

**ANALISIS PENDEKATAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT
UKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA III (PERSERO)
MEDAN**

SKRIPSI

OLEH :

**WINDA AYU PRANATA HARAHAP
NPM : 148330077**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2018**

**ANALISIS PENDEKATAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT
UKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA III (PERSERO)
MEDAN**

SKRIPSI


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




**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2018**

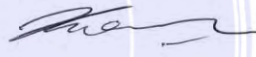
Judul Skripsi : Analisis Pendekatan Balanced Scorecard sebagai Alat
Ukur Kinerja Perusahaan pada PT. Perkebunan Nusantara
III (Persero) Medan
Nama : Winda Ayu Pranata Harahap
NPM : 148330077
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Disetujui Oleh
Komisi Pembimbing


Drs. Ali Usman Siregar, M.Si
Pembimbing I


Warsani Purnama Sari, SE, MM
Pembimbing II


Warsani Purnama Sari, SE, M.Si
Dekan


Ilham Ramadhan Nasution, SE, Ak, Msi, CA
Ka. Prodi Akuntansi

Tanggal Lulus : 04 Oktober 2018

HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip 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, 04 Oktober 2018



A handwritten signature in black ink is written over the stamp.

Winda Ayu Pranata Harahap

148330077

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

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Winda Ayu Pranata Harahap
NPM : 148330077
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jenis Karya : Tugas Akhir/Skripsi

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksekusi (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul : Analisis Pendekatan Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis 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 : 04 Oktober 2018
Yang menyatakan

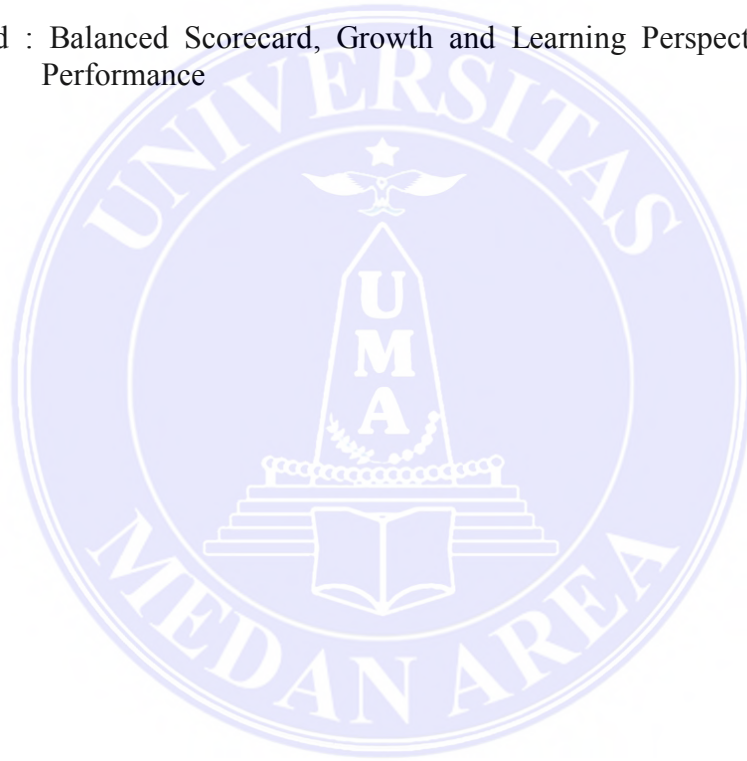


(Winda Ayu Pranata Harahap)

ABSTRACT

This study aims to determine whether the Balanced Scorecard method of growth and learning perspective can be used as a measure of the performance of PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan. This type of research is descriptive research. The population in this study were all accounting employees at PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, it was obtained 30 people who became the study sample. Data collection techniques in this study were interview techniques and documentation. The data analysis technique used in this research is data analysis techniques based on the Balanced Scorecard method of growth and learning perspectives. The results of the study indicate that the Balanced Scorecard growth and learning perspective is able to be a measure of company performance.

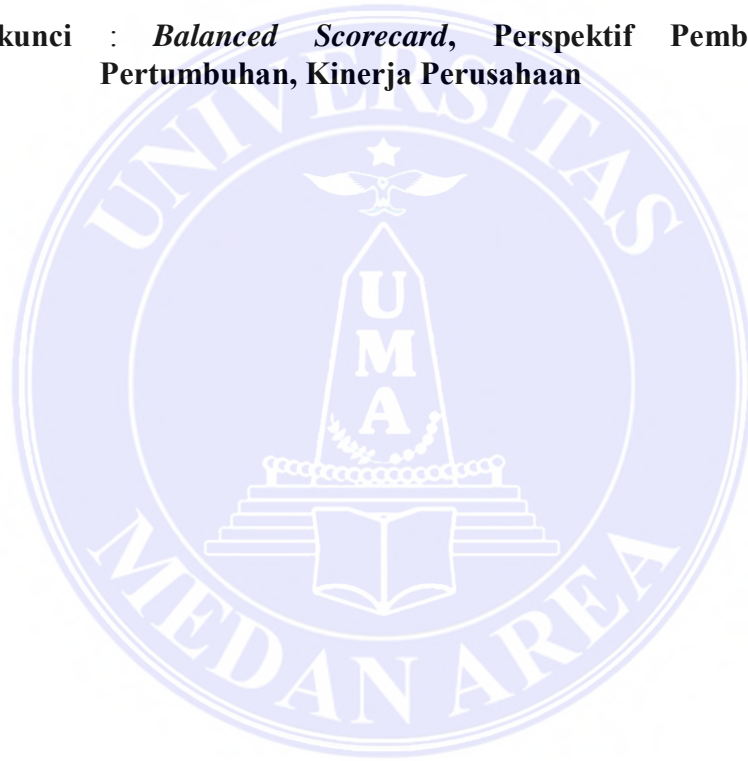
Keyword : Balanced Scorecard, Growth and Learning Perspectives, Company Performance



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah metode *Balanced Scorecard* perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dijadikan alat ukur kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Populasi dalam penelitian ini seluruh karyawan bagian akuntansi di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, maka diperoleh 30 orang yang menjadi sampel penelitian. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah teknik wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data berdasarkan metode *Balanced Scorecard* perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mampu menjadi alat ukur kinerja perusahaan.

Kata kunci : *Balanced Scorecard*, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Kinerja Perusahaan



KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas Anugerah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal yang berjudul **“Analisis Pendekatan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan”**. Kependulisan proposal ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan, dan dorongan dari berbagai pihak. Peneliti menyadari bahwa bimbingan, bantuan dan dorongan tersebut sangat berarti dalam penulisan skripsi ini. Sehubungan dengan hal tersebut di atas peneliti menyampaikan hormat dan terimakasih kepada:

1. Allah SWT atas kasih dan anugrah-Nya kepada peneliti.
2. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc selaku Rektor Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. H. Ihsan Effendi, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
4. Bapak Ilham Ramadhan Nasution, SE, M.Si, Ak, CA selaku Ketua Jurusan Akuntansi Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
5. Bapak Drs. Ali Usman Siregar, MSI selaku dosen pembimbing I yang telah bersedia menyediakan waktunya yang sangat berharga untuk membimbing peneliti selama menyusun skripsi. Terima kasih atas bimbingan, motivasi,

saran, kemudahan, pengertian, serta ilmu yang diberikan untuk menyelesaikan skripsi ini.

6. Ibu Warsani Purnama Sari, SE, MM selaku dosen pembimbing II yang telah bersedia menyediakan waktunya yang sangat berharga untuk membimbing penulis selama menyusun skripsi. Terima kasih atas bimbingan, motivasi, saran, waktu dan tenaga yang lebih, rasa pengertian dan rasa tanggung jawab Ibu terhadap peneliti sebagai mahasiswa yang tanpa bantuan dan tangan dingin Ibu tidak akan bisa menyelesaikan skripsi ini, serta ilmu yang diberikan untuk menyelesaikan skripsi ini.
7. Ibu Dra. Hj. Rosmaini, Ak, MMA selaku Sekretaris yang telah memberikan kemudahan kepada peneliti dalam hal kuliah dan dalam mengerjakan skripsi.
8. Hj. Sari Bulan Tambunan, SE, MMA selaku dosen penasihat akademik peneliti yang telah banyak memberikan saran selama perkuliahan.
9. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area yang telah sabar dan ikhlas mendidik dan memberikan ilmunya kepada peneliti.
10. Seluruh staf pengajar dan karyawan Universitas Medan Area yang telah membantu peneliti dalam proses penyelesaian skripsi ini.
11. Keluarga saya khususnya kedua orang tua saya (Bpk Erwin Harahap dan Ibu Zuraidah Dalimunthe), kedua abang saya dan kakak saya yang baru (Reza

Fahlevi Hrp, Oki Ramputase Hrp (Memeng), Riska Dewinta Sari Rtg), juga keluarga besar saya, terima kasih atas doa, dukungan, semangat dan nasehat-nasehatnya serta pertanyaan *repetitive* seperti “kapan wisuda?” yang selalu dilemparkan terhadap saya setiap kita punya kesempatan untuk bertemu selama peneliti menyelesaikan skripsi.

12. LG (Desi bogel, Pipet, Ira dan Nadyah) *my sisters from another mother*, terima kasih karena sudah mendengar semua pertanyaan, opini dan ide, serta cerita saya dari yang terlalu normal sampai yang paling *absurd* juga bertahan menjadi sahabat saya sedari SMA sampai sekarang dengan segala sifat saya yang bisa dibilang aneh. *Let's be happy, healthy, success and rich together.*
13. Generasi patah hati (Adil, Adit, Andre, Deri, Fitri, Meida, Meisya, Nia, Salmia, Widya, dan Nisya Anggi Sujaman yang hampir tenggelam di pantai Malang Selatan selaku pihak ke-3 yang membimbing saya dan minta namanya diberikan tempat khusus di kata pengantar) yang telah berjuang bersama-sama dalam menyelesaikan skripsi dan menjalani kehidupan sebagai mahasiswa, terima kasih sudah mau menjadi teman-teman saya sehingga saya tidak ‘sendirian’.
14. BTS, *you sure came at the right moment in my life. Thanks for making me believe in dreams and hope again, that there is still ‘another way’ and ‘not the only chance left for you, that that’s okay even if you don’t have a dream and still want to live because we human deserve a life, that you still have the*

chance to change, that at the end, everything will be okay. Thank you for making me want to be a better version of my self, to bring out the best of me. Thank you for your existence. Let's meet some time later in the future.

15. Teman-teman yang saya temui di Universitas Medan Area terima kasih.

16. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, dikarenakan terbatasnya pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki peneliti. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan segala bentuk saran dan kritik yang membangun dari berbagai pihak untuk perbaikan penelitian selanjutnya.

Medan, Oktober 2018

WINDA AYU PRANATA HRP

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
RIWAYAT HIDUP	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Pengertian, Keunggulan & Kelemahan BSC	6
2.2 Komponen Balanced Scorecard	12
2.3 Pengertian Kinerja Perusahaan	18
2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	21
2.5 Penelitian Terdahulu	24
2.5 Kerangka Konseptual	25
BAB III : METODE PENELITIAN.....	26
3.1 Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian	26
3.2 Definisi Operasional	27
3.3 Populasi dan Sampel	28
3.4 Jenis dan Sumber Data	28
3.5 Teknik Pengumpulan Data	29
3.6 Teknik Analisis Data.....	29
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	31
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	31
4.2 Hasil	41
4.3 Pembahasan	58
BAB V : SIMPULAN DAN SARAN.....	62
5.1 Simpulan	62
5.2 Saran	62
DAFTAR PUSTAKA	63
LAMPIRAN.....	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.2	: Kerangka Konseptual	25
Gambar IV.1	: Struktur Organisasi	35



DAFTAR TABEL

Tabel II.1	: Penelitian Terdahulu	24
Tabel III.1	: Jadwal Penelitian	27
Tabel IV.2	: Daftar Karyawan Bagian Akuntansi.....	46
Tabel IV.3	: Tingkat Kepuasan Karyawan	54
Tabel IV.4	: Laporan Laba Rugi Perusahaan.....	56



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Konsep *balanced scorecard* yang dibuat oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 adalah sebuah metode penilaian kinerja yang mengukur aspek keuangan dan non keuangan dari suatu perusahaan dengan menyesuaikan pada strategi dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Berdasarkan percobaan penggunaan *balanced scorecard* pada tahun 1992, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam penelitian tersebut menunjukkan pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan. *Balanced scorecard* adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, *customer*, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kata “*balanced*” dalam *balanced scorecard* berarti bahwa dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan (*balance*) antara ukuran keuangan dan ukuran non keuangan (ukuran operasional). Ukuran keuangan yang dimaksud dalam hal ini yaitu laporan keuangan sedangkan ukuran non keuangan yaitu pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Manajer dituntut untuk menghasilkan kinerja keuangan yang diakibatkan dari kinerja operasional. *Scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang dimasa depan.

Aplikasi *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan untuk terus memantau hasil-hasil dalam bidang keuangan yang dicapainya dengan tetap

memantau perkembangan dalam membangun keunggulan kompetitif dan meningkatkan nilai aktiva tak berwujud yang dibutuhkan bagi masa depan perusahaan. *Balanced Scorecard* menjaga agar tidak timbul pandangan yang sempit atas kinerja perusahaan yang akan terjadi apabila hanya digunakan tolak ukur tunggal dalam mengevaluasi kinerja unit bisnis.

Balanced scorecard menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut (1)komprehensif, (2)koheren, (3)seimbang dan (4)terukur.

Balanced Scorecard merupakan sebuah metode penilaian kinerja dengan sejumlah komponen yang dapat dianggap menyeluruh. Namun, *balanced scorecard* sebagai metode penilaian kinerja tidak terlepas dari beberapa kelemahan seperti lemahnya hubungan antara ukuran non keuangan dengan hasil ketetapan pada hasil finansial, tidak adanya mekanisme perbaikan yang tidak menghasilkan perubahan, pengukuran tidak *update*, pengukuran berlebihan yang akan menyebabkan manajer kehilangan fokus karena melakukan banyak hal dalam suatu waktu dan kesulitan untuk mengambil *trade-off*.

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki. Menilai kinerja perusahaan semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan karena kinerja keuangan yang baik saat ini

dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang.

Dalam menilai kinerja suatu perusahaan, ukuran-ukuran keuangan saja dinilai kurang mewakili. Hal ini disebabkan karena ukuran-ukuran keuangan memiliki beberapa kelemahan yaitu pendekatan finansial bersifat historis sehingga hanya mampu memberikan indikator dari kinerja manajemen dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan kearah yang lebih baik. Pengukuran lebih berorientasi kepada manajemen operasional dan kurang mengarah kepada manajemen strategis. Tidak mampu mempresentasikan kinerja intangible assets yang merupakan bagian struktur aser perusahaan. *Balanced scorecard* dapat digunakan sebagai alternatif pengukuran kinerja perusahaan yang lebih komprehensif dan tidak hanya bertumpu pada pengukuran atas dasar perspektif keuangan saja.

Penerapan *Balanced Scorecard* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mulai diterapkan PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) sejak tahun 2007. Penerapan metode *balanced scorecard* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) diwujudkan dengan adanya insentif, pendidikan dan pelatihan, penghargaan dan gaji. Hal-hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Untuk mengetahui analisis komponen di atas maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul : **“Analisis Pendekatan *Balanced Scorecard*”**

Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT.Perkebunan Nusantara III (Persero)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka perumusan masalah adalah: **“Apakah analisis pendekatan *Balanced Scorecard* perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dijadikan alat ukur kinerja perusahaan pada PT.Perkebunan Nusantara III (Persero)?”.**

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah: **“untuk mendapatkan bukti nyata apakah analisis pendekatan *Balanced Scorecard* perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dijadikan alat ukur kinerja perusahaan pada PT.Perkebunan Nusantara III (Persero)”.**

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan BSC terutama pada perusahaan di bidang perkebunan dan bidang Akuntansi Manajemen.

2. Bagi Peneliti Lain

Sebagai referensi informasi bagi pihak akademi tentang pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan pada PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan terutama bagi mereka yang tertarik melakukan penelitian sejenis atau lanjutan.

3. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperlihatkan kondisi pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan pada PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan serta diharapkan dapat memberi masukan mengenai hal-hal yang perlu dibenahi perusahaan dalam membuat kebijakan dimasa yang akan datang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian, Keunggulan & Kelemahan Balanced Scorecard

2.1.1 Pengertian Balanced Scorecard

Pertama kali diperkenalkan di USA yang pada awalnya ditujukan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Pada tahun 1990, *Nolan Norton Institute*, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di USA yang diketahui oleh David P. Norton, mensponsori studi tentang : “*Pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan*” studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai.

Balanced Scorecard digunakan untuk menyeimbangkan usaha para eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul : *Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*”. Dalam *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa yang akan datang, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup 4 (empat) perspektif : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, pespektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Kaplan dan Norton dalam Tunggal (2009), *balance scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu,

balance scorecard juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Pendorong kinerja, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.

Menurut Kaplan dan Norton dalam Tunggal (2009) *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata, yaitu:

a. *Scorecard*

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

b. *Balanced*

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

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

Menurut Kaplan dan Norton dalam Tunggal (2009) langkah-langkah *Balanced scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut adalah :

- a. Menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan.

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

- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.

Balanced scorecard memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen, karena oleh tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik.

- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

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

2.1.2 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan *Balanced scorecard* dalam konsep pengukuran kinerja yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

a. Komprehensif

Sebelum konsep *Balanced Scorecard* ditemukan, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah keberhasilan *Balanced Scorecard*, para eksekutif perusahaan baru menyadari *output* yang dihasilkan oleh perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari tiga perspektif lainnya, yaitu pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran pertumbuhan. Dengan adanya perluasan pengukuran ini diharapkan manfaat yang diperoleh oleh perusahaan adalah pelipatgandaan keuangan di jangka panjang dan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki arena bisnis yang kompleks.

b. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam empat perspektif meliputi jangka pendek dan panjang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* juga tercermin dengan

selarasnya *scorecard* personal staf dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personal yang ada dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

d. Terukur

Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa “*if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it*”. Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

2.1.3. Kelemahan *Balanced Scorecard*

Menurut Anthony dan Govindarajan dalam Mulyono (2009), *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan memiliki beberapa kelemahan sebagai berikut :

- 1) “*Poor correlation between non financial measures and results.*
- 2) *Fixation on financial result*
- 3) *No mechanism for improvement*
- 4) *Measures are not update*
- 5) *Measurement are overload*
- 6) *Difficulty in establishing trade – offs*”

Secara lebih jelas lagi kelemahan *balanced scorecard* adalah sebagai berikut :

- a. Lemahnya hubungan antara non keuangan dengan hasil. Dengan kata lain bahwa tidak ada garansi bahwa profitabilitas di masa yang akan datang mengikuti hasil yang dicapai pada bidang non keuangan. Hal ini menjadi masalah karena adanya asumsi bahwa profitabilitas masa depan mengikuti pencapaian dari setiap pengukuran *scorecard*.

- b. Ketetapan (*fixation*) pada hasil finansial. Pada umumnya manajer merasa tertekan dengan kinerja keuangan saham perusahaan mereka, terlebih dengan adanya tekanan dari pemegang saham (*shareholder*). Tekanan-tekanan yang terjadi ini lama-kelamaan akan menjadi berlebihan dan menimbulkan ketidakpastian terhadap pengukuran non keuangan. Ditambah dengan tekanan yang terjadi hasil dari pengukuran *balanced scorecard* yang sedikit hubungannya dengan program intensif. Padahal manajer sering kali dinilai dari kinerja keuangannya. Hal ini akan mengacaukan kesesuaian tujuan (*goal congruence*) yang menyebabkan manajer lebih peduli terhadap kinerja keuangan.
- c. Tidak ada mekanisme untuk perbaikan. Salah satu kelemahan yang paling menonjol pada *balanced scorecard* atau perusahaan adalah tidak mampu mencapai apabila perusahaan tidak memiliki mekanisme perbaikan. Untuk mencapai “*stretch goal*” sebuah perusahaan harus fleksibel atau memiliki inovasi proses bisnis yang lebih baik. Seorang eksekutif manajer akan memilih skenario yang cocok dan menentukan fleksibilitasnya kemudian mengembangkan beberapa pengukuran yang diperkirakan dapat membantu perusahaan mencapai skenario tersebut. Sayangnya untuk mencapai skenario ini perusahaan memerlukan perubahan yang lengkap dan pada umumnya perusahaan tidak mempunyai mekanisme untuk melakukan perubahan tersebut. Perubahan yang terjadi akan perubahan budaya perusahaan dan juga adanya penambahan sumber daya dan perubahan tersebut tidak dapat terjadi hanya dalam satu hari. Jadi tanpa adanya metode untuk

perbaikan, perubahan tidak akan terjadi tidak peduli seberapa bagus *stretch goal* yang dimiliki.

- d. Pengukuran tidak update. Banyak perusahaan yang tidak memiliki mekanisme formal untuk melakukan *updating* pengukuran untuk meluruskan perubahan-perubahan dalam strategi. Hasilnya perubahan masih membuat pengukuran berdasarkan strategi yang lalu atau yang lama.
- e. Pengukuran berlebihan (*overload*). Terlalu banyaknya pengukuran akan menyebabkan manajer kehilangan fokus karena cenderung melakukan banyak hal dalam suatu waktu.
- f. Kesulitan dalam membuat *trade-off*. Beberapa perusahaan menggabungkan pengukuran keuangan dan non keuangan dalam satu laporan dan memberi masing-masing laporan dengan bobot. Tetapi kebanyakan *balanced scorecard* tidak memperbaiki bobot pada ukuran tersebut. Jika bobot tersebut tidak tersedia maka akan sulit untuk membuat *trade-off* antara ukuran keuangan dan non keuangan.

2.2 Komponen Balanced Scorecard

Balanced Scorecard menunjukkan adanya pengukuran kinerja yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan menurut Kaplan dan Norton dalam Tunggal (2011). Ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

2.2.1 Perspektif keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang

terjadi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan (Rudianto, 2013). Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu:

- a. Growth (bertumbuh) : tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.
- b. Sustain (bertahan) : tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika memungkinkan.
- c. Harvest (menuai) : Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan.

2.2.2 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Dalam perspektif ini peran riset pasar sangat besar. Suatu produk atau jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensial

pelanggan, artinya memberikan manfaat yang lebih besar dan apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya.

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu:

- a. *Core measurement group*, yang memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:
 1. Pangsa Pasar (*market share*): pangsa pasar ini menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu. Hal itu diungkapkan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.
 2. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*) : menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.
 3. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*) : pengukuran ini menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru di segmen yang ada.
 4. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*) : pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria spesifik dalam *value proportion*.
- b. *Customer Value Proportion* yang merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *Core value proportion* didasarkan pada atribut sebagai berikut:

1. *Product/service attributes* yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.
2. *Customer relationship* adalah strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan agar perasaan pelanggan merasa puas atau produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.
3. *Image and reputation* membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu:

- a. Proses inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Secara garis besar proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu: (1) Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan. (2) Pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

b. Proses Operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.

c. Pelayanan Purna Jual

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada pelanggan. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

2.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Menurut Kaplan dan Norton dalam Rangkuti (2011), "*learning*" lebih sekedar "*training*" karena pembelajaran meliputi pula proses "*mentoring* dan *tutoring*", seperti kemudahan dalam komunikasi di segenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan. Dalam perspektif ini, perusahaan melihat tolak ukur sebagai berikut :

a. Kemampuan Karyawan

Perencanaan dan upaya implementasi pelatihan ulang pegawai yang menjamin kecerdasan kreatifitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Kemampuan Sistem Informasi

Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

c. Motivasi,Pemberdayaan,dan Keselarasan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai.Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial* dan *error* sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing.

Dalam menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan ada tiga hal yang dipertimbangkan pada penelitian ini yaitu (Zudia,2010) :

a. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil,dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan,inovasi, dan kepuasan pelanggan.Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para karyawan dengan jumlah yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.Ada banyak cara untuk mengukur produktivitas kerja dan salah satu ukuran produktivitas yang paling sederhana adalah pendapatan perkapita.

b. Persentase Pelatihan Karyawan yang Terampil

Pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan prioritas yang perlu diperhatikan.Hal ini dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi dalam mengelola manajemen,sehingga karyawan terus dapat berkembang dan terampil di masing-masing unit kerja.

c. Kepuasan Karyawan

Kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dianggap sangat penting oleh sebagian besar perusahaan dan hal ini merupakan pra-kondisi untuk meningkatkan produktivitas, daya tanggap mutu, dan layanan pelanggan. Kepuasan karyawan dapat tercapai apabila pihak manajer dapat melakukan *survey* secara rutin.

2.3 Pengertian Kinerja Perusahaan

2.3.1 Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya

2.3.2 Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Robert & Anthony dalam Mulyono (2009), tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi. Dalam penerapan system pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar :

a. Menentukan strategi

Dalam hal ini paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara eksplisit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali

untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya.

b. Menentukan pengukuran strategi

Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasikan strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus focus pada beberapa pengukuran kritikal saja. Sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu.

c. Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen

Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya manusia perusahaan.

d. Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan

Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu. Pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan hasil actual dengan sasaran dan tujuan strategis. Sistem pengukuran kinerja biasanya terdiri atas metode sistematis dalam penempatan sasaran dan tujuan serta pelaporan periodik yang mengidentifikasi realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan.

2.3.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telah dianalisis akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi seperti menurut Vincent

Gaspersz dalam Rangkuti (2011). Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upayaupaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*). Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.

2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Proses pembelajaran dan pertumbuhan organisasi bersumber dari tiga prinsip, yaitu *people*, *system*, dan *organizational procedures*. Perspektif *financial*, pelanggan dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari orang (*people*), sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan, dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang diperhatikan, yaitu :

1. Kemampuan Karyawan (*Employee Capabilities*)

Akibat adanya pergeseran teknologi yang menunjukkan seluruh pekerjaan diotomatisasi, maka pekerjaan yang sama yang dilakukan secara terus-menerus pada tahap efisiensi dan produktivitas yang tidak sama, tidak lagi cukup bagi tercapainya keberhasilan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus melakukan perbaikan terus-menerus.

2. Kemampuan Sistem Informasi (*Information System*)

Motivasi dan keahlian karyawan diperlukan dalam mencapai tujuan pelanggan dan bisnis internal, namun itu saja tidak cukup jika mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Dalam persaingan bisnis yang sangat ketat ini maka diperlukan informasi yang tepat, cepat, dan akurat sebagai umpan balik. Informasi tersebut dapat berupa informasi tentang pelanggan, proses bisnis internal, keuangan, dan keputusan yang dibuat oleh karyawan.

3. Motivasi, Kekuasaan, dan keselarasan (*Motivation, Empowerment, and Alignment*)

Ukuran dari motivasi karyawan adalah jumlah saran per-pegawai, dimana ukuran ini menangkap partisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam memperbaiki kinerja perusahaan, dan tingkat kualitas partisipasi karyawan dalam memberikan saran untuk peluang perbaikan. *Perspective* ini mengidentifikasi struktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang yang meliputi :

a. *Percentage Of Employee Turnover* dengan formulasi :

$$\text{Percentage of Employee Turnover} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan yang Tinggal}}$$

b. *Absenteeism* dengan formulasi :

$$\text{Abseseeism} = \frac{\text{Jumlah rata - rata karyawan absen}}{\text{Jumlah K}}$$

c. *Employee Training* dengan formulasi :

$$\text{Employee Training} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Training}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

d. *Tardines* dengan formulasi :

$$\text{Tardines} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Terlambat}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

Berdasarkan konsep balanced scorecard kinerja keuangan sebenarnya merupakan hasil atau akibat dari kinerja non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan). Pada awal implementasi balanced scorecard perusahaan yang ikut serta dalam eksperimen tersebut memperlihatkan pelipatgandaan kinerja keuangan mereka. Keberhasilan ini didasari sebagai akibat dari penggunaan ukuran

kinerja balanced scorecard yang komprehensif. Dengan menambah ukuran kinerja, non keuangan, eksekutif dipacu untuk memperlihatkan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya (*the real driver*) untuk mewujudkan kinerja keuangan. Itulah sebabnya mengapa balanced scorecard disebut “*Measure That Driver Performance*”.

Tahap implementasi, pelaksanaan rencana dipantau dengan pendekatan balanced scorecard dalam pengukuran kinerja eksekutif dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan balanced scorecard dikomunikasikan kepada eksekutif untuk memberikan umpan balik (*feedback*) tentang kinerja mereka, sehingga mereka dapat mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka. Pada tahap perkembangannya, balanced scorecard dimanfaatkan untuk setiap sistem manajemen industri, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan. Pada tahap perumusan strategi balanced scorecard digunakan untuk memperluas cakrawala dalam menafsirkan hasil penginderaan terhadap trend perubahan lingkungan macro dan lingkungan industry kedalam perspektif yang lebih luas: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui empat perspektif balanced scorecard, manajemen mampu menafsirkan dampak trend perubahan lingkungan bisnis yang kompetitif terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran strategi perusahaan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Secara ringkas penelitian-penelitian tersebut dapat ditabelkan sebagai berikut:

Tabel II.1
Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	JUDUL	HASIL
1	Susilo Wenny (2013)	Analisis Penerapan Metode Balanced Scorecard untuk Mengukur Kinerja Perusahaan.	Keunggulan pengukuran kinerja organisasi berbasis <i>balanced scorecard</i> dalam sistem perencanaan strategik mempunyai karakteristik (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang dan (4) terukur.
2	Indra Gunawan (2013)	Implementasi <i>balanced scorecard</i> with six sigma untuk mengukur kinerja berdasarkan prinsip <i>good governance</i> di kantor pelayanan pajak modern	Hasil evaluasi menunjukkan perlunya segmentasi Wajib Pajak melalui Compliance Mapping Models. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai masih rendah karena pengembangan Sistem Informasi Manajemen terkendala oleh faktor kemampuan WP, kemampuan AR, ketersediaan kontrol WP, dan penolakan WP.
3	Monica Kartika (2016)	Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus di PT.BPR Chandra Muktiarha).	Hasil akhir dari analisis ini menghasilkan aplikasi untuk menganalisis data perusahaan sehingga dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Fungsi analisis pengukuran kinerja tersebut dimulai dengan penetapan target kinerja dan fungsi masukan data-data pemasaran

Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian terdahulu. Perbedaan Penelitian ini sendiri dengan penelitian sebelumnya ialah pada penelitian ini peneliti hanya menggunakan satu perspektif dari *balanced scorecard* yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengukur kinerja perusahaan yang dilihat dari komponen-komponen berupa insentif, penghargaan, upah,

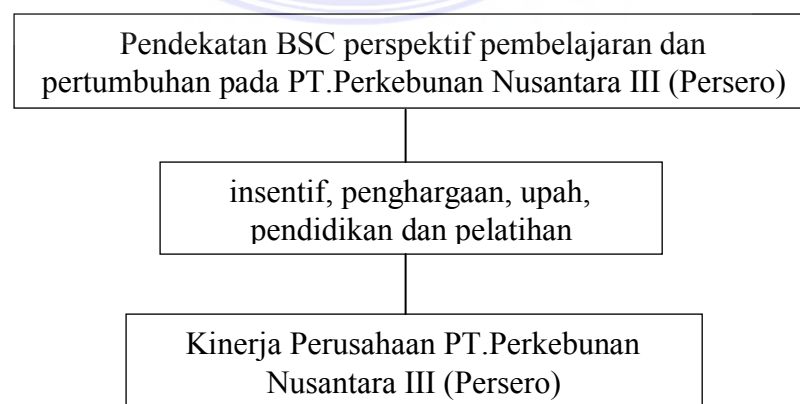
pendidikan dan pelatihan sedangkan penelitian terdahulu menggunakan keempat perspektif dari *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2.6 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian menurut Sapto Haryoko dalam Iskandar (2008: 54) menjelaskan secara teoritis model konseptual variabel-variabel penelitian, tentang bagaimana pertautan teori-teori yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian yang ingin diteliti, yaitu variabel bebas dengan variabel terikat.

Dalam penelitian ini akan dilakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja yang disebut *balanced scorecard* kepada sebuah perusahaan yang bergerak dibidang perkebunan. Pada penelitian ini penulis menggunakan perspetif pembelajaran dan pertumbuhan.

Untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut :



Gambar II.2
Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis, Lokasi, dan Waktu Penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Menurut Sugiyono (2012: 13) penelitian deskriptif yaitu, penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau mengubungkan dengan variabel lain. Dalam penelitian ini akan mendeskripsikan gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi saat sekarang dengan metode balanced scorecard perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan aspek-aspek manajemen pada PT.Perkebunan Nusantara III (Persero).

3.1.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh dari sumber data sekunder. Penelitian ini dilakukan di PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) yang terletak di Jl.Sei Batang Hari No.2, Simpang Tanjung, Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara Telepon (+62-61) 8452244 Fax. (+62-61) 8455177. Website : www.ptpn3.co.id.

3.1.3 Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini berlangsung mulai bulan Januari 2018 sampai dengan Juli 2018.

Tabel III.1
Jadwal Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Tahun 2018						
		Feb	Mar	Apr	Mei	Juni	Juli	Agt
1.	Pengajuan Judul							
2.	Bimbingan Proposal							
3.	Seminar Proposal							
4.	Pengumpulan dan Analisis Data							
5.	Bimbingan Skripsi							
6.	Seminar Hasil Skripsi							
7.	Pengajuan dan Sidang Meja Hijau							

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT.Perkebunan Nusantara III (Persero).

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2014). Sampel penelitian ini adalah karyawan di bidang akuntansi pada PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) bagian Akuntansi sebanyak 32 orang.

3.3 Definisi Operasional

3.3.1 Kinerja Perusahaan

Suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya – sumber daya yang dimiliki.

3.3.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah suatu konsep pengukuran kinerja bisnis yang menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan. Terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam balanced scorecard yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan.

3.4 Jenis dan Sumber Data

3.4.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan kuantitatif. Data Kualitatif yaitu data keterangan secara tertulis seperti sejarah

singkat perusahaan dan struktur organisasi perusahaan. Data Kuantitatif yaitu data berupa angka yang dapat dihitung, yang diperoleh dari PT.Perkebunan Nusantara III (Persero).

3.4.2 Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini menggunakan data sekunder. Pengertian dari data sekunder menurut Sugiyono (2012: 137) adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Data sekunder diperoleh dari wawancara dan dokumen PT.Perkebunan Nusantara III (Persero).

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

3.5.1 Wawancara

Cara untuk mengumpulkan data-data dengan mengadakan tanya jawab dan tatap muka langsung dengan pihak perusahaan dibagian akuntansi yang berwenang memberikan informasi pada PT.Perkebunan Nusantara III (Persero).

3.5.2 Dokumentasi

Dokumen merupakan sebuah tulisan yang memuat informasi. Dimana informasi tersebut merupakan data primer yang diperoleh langsung dari perusahaan.

3.6 Metode Analisis Data

Di dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, tingkat kepuasan karyawan merupakan tolak ukur untuk menilai kinerja manajer.. Hal ini adalah

pra-kondisi bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan kepada pelanggan.

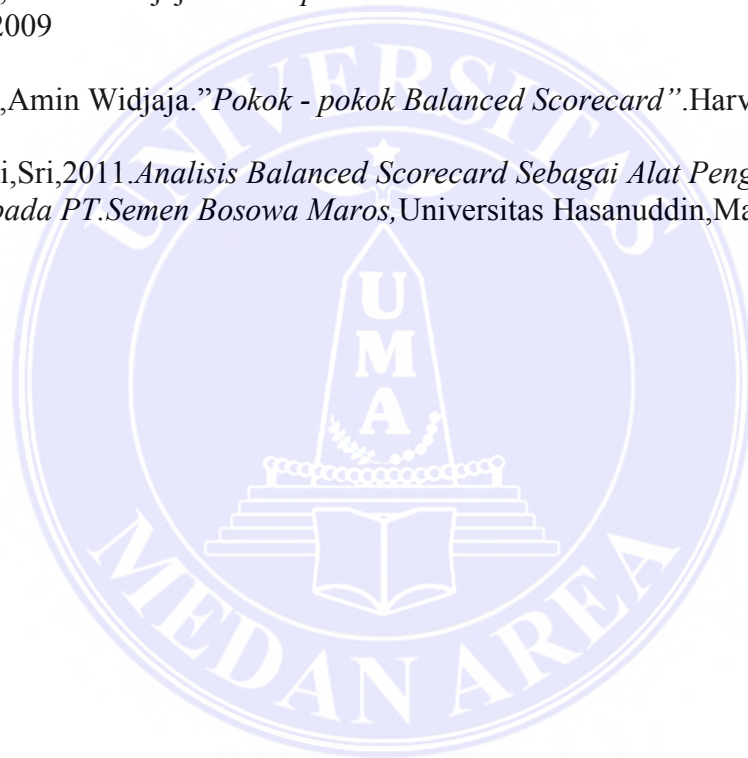
Dalam penerapan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) melakukan pendidikan, pelatihan, dan seminar untuk mengembangkan kemampuan dan meningkatkan kualitas karyawan. Dari pendidikan, pelatihan, dan seminar yang diselenggarakan oleh perusahaan, hal ini berdampak positif kepada karyawan, karena karyawan mendapatkan ilmu dan juga karyawan perusahaan bisa mendapatkan promosi jabatan dan gaji yang tinggi.

Penerapan *balanced scorecard* sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan, sebab *balanced scorecard* yang telah dilakukan dapat menghasilkan perbaikan dan perubahan strategis yang dilakukan untuk pencapaian kinerja yang akan dicapai dalam pengelolaan unit perusahaan. Dampak pertumbuhan dan pembelajaran bagi perusahaan yaitu memperbaiki produktivitas, mutu, dan ketanggapan terhadap situasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aurora, Nowella, 2010. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Fahmi, Irham. 2012. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, Alfabeta : Bandung
- Hadi, Sutrisno. 2009. *Metodologi Research*. Yogyakarta : Andi Yogyakarta.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2011. *Teori Akuntansi*, Raja Grafindo Persada : Jakarta
- Ikatan Akuntan Indonesia, 2015. *Standar Akuntansi Keuangan*. Salemba Empat : Jakarta
- Kartika, Monica, 2016. *Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus di PT.BPR Chandra Muktiartha)*. Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.
- Kasmir, 2010. *Pengantar manajemen keuangan Edisi pertama*. Kencana : Jakarta
- Laksmi, V.A, 2011. *Analisis Pengukuran Kinerja PT.Bank Jateng Cabang Utama Semarang jika Diukur dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mahsun, Moh., Sulistiyowati, Firma., dan P.Andre, Heribertus. 2011. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Ketiga. BPFE, Yogyakarta.
- Mulyono, Slamet, 2009. *Analisis Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati)*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta.
- Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2010. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat : Jakarta.
- Prawironegoro, Darsono dan Ari Purwanti. "Akuntansi Manajemen Edisi 3". Mitra Wacana Media. 2009.
- Rangkuti, Freddy, 2011. *Swot Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Penerbit PT.Gramedia Pustaka Umum : Jakarta.
- Riyanto, Bambang. 2008. *Pembelajaran Perusahaan*. BPFE, Yogyakarta.

- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen: Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta Cv.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : ALFABETA
- Susilo,Wenny,2013.*Analisis Penerapan Metode Balanced Scorecard untuk Mengukur Kinerja Perusahaan*,Universitas Brawijaya,Malang.
- Tunggal,Amin Widjaja.”*Konsep dan Kasus Balanced Scorecard*”.Harvarindo. 2009
- Tunggal,Amin Widjaja.”*Pokok - pokok Balanced Scorecard*”.Harvarindo.2011
- Wahyuni,Sri,2011.*Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT.Semen Bosowa Maros*,Universitas Hasanuddin,Makassar.





LAMPIRAN

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
LAPORAN LABA RUGI
Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember (2017/2016/2015)

	31 Desember 2017	31 Desember 2016	31 Desember 2015
PENJUALAN	6.002.370.863.637	5.847.818.785.012	5.363.366.034.203
BEBAN POKOK PENJUALAN	2.722.239.562.615	3.421.924.835.440	3.562.832.205.781
LABA BRUTO	3.280.131.301.022	2.425.893.949.572	1.800.533.828.422
Pemasaran dan Penjualan	(134.998.222.631)	(172.912.427.974)	(191.008.690.040)
Umum dan Administrasi	(1.685.466.639.116)	(1.220.206.416.363)	(1.061.318.363.921)
Pendapatan dan Operasi Lain	172.486.870.673	106.540.978.256	459.698.311.071
Beban Operasi Lain	(85.660.164.298)	(117.190.351.348)	(141.221.909.954)
LABA USAHA	1.546.493.145.650	1.022.125.732.143	866.683.175.578
Bagian Laba Entitas Asosiasi	225.376.174.495	336.660.727.030	
Pendapatan Keuangan	154.689.669.342	99.609.979.719	39.814.008.941
Pajak Final atas Pendapatan Keuangan	(3.012.021.057)	(3.855.512.062)	(5.465.402.593)
Beban Keuangan	(296.375.305.613)	(293.311.212.383)	(171.044.031.011)
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	1.627.171.662.817	1.161.229.714.447	729.987.750.915
BEBAN PAJAK PENGHASILAN	(397.707.488.143)	(296.152.727.038)	(133.615.291.105)
LABA TAHUN BERJALAN	1.229.464.174.674	865.076.987.409	596.372.459.810
PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN :			
Pos-pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi:			
Revaluasi aset tetap tanah	(1.027.674.371)	(44.674.206.684)	1.783.449.756.696
Pengukuran kembali atas liabilitas imbalan kerja	(146.870.971.622)	13.459.022.823	74.037.767.179
Pajak penghasilan terkait	36.717.742.906	(3.364.755.706)	(18.509.441.795)
PENGHASILAN (RUGI) KOMPREHENSIF LAIN	(111.180.903.087)	(34.579.939.567)	1.838.978.082.080
TOTAL PENGHASILAN KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN	1.118.283.271.587	830.497.047.842	2.435.350.541.890
LABA PER SAHAM DASAR	36.097	25.399	44.138