorecard*.

2. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi perusahaan dalam keberhasilan *Balanced Scorecard* dari aspek perspektif keuangan.

3. Bagi Akademisi

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi pengembangan akuntansi manajemen secara umum terkait dengan penerapan *Balanced Scorecard* dari aspek perspektif keuangan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori-Teori

2.1.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (2005) menyatakan bahwa “*Balanced Scorecard* memberi para eksekutif kerangka kerja komprehensif yang menerjemahkan sasaran strategis perusahaan ke dalam serangkaian ukuran kinerja yang koheren”.

“*Balanced Scorecard* adalah sebuah sistem manajemen (bukan hanya sebuah alat pengukuran saja) dimana organisasi dapat menjelaskan visi dan strategi yang bisa menerjemahkan ke dalam tindakan. *Balanced Scorecard* menyediakan umpan balik dalam proses bisnis internal maupun hasil eksternal untuk meningkatkan kinerja secara terus menerus”, menurut definisi Sumarsana (2013:320).

Menurut Luis dan Biromo (2013:16) “*Balanced Scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator keuangan dan non-keuangan yang semuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat”.

Dengan penjelasan di atas peneliti menyimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik keuangan maupun non-keuangan dengan mempertimbangkan empat aspek yang berkaitan dengan perusahaan, aspek keuangan, Pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, karena aspek non-keuangan memiliki sebab-akibat dengan aspek keuangan.

2.1.2 Balanced Scorecard sebagai sebuah sistem manajemen

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000), “*Balanced Scorecard* dapat dikatakan sebagai sebuah sistem manajemen”, yaitu:

2.1.2.1 Memperjelas dan menterjemahkan visi dan strategi

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategi, tujuan ini kemudian dijabarkan dalam sasaran strategi dengan ukuran pencapaian.

2.1.2.2 Mengkomunikasikan dan Mengaitkan Tujuan serta Ukuran Strategis

Dapat dilakukan dengan cara memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen. Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja karyawan yang baik.

2.1.2.3 Merencanakan, Menetapkan Sasaran, dan Menyelaraskan berbagai Inisiatif Strategis

Memungkinkan organisasi mengintegrasikan antar rencana bisnis dan rencana keuangan perusahaan. *Balanced Scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh. `

2.1.2.4 Meningkatkan Umpan Balik dan Pembelajaran Strategis

Proses ini akan memberikan strategi learning kepada perusahaan. Dengan *Balanced Scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

2.1.3 Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:47), "*Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif" yaitu :

2.1.3.1 Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard menggunakan tolok ukur kinerja keuangan, seperti laba bersih dan ROA (*Return On Assets*), karena tolok ukur tersebut secara umum digunakan dalam organisasi yang mencari keuntungan/profit. Tolok ukur keuangan memberikan gambaran umum untuk menganalisis perusahaan. Orang-orang yang menyediakan dana untuk perusahaan, seperti lembaga keuangan dalam memutuskan hal yang berhubungan dengan dana. Tolok ukur keuangan yang didesain dengan baik dapat memberikan gambaran yang akurat untuk keberhasilan suatu organisasi. Tolok ukur adalah penting, akan tetapi tidak cukup untuk mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai (*value*). Tolok ukur non-keuangan juga tidak memadai untuk menyatakan angka aling bawah (*bottom line*). *Balanced Scorecard* mencari suatu keseimbangan dari tolok ukur kinerja baik itu aspek keuangan maupun non-keuangan untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan.

Menurut Robert S. Kaplan dan dan David P. Norton, ada tiga indikator yang terdapat dalam perspektif keuangan, yaitu :

1. Bertumbuh (*Growth*)

Tahap ini adalah tahap awal bagi perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi menanamkan investasi dalam sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global, dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan.

Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin beroperasi dengan arus kas yang negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah. (apakah untuk investasi dalam aktiva tak berwujud atau untuk berbagai keperluan internal). investasi yang dibuat untuk masa depan mungkin mengkonsumsi uang kas yang lebih banyak dari yang dapat dihasilkan saat ini oleh produk, jasa, dan pelanggan perusahaan yang masih terbatas.

Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah Meningkatkan produktivitas pendapatan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, dan wilayah. Adapun tolok ukur yang digunakan dalam tahapan ini adalah pertumbuhan pendapatan yang didapat dari tingkat penjualan produk pada perusahaan untuk melihat pertumbuhan pendapatan yang telah dialokasikan melalui hasil pengukuran perencanaan, implementasi, serta strategi

perbaikan mendasar.karena pendapatan merupakan elemen penentu laba/rugi suatu perusahaan, maka dapat membandingkan antara laba ditahan dan dividen untuk proyeksi tahun berikutnya.

2. Bertahan (*sustain*)

Dalam tahap ini, perusahaan memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Unit bisnis seperti ini, diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh tahun demi tahun.

Proyek investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacetan, perluasan, kapasitas, dan peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan, dibanding investasi yang memberikan pengembalian modal dan pertumbuhan jangka panjang seperti yang dilakukan pada tahap pertumbuhan.

Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Tujuan seperti ini dapat dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor. Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap (*given/exogenous*) dan meminta para manajer untuk memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal.

Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis seperti ini menyelaraskan laba akuntansi yang dihasilkan dengan tingkat investasi yang ditanamkan. Ukuran seperti tingkat pengembalian investasi.

Adapun tolok ukur yang digunakan adalah menggunakan rasio profitabilitas untuk menunjukkan persentase keuntungan perusahaan yaitu :

a. Mengurangi biaya satuan

Untuk unit bisnis dalam tahap bertahan, rasio profitabilitas dan tingkat pengembalian investasi yang lebih tinggi dapat dihasilkan melalui pencapaian tingkat biaya yang bersaing, peningkatan margin operasi, pemantauan besarnya pengeluaran tidak langsung. Tujuan penghematan biaya yang paling sederhana dan jelas adalah pengurangan biaya satuan dalam melaksanakan pekerjaan atau menghasilkan produk.

b. Meningkatkan bauran saluran

Metode penghematan biaya yang sangat menjanjikan adalah dengan memindahkan pelanggan dan pemasok dari saluran proses secara manual yang berbiaya tinggi sampai ke saluran berbiaya rendah. Walaupun tanpa peningkatan efisiensi dalam berbagai proses yang mendasar (suatu asumsi konservatif yang tidak realistis), yaitu hanya berpindah kepada saluran pemroses yang lebih efisien, sebuah unit bisnis dapat meningkatkan produktivitas dan melakukan biaya secara berarti.

c. Mengurangi biaya operasional

Dalam unit bisnis harus melakukan penghematan terhadap biaya penjualan, umum, dan administratif. Keberhasilan usaha ini dapat diukur dengan melihat jumlah absolut ketiga jenis biaya ini atau persentasenya terhadap biaya total atau pendapatan.

Dalam *balanced scorecard*, tujuan untuk mengurangi tingkat pembelanjaan dan pengeluaran harus selaras dengan ukuran lainnya seperti daya tanggap pelanggan, mutu, dan kinerja, sehingga pemotongan biaya tidak bertentangan dengan usaha mencapai tujuan pelanggan dan proses internal yang penting. Ukuran mirip produktivitas ini membutuhkan analisa yang seksama terhadap kinerja sumber daya pendukung, kuantifikasi keluaran yang dihasilkan, dan kemudian menurunkan ukuran-ukuran.

Adapun rasio keuangan yang dapat digunakan sebagai tolok ukur dalam indikator bertahan (*sustain*), yaitu :

1. *Return On Assets* (ROA)

Return On Assets (ROA) adalah bentuk teknik analisa rasio yang mengacu pada profitabilitas dan efisiensi operasional untuk menunjukkan persentase keuntungan (laba bersih) perusahaan guna memanfaatkan aktiva dalam kegiatan operasional untuk menghasilkan laba selama suatu periode. ROA dinyatakan dalam persentase (%).

Rasio ini lebih tinggi menunjukkan bahwa perusahaan tersebut lebih efektif dalam mengelola asetnya untuk menghasilkan jumlah laba bersih yang lebih besar.

Adapun rumus yang digunakan dalam rasio keuangan return on investment (ROA) sebagai berikut :

$$\text{ROA} : \text{Laba Bersih} / \text{Total Aset} \times 100\%$$

Catatan :

- Laba bersih merupakan kelebihan seluruh pendapatan atas seluruh biaya untuk suatu periode tertentu setelah dikurangi pajak penghasilan yang disajikan dalam laporan keuangan laba/rugi.
- Total aset atau aset merupakan jumlah keseluruhan Aset (aktiva) ialah kekayaan (harta), baik berupa uang maupun benda yang berwujud (tangible) maupun yang tidak berwujud (intangible) yang dapat dinilai dengan uang ataupun yang tidak berwujud secara nyata, seperti hak paten.

2. *Net Profit Margin* (NPM)

Net Profit Margin (NPM) adalah rasio keuangan yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bersih. Semakin besar net profit margin berarti semakin efisien perusahaan dalam mengeluarkan biaya-biaya sehubungan dengan kegiatan operasinya. melihat berapa persentase pendapatan yang digunakan untuk membayar biaya operasional dan biaya non-operasional.

Menurut Sulistyono, Ukuran *Net Profit Margin* (NPM) baik jika angka lebih besar dari 5%, atau 0,05, apabila semakin tinggi *net profit margin* yang diperoleh maka perusahaan tersebut dapat dinilai efisien dalam menentukan harga pokok penjualan..

Adapun rumus yang digunakan dalam rasio keuangan Net Profit Margin (NPM) sebagai berikut :

$$\text{Net Profit Margin} = \text{Laba Bersih} / \text{Pendapatan} \times 100\%$$

Catatan :

- Laba bersih merupakan kelebihan seluruh pendapatan atas seluruh biaya untuk suatu periode tertentu setelah dikurangi pajak penghasilan yang disajikan dalam laporan keuangan laba/rugi.
- Pendapatan merupakan jumlah uang yang diterima oleh perusahaan dari aktivitasnya, kebanyakan dari penjualan produk dan jasa kepada pelanggan.

3. Menuai (*Harvest*)

Pada tahap ini perusahaan tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang definitif dan singkat. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan keuangan keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Dengan demikian, tampak jelas bahwa tujuan keuangan di setiap tahap sangat berbeda. Tujuan keuangan dalam tahap pertumbuhan akan menekankan pada pertumbuhan penjualan dipasar baru, kepada pelanggan baru dan dihasilkan dari produk dan jasa baru mempertahankan tingkat pengeluaran yang memadai untuk pengembangan produk dan proses, sistem, kapabilitas pekerja, dan penetapan saluran bertumpu pada ukuran keuangan tradisional, seperti laba bersih, dan *margin*.

Tujuan keuangan perusahaan pada tahap panen akan menekankan pada arus kas. Karena laporan arus kas adalah bagian dari laporan keuangan suatu perusahaan yang dihasilkan pada suatu periode akuntansi yang menunjukkan aliran masuk dan keluar uang perusahaan. Setiap investasi harus memberikan pengembalian kas yang segera dan pasti. Adapun tolok ukur yang digunakan adalah *cash ratio* atau rasio kas ialah rasio yang dipergunakan untuk membandingkan antara total kas (tunai) dan setara kas perusahaan dengan kewajiban lancarnya.

Pada dasarnya rasio ini merupakan penyempurnaan dari rasio cepat (*quick ratio*) yang dipergunakan untuk mengetahui atau mengidentifikasi sejauh mana dana yang berupa kas dan setara kas yang tersedia untuk melunasi kewajiban hutang atau jangka pendeknya.

a. siklus kas ke kas

Modal kerja, terutama piutang dagang, persediaan dan utang dagang, adalah unsur modal yang penting bagi banyak perusahaan. Salah satu efisiensi pengelolaan modal kerja adalah siklus kas ke kas. (*cash-to-cash cycle*).

b. meningkatkan pemanfaatan aktiva

Ukuran pemanfaatan aktiva yang lain mungkin berfokus pada peningkatan prosedur investasi modal, baik untuk meningkatkan produktivitas proyek investasi modal maupun untuk mempercepat proses investasi modal sehingga pengembalian kas dari investasi ini dapat direalisasikan lebih dini : yaitu pengurangan siklus kas ke kas dalam investasi modal fisik dan intelektual.

Adapun rasio keuangan yang dapat digunakan sebagai tolok ukur yang digunakan ialah sebagai berikut :

1. Rasio kas (*cash ratio*)

Rumus :

$$\text{Rasio Kas} = (\text{kas} + \text{setara kas}) / \text{hutang lancar}$$

Catatan :

- Kas merupakan seluruh alat pembayaran yang bisa segera digunakan, misalnya uang kertas, uang logam, dan saldo rekening giro maupun tabungan dibank
- Setara kas yaitu investasi yang sangat likuid, berjangka pendek serta dapat dijadikan kas (tunai) secepatnya dalam jumlah tertentu dan tidak beresiko mengalami perubahan nilai yang signifikan.
- Hutang lancar merupakan hutang atau kewajiban perusahaan yang harus dibayar dalam waktu satu tahun atau dalam siklus operasional perusahaan tersebut secara tunai.

Rasio keuangan merupakan alat yang digunakan oleh manajemen perusahaan untuk keefektifan kinerja perusahaan dalam satu periode. Selain itu, rasio keuangan bisa juga digunakan sebagai alat evaluasi untuk lebih meningkatkan kinerja perusahaan untuk periode selanjutnya. Perhitungan harus cermat dan tepat, agar kinerja perusahaan semakin efektif.

2.1.3.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan berfokus pada organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil. Mengetahui pelanggan dan harapan mereka tidaklah cukup, suatu organisasi juga harus memberikan masukan kepada manager dan karyawan yang dapat memenuhi harapan pelanggan. Bill marriot mengatakn “*take care of your employee and they take care of customer*”. Perhatikan karyawan anda dan mereka akan memperhatikan pelanggan anda. Perusahaan antara lain menggunakan tolok ukur kinerja berikut, pada waktu mempertimbangkan perspektif pelanggan yaitu :

1. Kepuasan pelanggan
2. Retensi pelanggan
3. Pangsa pasar
4. Pelanggan yang profitable

2.1.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Terdapat hubungan sebab-akibat antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif suatu internal dan proses produksi. karyawan yang melakukan pekerjaan merupakan sumber ide baru yang terbaik untuk proses usaha yang lebih baik.

hubungan pemasok adalah kritikal untuk keberhasilan, khususnya dalam usaha industri dan prakiraan manufacturing. Perusahaan tergantung pemasok menazgirkan barang dan jasa tepat pada waktunya. Dengan harga yang rendah dengan mutu yang tinggi. Perusahaan dapat berhenti memproduksi apabila terjadi problema pada pemasok.

Pelanggan menilai barang dan jasa yang diterima dapat diandalkan dan tepat pada waktunya. Pemasok dapat memuaskan pelanggan apabila mereka memegang jumlah persediaan yang banyak untuk meyakinkan pelanggan bahwa barang-barang yang diminati tersedia ditangan. Akan tetapi biaya penanganan dan penyimpanan persediaan menjadi tinggi, dan kemungkinan mengalami keausan persediaan.

Untuk menghindari persediaan yang berlebihan, alternatif yang mungkin adalah membuat pemasok mengurangi *throughput time*. *Throughput time* adalah total waktu dari waktu pesanan diterima oleh perusahaan sampai dengan pelanggan menerima produk. Memperpendek *throughput time* dapat berguna apabila pelanggan menginginkan produk dengan segera.

2.1.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk tujuan insentif, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada kemampuan manusia. Manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan karyawan. Tolok ukur kunci untuk menilai kinerja adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produksi karyawan. Kepuasan karyawan mengakui bahwa moral karyawan adalah penting untuk memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan, dan ketanggapan, terhadap situasi. Manajer dapat mengukur kepuasan karyawan dengan mengirim survey, mewawancarai karyawan, mengamati karyawan pada saat bekerja.

Retensi karyawan mengakui bahwa karyawan yang mengembangkan modal intelektual khusus organisasi adalah merupakan aktiva non keuangan. Produksi karyawan mengakui pentingnya pengeluaran setiap karyawan, pengeluaran dapat diukur dalam arti tolok ukur fisik seperti halaman yang diproduksi, atau dalam

tolok ukur keuangan seperti pendapatn setiap karyawan, laba setiap kepuasan karyawan yang tinggi.Perputaran karyawan yang rendah dan produktivitas karyawan yang tinggi.

2.1.4 Penerapan *Balanced Scorecard*

Pada awal perkembangannya, *Balanced Scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja tradisional yang menitik beratkan ada ukuran keuangan penerapan *Balanced Scorecard* dalam suatu organisasi tidak akan berhasil apa adanya dukungan semua pihak dalam organisasi tersebut.

Keputusan untuk menetapkan *Balanced Scorecard* hendaknya datang eksekutif senior dan pembangunannya melibatkan semua tingkatan manajemen. Langkah pertama dalam membangun *Balanced Scorecard* yang berhasil adalah mendapatkan dukungan dari manajemen perusahaan mengenai alasan *Balanced Scorecard* tersebut harus dibuat. Karena manajemen perusahaan telah menemukan ada langkah yang harus dilakukan yaitu :

1. Menentukan Arsitektur Ukuran

Bagian *Balanced Scorecard* dimulai dari visi perusahaan, selanjutnya visi ini akan diuraikan dalam perspektif-perspektif pengukuran. Pada masing-masing perspektif ini ditetapkan tujuan strategis yang lebih spesifik yang merupakan penjabaran dari visi perusahaan.

Atas dasar tujuan strategis ini, perusahaan kemudian menetapkan faktor-faktor keberhasilan agar visi perusahaan bisa diwujudkan.Setelah penerapan faktor-faktor keberhasilan kemudian ditentukan ukuran-ukuran strategis yang mencerminkan strategis perusahaan. Pada bagian terakhir, perusahaan menyiapkan langkah-langkah spesifik yang akan dilakukan di masa yang akan

datang agar tercapai tujuan-tujuan strategis yang merupakan syarat bagi pencapaian misi perusahaan.

Tujuan dan ukuran *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan. semua tujuan dan ukuran diturunkan dari suatu proses atas kebawah (*top down*). masing-masing perspektif harus mendapatkan kesepakatan semua manajemen, baik ditingkat korporat maupun ditingkat unit bisnis, yaitu :

1. Memilih dan Merancang Ukuran yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis.
2. Membangun Konsensus di Seputar Tujuan Strategis

Membangun sebuah *Balanced Scorecard* yang berhasil memerlukan konsensus dan dukungan dari manajemen perusahaan mengenai mengapa *Balanced Scorecard* tersebut dibuat. Tujuan strategis yang ditetapkan pada Setelah mendapatkan konsensus mengenai tujuan strategis yang hendak dicapai, langkah selanjutnya adalah menentukan ukuran yang hendak digunakan dalam *Balanced Scorecard*. Ukuran yang terpilih hendaknya adalah ukuran yang paling baik dalam mengkomunikasikan strategi.

1. Membuat Rencana Pelaksanaan

Rencana ini harus menyatakan bagaimana ukuran yang ada terkait dengan database dengan sistem informasi, bagaimana mengkomunikasikan *Balanced Scorecard* ke seluruh perusahaan. Pembicaraan lanjutan dengan manajemen perusahaan hendaknya dilakukan untuk mencapai konsensus mengenai visi, misi, tujuan, ukuran, dan target yang telah ditetapkan.

2.1.5 Implementasi *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996) “*Balanced Scorecard* dapat di implementasikan ke dalam strategi perusahaan untuk membantu Organisasi karena didalam *Balanced Scorecard* memiliki satu set ukuran kinerja yang multi dimensi.

Hal ini mencerminkan kebutuhan untuk mengukur semua bidang kinerja yang penting bagi keberhasilan organisasi. Pendekatan yang paling luas dikenal sebagai pengukuran kinerja. *Balanced Scorecard* sekarang banyak digunakan sebagai untuk pengembangan strategi dan sebagai alat eksekusi yang dikembangkan dalam lingkungan operasional.

Balanced Scorecard menterjemahkan visi, dan misi, serta strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang dimengerti (indikator), sehingga strategi dapat dipahami, dikomunikasikan dan diukur. Dengan demikian berfungsi untuk semua kegiatan. Selain itu indikator memungkinkan pemantauan tingkat akurasi pelaksanaan strategi. Pengukuran aspek keuangan ternyata tidak mampu menangkap aktivitas-aktivitas yang menciptakan nilai (value-creating-activities) dari aktiva-aktiva tidak berwujud seperti :

1. Keterampilan, kompetensi, dan motivasi para pegawai,
2. Database dan teknologi informasi,
3. Proses operasi yang efisien dan responsive,
4. Inovasi dalam produk dan jasa,
5. Hubungan kesetiaan pelanggan serta
6. Adanya dukungan politik, peraturan perundang-undangan, dan dari masyarakat”.

2.1.6 kelebihan pada *Balanced Scorecard*

Menurut Muliayadi (2001) “*Balanced Scorecard* memiliki kelebihan”, yaitu:

1. Komprehensif

Komprehensif dimaksudkan bahwa *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategi, dari yang semula hanya terbatas pada aspek keuangan, menjadi empat perspektif. Dalam dunia bisnis/swasta, manfaat perluasan perspektif tersebut adalah melipat-gandakan kinerja keuangan yang berkesinambungan serta memungkinkan organisasi dalam memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Pada instansi pemerintah, aspek utama yang mengalami pelipatgandaan yang berkesinambungan adalah perspektif pelanggan.

2. Koheren

Koheren dimaksudkan agar personil organisasi dapat membangun hubungan sebab-akibat (*causal relation ship*) diantara berbagai sasaran strategi. Dalam dunia bisnis/swasta, setiap sasaran strategi yang ditetapkan dalam perspektif non-keuangan, harus mempunyai hubungan causal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Ketiga perspektif non-keuangan sesungguhnya merupakan pemicu dari kinerja keuangan organisasi.

Pencapaian sasaran strategi ini adalah penguasaan pengetahuan oleh personil organisasi, sehingga akan meningkatkan kualitas proses untuk meningkatkan *value* bagi pelanggan. Kekoheran juga membangun hubungan sebab-akibat antara keluaran yang dihasilkan oleh sistem perumusan strategi dengan keluaran dari sistem perencanaan strategi. Disamping itu, kekoheranan juga dituntut dalam

menjabarkan inisiatif strategi kedalam program, selanjutnya program kepada anggaran (*budgeting*).

1. Berimbang

Berimbang dimaksudkan untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berkesinambungan dari keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi dalam dunia bisnis. Sedangkan pada instansi pemerintah akan menghasilkan pelayanan public yang berkesinambungan.

2. Terukur

Terukur, dimaksudkan bahwa Balanced Scorecard memberi kemudahan bagi organisasi untuk dapat menentukan ukuran darisasaran strategi yang akan dicapai dalam keempat perspektif, sehingga sasaran tersebut dapat dikelola dan diwujudkan.

2.1.7 Kelemahan dan Keunggulan *Balanced Scorecard*

2.1.7.1 Kelemahan *Balanced Scorecard*

Menurut Anthony dan govindarajan (2005:180), “*Balanced scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan mempunyai beberapa kelemahan”, yaitu :

1. Korelasi yang jelek antara ukuran perspektif non-finansial dan hasilnya.

Tidak jaminan bahwa laba masa depan akan mengikuti pencapaian sasaran dalam perspektif *non-finansial*.

2. Terpaku pada hasil keuangan (*fixation on financial result*)

Manajer ialah yang paling bertanggung jawab terhadap kinerja keuangan. Hal ini menimbulkan manajer lebih peduli terhadap aspek financial dibandingkan aspek lainnya.

3. Tidak ada prosedur perbaikan (*no mechanism for improvement*)

Banyak perusahaan dalam memperbesar tujuan mereka tidak mempunyai alat untuk meningkatkannya inilah yang menjadi kelemahan *balanced scorecard*.

4. Ukuran-ukuran tidak diperbaharui (*measures are not up to date*)

Banyak perusahaan tidak mempunyai prosedur formal untuk meng-*update* ukuran untuk mencocokkan dengan perubahan strategi. Hasilnya perubahan masih memakai ukuran yang berbasis strategis lama.

5. Terlalu banyak pengukuran (*measurement overload*)

Jika terlalu sedikit manajer akan mengabaikan ukuran yang sangat penting dalam mencapai sukses. Bila terlalu banyak, akan menjadikan resiko manajer bisa kehilangan fokus dan mencoba untuk melaksanakan terlalu banyak hal dalam waktu bersamaan.

6. Kesulitan dalam memutuskan *trade-off* (*difficult in establishing trade off*)

Beberapa perusahaan mengkombinasikan ukuran *non-finansial* dengan *financial* dalam satu laporan dan menawarkan bobot pada masing-masing ukuran. Tapi *balanced scorecard* tidak menampilkan bobot yang terang pada masing-masing ukuran. Tidak adanya bobot tersebut menjadi sangat sulit untuk menggabungkan aspek *financial* dan *non-finansial*.

2.1.7.2 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut (mulyadi,2005:11-15), berikut adalah “keunggulan *Balanced Scorecard*”, yakni :

1. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Perencanaan strategis lebih baik. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka yang kuat untuk membangun dan mengkomunikasikan strategi.

a. Strategi komunikasi dan peningkatan eksekusi.

Fakta bahwa strategi dengan semua tujuan yang saling berkaitan yang dipetakan pada suatu kertas memungkinkan perusahaan untuk dengan mudah berkomunikasi secara internal dan eksternal. b. Manajemen informasi yang lebih baik.

Dengan pendekatan *Balanced Scorecard* memudahkan organisasi untuk merancang indikator kunci kinerja kunci untuk berbagai tujuan strategi mereka. c. Peningkatan pelaporan.

Perusahaan yang menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* cenderung menghasilkan laporan kinerja yang lebih baik daripada organisasi tanpa suatu pendekatan terstruktur untuk manajemen kinerja.

2.2 Penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu adalah salah satu pembelajaran para peneliti untuk membantu menyelesaikan skripsi. Dari penelitian ini, peneliti tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian dalam skripsi. Akan tetapi peneliti dapat mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi demi memperbanyak bahan kajian pada penelitian ini. Berikut ini merupakan penelitian terdahulu yang serupa dengan jurnal yang terkait dengan penelitian yang dilakukan para peneliti.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
1	Herlina Pujiastuti, Hari Susanta EP (2012)	Penerapan Balanced Scorecard pada PT BPR Bank Pasar, kabupaten kudos.	Hasil penelitian ini bahwa Balanced Scorecard dapat dijadikan sebagai konsep pengukuran kinerja perbankan yang baik untuk menilai Balanced Scorecard kinerja secara menyeluruh baik dari aspek keuangan dan non- keuangan.
2	Utama Nyoman Pramessti Sukma dan Komang Ayu Krisnadewi (2013).	Penilaian kinerja berbasis Balanced Scorecard pada Bank	Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, serta kinerja dari perspektif pelanggan memperoleh hasil yang baik. Hal ini memicu kinerja perspektif keuangan yang juga meningkat setiap tahunnya.
3	Sucimardha Tillah (2013)	Analisa Penilaian kinerja organisasi dengan menggunakan	Hasil pengukuran kinerja perspektif keuangan diperoleh hasil bahwa

		<p>konsep Balanced Scorecard pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Payakumbuh.</p>	<p>kinerja perusahaan bisa dikatakan baik. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik, walaupun tahun 2011 profitabilitas mengalami penurunan yang sangat signifikan</p> <p>Hasil pengukuran perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang baik.</p> <p>Hasil pengukuran pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang cukup baik meskipun ada kekurangan yang harus diperbaiki Hasil pengukuran validitas pada tingkat kepuasan karyawan menunjukkan hasil yang valid sedangkan uji reliabilitas menunjukkan</p>
--	--	--	---

			hasil yang reliabel.
4	Dita Yuniasari dan Endang Dwi Retnani (2016)	Penilaian kinerja perusahaan dengan pendekatan Balanced Scorecard pada PT Prudential Life Assurance	Pada perspektif keuangan menunjukkan hasil kinerja keuangan yang cukup bagus dengan pencapaian target pendapatan diatas target yang ditentukan.
5	Riyana (2017)	Pengukuran kinerja perusahaan pada periode 2014-2016 pada PT Indofood	Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan peningkatan kinerja yang menandakan kinerja perusahaan adalah sehat pada tahun 2015-2016 dibanding tahun 2014-2015 pada masing-masing perspektif.

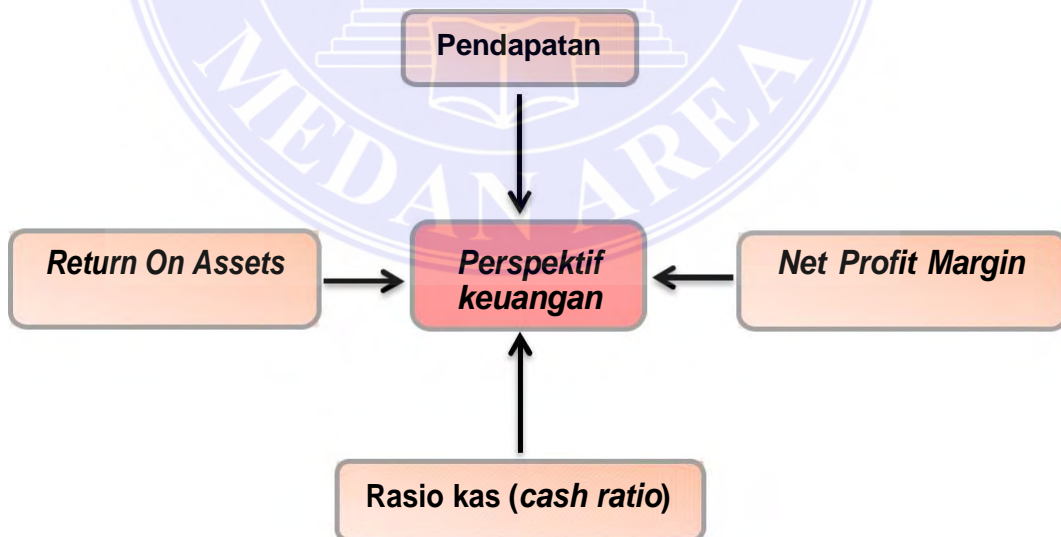
Perbedaan penelitian ini sendiri dengan penelitian sebelumnya ialah penelitian ini hanya menggunakan satu perspektif dari *Balanced Scorecard* yaitu Perspektif Keuangan. Penelitian ini juga untuk melihat pertumbuhan (*growth*), bertahan (*sustain*), menuai (*harvest*) sebelum diterapkan *Balanced Scorecard* dan setelah menerapkan *Balanced Scorecard*. Sedangkan penelitian terdahulu menggunakan keempat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, 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 diatas, mengenai Implementasi *Balanced Scorecard* dalam mendorong Perspektif Keuangan, maka dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut :

Sebelum dan Sesudah Balanced Scorecard (2014-2015)



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut, dimaksudkan bahwa peneliti ingin melihat selama 2 tahun sebelum diadopsi (2014-2015) dan 2 tahun setelah diadopsi (2016-2017). *Balanced Scorecard* terhadap kemajuan atau pertumbuhan Perspektif Keuangan tersebut meliputi pertumbuhan pendapatan, untuk melihat persentase keuntungan perusahaan apakah terus meningkat setiap tahunnya atau tidak.

Adapun pada bertahan perspektif keuangan untuk melihat kinerja keuangan PTPN IV (Persero) Medan dengan menggunakan rasio keuangan seperti *return on assets* (ROA) dan *net profit margin* (NPM).

Dan yang terakhir ialah menuai yang dilakukan perusahaan ialah tetap menjaga dan meningkatkan kualitas produktivitas kelapa sawit dan menekankan pada arus kas. Perusahaan. Adapun tolok ukur yang digunakan dalam tahapan menuai ini ialah *cash ratio* (rasio kas).

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 suatu peristiwa ataupun kejadian yang terjadi saat sekarang dan aspek Balanced Scorecard perspektif keuangan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

3.1.2 Lokasi Penelitian

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

3.1.3 Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini berlangsung dari bulan Januari 2021-September 2021

Tabel III.1
Jadwal Penelitian

Tahapan Penelitian	Sept- okt 2019	Nov- des 2019	Jan- Feb 2019	Mar- April 2020	Mei- Jun 2020	Jul- Agus 2020	Sept- Des 2021	Jan- Feb
Kujungan Perusahaan								
Pengajuan judul								
Konsultasi/bimbing an								
Seminar proposal								
Pengumpulan data								
Penyusunan bimbingan. Skripsi								
Pengajuan sidang meja hijau								

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dari penelitian ini adalah catatan suatu dokumen tentang pelaksanaan manajemen perusahaan terkait dengan hasil wawancara/observasi/pengamatan serta laporan keuangan perusahaan dengan penerapan *Balanced Scorecard* perspektif keuangan sebelum dan setelah penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

Sampel yang dipilih adalah catatan suatu dokumen tentang pelaksanaan *Balanced Scorecard* perspektif keuangan ialah laporan keuangan PTPN IV yang terkait dengan indikator bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), menuai (*harvest*) sebelum dan setelah penerapan *Balanced Scorecard* pada tahun periode (2014-2017).

3.3 Definisi Operasional Penelitian

Definisi Operasional dalam penelitian ini di olah dari berbagai ahli, sumber dan ahli penelitian terdahulu. Definisi operasional dapat di dasarkan pada satu atau lebih referensi yang di sertai 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
Perspektif Keuangan

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Bertumbuh (growth)	Tahap Bertumbuh sebagai tahap awal untuk meningkatkan pertumbuhan bisnisnya, dan memfokuskan untuk penanaman investasi yang dinikmati dalam jangka panjang nanti. (Kaplan dan Norton, 2001)	Pertumbuhan Pendapatan
Bertahan (Sustain)	Tahap bertahan sebagai tahap kedua. Tahap ini berorientasi pada profitabilitas dapat dinyatakan dengan menggunakan ukuran yang berkaitan dengan laba operasional. (Kaplan dan Norton, 2001)	Laba Bersih dan Total Aset
Menuai (Harvest)	Tahap menuai sebagai tahap pendewasaan bagi perusahaan untuk menuai dari investasi yang dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya, yang harus dilakukan pada tahap ini adalah perusahaan tidak lagi melakukan	Kas dan Setara Kas, serta Hutang Lancar.

	investasi,tetapi hanya memelihara supaya perusahaan berjalan dengan baik.	
--	---	--

3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif untuk melihat pertumbuhan dari perspektif keuangan dan Data kuantitatif untuk memperoleh data perusahaan selama 2 tahun sebelum *Balanced Scorecard* (2014-2015) dan 2 tahun setelah *Balanced Scorecard* (2016-2017).

Sumber data yang digunakan adalah data sekunder yang diperoleh dari (sumber : <https://www.ptpn4.co.id>) dan dari laporan keuangan PTPN IV (Persero) Medan serta 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 website perusahaan (sumber : <https://www.ptpn4.co.id>)
2. Menyusun dan melakukan wawancara untuk mengetahui pendapat atau persepsi tentang variabel yang di teliti serta melihat pembuktian dari dokumen perusahaan melalui laporan keuangan PTPN IV.

3.6 Analisis Data

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis data deskriptif yang disajikan dalam bentuk tabel dan grafik yang menunjukkan atau memperlihatkan pembuktian darisebelum dan setelah penerapan *Balanced Scorecard* terkait dengan perspektif keuangan tahun periode (2014-2017).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

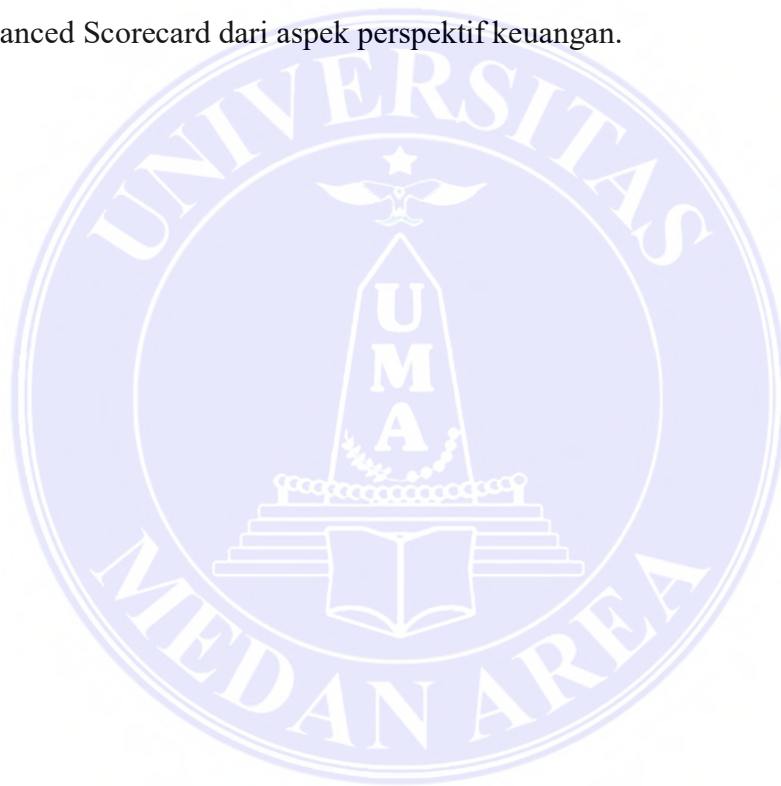
5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian Penerapan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja keuangan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) Medan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian yang dapat dilihat dalam pertumbuhan pendapatan telah menunjukkan bahwa ada perbedaan namun tidak signifikan antara pertumbuhan pendapatan sebelum adanya *Balanced Scorecard* dan setelah *Balanced Scorecard*.
2. Hasil penelitian yang dapat dilihat dalam ROA telah menunjukkan bahwa ada perbedaan namun tidak signifikan antara rasio keuangan *Return On Assets* (ROA) sebelum adanya *Balanced Scorecard* dan setelah *Balanced Scorecard*.
3. Hasil penelitian yang dapat dilihat dalam NPM telah menunjukkan bahwa ada perbedaan namun tidak signifikan antara rasio keuangan *Net Profit Margin* (NPM) sebelum adanya *Balanced Scorecard* dan setelah *Balanced Scorecard*.
4. Hasil penelitian yang dapat dilihat telah menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara rasio keuangan *cash ratio* (rasio kas) sebelum penerapan *Balanced Scorecard* dan setelah *Balanced Scorecard*.

5.2 Saran

1. **Bagi peneliti** di harapkan dapat memberikan manfaat tentang kinerja dengan penerapan *Balanced Scorecard*.
2. **Bagi Perusahaan** diharapkan dapat memberikan informasi bagi perusahaan dalam keberhasilan *Balanced Scorecard* dari aspek perspektif keuangan.
3. **Bagi Akademisi** diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi pengembangan akuntansi manajemen secara umum terkait dengan penerapan *Balanced Scorecard* dari aspek perspektif keuangan.



DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Abdulhak, I., & Riyana, C. (2017). *e-Learning: Konsep & Implementasi*. Bandung: UPI Press.
- Anthony, R., Vijay Govindarajan, 2005, *Management Control System*, Jilid I dan II, Terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Anthony, R., Vijay Govindrajana, (2005), *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi 11 Buku 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Bahara, Wicak Lingga, Muhammad Saifi, dan Zahro Z.A. 2015. Analisis Tingkat Kesehatan Perusahaan Dari Aspek Keuangan Berdasarkan Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor: Kep-100/MBU/2002. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Volume 26, Nomor 1 September 2015, hal. 1-10
- E., Elba, Calderon, F., Juan, F., & Vivian, E. 2017. *Importance of the Balanced GResearch*. *Journal of Engineering and Technology*, Vol. 4 issue 6.
- Pujiastuti, H., Hari S., & Apriatni E. 2012. Penerapan *Balanced Scorecard* Pada PD. BPR Pasar Kabupaten Kudus (*The Application Of Balanced Scorecard In The District Company BPR Bank Region Of Kudus*), *Diponegoro Journal Of Social And Politic*, Universitas Diponegoro
- Ibrahim, M., Sirojo M. 2015. The Relevance of Balanced Scorecard as a Technique for Assessing Performance in the Nigerian Banking Industry. *European Journal of Business, Economic and Accountancy*, Vol. 3 No. 4.

- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. , *Focusing Your Organization On Strategy – With The Balanced Scorecard, 2nd Edition*, Harvard Business Review, 2000
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 1992. The Balanced scorecard-Measures That Drive Performance, Harvard Business Review: 71-79.
- Luis, Suwardi & Biromo, Prima A. 2013. Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Mulyadi. 2001. Balance Scorecard, *Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2005. *Alternative Pemacuan Kinerja Personal Dengan Pemacuan Kinerja Terpadu Berbasis balance Scorecard*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia. Vol. 02, No. 3 Juli; 270-286
- Pramesti, Nyoman Sukma dan Komang Ayu Krisnadewi. 2013.”*Penilaian Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Bank Utama*”. ISSN: 2302- 8556 E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 5.2 (2013): 497-515
- Sumarsan, Thomas. 2013. *Perpajakan Indonesia: Edisi 3*. Jakarta : PT. Indeks.
- Tillah, Sucimardha. (2014). *Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Payakumbuh*.
- Yuniasari, Dita dan Endang Dwi Retnani. 2016. *Penilaian Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Pt Prudential Life Assurance*. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen : Volume 5, Nomor 10, Oktober 2016 ISSN : 2461-0593.