

**PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN BERDASARKAN
BALANCE SCORECARD PADA CV. ANEKA ELEKTRO
MEDAN**

SKRIPSI

Oleh :

**LIA ANGGRAINI
NPM : 09 833 0166**



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2 0 1 3**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 7/2/24

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

Judul Skripsi : Pengukuran Kinerja Karyawan Berdasarkan Balance Scorecard pada CV. Aneka Elektro Medan

Medan Nama Mahasiswa : LIA ANGGRAINI

No. Stambuk : 09 833 0166

Jurusan : Akuntansi



Menyetujui :
Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

(Drs. Zainal Abidin, MH)

(Ahmad Prayudi, SE.,MM)

Mengetahui :

Ketua Jurusan

Dekan

(Linda Lores, SE.,M.Si)

(Prof. Dr. Syaiful Afifuddin, SE.,M.Ec)

Tanggal Lulus :

2013

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 7/2/24

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)7/2/24

ABSTRAK

Lia Anggraini, PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN BERDASARKAN BALANCED SCORECARD PADA CV. ANEKA ELEKTRO MEDAN (dibawah bimbingan Bapak Drs. Zainal Abidin, MH sebagai Pembimbing I, Bapak Ahmad Prayudi, SE, MM sebagai Pembimbing II dan Bapak Drs. Ali Usman Siregar, Msi sebagai ketua pembimbing).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Didalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah diterapkan.

Dalam hal ini, kesuksesan perusahaan tidak dapat dimotivasi atau diukur dalam jangka pendek dengan model akuntansi keuangan tradisional saja. Dengan adanya kekurangan model akuntansi keuangan, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan berkembang.

Dikatakan sebagai sistem pengukuran kinerja manajemen, Balanced Scorecard secara fungsional digunakan untuk melihat kinerja manajemen organisasi saat ini dan di masa yang akan datang. Sedangkan sebagai sistem manajemen strategis, Balanced Scorecard lebih dari sekadar pengukuran

operasional ataupun taktis. Ia memberikan arah dan tuntunan kepada manajemen untuk membuat suatu kerangka kerja strategis yang nantinya dapat ditransformasikan ke dalam suatu tindakan.

Berdasarkan data yang diperoleh dan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa:

1. Pencapaian Kinerja CV. Aneka Elektro Medan pada perspektif keuangan dengan menilai efektivitas keuangannya, CV. Aneka Elektro Medan mengalami peningkatan biaya meskipun tidak begitu besar. Peningkatan total cost yaitu sebesar 4,63% akibat dari peningkatan biaya pelanggan maupun administrasi umum. Peningkatan biaya ini, ketika di analisis lebih lanjut, maka hal ini adalah sesuatu yang wajar. Karena peningkatan biaya sebesar 4,63% juga turut dibarengi dengan peningkatan profit sebesar 3,97%. Namun persentase peningkatan biaya lebih besar dibandingkan persentase peningkatan profit.
2. Perspektif proses internal pada kategori tinggi (skor 3), CV. Aneka Elektro Medan telah menunjukkan kinerja yang baik dalam proses internalnya dengan pemberian pelayanan-pelayanan yang inovatif, bentuk inovasi pelayanan tersebut seperti pemberian informasi ke pelanggan di CV. Aneka Elektro Medan terkait karyawan yang akan memasuki usia pensiun dan pemberian informasi ke perusahaan.
3. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang berada pada kategori tinggi (skor 3), hal ini mencakup kompetensi karyawan, insentif yang diberikan dalam artian organisasi yang senantiasa memperhatikan

operasional ataupun taktis. Ia memberikan arah dan tuntunan kepada manajemen untuk membuat suatu kerangka kerja strategis yang nantinya dapat ditransformasikan ke dalam suatu tindakan.

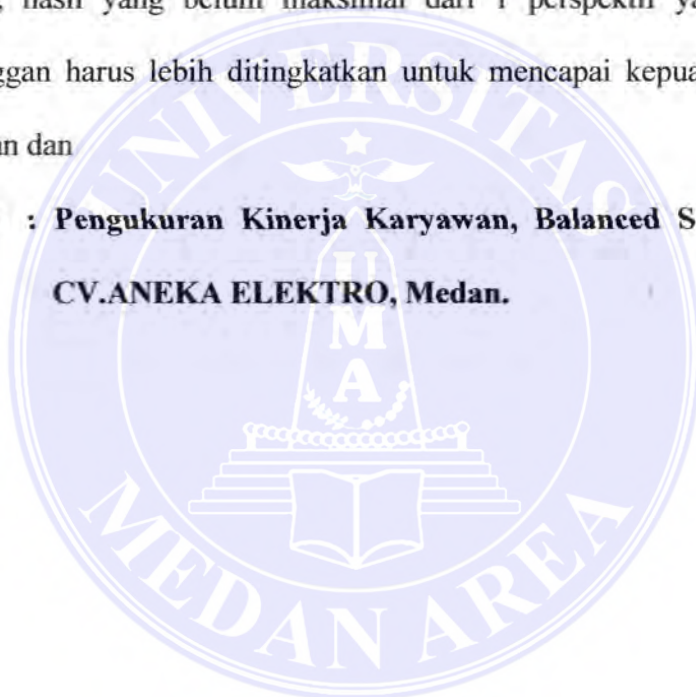
Berdasarkan data yang diperoleh dan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa:

1. Pencapaian Kinerja CV. Aneka Elektro Medan pada perspektif keuangan dengan menilai efektivitas keuangannya, CV. Aneka Elektro Medan mengalami peningkatan biaya meskipun tidak begitu besar. Peningkatan total cost yaitu sebesar 4,63% akibat dari peningkatan biaya pelanggan maupun administrasi umum. Peningkatan biaya ini, ketika di analisis lebih lanjut, maka hal ini adalah sesuatu yang wajar. Karena peningkatan biaya sebesar 4,63% juga turut dibarengi dengan peningkatan profit sebesar 3,97%. Namun persentase peningkatan biaya lebih besar dibandingkan persentase peningkatan profit.
2. Perspektif proses internal pada kategori tinggi (skor 3), CV. Aneka Elektro Medan telah menunjukkan kinerja yang baik dalam proses internalnya dengan pemberian pelayanan-pelayanan yang inovatif, bentuk inovasi pelayanan tersebut seperti pemberian informasi ke pelanggan di CV. Aneka Elektro Medan terkait karyawan yang akan memasuki usia pensiun dan pemberian informasi ke perusahaan.
3. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang berada pada kategori tinggi (skor 3), hal ini mencakup kompetensi karyawan, insentif yang diberikan dalam artian organisasi yang senantiasa memperhatikan

kebutuhan akan pelatihan karyawandan infrastruktur teknologi. Dari segi kompetensi karyawan, bahwa karyawan di CV. Aneka Elektro Medan sudah berkompeten, dan juga didukung oleh insentif bagi karyawan namun dalam hal Infrastruktur teknologi di CV. Aneka Elektro Medan masih kurang memadai dalam menunjang pelaksanaan tugas-tugas karyawan.

4. Secara keseluruhan kinerja CV. Aneka Elektro Medan sudah tergolong tinggi, hasil yang belum maksimal dari 1 perspektif yaitu perspektif pelanggan harus lebih ditingkatkan untuk mencapai kepuasan pengguna layanan dan

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja Karyawan, Balanced Scorecard dan CV.ANEKA ELEKTRO, Medan.



KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamualaikum WR. Wb

Alhamdulillahirabbil alamin, puji syukur kehadirat Allah SWT atas karuniaNya peneliti akhirnya dapat menyelesaikan skripsi ini, yang merupakan suatu kebanggaan tersendiri. Semua yang penulis capai saat ini adalah berkat RahmatNya.

Peneliti Skripsi ini bertujuan memenuhi syarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi. Adapun skripsi ini berjudul “ Pengukuran Kinerja Karyawan Berdasarkan Balanced Scorecard pada CV. ANEKA ELEKTRO Medan”. Dalam penulisan Skripsi ini, peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan, baik dari segi isi maupun penyajiannya, ini disebabkan karena keterbatasan dan pengetahuan yang peneliti miliki. Keberhasilan peneliti dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan dan nasehat serta bantuan dari berbagai pihak, dalam kesempatan ini peneliti menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Sya'ad Afifuddin, SE, MEC, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area, Medan
2. Bapak Hery Syarial, SE, Msi, selaku Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area, Medan.
3. Bapak Ahmad Prayudi, SE, MM selaku pembantu Dekan III Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area, Medan.

4. Ibu Linda Lores Purba, SE, Msi, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area
5. Bapak M. Idris Dalimunthe, SE, Msi, selaku sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
6. Drs. Zainal Abidin, MH, selaku dosen Pembimbing I yang telah membimbing dan membantu peneliti dalam menyusun skripsi ini.
7. Bapak Ahmad Prayudi, SE, MM, selaku dosen Pembimbing II yang telah membimbing dan membantu peneliti dalam menyusun skripsi ini.
8. Bapak dan Ibu staff pengajar di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
9. Ucapan terima kasih kepada seluruh Staff CV. ANEKA ELEKTRO Medan yang telah memberikan bantuan selama riset.
10. Penghargaan setinggi – tingginya kepada Kedua orangtua tercinta yang telah mendukung saya baik moril maupu materi dan dengan tulus ikhlas mendoakan dan mencurahkan kasih sayang. Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan dan ketulusan, serta senantiasa selalu dalam lindungan – Nya
11. Kepada para rekan – rekan mahasiswa/i Fakultas Ekonomi Uma Jurusan Akuntansi angkatan 09 pada umumnya.

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	3
D. Manfaat Penelitian.....	3
BAB II : LANDASAN TEORITIS	
A. <i>Balanced Scorecard</i>	5
1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	5
2. Perspektif Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i>	9
B. Pengukuran Kinerja.....	14
1. Pengertian dan Pengukuran Kinerja.....	14
2. Tujuan Pengukuran Kinerja.....	15
C. Kerangka Konseptual.....	17
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian.....	18
B. Populasi dan Sampel.....	19

C. Definisi Operasional	19
D. Jenis dan Sumber Data	21
E. Teknik Pengumpulan Data	21
F. Teknik Analisis Data	22
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	23
B. Pembahasan	46
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	48
B. Saran	49
DAFTAR PUSTAKA	



DAFTAR GAMBAR

Halaman

1. *Struktur Organisasi CV. Aneka Elektro Medan* 29



DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel IV.1 Perhitungan Profit Tahun Anggaran 2009-2011 CV. Aneka Elektro Medan	31
2. Tabel IV.2 Perhitungan Total Cost CV. Aneka Elektro Meda.....	32
3. Tabel IV.3 Jenis Kelamin Responden	34
4. Tabel IV.4 Umur Responden.....	34
5. Tabel IV.5 Masa Kerja Responden.....	35
6. Tabel IV.6 Pendidikan Responden	35
7. Tabel IV.7 Instrumen Skala Likert.....	36
8. Tabel IV.8 Total Pernyataan Responden Perspektif Proses Internal.....	37
9. Tabel IV.9 Total Pernyataan Responden Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	41
10. Tabel IV.10 Pendapatan Per Karyawan.....	45
11. Tabel IV.11 Kinerja CV. Aneka Elektro Medan Berdasarkan Pendekatan Balanced Scorecard.....	45

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Didalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah diterapkan.

Saat ini unit-unit usaha masih banyak menggunakan sistem pengukuran kinerjanya berdasarkan aspek keuangan karena hal ini mudah dilakukan. Padahal dalam menghadapi dunia bisnis yang semakin kompleks pengukuran berdasarkan aspek keuangan sudah tidak memadai. Karena adanya kelemahan dalam sistem pengukuran yang berdasarkan tolak ukur keuangan tersebut.

Kelemahannya adalah terbatas dengan waktu, mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa adanya suatu pengharapan yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri, dan tidakmampuan dalam mengukur kinerja harta tak tampak (intangibile asset) dan harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.

Agar sukses setiap perusahaan, harus menginvestasikan dan mengelola asset intelektual mereka. Hal ini disebabkan karena asset intelektual memampukan perusahaan untuk membangun hubungan baik dengan konsumen yang akan memelihara kesetiaan dari konsumen dan area pasar yang baru dapat

dilayani dengan efektif dan efisien. Mampu memproduksi produk dan jasa yang berkualitas tinggi sehingga dapat memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh target segmen konsumen. Pengarahan kemampuan dan motivasi karyawan untuk melakukan peningkatan secara terus menerus dalam kapasitas proses, kualitas dan waktu respon.

Dalam hal ini, kesuksesan perusahaan tidak dapat dimotivasi atau diukur dalam jangka pendek dengan model akuntansi keuangan tradisional saja. Dengan adanya kekurangan model akuntansi keuangan, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan berkembang.

Metode ini berusaha menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *Balanced scorecard*. Dengan menerapkan metode *Balanced scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai-nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan yang akan datang. *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer performance bisnis.

Perseroan Komanditer (CV) Aneka Elektro adalah Perusahaan yang bergerak dibidang kontraktor Electrical dan Mecanical yang berlokasi di Jl. Masjid Komplek taman Kyoto Bolk A No. 12 Medan. Perusahaan melakukan pengukuran kinerja karyawan menggunakan metode *balanced scorecard*

dengan menggunakan 3 perspektif yaitu keuangan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ketiga perspektif ini menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, yaitu hasil yang diinginkan, pemicu kinerja, dan tolak ukur kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka tertarik memilih judul skripsi sebagai berikut : “Pengukuran Kinerja Karyawan Berdasarkan Balance Scorecard Pada CV.Aneka Elektro Medan

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut : “Bagaimana pengukuran kinerja karyawan berdasarkan *balanced scorecard* pada CV.Aneka Elektro Medan?”

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengukuran kinerja karyawan berdasarkan *balanced scorecard* pada CV.Aneka Elektro Medan.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah :

1. Bagi Penulis

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengukuran kinerja karyawan berdasarkan *balanced scorecard* pada CV.Aneka Elektro Medan.

2. Bagi Perusahaan

Diharapkan dengan penelitian ini dapat memberikan gambaran efektivitas CV.Aneka Elektro dan mendorong penerapan sebagai tujuan dan memberi masukan berupa pemikiran tentang sistem pengelolaan manajemen strategic yang komprehensif dan seimbang dengan menggunakan *balanced scorecard* yang memberikan instrument baru serta cukup menjanjikan sebagai pengukuran kinerja karyawan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Manfaat bagi pembaca dapat dijadikan bacaan untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan khususnya akuntansi manajemen dan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian yang menyangkut kinerja karyawan.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. *Balanced Scorecaerd*

1. *Pengertian Balanced Scorecard*

Luis (2008:16) mendefinisikan “*Balanced Scorecard* sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin suatu hubungan sebab akibat”. Dari definisi tersebut, jelaslah bahwa *Balanced Scorecard* sangat berperan sebagai penerjemah dan pengubah (*conferter*) visi dan strategi organisasi menjadi aksi. Karena itu *Balanced Scorecard* tidak berhenti pada saat strategi selesai dibangun, tetapi terus memonitor proses eksekusinya.

Balanced Scorecard merupakan suatu metode penilaian kinerja organisasi dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja organisasi yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *Balanced Scorecard* menekankan perspektif keuangan dan non keuangan.

Menurut Kaplan dan Norton (2005), “Pendekatan *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok yaitu :

- a. *Bagaimana penampilan organisasi dimata para pemegang saham? (perspektif keuangan).*

- b. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap organisasi ? (Perspektif pelanggan).
- c. Apa yang menjadi keunggulan organisasi? (Perspektif proses internal).
- d. Apa organisasi harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Dikatakan sebagai sistem pengukuran kinerja manajemen, *Balanced Scorecard* secara fungsional digunakan untuk melihat kinerja manajemen organisasi saat ini dan di masa yang akan datang. Sedangkan sebagai sistem manajemen strategis, *Balanced Scorecard* lebih dari sekadar pengukuran operasional ataupun taktis. Ia memberikan arah dan tuntunan kepada manajemen untuk membuat suatu kerangka kerja strategis yang nantinya dapat ditransformasikan ke dalam suatu tindakan.

Pada umumnya, pengukuran kinerja organisasi biasanya dilakukan dengan menggunakan pengukuran tradisional. Namun, pengukuran yang hanya mengandalkan pengukuran tradisional saja dengan menggunakan alat ukur keuangan, ternyata tidak cukup mampu meningkatkan kemampuan organisasi ke arah peningkatan kinerja secara berkesinambungan. Hal ini disebabkan, peningkatan kinerja organisasi agar mencapai nilai ekonomis masa depan, tidak hanya ditentukan oleh kemampuan keuangan organisasi, tetapi juga harus didukung oleh faktor-faktor lain berupa kemampuan organisasi terhadap sesuatu yang lebih bersifat *intangibile* (tidak berwujud), seperti loyalitas konsumen, efisiensi proses internal, teknologi, inovasi, produktivitas karyawan, kepuasan karyawan dan lain sebagainya.

Terlepas dari itu, penggunaan tolak ukur keuangan sebagai satu-satunya pengukur kinerja organisasi memiliki banyak kelemahan, antara lain :

- a. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja organisasi bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang. Misal, untuk menaikkan profit atau ROI, seorang manajer bisa saja mengurangi komitmennya terhadap pengembangan atau pelatihan bagi karyawan, termasuk investasi-investasi dalam sistem dan teknologi untuk kepentingan organisasi masa depan. Dalam jangka pendek kinerja keuangan meningkat, namun dalam jangka panjang akan menurun;
- b. Diabaikannya aspek pengukuran *non-finansial* dan *intangible asset* pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai organisasi di masa sekarang, terlebih lagi di masa datang;
- c. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang sepenuhnya untuk menuntun organisasi ke arah tujuan organisasi (Yuwono, dkk., 2006 : 28).

Oleh karena itu, proses pengukuran kinerja manajerial maupun sistem manajemen strategis organisasi perlu didukung oleh sistem tolak ukur kinerja *Balanced Scorecard* dengan baik, yang tidak saja bertujuan pada pencapaian hasil-hasil jangka pendek. Selain tetap memberikan penekanan pada aspek finansial, ia juga mencakup semua pengukuran dari empat perspektif secara komprehensif. Alasannya jelas, pengukuran finansial tradisional tidak mengikutsertakan faktor-faktor *intangible* (tidak berwujud). Sehingga, tidak dapat dijadikan satu-satunya faktor penentu keberhasilan organisasi.

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* ini, para eksekutif organisasi dapat mengukur seberapa besar kemampuan mereka untuk menciptakan *value* (nilai) di antara para *stakeholder*-nya secara seimbang dan proporsional. Pada perspektif finansial misalnya, pengukuran dilakukan dalam rangka menciptakan nilai tambah bagi pemegang saham; perspektif pelanggan

dilakukan dalam rangka menciptakan nilai tambah bagi pelanggan; perspektif proses bisnis internal dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas, efisiensi dan efektivitas proses; dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan dalam rangka meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan untuk melakukan pembelajaran secara terus menerus, baik ke dalam organisasi maupun ke luar organisasi.

Di dalam pengukurannya visi dan strategi menjadi dasar dalam proses penyusunan *Balanced Scorecard*, sebagaimana visi dan strategi harus mendasari setiap tindakan strategis yang akan dilakukan oleh organisasi. Visi dan strategi tersebut kemudian dikaitkan dengan beberapa perspektif *Balanced Scorecard*, yang meliputi perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Artinya, peningkatan kinerja ke arah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan harus disesuaikan dengan visi dan strategi organisasi.

Selanjutnya Vincent Garperz mendefinisikan visi, misi dan strategi sebagai berikut :

- a. Visi (*vision*) adalah suatu pernyataan menyeluruh tentang gambaran ideal yang ingin dicapai oleh organisasi di masa yang akan datang :
 - 1) Diciptakan melalui konsensus.
 - 2) Cita-cita ideal di masa yang akan datang, yang mempengaruhi mental orang-orang agar berhasrat mencapainya.

- 3) Menggambarkan sesuatu yang mungkin, tidak perlu harus dapat diperkirakan.
 - 4) Memberikan arah dan fokus.
 - 5) Mempengaruhi orang-orang untuk menuju visi itu.
 - 6) Tidak memiliki batas waktu.
- b. Misi adalah adalah suatu pernyataan bisnis dari organisasi. Di dalamnya mengandung :
- 1) Alasan-alasan tentang keberadaan organisasi itu.
 - 2) Tidak menyatakan suatu hasil.
 - 3) Tidak ada batas waktu atau pengukuran.
 - 4) Memberikan bisnis untuk pembuatan keputusan tentang alokasi sumber daya-sumber daya dan penetapan tujuan yang tepat.
 - 5) Mendefinisikan bisnis sekarang dan yang akan datang dalam bentuk produk skor, pelanggan, alasan-alasan dan pasar.
- c. Strategi adalah suatu pernyataan tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi untuk bertindak dari satu titik referensi ke titik referensi yang lain.

2. Perspektif Pengukuran *Balanced Scorecard*

Pengukuran *Balanced Scorecard* terbagi dalam empat perspektif, yaitu :

a. *Perspektif Finansial*

Menurut Luis (2008:21) tidak bisa dipungkiri lagi bahwasannya keuangan merupakan hal penting bagi setiap organisasi, terlepas apakah organisasi itu diharapkan untuk menghasilkan laba atau tidak (nirlaba). Keuangan adalah penting karena diperlukan keuangan yang baik untuk mengelola suatu organisasi, apalagi organisasi yang memang bertujuan untuk

mengakumulasi laba. Dalam organisasi yang mencari laba, faktor keuangan menjadi indikator terpenting”.

Keuangan organisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu jangka pendek dan jangka panjang. Dalam pendekatan keuangan yang bertujuan jangka pendek, strategi yang digunakan adalah strategi peningkatan produktivitas, meliputi upaya-upaya yang dapat dilakukan agar produktivitas dapat optimal. Strategi produktivitas ini dapat dicapai dengan perbaikan struktur biaya dan pemaksimalan utilitas asset.

Pada pendekatan keuangan jangka panjang dilakukan strategi khusus yang disebut strategi pertumbuhan. Strategi ini meliputi dua hal utama yaitu peningkatan pendapatan dan peningkatan nilai bagi pelanggan. Untuk hal yang pertama, organisasi akan mencari berbagai peluang dan melakukan berbagai kegiatan, seperti meningkatkan sumber atau mencari sumber baru, dengan tujuan untuk dapat meningkatkan pendapatan. Sumber-sumber tersebut dapat berupa inovasi produk baru, segmen pasar baru, atau rekanan bisnis yang baru. Sementara itu peningkatan nilai bagi pelanggan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan berbagai keuntungan atau manfaat yang akan didapatkan oleh pelanggan dari produk atau jasa yang diberikan.

Perspektif keuangan dalam organisasi sektor publik digunakan untuk menjawab pertanyaan *Bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya? Dan Bagaimana kita melihat pembayar pajak?* Meskipun organisasi sektor publik tidak mengejar laba namun organisasi perlu memikirkan bagaimana meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya secara berkelanjutan. Dalam konsep *Reinventing Government*, organisasi

pemerintah diharapkan menghasilkan tidak sekedar membelanjakan (*earning rather than spending*).

Dalam organisasi sektor publik seringkali timbul masalah suboptimasi. Suboptimasi merupakan fenomena yang terjadi dimana unit kerja mengejar target kinerja baik untuk unit kinerja tersebut akan tetapi berdampak kurang baik bagi kinerja organisasi secara keseluruhan. Misalnya kenaikan layanan publik tertentu selalu diikuti dengan kenaikan biaya.

Perspektif dalam organisasi sektor publik terkait dengan upaya untuk meningkatkan kinerja keuangan dengan cara meningkatkan pendapatan dan sekaligus mengurangi biaya. Upaya untuk meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya dimaksudkan untuk meningkatkan kemandirian fiskal yang dapat digunakan untuk meningkatkan pelayanan. Beberapa ukuran kinerja yang digunakan perspektif keuangan misalnya pertumbuhan ekonomi, pertumbuhan pajak, penghematan anggaran, dan indikator lain yang terkait dengan kinerja keuangan organisasi.

b. Perspektif Pelanggan

Bagian ini merupakan sumber pendapatan organisasi yang merupakan salah satu komponen dari sasaran keuangan organisasi. Hal ini merupakan konsekuensi usaha yang semakin ketat, sehingga organisasi dituntut memahami kebutuhan pelanggan. Banyak organisasi menawarkan produk dan jasa yang lebih baik sesuai dengan preferensi pasar. Di samping itu untuk menciptakan keinginan dan harapan pelanggan maka kualitas pelayanannya harus memuaskan dan tidak hanya berfikir pada sisi penjualan produk yang

dihasilkannya saja, akan tetapi sisi kepuasan pelangganpun harus diperhatikan agar timbul kepercayaan bagi pelanggan.

Sebelum menetapkan tolak ukur kinerja pelanggan, Kaplan dan Norton (2005:55) menyarankan "Agar organisasi menetapkan lebih dahulu, menentukan segmen pasar yang akan menjadi target/ sasaran serta identifikasi keinginan dan kebutuhan para (calon) pelanggan yang berada dalam segmen tersebut, sehingga tolak ukurnya dapat lebih terfokus".

c. Perspektif Poses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, organisasi melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting, dimana organisasi harus melakukannya dengan sebaik-baiknya karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan dapat memberikan pengambilan yang diharapkan oleh pemegang saham.

Menurut Kaplan dan Norton (2005:83) pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian yaitu: proses inovasi, proses operasi (membuat dan menjual produk) dan proses purna jual, dan Gaspersz membagi proses bisnis internal tersebut ke dalam dua komponen, yaitu :

a. Proses inovasi

Proses inovasi yang mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan itu.

b. Proses operasional

Proses operasional yang mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek waktu siklus (*cycle time*), sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu, dan lain-lain.

d. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* merupakan faktor pengendali dan pendorong tujuan-tujuan perspektif sebelumnya tercapai. Jika, tujuan-tujuan yang ditetapkan sebelumnya (perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal) ditujukan untuk mencapai keberhasilan kinerja organisasi dalam menciptakan loyalitas pelanggan, efektifitas dan efisiensi proses yang nantinya dapat mendongkrak kinerja keuangan organisasi. Maka, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan sarana yang memungkinkan tujuan-tujuan ketiga perspektif tersebut tercapai.

Menurut Muslich (2007:174) "Manusia dengan seluruh potensi yang berbeda yang dipekerjakan di dalam suatu organisasi perlu dikembangkan karena secara inklusif bahwa hal ini sesuai dengan kebutuhan organisasi. Jika sumber daya manusia semakin meningkat kemampuannya maka akan semakin besar kontribusinya bagi organisasi dan makin dapat dimanfaatkan potensi yang meningkat tersebut untuk meningkatkan kinerja organisasi".

Makin maju karier karyawan, dipastikan akan makin mendukung untuk meningkatkan kinerja organisasi lantaran karyawan memiliki kemampuan dan ketrampilan yang makin baik. Menurut Kaplan dan Norton (2005 : 110), terdapat tiga kategori utama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu :

a. Kapabilitas Pekerja

Salah satu perubahan yang paling dramatis dalam pemikiran manajemen selama 15 tahun terakhir adalah pergeseran peran para pekerja organisasi. Saat ini pekerja dituntut untuk lebih kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan, dan memberikan usulan perbaikan bagi organisasi di masa depan.

b. Kapabilitas sistem Informasi

Motivasi dan keahlian pekerja saja tidak cukup dalam menunjang pencapaian tujuan proses bisnis internal, tanpa adanya informasi yang tepat waktu, cepat dan akurat sebagai umpan balik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan

pekerja atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

c. **Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan**

Pegawai yang memiliki informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha, apabila mereka tidak mempunyai motivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan organisasi atau tidak diberi kebebasan dalam pengambilan keputusan dalam bertindak.

B. Pengukuran Kinerja

1. Pengertian dan Pengukuran Kinerja

Menurut Mahsun (2006:25) kinerja (*performance*) adalah “Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya”.

Kinerja menurut Tika (2006:121) merupakan “Hasil-hasil fungsi pekerjaan/ kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu”.

Menurut Mahmudi (2007:6) “Kinerja mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan pekerjaan, dalam hal ini hasil yang dicapai kerja tersebut. Kinerja merupakan suatu konstruk (*construct*) yang bersifat multidimensional, pengukurannya juga bervariasi tergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja. Beberapa pihak berpendapat bahwa kinerja mestinya didefinisikan sebagai hasil kerja itu sendiri (*outcomes of work*), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategi organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi”.

Manajemen berbasis kinerja membutuhkan alat yang disebut pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk melakukan

penilaian kinerja, yaitu untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan. Dengan kata lain pengukuran kinerja merupakan elemen pokok manajemen berbasis kinerja.

Menurut Mahsun (2006:25) pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Menurut Gaspersz (2005:68) bahwa "Pengukuran memainkan peran yang sangat penting bagi peningkatan suatu kemajuan (perubahan) ke arah yang lebih baik. Dalam manajemen modern, pengukuran terhadap fakta-fakta akan menghasilkan data, yang kemudian apabila data ini dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat, yang selanjutnya informasi itu akan berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi. Berkaitan dengan pengukuran kinerja, pemilihan ukuran-ukuran kinerja yang tepat dan berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis organisasi adalah sangat penting dan menentukan. Hal ini disebabkan karena banyak organisasi hanya sekedar melaksanakan pengukuran hal-hal yang tidak penting dan tidak berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis organisasi".

2. Tujuan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen, baik organisasi publik maupun swasta. Namun Karena sifat dan karakteristik organisasi publik berbeda dengan sector swasta, penekanan dan orientasi pengukuran kinerjanya pun terdapat perbedaan. Tujuan dilakukan penilaian kinerja adalah (Mahmudi, 2007:14):

- a. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
- b. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
- c. Memperbaiki kinerja periode berikutnya
- d. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian reward dan punishment
- e. Memotivasi pegawai
- f. Menciptakan akuntabilitas publik

Secara umum, tujuan sistem pengukuran kinerja menurut Mardiasmo

(2009 : 122) terdiri dari :

1. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down dan bottom up*)
2. Untuk mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategis.
3. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *good congruence*
4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan.

Menurut Mardiasmo (2009 ; 122), manfaat pengukuran kinerja sebagai berikut :

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

3. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
4. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
6. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

C. Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini, peneliti ingin mendiskripsikan pengukuran kinerja karyawan, jika diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* supaya dalam pengukuran kinerja tersebut berimbang antara perspektif finansial dan non finansial, yang berhubungan dengan strategi CV.Aneka Elektro Medan. Dalam penelitian ini tolak ukur yang digunakan adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan supaya lebih terfokus pada kinerja karyawan.

Setelah diadakan penelitian ini maka diharapkan akan menemukan hasil yang diinginkan dan dapat digunakan sebagai alternatif pengukuran kinerja karyawan di CV.Aneka Elektro Medan. Dan dapat diketahui apa keunggulan dari menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian *deskriptif*. Menurut Sugiyono (2009 : 53) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan, atau hubungan dengan variabel lainnya.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian berkedudukan di CV. Aneka Elektro Medan yang beralamat di Mesjid Komplek Taman Kyoto Blok A.12 Medan Sunggal. Telepon (061) 8225175. Fax. (061) 8219880. email : aneka_elektro@yahoo.co.id

3. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan mulai Januari 2013 sampai dengan Maret 2013, dengan rincian waktu penelitian sebagai berikut :

Tabel III.1
Rincian Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Januari 2013				Pebruari 2013				Maret 2013			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pembuatan dan Seminar Proposal		■	■									
2	Pengumpulan Data				■	■							
3	Analisis Data					■	■						
4	Peny. Skripsi dan Bimbingan Skripsi							■	■	■			
5	Pengajuan Sidang Meja Hijau										■		

B. Populasi dan Sample Penelitian

1. Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2005:72) adalah “Wilayah generalisasi yang terdiri dari atas objek yang mempunyai kualitas dan kharakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya”. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan kegiatan CV.Aneka Elektro Medan.

2. Sampel

Sampel menurut Sugiyono (2005:73) adalah “Bagian dari jumlah dan kharakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penarikan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik purposive sampling”. “Purposive Sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu” menurut Sugiyono (2009:85). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan kegiatan akuntabilitas kinerja CV.Aneka Elektro Medan tahun 2009, tahun 2010 dan tahun 2011 karena peneliti memiliki informasi yang diperlukan bagi penelitian ini dan diharapkan kriteria sampel yang diperoleh sesuai dengan penelitian yg akan dilakukan.

C. Definisi Operasional

Dalam penelitian ini yang menjadi definisi operasional adalah ukuran yang terkandung dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard*, disini penulis hanya menggunakan 3 perspektif yaitu:

a) Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif Keuangan dengan tujuan menyediakan / menjual barang / jasa dengan maksud untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang berkaitan dengan ruang lingkup Badan Lingkungan Hidup Kota Medan dengan bersumber dana yang berasal dari pajak, retribusi dan penerimaan pemerintah lainnya.

c) Perspektif Proses Internal (non keuangan)

Perspektif Proses Internal adalah membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal organisasi yang berkelanjutan, dan perspektif ini harus mampu menjawab pertanyaan keunggulan yang dimiliki oleh Badan Lingkungan Hidup. Maka aspek yang dinilai dari sarana dan prasarana, proses dan kepuasan berkerja pada sektor publik.

d) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (non keuangan)

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang berguna dalam melakukan perbaikan organisasi sektor publik berbasis kinerja, dimana laporan pengukuran kinerja mulai dilengkapi tidak hanya berisikan tentang penggunaan anggaran tetapi lebih berorientasi pada *input*, *output*, *outcome* dan *benefit* yang berindikator motivasi, kesempatan karyawan mengembangkan diri, inovasi serta suasana dalam bekerja. Disamping itu juga adanya umpan balik berupa saran dan rekomendasi perbaikan kinerja pada Badan Lingkungan Hidup untuk tahun berikutnya. Indikator pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah :

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Menurut Sugiyono (2008:14) “Data Kuantitatif adalah data yang diperoleh dan dicatat untuk pertama kalinya dan merupakan data yang diperoleh dari lokasi penelitian, melalui pengamatan serta wawancara serta buku literatur lainnya”. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder.

2. Sumber Data

Dalam penelitian ini data sekunder yang diperoleh dengan cara menganalisis data-data tertulis atas pengukuran kinerja karyawan dan perencanaan kinerja gambaran umum organisasi serta kebijakan organisasi yang berkaitan dengan pengukuran kinerjanya.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam usaha pengumpulan data serta keterangan yang diperlukan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode sebagai berikut :

1. Observasi, yaitu melakukan pengamatan secara langsung bagaimana pengukuran kinerja karyawan di CV.Aneka Elektro Medan.
2. Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab kepada pihak yang terkait dan berwenang mewakili CV.Aneka Elektro Medan.

3. Studi dokumentasi, yaitu pengumpulan data internal yang diperoleh dari CV.Aneka Elektro Medan seperti laporan kegiatan akuntabilitas kinerja tahun 2009, tahun 2010 dan tahun 2011.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data yang dilakukan dengan pendekatan deskriptif yang menggambarkan dan menginterpretasi objek sesuai dengan apa adanya (Best,1982:119) Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, factual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Dalam mengumpulkan data digunakan teknik wawancara, dengan menggunakan *schedule questionair* ataupun *interview guide*. Besarnya skor total yang diperoleh masing-masing pada kedua pengukuran kinerja tersebut kemudian dibandingkan. Pengukuran kinerja dengan skor lebih besar menunjukkan bahwa pengukuran tersebut lebih tepat dilakukan dan dapat dijadikan sebagai rekomendasi alat pengukuran yang dapat diterapkan oleh pihak CV.Aneka Elektro Medan di waktu yang akan datang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa:

1. Pencapaian Kinerja CV. Aneka Elektro Medan pada perspektif keuangan dengan menilai efektivitas keuangannya, CV. Aneka Elektro Medan mengalami peningkatan biaya meskipun tidak begitu besar. Peningkatan total cost yaitu sebesar 4,63% akibat dari peningkatan biaya pelanggan maupun administrasi umum. Peningkatan biaya ini, ketika di analisis lebih lanjut, maka hal ini adalah sesuatu yang wajar. Karena peningkatan biaya sebesar 4,63% juga turut dibarengi dengan peningkatan profit sebesar 3,97%. Namun persentase peningkatan biaya lebih besar dibandingkan persentase peningkatan profit.
2. Perspektif proses internal pada kategori tinggi (skor 3), CV. Aneka Elektro Medan telah menunjukkan kinerja yang baik dalam proses internalnya dengan pemberian pelayanan-pelayanan yang inovatif, bentuk inovasi pelayanan tersebut seperti pemberian informasi ke pelanggan di CV. Aneka Elektro Medan terkait karyawan yang akan memasuki usia pensiun dan pemberian informasi ke perusahaan.
3. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang berada pada kategori tinggi (skor 3), hal ini mencakup kompetensi karyawan, insentif yang diberikan dalam artian organisasi yang senantiasa memperhatikan kebutuhan akan

pelatihan karyawandan infrastruktur teknologi. Dari segi kompetensi karyawan, bahwa karyawan di CV. Aneka Elektro Medan sudah berkompeten, dan juga didukung oleh insentif bagi karyawan namun dalam hal Infrastruktur teknologi di CV. Aneka Elektro Medan masih kurang memadai dalam menunjang pelaksanaan tugas-tugas karyawan.

4. Secara keseluruhan kinerja CV. Aneka Elektro Medan sudah tergolong tinggi, hasil yang belum maksimal dari 1 perspektif yaitu perspektif pelanggan harus lebih ditingkatkan untuk mencapai kepuasan pengguna layanan dan mendukung pelaksanaan tugas-tugas di internal CV. Aneka Elektro Medan.

B. Saran

1. CV.Aneka Alektro Medan sebaiknya lebih meningkatkan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran terutama untuk meningkatkan kapabilitas dengan memberikan pelatihan yang lebih banyak lagi kepada seluruh karyawan secara merata.
2. CV.Aneka Alektro Medan sebaiknya menambah serta memperbaharui sistem informasinya agar dapat meningkatkan pelayanan dan memperlancar aktivitas kinerja karyawan.
3. Perusahaan harus dapat menekan biaya yang digunakan dalam menghasilkan layanan jasa. Karena dengan mengefisienkan biaya tanpa mengurangi kualitas dari produk yang ditawarkan sehingga laba yang dihasilkan akan lebih besar.

4. Perusahaan harus terus berusaha mempertahankan hubungan baik dengan customer bahkan lebih meningkatkan hubungan baik tersebut. Dengan cara lebih memperhatikan poin-poin yang ada dalam kuisisioner yang dianggap kurang oleh customer. Dengan memperbaiki aspek-aspek yang dianggap kurang oleh customer maka diharapkan customer akan lebih puas dan indeks kepuasan customer akan meningkat, ini tentunya akan meningkatkan pendapatan perusahaan.
5. Karyawan sebagai salah satu *stakeholder* dalam perusahaan harus bisa diberdayakan, ditingkatkan kemampuannya untuk kemajuan perusahaan itu sendiri. Dalam hal ini perusahaan harus bisa melakukan *improvement* terhadap faktor-faktor yang menjadikan karyawan lebih inovatif dan kreatif untuk bisa belajar dalam perusahaan. Ini karena karyawan merupakan modal perusahaan untuk mencapai pertumbuhan dalam jangka panjang.
6. Untuk peneliti-peneliti berikutnya yang ingin meneliti mengenai *Balanced Scorecard* pada objek penelitian yang sama, disarankan untuk juga melihat beberapa tolok ukur yang belum diteliti oleh penulis, diantaranya: untuk perspektif keuangan dalam melihat kinerja keuangan diharapkan untuk dapat melihat dari segi target anggaran dan realisasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Faqih, Ubaidillah, 2008. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Model Pengukuran Keseimbangan Proposisi Nilai Stakeholder Pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara Surabaya*. UIN. Malang
- Gaspersz, Vinzent, 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi : BALANCED SCORECARD dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Hanafi, Mamduh M, 2004. *Manajemen Keuangan*, penerbit BPFE: Yogyakarta
- Husnan, Suad dan Pudjiastuti Enny. 2004, *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*, Edisi Keempat, penerbit UPP AMP YKPN: Yogyakarta
- Kaplan, Robert, S., Norton, David, P., 2005, *Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press,
- Luis, Suwardi & A. Biroo, Prima, 2008, *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Funtional Scorecards*, PT Gramedia. Jakarta
- Mardiasmo, 2009, *Akuntansi Sektor Publik*, Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Mahmudi, 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Edisi Revisi, penerbit UPP STIM YKPN: Yogyakarta
- Mubarok, Husnul, 2005, *Penerapan Balanced Scorecard untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada CV Indah Cemerlang Singosari Malang*. UIN. Malang
- Peter R. Yosi Pasla, 2000, *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta.
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Bisnis*, CV. Alfabeta, Bandung
- Tika, Moh Pabundu, 2006, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, penerbit PT Bumi Aksara. Jakarta
- Yuwono, Sony, dkk., 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Cetakan Keempat, PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.