

S
658.312 507

Record : 21651

Reg : 22115

Ung
P

2013 **PENILAIAN KINERJA PT PERKEBUNAN NUSANTARA VII (PERSERO)**

UNIT USAHA BETU DENGAN PENDEKATAN

BALANCED SCORECARD



Skripsi Oleh :

UNGGU PRAYOGI

01091003001

AKUNTANSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih

Gelar Sarjana Ekonomi

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

UNIVERSITAS SRIWIJAYA

FAKULTAS EKONOMI

2013

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF

PENILAIAN KINERJA PT PERKEBUNAN NUSANTARA VII (PERSERO)

UNIT USAHA BETU DENGAN PENDEKATAN

BALANCED SCORECARD

Disusun Oleh:

Nama : Unggu Prayogi
NIM : 01091003001
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Bidang Kajian / Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Disetujui untuk digunakan dalam ujian komprehensif

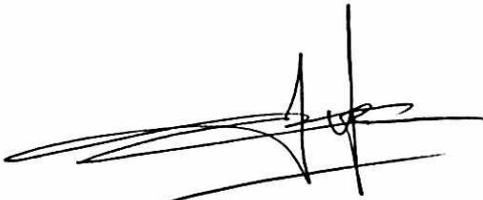
Tanggal Persetujuan

Dosen Pembimbing

Tanggal 20 Mei 2013

Ketua: 
Yulia Saftiana, S.E, M.Si, Ak
NIP : 196707011992032003

Tanggal 08 Mei 2013

Anggota: 
Aryanto, S.E, M.TI, Ak
NIP : 197408142001121003

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

PENILAIAN KINERJA PT PERKEBUNAN NUSANTARA VII (PERSERO)

UNIT USAHA BETU DENGAN PENDEKATAN

BALANCED SCORECARD

Disusun oleh:

Nama : Unggu Prayogi
NIM : 01091003001
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Bidang Kajian/Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Telah diuji dalam ujian komprehensif pada tanggal 17 Juni 2013 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Panitia Ujian Komprehensif,
Indralaya, 25 juni 2013

Ketua



Yulia Saftiana, S.E, M.Si, Ak
NIP : 196707011992032003

Anggota



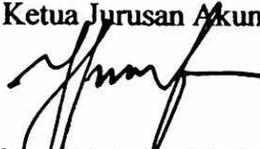
Aryanto, S.E, M.TI, Ak
NIP : 197408142001121003

Anggota



Rêla Sari, S.E, M.Si
NIP 197206062000032001

Mengetahui,
Ketua Jurusan Akuntansi



Ahmad Subeki, SE, MM, Ak
NIP : 19650816 199512 1 001

SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Unggu Prayogi
NIM : 01091003001
Jurusan : Akuntansi
Bidang Kajian: Akuntansi Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul :
“Penilaian Kinerja PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu
Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”

Tim Pembimbing:

Ketua : Yulia Saftiana, S.E, M.Si, Ak

Anggota : Aryanto, S.E, M.TI, Ak

Tanggal diuji : 17 Juni 2013

adalah benar-benar hasil karya saya di bawah bimbingan tim pembimbing.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan, termasuk pembatalan gelar kesarjanaan saya.

Inderalaya, 25 Juni 2013
Yang memberi pernyataan,



Unggu Prayogi
NIM 01091003001

SURAT PERNYATAAN

Kami dosen pembimbing skripsi menyatakan bahwa abstraksi skripsi dari mahasiswa:

Nama : Unggu Prayogi

NIM : 01091003001

Jurusan : Akuntansi

Judul : Penilaian Kinerja PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit
Usaha Betu Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Telah kami periksa cara penulisan, *grammar*, maupun susunan *tensesnya* dan kami setuju untuk ditempatkan pada lembar abstrak.

Inderalaya, 25 Juni 2013

Pembimbing Skripsi,

Ketua

Anggota



Yulia Saftiana, S.E, M.Si, Ak
NIP : 196707011992032003



Aryanto, S.E, M.TI, Ak
NIP : 197408142001121003

Motto:

- *“Meskipun sulit, tetap lakukan walau harus dengan merangkak dan saat kau meragukan dirimu sendiri, saat itulah kau kalah (penulis).”*

- *“Pendidikan mempunyai akar yang pahit, tapi buahnya manis (Aristoteles).”*

Perjuangan ini kupersembahkan untuk:

- **Allah SWT**

- **Orang Tua Tercinta**

- **Almamaterku**

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi yang berjudul **Penilaian Kinerja PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*** ini dapat diselesaikan sebagaimana semestinya.

Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Ekonomi Program Starata Satu (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya. Skripsi ini membahas mengenai bagaimana kinerja PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu yang diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*

Selama penelitian dan penyusunan skripsi ini, penulis tidak luput dari berbagai kendala. Kendala tersebut dapat diatasi berkat bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Yulia Saftiana, S.E, M.Si, Ak, selaku Pembimbing I yang telah memberikan petunjuk, bimbingan dan saran dalam penulisan skripsi ini.
2. Aryanto S.E, M.TI, Ak, selaku Pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi.
3. Para dosen penguji yang telah membantu memberikan kritik dan saran.
4. Orang tua tercinta, terimakasih untuk semangat, nasihat, dan pengorbanan yang telah diberikan baik moril maupun materiil, serta doa-doa yang selalu dipanjatkan.

Inderalaya, 25 Juni 2013

Penulis

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan Syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas rahmat dan hidayahNya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Penilaian Kinerja PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*” sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya. Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan baik moril maupun material dalam penulisan skripsi ini, antara lain:

1. Allah SWT, atas segala rahmat dan karunia-Nya.
2. Prof. Dr. Hj. Badia Perizade, M.BA, Ph D, Rektor Universitas Sriwijaya.
3. Bapak Prof. H. Syamsurizal, Ak, Ph.D., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
4. Ahmad Subeki S.E, MM, Ak, Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
5. Mukhtaruddin S.E, M.Si, Ak, Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
6. Yulia Saftiana, S.E, M.Si, Ak, selaku Pembimbing I yang telah memberikan petunjuk, bimbingan dan saran dalam penulisan skripsi ini.
7. Aryanto, S.E, M, TI, Ak, selaku Pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi.
8. Drs. Burhanuddin, M.Acc, Ak, sebagai dosen pembimbing akademik.

9. Reli Sari, S.E, M.Si, selaku dosen penguji yang telah memberikan saran dan kritik kepada penulis.
10. Semua Bapak / Ibu dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama penulis mengikuti kuliah di Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
11. Kedua Orang Tua tercinta, terimakasih untuk semangatnya, nasihat, dan pengorbanan yang telah diberikan baik moril maupun materiil, serta doa-doa yang tak henti-hentinya dipanjatkan.
12. Pimpinan dan Staff karyawan PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu, terima kasih atas semua informasi dan bantuan yang telah diberikan dalam penyusunan skripsi ini.
13. Teman-teman seangkatan jurusan Akuntansi 2009. Terimakasih atas kebersamaan dan keceriaannya, penulis percaya suatu hari nanti kita akan sukses bersama-sama. Aamiin.
14. Dan kepada semua pihak yang telah turut membantu dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis ucapkan terimakasih banyak atas semangat dan bantuannya. Hanya ucapan terimakasih dan doa yang dapat saya haturkan atas segala jasa dan kebaikan yang telah diberikan selama ini, semoga Allah SWT membalas budi baik kepada kalian semua, Aamiin.

Penulis,

Unggu Prayogi

ABSTRAK

PENILAIAN KINERJA PT PERKEBUNAN NUSANTARA VII (PERSERO) UNIT USAHA BETU DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Oleh:

Unggu Prayogi

Penilaian Kinerja merupakan suatu faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Penilaian kinerja pada penelitian ini menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui kinerja Perusahaan dari empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian yang dilakukan berupa studi kasus dengan teknik analisa deskriptif. Penilaian kinerja pada penelitian ini menggunakan data PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu tahun 2011 dan tahun 2012. Berdasarkan hasil penilaian yang telah dilakukan diketahui bahwa Kinerja PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu secara keseluruhan adalah baik. Hal ini terlihat dari hasil penilaian dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang dihasilkan dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang dicapai, penulis menyarankan kepada perusahaan untuk lebih memperhatikan kinerja perusahaan pada perspektif proses bisnis internal yaitu khususnya proses operasi yang menyangkut pengawasan mengenai kualitas bahan baku, proses produksi dan mengenai mutu produk, agar produk yang dihasilkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan lainnya seperti kinerja perusahaan pada perspektif keuangan, pelanggan dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Kata Kunci: *Kinerja dan Balanced Scorecard.*

ABSTRACT

PERFORMANCE EVALUATION OF PT PERKEBUNAN NUSANTARAVII (PERSERO) UNIT USAHA BETU USING BALANCED SCORECARD APPROACH

By:

Unggu Prayogi;

Aryanto, S.E, M.TI, Ak;

Yulia Saftiana, S.E, M.Si, Ak.

Performance evaluation is an essential factor for a company. Performance evaluation used in this research is Balanced Scorecard. The goal of this research is to identify the performance of the company through four different perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business processing perspective and growth and development perspective. This research is a case study using descriptive analysis technique. Performance evaluation in this research is the data from PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu in the year of 2011 and 2012. Based on this research it is concluded that the overall performance evaluation for PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu is good. This is based from the scoring using the Balanced Scorecard approach inducted from financial perspective, customer perspective, internal business processing perspective and growth and development perspective. To increase what the company performance had already achieved, the writer suggestion for the company is to pay more attention to the internal business processing perspective. Especially the ones concerning raw material quality supervision, production process and product quality, in order for the product to meet the standard set by the company that eventually will impact the company's performance in terms of financial perspective, customer perspective and growth and development perspective.

Key words: Performance and Balanced Scorecard

RIWAYAT HIDUP

Nama Mahasiswa : Unggu Prayogi
Jenis Kelamin : Laki - Laki
Tempat/Tanggal Lahir : Betung / 05 Mei 1991
Agama : Islam
Status : Belum Menikah
Alamat Rumah (Orangtua) : Dsn II Komp TL. Duku Teluk Kijing III RT 05
RW 02 Lais Musi Banyuasin
Alamat Email : mv_vs_intermezzo@yahoo.com

Pendidikan Formal :

Sekolah Dasar : SD Negeri 1 Talang Duku
SMP : SMP Negeri 1 Betung
SMA : SMA Negeri 1 Sekayu

Pendidikan Non Formal : -

Pengalaman Organisasi : -

Penghargaan Prestasi : -

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN <i>GRAMMAR</i>	v
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	viii
ABSTRAK.....	x
<i>ABSTRACT</i>	xi
RIWAYAT HIDUP.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	10
1.3. Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
1.5. Ruang Lingkup Penelitian.....	11
1.6. Objek dan Lokasi Penelitian.....	12
1.6.1. Objek Penelitian.....	12
1.6.2. Lokasi Penelitian.....	12
1.7. Jenis Penelitian.....	12

1.8.	Jenis dan Sumber Data.....	13
1.8.1.	Jenis Data.....	13
1.8.2.	Sumber Data.....	13
1.9.	Metode Pengumpulan Data.....	14
1.10.	Teknik Analisis Data.....	15
1.11.	Pengukuran Data.....	15
1.12.	Sistematika Penulisan Skripsi.....	22

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1.	Teori Agensi.....	25
2.2.	Pengertian Kinerja.....	26
2.3.	Pengertian, Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	27
2.3.1.	Pengertian Penilaian Kinerja.....	27
2.3.2.	Tujuan Penilaian Kinerja.....	27
2.3.3.	Manfaat Penilaian Kinerja.....	28
2.4.	Penilaian Kinerja.....	28
2.4.1.	Penilaian Kinerja dengan Sistem Tradisional.....	28
2.4.2.	Penilaian Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i>	30
2.4.2.1.	Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i>	30
2.4.2.2.	<i>Balanced Scorecard</i>	32
2.4.2.3.	Penilaian Kinerja dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	32
2.4.2.4.	Manfaat dan Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> ..	33
2.4.2.5.	Perspektif Kinerja Bisnis yang Diukur dalam <i>Balanced Scorecard</i>	37
2.5.	Definisi Perseroan Terbatas (PT) dan Perkebunan.....	45
2.5.1.	Definisi Perseroan Terbatas (PT).....	45
2.5.2.	Perkebunan.....	47

2.6.	Penelitian Terdahulu.....	48
2.7.	Kerangka Pemikiran.....	51

BAB III. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1.	Sejarah Singkat PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu.....	53
3.2.	Visi dan Misi PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu.....	54
3.2.1.	Visi.....	54
3.2.2.	Misi.....	55
3.3.	Tujuan dan Kebijakan Perusahaan.....	55
3.3.1.	Tujuan Perusahaan.....	55
3.3.2.	Kebijakan Perusahaan.....	55
3.4.	Struktur Organisasi Perusahaan.....	56
3.5.	Pembagian Tugas dan Wewenang.....	58
3.5.1.	Manager Unit.....	58
3.5.2.	Sinder Kepala Tanaman.....	58
3.5.3.	Sinder Kepala Tata Usaha.....	59
3.5.4.	Sinder Kepala Teknik dan Pengolahan.....	59
3.6.	Jam Kerja.....	60
3.7.	Sistem Pengupahan.....	61
3.8.	Data Pembahasan.....	62

BAB IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1.	Menilai Kinerja Perspektif Keuangan.....	70
4.2.	Menilai Kinerja Perspektif Pelanggan.....	73

4.3.	Menilai Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.....	75
4.4.	Menilai Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	78
4.5.	Menilai Kinerja Perusahaan Keseluruhan.....	79

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1.	Kesimpulan.....	81
5.2.	Saran.....	82

DAFTAR PUSTAKA.....	85
----------------------------	-----------

LAMPIRAN.....	87
----------------------	-----------

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	<i>Rating Scale</i>	22
Tabel 3.1.	Sejarah Perkembangan PTPN VII (Persero) UU. Betu.....	53
Tabel 3.2.	Data Keuangan PTPN VII (Persero) UU. Betu.....	63
Tabel 3.3.	Arus Data Pelanggan PTPN VII (Persero) UU. Betu.....	64
Tabel 3.4.	Data Waktu Operasional dan Komoditi yang Diolah.....	66
Tabel 3.5.	Data Mutu Produk PTPN VII (Persero) UU. Betu.....	67
Tabel 3.6.	Jumlah SDM PTPN VII (Persero) UU. Betu.....	68
Tabel 4.1.	Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan.....	70
Tabel 4.2.	Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan.....	73
Tabel 4.3.	Hasil Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal.....	76
Tabel 4.4.	Hasil Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	78
Tabel 4.5.	Hasil Pengukuran Kriteria Keseimbangan.....	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Kerangka Pemikiran.....	51
Gambar 3.1.	Struktur Organisasi Perusahaan.....	57

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Perhitungan Indikator-Indikator Perspektif Keuangan.....	87
Lampiran 2.	Perhitungan Indikator-Indikator Perspektif Pelanggan.....	87
Lampiran 3.	Perhitungan Indikator-Indikator Perspektif Proses Bisnis Internal.....	88

Lampiran 4. Perhitungan Indikator-indikator Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran.....	89
---	----

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Dewasa ini, pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi nonfinansial. Informasi finansial didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Sedangkan informasi non finansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan.

Berbagai teknik dan metode yang sudah dikembangkan untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan secara finansial. Dengan perkembangan tersebut orang mulai berpikir untuk mulai mengembangkan teknik dan metode pengukuran terhadap kinerja perusahaan secara non finansial. Yang patut diperhatikan adalah bahwa pengukuran tersebut harus jelas dan alat ukur yang digunakan harus dapat mengukur keberhasilan perusahaan dalam menerjemahkan tujuan



dan strateginya sehingga perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang.

Kecenderungan untuk mengkombinasikan kedua ukuran inilah yang mendorong lahirnya suatu sistem pengukuran kinerja baru yang telah dikembangkan, yaitu: *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran yang mempunyai peranan bagi manajemen sebagai wahana untuk merencanakan kinerja jangka panjang perusahaan, membantu manajemen mengemban dan menjalankan misinya. *Balanced Scorecard* berfungsi untuk mentransformasikan strategi-strategi perusahaan ke dalam sistem pengukuran kinerja yang sesuai dengan sistem manajemen sehingga meningkatkan pemahaman dan konsistensi implementasi strategi-strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* juga membantu manajemen untuk melaksanakan visi perusahaan dimasa yang akan datang, melakukan perubahan-perubahan utama didalam industri yang kompetitif, cepat berubah serta membantu manajemen untuk melihat dan memahami komprehensif operasi perusahaan secara luas dan cepat.

Peningkatan kinerja suatu perusahaan harus berdampak pada peningkatan kinerja keuangan, maka sudah selayaknya pandangan terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang bukan saja dipandang dari sisi keuangan saja tetapi juga non keuangan seperti proses bisnis internal, kapabilitas dan komitmen personelnnya (Srimindari, 2004), karena hal tersebut berhubungan langsung dengan hasil akhir yang

berkelanjutan. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan kinerja keuangan saja memiliki kelemahan, yaitu tidak mampu untuk mempresentasikan kinerja aktiva tak berwujud (*intangible asset*) dalam laporan keuangan secara memadai, padahal struktur harta/ aset perusahaan di era informasi ini justru didominasi oleh aktiva tak berwujud yang merupakan harta-harta intelektual seperti sistem, teknologi, *skill*, *enter-preneurship* karyawan, loyalitas konsumen, kultur organisasi, dan kepuasan pelanggan (Sudibyo dalam Widodo, 2011).

Kaplan dan Norton (2000) menyatakan bahwa konsep *balanced scorecard* (BSC) dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (atau dikenal dengan pengukuran tradisional) dan sebagai alat ukur yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu yang merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan jangka panjang. Kriteria tersebut digolongkan menjadi empat perspektif yaitu: (1) perspektif keuangan, (2) perspektif pelanggan, (3) perspektif proses bisnis internal, dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Melalui pengukuran keempat perspektif ini, manajemen perusahaan akan lebih mudah untuk mengukur kinerja dari unit bisnis

saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa depan, mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa datang, serta memungkinkan untuk menilai *intangible asset* seperti kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan lain-lain.

Balanced Scorecard memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan. *Balanced Scorecard* juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Di samping itu, BSC tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*) tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir (*driver*). Pengukuran *driver* tersebut konsisten dengan dan merupakan perwujudan dari pendapat Porter dalam Kaplan dan Norton (2000) yang menyatakan bahwa "*only by moving to the level of underlying drivers can the true sources of competitive advantage be identified*".

PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sektor perkebunan Indonesia. Perusahaan ini dalam menjalankan kegiatan operasionalnya memiliki visi, misi, tujuan, sasaran serta indikator keberhasilan lainnya yang telah dijelaskan dalam perencanaan strategik, yaitu kinerja keuangan yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pencapaian visi perusahaan.

Dalam mengukur penilaian kinerja, penulis tertarik dalam menggunakan PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu sebagai objek penelitian sebab sampai saat ini PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu belum menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam penilaian kinerja. PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu masih menggunakan sistem tradisional yang hanya berfokus pada penilaian aspek keuangan.

Alasan yang mendasari penelitian ini dilakukan memiliki kaitan erat dengan alasan penulis memilih PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu sebagai objek penelitian. Mengingat sampai saat ini perusahaan ini belum menerapkan sistem *Balanced Scorecard* pada pengukuran kinerjanya, karena masih menggunakan sistem tradisional. Hal ini menyebabkan manajemen yang bertanggung jawab penuh atas perusahaan kekurangan informasi untuk menilai kinerja perusahaan karena hanya mendapatkan informasi dari satu sisi saja. Informasi yang komprehensif membantu manajemen melakukan perencanaan jangka panjang mengenai strategi-strategi mana yang akan dipilih serta langkah-langkah yang mana dulu akan dilakukan guna mencapai tujuan perusahaan dan keberlanjutan perusahaan tersebut dalam jangka panjang. Oleh karena itu, di era kompetitif seperti saat ini dibutuhkan indikator keberhasilan selain dari perspektif keuangan, yaitu : perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Jadi, dengan menerapkan *Balanced*

Scorecard, perusahaan akan dapat menilai kinerja secara komprehensif sehingga perusahaan dapat mengoptimalkan kinerja perusahaannya dan memberikan kontribusi yang berarti baik dari sisi peningkatan laba dan juga eksistensi perusahaan dalam dunia bisnis untuk jangka waktu yang panjang.

Berdasarkan data kinerja PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu merujuk pada laporan kinerja keuangan tahun 2011 dan 2012. Informasi didapatkan dari akun – akun dalam laporan kinerja tersebut yang pada akhirnya akun laba perusahaan yang akan menjadi akun paling disoroti karena tujuan umum seluruh perusahaan adalah laba, dan bagi perusahaan itulah informasi yang paling penting. Namun, informasi yang dilihat dari laba saja belum bisa menilai secara detail kondisi keuangan perusahaan atau kinerja perusahaan dari sisi finansial apalagi kondisi seluruh unit bisnis perusahaan. Kinerja keuangan seharusnya diukur menggunakan rasio-rasio seperti : Return On Asset (ROA), Total Asset Turnover (TATO), Margin Laba Kotor, Margin Laba Operasi dan lain-lain sehingga kinerja keuangan perusahaan dapat dinilai secara detail dan dapat memberikan informasi yang berguna bagi perusahaan dalam hal pencapaian sasaran yang dikehendaki perusahaan pada periode selanjutnya. Dengan Return On Asset (ROA), perusahaan dapat melihat tingkat pengembalian aktiva yang dimiliki perusahaan. Dengan Total Asset Turnover (TATO), perusahaan dapat menilai besarnya penjualan dibandingkan dengan total aktiva. Dengan

margin laba operasi, perusahaan dapat melihat tingkat keuntungan operasional dari aktivitas penjualannya dan dengan margin laba kotor, perusahaan dapat melihat tingkat keuntungan yang didapat dari penjualannya. Melalui rasio – rasio ini, perusahaan juga dapat sekaligus menilai kinerja perusahaan apakah termasuk dalam kategori baik, cukup baik atau buruk. Adapun laporan kinerja keuangan PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pada tahun 2011 laba kotor perusahaan adalah sebesar Rp 56.632.446.413 setelah dikurangi biaya operasi maka laba usaha perusahaan adalah sebesar Rp 26.726.426.202 dan terakhir laba usaha tersebut dikurangkan biaya diluar usaha dan ditambahkan pendapatan diluar usaha serta dikurangkan dengan pajak sehingga didapat laba bersih perusahaan pada tahun 2011 yaitu sebesar Rp 18.439.335.238.
2. Laba kotor perusahaan pada tahun 2012 adalah sebesar Rp 103.654.065.263 setelah dikurang biaya operasi maka laba usaha perusahaan adalah sebesar Rp 61.461.179.050 dan terakhir laba usaha tersebut dikurangkan dengan biaya diluar usaha dan ditambahkan dengan pendapatan diluar usaha dan dikurangkan dengan pajak sehingga didapatlah laba bersih perusahaan pada tahun 2012 yaitu sebesar Rp 44.109.896.201

Indikator keberhasilan perusahaan itu bukan hanya berasal dari sisi finansial saja melainkan dari sisi konsumen/pelanggan, proses bisnis internal perusahaan dan juga aset perusahaan yang paling berharga yaitu sumber daya manusia. Melalui informasi mengenai pelanggan, proses bisnis internal, dan SDM perusahaan dapat menilai potensi keberhasilan perusahaan saat ini dan dimasa depan yang imbasnya akan berdampak pada peningkatan atau penurunan pendapatan perusahaan. Dan melalui informasi indikator – indikator tersebut pula perusahaan dapat meminimalisir atau bahkan dapat mengatasi kemungkinan kegagalan dalam hal pencapaian tujuan atau target jangka pendek dan jangka panjang yang perusahaan telah tetapkan melalui perencanaan strategik.

Oleh karena itu, PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit usaha Betu harus menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerjanya. Karena pengukuran kinerja melalui empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran pertumbuhan, akan memberikan informasi yang komprehensif yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam proses pencapaian sasaran perusahaan saat ini dan dimasa yang akan datang.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya. Muhammad Zilal Hamzah dan Gustian (2005) melakukan penelitian Pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Perusahaan Daerah Perkebunan Propinsi Sumatera Utara. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode *Ordinary Least Square*.

Kajian ini mendapatkan bahwa, *Return on Asset*, *Return on Equity*, *Return on Investment*, Produktivitas Sawit dan Karet serta Penjualan Sawit dan Karet berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja/perubahan laba.

Dudi Pratomo (2007) meneliti Analisis Perbandingan Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. Penelitian tersebut menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan mengambil studi kasus pada perusahaan asuransi di Bandung. Penilaian menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan dengan dasar penilaian adalah laporan keuangan dari tahun 2005 dan 2006. Sedangkan untuk perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif belajar dan berkembang peneliti menyebarkan kuisioner serta membahas hubungan diantara ketiga variabel tersebut.

Sigit Hermawan (2008) meneliti Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Implementasi Strategi Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja PTS "X" di Sidoarjo. Hasil dari penelitian ini adalah penyusunan kerangka *Balanced Scorecard* dapat membantu dalam menerjemahkan visi dan misi ke dalam tujuan, tolak ukur, target, dan inisiatif strategis sehingga dapat meningkatkan kinerja PTS "X" Sidoarjo secara menyeluruh. Pengukuran pada PTS "X" Sidoarjo dilakukan dengan empat perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada objek penelitian serta metode yang digunakan dalam menilai kinerja perusahaan. Dimana dalam hal ini peneliti mengambil PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu sebagai objek penelitian dan menggunakan data tahun 2011 dan tahun 2012.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **Penilaian Kinerja PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard***.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana kinerja PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu yang diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?

1.3. Tujuan penelitian

Tujuan penelitian ini adalah: Untuk mengetahui kinerja PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu yang diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi:

1. Penulis

Penelitian ini diharapkan menambah wawasan pribadi penulis mengenai konsep *Balance Scorecard* dan memberi pemahaman kepada penulis mengenai bagaimana pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

2. PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Kantor Distrik Banyuasin

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dan informasi yang berguna serta menjadi bahan pertimbangan dalam usahanya meningkatkan kinerja perusahaan PTPN VII (Persero) Kantor Distrik Banyuasin.

3. Akademisi

Penelitian ini ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pembelajaran atau refrensi untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan *Balanced Scorecard*

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Agar penelitian dapat berjalan lancar, maka penulis membatasi ruang lingkup penelitian ini. Ruang lingkup penelitian ini dibatasi dengan cara hanya mengukur kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada empat perspektif. Empat perspektif tersebut adalah perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam penelitian ini juga, penulis

membatasi hanya mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada tahun 2011 dan 2012.

1.6. Objek dan Lokasi Penelitian

1.6.1. Objek Penelitian

Objek studi yang dipilih dalam penelitian ini adalah PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu. Pemilihan objek ini didasari dengan alasan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja PT Perkebunan Nusantara VII Kantor Distrik Banyuasin merupakan langkah strategik yang berdampak besar terhadap kemampuan manajemen PT Perkebunan VII (Persero) Unit Usaha Betu dalam meningkatkan kinerjanya, baik ditinjau dari aspek keuangan maupun non keuangan dan diharapkan PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu akan mampu bersaing serta berkembang dengan baik.

1.6.2. Lokasi Penelitian

PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu terletak di Jl. Palembang - Sekayu Km. 75 Betung 30758, Provinsi Sumatera Selatan

1.7. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus pada PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu. penelitian studi kasus adalah

suatu penelitian yang dilakukan intensif, terperinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu

1.8. Jenis dan Sumber Data

1.8.1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan terdiri dari :

a. Data Kualitatif

Data kualitatif ini data yang berbentuk kata, kalimat, skema dan gambar.

b. Data Kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka-angka atau data kualitatif yang disajikan dalam bentuk angka-angka. Data ini menunjukkan nilai terhadap besaran atau variabel yang diwakilinya. Sifat data ini adalah data runtut waktu yaitu data yang merupakan hasil pengamatan dalam suatu periode tertentu.

1.8.2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian. Data primer pada penelitian ini bersumber dari PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dari pihak diluar objek penelitian). Data sekunder pada penelitian ini adalah sumber-sumber dari jurnal, artikel, dan buku-buku yang membahas mengenai evaluasi kinerja keuangan dari faktor-faktor yang mempengaruhinya.

1.9. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang bersumber pada hal-hal yang tertulis, seperti buku-buku, majalah, dokumen dan sebagainya. Dalam penelitian ini, penulis memerlukan dokumen gambaran umum perusahaan dan dokumen laporan kinerja perusahaan.

b. Wawancara

Pengumpulan data dengan metode wawancara dilakukan dengan cara melakukan tanya jawab antara penulis dengan pihak yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini. Teknik yang digunakan adalah wawancara tidak terstruktur atau *Random*, karena

pewawancara tidak dalam situasi wawancara dengan pertanyaan yang terencana untuk ditanyakan kepada responden.

c. Studi Kepustakaan

Penulis melakukan penelitian kepustakaan dari literatur, buku, jurnal, artikel, internet serta sumber bacaan lain sebagai pedoman, pemahaman yang lebih lengkap, dan bahan perbandingan dalam melakukan penelitian.

1.10. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, yaitu metode yang berusaha menyajikan dan menganalisis data sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai objek yang diteliti pada kinerja perusahaan PT Perkebunan Nusantara VII Unit Usaha Betu yang diukur dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*. Penelitian ini bersifat fakta dengan data yang diperoleh selama penelitian disertai dengan analisis berdasarkan teori-teori yang telah dipelajari sehingga dapat ditarik kesimpulan yang mendukung pemecahan masalah yang diteliti.

1.11. Pengukuran Data

Pengukuran kinerja usaha PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu diprosikan dengan rasio rasio dalam



perspektif *balanced scorecard* yang disesuaikan dengan data yang tersedia yaitu sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan

Terdapat lima rasio yang diukur dalam perspektif keuangan:

a. Margin laba kotor

Margin laba kotor mencerminkan tingkat keuntungan yang didapatkan dari penjualannya.

$$\text{Margin laba kotor} = \frac{\text{Laba kotor}}{\text{Total penjualan}} \times 100\%$$

Margin laba kotor masuk dalam kriteria buruk apabila kurang dari 6%, masuk kriteria cukup baik apabila sama dengan 6% dan disimpulkan baik apabila lebih besar dari 6% (Widodo, 2011).

b. Margin laba operasi

Margin laba operasi mencerminkan tingkat keuntungan operasional yang didapatkan atas penjualannya.

$$\text{Margin laba operasi} = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$$

Margin laba operasi dianggap buruk kalau kurang dari 6%, masuk dalam kriteria cukup baik apabila sama dengan 6% dan masuk dalam kriteria baik apabila lebih dari 6% (Widodo, 2011).

c. *Return On Asset* (ROA)

Untuk menghitung tingkat pengembalian atas aktiva yang dimiliki perusahaan:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Earning after tax}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

Nilai ROA disimpulkan buruk apabila kurang dari 7%, masuk kriteria cukup baik apabila sama dengan 7% dan masuk dalam kriteria baik apabila lebih besar dari 7% (Widodo, 2011).

d. *Current Ratio*

Untuk mengetahui besarnya aktiva lancar dibandingkan dengan hutang lancar digunakan rumus:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}} \times 100\%$$

Current ratio dianggap buruk apabila kurang dari 200%, masuk kriteria cukup baik sama dengan 200% dan disimpulkan baik apabila dari 200% (Widodo, 2011).

e. *Total Asset Turnover (TATO)*

Untuk mengetahui besarnya nilai penjualan dibandingkan dengan total aktiva:

$$\text{Rasio Operasi} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

TATO dinilai buruk apabila kurang dari 100%, cukup baik apabila sama dengan 100% dan baik apabila lebih besar dari 100%. Kriteria pengukuran kinerja keuangan adalah sebagai berikut margin laba kotor dan margin laba operasi adalah angka kritis 6%. Kriteria ROA adalah sebesar 7%, untuk current ratio adalah sebesar 200%, sedangkan untuk variabel TATO adalah sebesar 100% (Widodo, 2011).

b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan dihitung dengan menggunakan perhitungan:

a. Retensi Pelanggan

Untuk mengetahui seberapa besar jumlah konsumen yang putus (switch) dibandingkan dengan total konsumen yang dimiliki perusahaan. Perspektif retensi pelanggan dinilai buruk apabila retensi pelanggan mengalami penurunan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan.

b. Akuisisi Pelanggan

Untuk mengetahui banyaknya jumlah konsumen baru dibandingkan dengan total konsumen. Akuisisi pelanggan dinilai buruk apabila menurun, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai baik apabila kemampuan akuisisi pelanggan mengalami peningkatan.

c. Profitabilitas Pelanggan

Profitabilitas pelanggan diukur dengan cara membandingkan laba bersih dengan pendapatan perusahaan. Profitabilitas pelanggan dinilai buruk apabila menurun, dinilai cukup baik apabila konstan, dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan.

d. Kepuasan Pelanggan

Dalam perspektif ini kepuasan pelanggan dilihat dari loyalitas pelanggan yang tergambar dalam indikator retensi pelanggan. Selain itu kepuasan pelanggan juga bisa dinilai dengan faktor

pendukung berupa hasil wawancara dengan bagian pemasaran mengenai penjualan termasuk pelayanannya.

e. Pangsa Pasar

pangsa pasar menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis dipasar tertentu. Hal itu diungkapkan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual. Pangsa pasar dinilai baik jika volume satuan yang terjual meningkat. Dinilai cukup baik jika volume satuan yang terjual konstan dan dinilai buruk jika volume satuan yang terjual menurun yang kemudian dapat dibandingkan dengan jumlah pelanggan atau uang yang dibelanjakan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal akan digunakan perhitungan :

1. Proses Inovasi

Proses inovasi dalam penelitian ini menggunakan kualitas sebagai tolak ukurnya. Kemampuan dalam proses inovasi dinilai baik apabila proses kualitas mengalami peningkatan, dinyatakan cukup baik apabila konstan dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan.

2. Proses Operasi

Pengukuran kegiatan operasional berdasarkan waktu, kualitas dan biaya dapat dijabarkan sebagai berikut :

$$\text{Manufactur Cycle Efficiency} = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Throughput Time}}$$

$$\text{Throughput Time} = \text{Processing Time} + \text{Inspection Time} + \text{Movement Time} + \text{Waiting Storage Time}$$

Proses operasi dinyatakan baik apabila nilai MCE menurun, dinilai cukup baik apabila nilai MCE konstan dan dinilai buruk apabila nilai MCE meningkat.

3. Pelayanan Purna Jual

Pelayanan purna jual dalam penelitian ini melihat apakah ada kompensasi atau penggantian untuk produk yang rusak dan lain-lain. Pelayanan purna jual dinilai baik jika perusahaan menyediakan pelayanan purna jual dan dinilai buruk jika perusahaan tidak menyediakan pelayanan purna jual.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan menggunakan perhitungan:

1. Tingkat Perputaran Karyawan

Mengukur seberapa besar retensi karyawan digunakan rumus :

$$PK = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah karyawan tahun berjalan}} \times 100\%$$

Keterangan: Karyawan yang keluar adalah karyawan yang mengundurkan dan terkena PHK, bukan pensiun atau meninggal

dunia. Retensi karyawan dinilai baik apabila selama periode pengamatan mengalami penurunan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai buruk apabila mengalami peningkatan.

2. Tingkat Produktifitas Karyawan

Untuk mengetahui produktifitas karyawan dalam bekerja dalam periode tertentu digunakan rumus:

$$\text{Produktifitas Karyawan} = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Jumlah karyawan}}$$

Tingkat produktivitas karyawan dinilai baik apabila mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan selama periode penelitian.

3. Tingkat Kepuasan Karyawan

Menurut Kaplan (2000), kriteria penilaian dari proses ini adalah ada tidaknya proses bisnis yang saat ini ada di perusahaan. Apabila terjadi peningkatan proses bisnis (ditandai dengan menurunya MCE) dari tahun ke tahun, maka masuk dalam kriteria baik, dan apabila meningkat maka dikategorikan buruk, dan apabila konstan maka dikategorikan cukup baik.

Menurut mulyadi (2001), pengukuran dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolak ukur masing-masing perspektif. Kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita capai seimbang di semua perspektif.

Skor dalam tabel keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja perusahaan yang dilihat dari indikator-indikator empat perspektif tersebut baik maka skornya 1, cukup baik skornya 0 dan -1 untuk kinerja yang buruk. Setelah skor-skor dari indikator-indikator ke empat perspektif tersebut diakumulasi baru kemudian dapat ditarik kesimpulan apakah kinerja perusahaan tersebut buruk yaitu jika total skor kecil dari 11, cukup baik jika total skor sama dengan 11 dan baik jika skor lebih besar dari 11. Skor-skor tersebut diberikan berdasarkan *rating scale* pada tabel 1.1:

Tabel 1.1
Rating Scale

Skor	Nilai
< 11	Buruk
= 11	Cukup Baik
> 11	Baik

Sumber: Mulyadi, 2001

1.12. Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika pembahasan dalam penulisan skripsi ini terdiri dari lima bab, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis akan menjelaskan apa yang melandasi penulis untuk melakukan penelitian ini, yang terdiri dari latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat

penelitian, ruang lingkup penelitian, objek dan lokasi penelitian, jenis penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, teknik analisis data, pengukuran data dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini penulis akan menjelaskan teori-teori yang berkaitan dengan masalah yang ada dalam penelitian ini yaitu mengenai teori agensi, pengertian kinerja, pengertian penilaian kinerja, tujuan penilaian kinerja, manfaat penilaian kinerja, penilaian kinerja dengan sistem tradisional, *balanced scorecard*, perkembangan *balanced scorecard*, penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*, perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *balanced scorecard*, manfaat dan keunggulan *balanced scorecard*, definisi perseroan terbatas dan perkebunan, penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini penulis akan menjelaskan tentang sejarah singkat perusahaan, visi dan misi perusahaan, tujuan dan kebijakan perusahaan, struktur organisasi perusahaan, pembagian tugas dan wewenang, jam kerja, sistem pengupahan, dan data perusahaan.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini penulis akan menganalisis data dan membahas hasil penilaian kinerja PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini penulis memberikan kesimpulan atas hasil penelitian dan penulis juga akan memberikan saran-saran yang mungkin dapat berguna pada PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu.