

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN KONSEP BALANCED
SCORECARD PADA PT. UNILEVER INDONESIA. Tbk
MEDAN**

SKRIPSI

**Oleh:
ORIZA SATIVA
NPM : 12 833 0110**

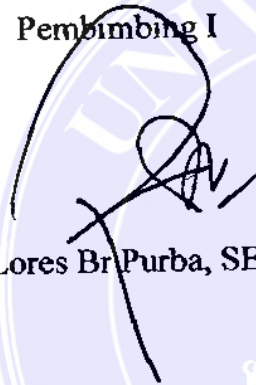


**PROGRAM STUDY AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2016**

Judul Skripsi : Pengukuran Kinerja Dengan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. Unilever Indonesia. Tbk Medan
Nama Mahasiswa : ORIZA SATIVA
No. Stambuk : 12 833 0110
Program : Akuntansi

Menyetujui :
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



(Linda Lores Br Purba, SE.,M.Si)

Pembimbing II



(Dra. Hj. Rosmaini, Ak.,MMA)

Mengetahui :

Program Studi



(Linda Lores Br Purba, SE.,M.Si)

Dekan



(Husein Effendi, SE.,M.Si)

Tanggal Lulus : 17-12-2016

ABSTRAK

Kemajuan teknologi telah mengubah secara dramatis sistem manajemen perusahaan. Perusahaan harus membuat sistem pengukuran yang baik dari metode tradisional. Pengukuran yang lebih baik digunakan yakni Balanced Scorecard. Balanced Scorecard mempunyai empat metode sebagai alat pengukuran finansial, customer, bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Objek penelitian ini adalah PT. UNILEVER, Tbk Medan. Penelitian ini menggunakan kuisisioner dan studi literature sebagai data utama. Hasil penelitian dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard menunjukkan bahwa kinerja keuangan PT. UNILEVER lebih baik dibanding tahun sebelumnya. Kinerja kepuasan customer PT. UNILEVER, menunjukkan nilai kepuasan yang baik untuk atribut produk dan jasa, citra perusahaan, dan hubungan. Sedangkan untuk kinerja proses bisnis internal menunjukkan hasil yang baik pada proses inovasi, operasi, dan pelayanan purnajual. Kinerja kepuasan karyawan juga menunjukkan hasil yang baik untuk kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

Kinerja PT. UNILEVER secara keseluruhan bisa dianggap bagus. Manajemen yang baik adalah alasan PT. UNILEVER mampu meningkatkan kinerjanya agar sesuai visi dan misi perusahaan.

Kata Kunci : Balanced Scorecard, Pengukuran Kinerja Perusahaan

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Segala puji dan syukur tiada hentinya penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang dengan keagungan-Nya telah melimpahkan segala rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengukuran Kinerja Dengan Konsep Balanced Scorecard Pada Pt. Unilever Indonesia. Tbk Medan”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program pendidikan S-1 dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

Penulis berharap tulisan ini bisa bermanfaat kepada semua pihak yang membacanya baik untuk tujuan pemahaman maupun untuk penelitian lebih lanjut. Penulis menyadari bahwa tersusunnya skripsi ini adalah berkat bantuan bimbingan dari berbagi pihak yang telah memberikan semangat dan dorongan yang tak terhingga sehingga penulis dapat menyelesaikannya. Maka penulis ingin mengucapkan terima kasih atas bantuan dan kerjasamanya serta dukungannya kepada:

1. Teristimewa seluruh keluarga terutama ayahanda Mardianto S.Pd I dan ibunda Nurainun S.Pd I.
2. Bapak Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. H.A. Ya'kub Matondang, MA.
3. Bapak Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area, Prof. Dr. H. Ihsan Effendi, SE, MSi.

4. Bapak Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area, Hery Syahril, SE, MSi.
5. Ibu Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Medan Area, Linda Lores, SE, MSi.
6. Ibu Linda Lores, SE, MSi sebagai dosen pembimbing I yang telah banyak memberikan saran dan bimbingan dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Ibu Dra. Hj. Rosmaini, Ak, MMA sebagai dosen pembimbing II yang telah banyak memberikan saran dan bimbingan dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Ibu Hasbiana Dalimunthe, SE, M.Ak sebagai sekretaris yang telah banyak memberikan saran dan bimbingan dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Bapak dan Ibu dosen serta staff Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area yang telah mengajar, membantu dan memberikan dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Kepada teman-teman saya Doni Purnomo, Amelia Desria Purba, Putri Andica memberikan saya semangat dan motivasi untuk menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata saya mengucapkan terima kasih banyak yang penulis dapat sampaikan dan penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan bagi pembaca sekalian.

Medan, September 2016

Penulis

Oriza Sativa

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Manfaat Penelitian	4
BAB II LANDASAN TEORITIS	
A. Teori-Teori	6
1. Pengukuran Kinerja.....	6
2. Balanced Scorecard	9
B. Penelitian Terdahulu	18
C. Kerangka Konseptual	20
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian	22
B. Populasi dan Sampel	23
C. Definisi Operasional	24
D. Jenis dan Sumber Data	26
E. Teknik Pengumpulan Data	27
F. Teknik Analisis Data	28
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	30

B. Pembahasan	56
---------------------	----

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	59
---------------------	----

B. Saran	61
----------------	----

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

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

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

Agar sukses setiap perusahaan, harus menginvestasikan dan megelola asset intelektual mereka. Hal ini disebabkan karena asset intelektual memungkinkan perusahaan untuk membangun hubungan baik dengan konsumen yang akan memelihara kesetiaan dari konsumen dan area pasar yang baru dapat dilayani dengan efektif dan efisien. Mampu memproduksi produk dan jasa berkualitas tinggi sehingga dapat memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh target segmen konsumen. Pengarahan kemampuan dan motivasi karyawan

untuk melakukan peningkatan secara terus menerus dalam kapasitas proses, kualitas, dan waktu respon.

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

Balanced Scorecard mengklasifikasikan pengukuran kinerja kedalam 4 prespektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat prespektif ini menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang yaitu hasil yang diinginkan, pemicu kinerja, dan tolak ukur kinerja. PT.Unilever Indonesia merupakan salah satu perseroan yang berada dibawah naungan Pemerintah. Dalam beberapa tahun terakhir ini, PT. Unilever Indonesia menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari tingkat indeks kepuasan masyarakat menunjukkan angka baik, kemudian meningkatnya jumlah karyawan dan adanya pertumbuhan pendapatan. Pengukuran kinerja tersebut masih didasarkan pada standar nasional pelayanan yang sudah ditentukan oleh pemerintah. Jika tingkat persentase kinerja yang diperoleh PT. Unilever Indonesia tersebut masih berada diantara standar

nasionnal tersebut, maka kinerja perusahaan dikatakan baik. Padahal masih ada faktor-faktor lain yang masih dapat dijadikan ukuran menyatakan apakah kinerja perusahaan tersebut sudah dapat dikatakan baik atau buruk. Adanya fakta bahwa banyak perusahaan yang mengadopsi konsep Balanced Scorecard menunjukkan banyak perubahan yang signifikan, antara lain: manajemen semakin berorientasi pada pelanggan, waktu respon terhadap pelanggan semakin cepat, perbaikan kualitas produk, penekanan pada kerja tim, waktu untuk launching produk baru berkurang, dan manajemen lebih berorientasi pada masa depan (Mahmudi, 2007).

Dengan dasar tersebut, maka penulis ingin menerapkan elemen-elemen Balanced Scorecard untuk mengukur berbagai yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi, dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi perusahaan dan nantinya setelah aspek-aspek non finansial tersebut diukur, diharapkan membuat pengukuran kinerja di PT. Unilever Indonesia menjadi lebih baik dari yang ada sekarang. Dengan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan jika diukur dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard. Maka penulis akan menuangkannya didalam sebuah karya tulis ilmiah yang berbentuk skripsi dengan judul membahas **“Pengukuran Kinerja Dengan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. Unilever Indonesia, Tbk cabang Medan”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah **“Bagaimana pengukuran kinerja dengan konsep Balanced Scorecard selama ini diterapkan di PT. UNILEVER Cabang Medan?”**

C. Tujuan Penelitian

Adapun dilakukannya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja dengan konsep Balanced Scorecard pada PT. UNILEVER.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, yaitu:

1. **Bagi penulis**, diharapkan sebagai salah satu upaya untuk memperkaya wawasan dan pengetahuan yang berharga dalam menulis penelitian ini dan memahami tentang seberapa besar pengaruh perencanaan pajak terhadap manajemen laba.
2. **Bagi Akademis**, Sebagai dasar pemahaman lebih lanjut terhadap teori yang telah diperoleh, sehingga dapat lebih mengerti dan memahami bagaimana melakukan pengukuran dengan metode balanced scorecard dan menerapkannya di lapangan.

3. **Bagi perusahaan**, diharapkan dapat menjadikan sebagai bahan informasi yang nantinya dijadikan salah satu pertimbangan dalam menetapkan penentuan pengambilan keputusan perencanaan pajak yang akan berpengaruh dalam manajemen laba.



BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Teori-Teori

1. Pengukuran Kinerja

a. Pengertian Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Fauzi, 2008 ; 230). Pengukuran kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Mulyadi (2007 : 351) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi

pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

b. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran Kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam menncapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Adapun tujuan umum pengukuran kinerja adalah :

- a. Untuk menentukan kontribusi suatu bagian dari perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
- b. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kinerja masing-masing manajer.
- c. Memotivasi pada manajer untuk mengoperasikan divisinya secara konsisten sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan.

Untuk ini sistem pengukuran kinerja harus memenuhi tuntutan sebagai berikut:

- a. Sistem tersebut harus mencerminkan pemahaman organisasi yaitu pengukuran kinerja harus memonitor kinerja organisasi dan menggiring kinerja dalam tujuan utama organisasi.
- b. Sistem pengukuran kinerja harus mengukur aspek kritis yang penting atau perbedaan-perbedaan dari kinerja organisasi untuk mencapai tujuan utama.

Menurut Lynch dan Crosh (2003), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

- a. Memenuhi 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 dan mata-ranti pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategi yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “reward” atas perilaku yang diharapkan sendiri.

Dengan munculnya berbagai paradigma baru dimana bisnis harus digerakkan oleh customer-focused, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif, paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut :

- a. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang customer-validated.
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif

- d. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki.

c. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja

Dengan munculnya berbagai paradigma baru dimana bisnis harus digerakkan oleh customer-focused, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif, paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang customer-validated.
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
- d. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki.

2. Balanced Scorecard

a. Konsep Balanced Scorecard

Dunia industri yang perkembangannya semakin cepat memaksa setiap entitas bisnis untuk senantiasa melakukan inovasi dalam usaha mencapai target dari setiap entitas. Berbagai inovasi dalam proses pencapaian visi, dan misi entitas

tentu saja membutuhkan pengukuran atas berbagai kinerja yang telah dilaksanakan. Berbagai ukuran kinerja tradisional yang ada sangatlah beracuan pada kinerja keuangan dari sebuah entitas bisnis. Penilaian yang hanya berfokus pada kinerja keuangan yang diidentikkan dengan asset yang bersifat fisik ini, mengabaikan indikator-indikator intangible/invisible yang dimiliki oleh sebuah entitas bisnis.

Kondisi pengukuran kinerja dengan pendekatan tradisional ini mengakibatkan banyak perusahaan yang kemudian tidak terlalu memperhatikan kinerja dari non financial seperti kepuasan konsumen, efisiensi proses dan kondisi dari karyawan. Yuwono,et,al,(2010:40) mengemukakan, penggunaan tolak ukur keuangan sebagai satu-satunya pengukur-kinerja perusahaan emiliki banyak kelemahan, antara lain:

- a. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.
- b. Daiabaikannya aspek pengukuran non financial dan intengible asset pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan dimasa sekarang terlebih lagi dimasa datang.
- c. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 melaporkan hasil-hasil proyek penelitian pada multiperusahaan dan memperkenalkan suatu metodologi penilaian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis ke masa depan, yang disebut Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yakni ;1) Balanced (seimbang), dan 2) Scorecard (kartu skor). Kartu skor ini digunakan untuk mencatat skor atau perolehan kinerja dari seseorang. Kartu ini juga dapat dijadikan pembanding atas pencapaian seseorang dengan target yang telah ditetapkan untuknya. Sedangkan kata berimbang mempunyai arti bahwa dalam mengukur haruslah dilakukan dengan berimbang antara aspek financial dan non financial, intern dan extern, serta kepentingan jangka pendek dan jangka panjang. Dari dua kata ini, dapat disimpulkan bahwa, dalam melakukan penilaian atukah ingin memberikan skor terhadap kinerja yang dilakukan, haruslah dilakukan dengan seimbang seperti telah dijelaskan.

Balanced Scorecard yang digunakan sebagai pengukuran pada konsepnya mencoba menyeimbangkan penilaian terhadap aspek keuangan dengan non-keuangan merupakan hasil dari perbaikan aspek kepuasan pelanggan. Pelanggan puas apabila kinerja bisnis intern baik, sedangkan bisnis intern tidak akan berjalan baik bila tidak ditopang oleh proses pembelajaran dan perkembangan yang menyeluruh dari setiap orang dalam perusahaan.

Dalam tahap perkembangan terkini, penjabaran balanced scorecard baik sebagai alat pengukuran kinerja maupun sebagai sistem manajemen strategik

dalam berbagai entitas bisnis sudah banyak ditemui. Balanced Scorecard kemudian beberapa tahun belakangan ini mulai diterapkan bukan hanya pada entitas yang mencari laba semata, melainkan juga pada entitas non profit termasuk pemerintah. Mulyadi (2008:15) menyatakan bahwa :

Kinerja keuangan yang berjangka panjang tidak dihasilkan melalui usaha-usaha yang semua (artificial). Jika eksekutif bermaksud meningkatkan kinerja keuangan dalam jangka panjang, wujudkan melalui usaha-usaha nyata dengan menghasilkan value bagi customer, meningkatkan produktivitas dan costeffectiveness proses bisnis/intern, dan meningkatkan kapabilitas dan komitmen personal. Oleh karena itu, balanced scorecard memperluas ukuran kinerja eksekutif ke perspektif customer, proses bisnis/intern, dan pembelajaran & pertumbuhan, karena di ketiga perspektif itulah usaha-usaha sesungguhnya (bukan usaha semua atau artificial) menjanjikan dihasilkannya kinerja keuangan yang berjangka panjang (sustainable).

Pernyataan di atas, didukung oleh Kaplan, et al (2009 :68) yang menyatakan bahwa: “Kemampuan sebuah perusahaan untuk memobilisasi dan mengeksploitasi aktiva tak berwujudnya menjadi jauh lebih menentukan daripada melakukan investasi dan mengelola aktiva fisik yang berwujud”.

b. Pengertian Balanced Scorecard

Scorecard merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Balanced Scorecard memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategis suatu perusahaan pada manajer-manajer seluruh organisasi. Balanced Scorecard juga menunjukkan bagaimana perusahaan menyempurnakan prestasi keuangan (Amin Widjaja Tunggal, 2002 ; 5) Balanced

Scorecard menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2007 : 7) merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dengan demikian, Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Pengukuran kinerja dengan Balanced Scorecard memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (cause and effect) perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver (lead indicator).

Selain itu, Balanced Scorecard juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan kedalam segi operasional. Sebelum Balanced Scorecard diimplementasikan, pada saat penyusunan Balanced Scorecard, terlebih dulu dijabarkan dengan jelas visi, misi dan strategi perusahaan dari top-management perusahaan, karena hal ini menentukan proses berikutnya berupa transaksi strategi kegiatan operasional.

c. Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh perusahaan pada periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja

perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja suatu unit organisasi bisnis menerapkan prespektif Balanced Scorecard yang hanya berorientasi pada keuntungan (private sector). Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.1
Private Sector

Prespektif	Organisasi Swasta/Bisnis (Private Sector)
Finansial/ Efisiensi Operasional	Bagaimana kita melihat/memandang dan memberikan nilai kepada pemegang saham?
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat atau memandang dan mengevaluasi kinerja kami?
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai kepada pelanggan, pemegang saham, karyawan, manajemen serta organisasi?
Proses dan Produk	Apa yang harus diunggulkan dari proses produk kami?

d. Empat Perspektif Dalam Balanced Scorecard

Terdapat empat perspektif Balanced Scorecard yang dikaitkan dengan strategi perusahaan yaitu ; (a) perspektif keuangan (shareholders-pemegang saham), (b) perspektif pelanggan (customer), (c) perspektif proses bisnis internal

(internal business process) dan (d) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen dan organisasi (learning and growth).

Perspektif finansial untuk melihat pandangan pemegang saham tentang kinerja keuangan perusahaan, perspektif pelanggan untuk melihat bagaimana pandangan pelanggan tentang pelayanan perusahaan, perspektif proses bisnis internal mengungkapkan tentang apa yang harus diunggulkan perusahaan, perspektif inovasi dan perbaikan mengungkapkan tentang kemampuan perusahaan dalam melakukan perbaikan dan menciptakan terobosan-terobosan yang berkesinambungan.

Jadi, Balanced Scorecard memberi manajemen suatu pengetahuan, keterampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang terus menerus (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategi yang tepat serta efisien (perspektif proses bisnis internal) agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (perspektif pelanggan) dan selanjutnya akan mengarah pada nilai saham yang terus menerus meningkat (perspektif finansial).

a. Perspektif Keuangan

Dalam Balanced Scorecard, Perspektif keuangan perusahaan tetap mendapatkan perhatian penting karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh tindakan manajemen yang menunjukkan seberapa hasil yang didapat secara maksimal. Sasaran-sasaran

keuangan dapat sangat berbeda di tiap-tiap tahapan dan siklus kehidupan bisnis (business cycle). Kaplan dan Norton mengidentifikasi 3 tahapan :

- Masa Pertumbuhan (Growth)
- Tahap Bertahan (Sustain)
- Panen (Harvest)

Perspektif keuangan juga menunjukkan seberapa baik kinerja perusahaan kepada pemegang saham, kreditur dan pihak-pihak lain yang berkepentingan,. Sehingga Kaplan dan Norton juga mengemukakan perspektif keuangan yang berorientasi pada profitabilitas, pertumbuhan dan nilai-nilai yang memuaskan pemegang saham,

b. Perspektif Pelanggan

Balanced Scorecard juga mengukur bagaimana pandangan pelanggan terhadap aktivitas perusahaan. Jika perusahaan ingin mencapai kinerja keuangan yang memuaskan dan unggul dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menjanjikan suatu produk atau jasa yang bernilai lebih bagi konsumen. Tetapi tentu perusahaan tidak mungkin dapat memenuhi seluruh keinginan konsumen oleh karena itu perlu dibuat adanya segmentasi pasar. Jadi perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana mereka akan berkompetisi.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Balanced Scorecard menghendaki manajer untuk memberikan perhatian penting pada berbagai aktivitas serta proses bisnis yang membawa pengaruh besar

terhadap kepuasan pelanggan. Perspektif Proses Bisnis Internal terkait dengan perspektif rantai nilai (Generic Value Chain Model) yang diperkenalkan oleh Michael E Porter dan berakhir pada tujuan perusahaan adalah kepuasan pelanggan. Pengukuran terhadap perspektif ini terdiri :

- Proses Inovasi
- Proses Operasi
- Proses Pelayanan Purna Jual

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Suatu organisasi yang ideal tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang sudah ada, akan tetapi dengan sadar berusaha melakukan perbaikan secara terus menerus dan proses ini hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan mereka yang langsung terkait dalam proses bisnis internal. Dalam kaitannya dengan kemampuan para pekerja, terdapat 3 hal yang perlu diperhatikan:

- Kepuasan Pekerja
- Retensi Pekerja
- Produktivitas Pekerja

e. Keunggulan Balanced Scorecard

Terdapat beberapa keunggulan balanced scorecard. Balanced Scorecard menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Mulyadi dalam bukunya balanced scorecard, menyatakan bahwa keunggulan balanced

terletak pada fokusnya yaitu bukan hanya pendekatan keuangan yang diperhatikan melainkan juga non keuangan.

Keunggulan pendekatan balanced scorecard dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Komprehensif. Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: Pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut :
 - Menjadikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
 - Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.
- b. Koheren. Balanced Scorecard mewajibkan personal membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai strategik. Kekoheran juga dituntut saat menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program serta perencanaan laba jangka pendek.
- c. Seimbang. Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

- d. Terukur. Sasaran strategik yang digunakan merupakan sasaran yang dapat diukur sehingga mudah diwujudkan.

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai Balanced Scorecard telah dilakukan pada beberapa perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan konsep Balanced Scorecard lebih memberikan informasi yang akurat, karena tidak hanya mengukur kinerja keuangan, tetapi juga kinerja non keuangan. Beberapa penelitian terdahulu mengenai Balanced Scorecard adalah sebagai berikut:

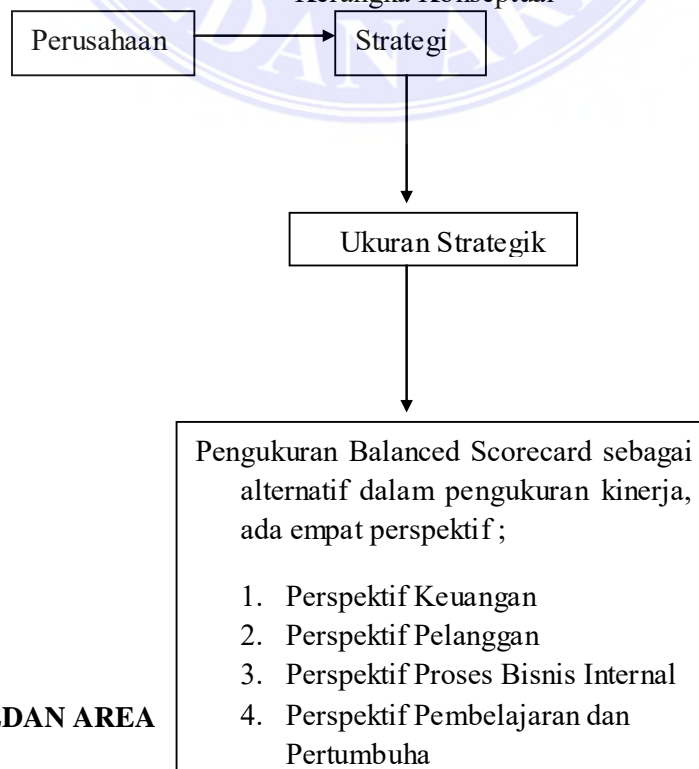
Nama	Judul Penelitian	Kesimpulan
Atik Sulastrri, 2003	Pengukuran Kinerja dengan Konsep Balanced Scorecard pada PT. Honda Astra Makkasar	Menunjukkan bahwa kinerja pada perusahaan baik karena perusahaan mampu mempertahankan keberadaan karyawannya sehingga tingkat potensi karyawan menjadi rendah, perusahaan juga sangat memperhatikan kapabilitas karyawan sehingga perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuan karyawannya.
Aldila Yugha Andranik (2008)	Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja pada RSUD Jenderal Ahmad Yani Kota	Menunjukkan bahwa beberapa perspektif menunjukkan kinerja yang baik, hal tersebut terlibat dari hasil yang dicapai oleh perspektif tersebut. Melakukan pengukuran kinerja dengan

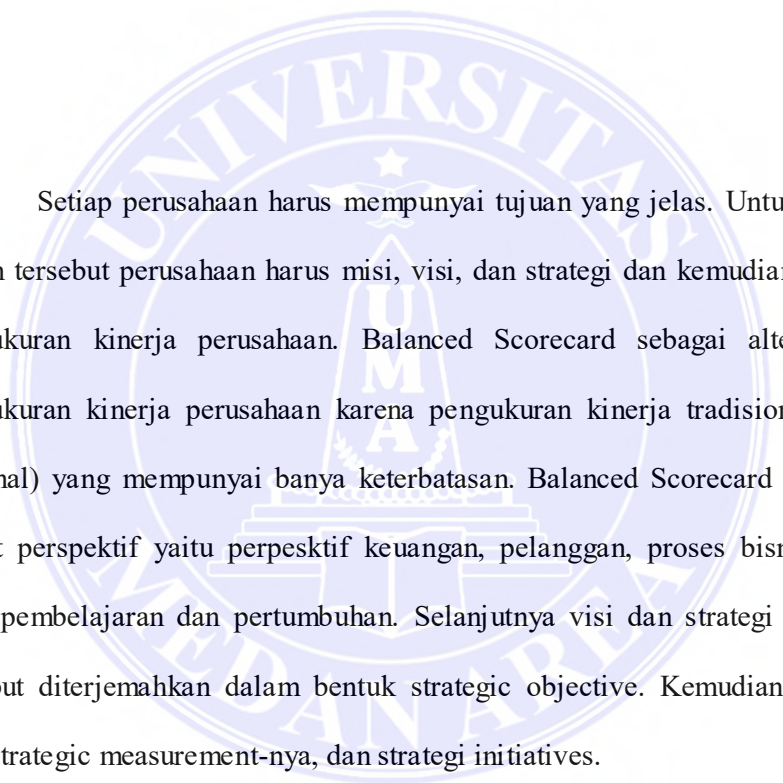
	Metro Lampung	membandingkan data keuangan serta data kinerja yang ada berdasarkan target yang telah ditentukan oleh pemerintah karena kebetulan obyek penelitian yang dipergunakan oleh penelitian ini.
Asriyani (2012)	Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard Pada PT. Hadji Kalla Cabang Cokrominato Makassar	Menunjukkan bahwa kinerja perusahaan yang baik mendapatkan karyawan yang mempunyai potensi yang tinggi untuk mencapai target perusahaan. Pengukuran kinerja membandingkan data keuangan dengan data kinerja perusahaan yang ada berdasarkan target oleh pemerintah.

C. Kerangka Konseptual

Adapun Kerangka Konseptual Sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



The image contains a large, faint watermark of the Universitas Medan Area logo in the background. The logo is circular and features the text 'UNIVERSITAS MEDAN AREA' around the perimeter. In the center, there is a shield with a star above it and a book below it, with the letters 'U' and 'M' prominently displayed.

Setiap perusahaan harus mempunyai tujuan yang jelas. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus misi, visi, dan strategi dan kemudian dilakukan pengukuran kinerja perusahaan. Balanced Scorecard sebagai alternatif dari pengukuran kinerja perusahaan karena pengukuran kinerja tradisional (standar nasional) yang mempunyai banya keterbatasan. Balanced Scorecard mempunyai empat perspektif yaitu perpesktif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selanjutnya visi dan strategi perusahaan tersebut diterjemahkan dalam bentuk strategic objective. Kemudian ditentukan juga strategic measurement-nya, dan strategi initiatives.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus yaitu pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dan kemudian masing-masing elemen diteliti, kesimpulan yang ditarik hanya berlaku untuk elemen-elemen yang diselidiki saja. Penelitian ini dilakukan pada PT. UNILEVER INDONESIA dengan data elemen-elemen yang menjadi tolak ukur dalam pengukuran kinerja dengan konsep Balanced Scorecard.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT. UNILEVER INDONESIA yang berlokasi di jalan Haji Agus Salim no 5 Medan.

3. Waktu Penelitian

Penelitian ini direncanakan dari bulan Juni 2016 s/d Oktober 2016. Adapun rincian kegiatan pembuatan penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut dibawah ini :

Tabel 3.1
Rencana Jadwal Penelitian

No	Keterangan	2015					
		Juni	Juli	Agu	Sep	Okt	Nov
1	Pengajuan Judul Skripsi						
2	Pembuatan Proposal						
3	Bimbingan Proposal						
4	Seminar Proposal						
5	Pengumpulan Data dan Analisis Data						
6	Penyusunan dan Bimbingan Skripsi						
7	Seminar Hasil						
8	Sidang Skripsi						

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah kumpulan yang lengkap dari seluruh elemen yang sejenis akan tetapi dapat dibedakan satu sama lain menurut Sekaran Uma (2005 : 24), dalam hal ini populasi dan sampel yang digunakan untuk mendukung teknik pengukuran variabel kepuasan pelanggan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan dalam ke-3 perspektif lainnya, variabel-variabel diukur dengan menggunakan teknik analisis data sesuai data sekunder yang telah

dikumpulkan (non sampling). Kemudian untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kepuasan karyawan diukur melalui penyebaran kuisisioner.

2. Sampel Penelitian

Menurut Sugiono (2008 : 73), “Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu *simple random sampling*, dimana dilakukan penyebaran kuisisioner kepada 36 karyawan perusahaan.

C. Definisi Operasional Variabel Penelitian

1. Perspektif Keuangan (Financial Perspective)

Perspektif keuangan merupakan ukuran yang sangat penting dalam merangkum kinerja dari tindakan ekonomis yang telah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya. Perspektif keuangan dalam penelitian ini meliputi pertumbuhan pendapatan, penurunan biaya.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan ukuran yang dilihat dari jumlah pelanggan yang dimiliki dan tingkat kepuasan pelanggan. Pengukuran kinerja yang dinilai dari jumlah pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan terdiri dari :

- Pangsa Pasar

Pangsa Pasar ini menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis dipasar tertentu. Hal itu diungkapkan dalam bentuk-

bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.

- Retensi Pelanggan

Mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini dengan cara membandingkan jumlah pelanggan tahun berjalan dengan tahun sebelumnya.

- Akuisisi Pelanggan

Mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

- Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau kriteria tertentu. Ukuran kepuasan pelanggan ini akan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnisnya.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal memberikan penilaian atas gambaran proses yang telah dibangun dalam melayani masyarakat. Perspektif proses internal menggunakan pengembangan program layanan, perbaikan sistem operasional dan

peningkatan kualitas proses layanan. Pengukuran kinerja yang bertujuan untuk mendorong perusahaan agar menjadi learning organization dan juga mendorong pertumbuhan organisasi.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memberikan penilaian yang merupakan pemacu untuk membangun kualitas pelayanan dan kualitas personel yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, pelanggan dan proses internal. Tolak ukur yang digunakan adalah peningkatan kapabilitas dilihat dari adanya peningkatan pelatihan/seminar yang diadakan baik dari dalam kegiatan perusahaan maupun dari luar pihak perusahaan, sedangkan untuk peningkatan komitmen karyawan dapat dilihat dari persentase berkurangnya jumlah karyawan yang keluar karena diakibatkan oleh beberapa alasan.

D. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan oleh penulisan adalah :

1. Data Kuantitatif

Data Kuantitatif merupakan data yang menggunakan model-model, seperti model matematika statistik dan ekonometrik. Hasil data disajikan dalam bentuk angka-angka kemudian dijelaskan dan diinterpretasikan dalam suatu uraian (Soeratno dan Arsyad, 2008). Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah data yang berupa angka-angka yang meliputi laporan keuangan seperti laporan rugi laba, dan neraca perusahaan.

2. Data Kualitatif

Data Kualitatif adalah digunakan untuk menginterpretasikan hubungan antar empat perspektif dalam Balanced Scorecard yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kemudian dijelaskan dengan perbandingan tahun ke tahun yang didasarkan pada data analisis kuantitatif dalam mencapai peningkatan kinerja, sehingga dapat diusulkan langkah atau tindak lanjut yang dapat dilakukan perusahaan.

Sumber data dalam Penulisan ini :

1. Data Primer

Yaitu data yang bersumber dari hasil pengamatan (observasi) dan wawancara (interview) dengan pimpinan dan sejumlah karyawan perusahaan.

2. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh berupa laporan-laporan dan informasi lain yang bersumber dari literatur dan informasi lain yang berhubungan dengan penelitian ini.

E. Teknik Pengumpulan Data

Agar diperoleh data yang dapat diuji kebenarannya, relevan dan lengkap, maka dalam penelitian ini digunakan metode pengumpulan data sebagai berikut :

1. Dokumentasi

Penelitian yang dilakukan dengan mempelajari teori-teori dan konsep yang sehubungan dengan masalah yang diteliti penulis pada buku-buku, ataupun

artikel akuntansi guna memperoleh landasan teoritis yang memadai untuk melakukan pembahasan.

2. Kuisisioner

Kuisisioner adalah suatu daftar yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai suatu masalah atau bidang yang akan diteliti, dengan tujuan untuk memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan penelitian.

3. Skala Likert

Skala Likert merupakan metode pengukuran yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dari persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial dan dapat berupa skala.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data yang dilakukan dengan pendekatan deskriptif digunakan untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian dengan demografi responden. Deskriptif menjelaskan skala jawaban responden pada setiap variabel yang diukur dari minimum, maksimum rata-rata dan standar deviasi, juga untuk mengetahui demografi responden yang terdiri dari kategori, jenis kelamin, pendidikan, umur, posisi, dan lama berkerja (Sekaran,2006).

1. Deksriptif Kuantitatif.

Merupakan metode ilmiah untuk pencapaian validitas yang tinggi reabilitasnya dan mempunyai peluang kebenaran ilmiah yang tinggi, sifat kuantitatif memberi bobot (rating), peringkat (rangking), atau skor (Muyana, 2005). Metode ini digunakan untuk pengukuran kinerja dengan menggunakan

rasio-rasio seperti rasio likuiditas, rasio leverage, rasio profit margin, rasio profitabilitas dan rasio aktivitas, digunakan untuk meneliti perspektif keuangan. Untuk pengukuran kinerja kepuasan pelanggan (KP), kepuasan pemasok barang (Supplier) (KS) dan kepuasan karyawan (KK) menggunakan rumus :

$$\text{Kepuasan KP,KS,KK} = \frac{\text{Jumlah Pernyataan} \times \text{Skor}}{\text{Total Bobot}} \times 100\%$$

2. Deskriptif Kualitatif

Metode yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku secara umum atau generalisasi (Sugiyono, 2009). Metode kualitatif ini digunakan untuk pengukuran kinerja proses bisnis internal.

DAFTAR PUSTAKA

- Nur, Indriantoro,2002, Metodologi Penelitian Bisnis, BPFE, Yogyakarta
- Gaszperz, Vincent,2002,Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan six stigma untuk organisasi Pemerintah,Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Kaplan, Robert S and David P Norton,2004,Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Erlangga, Jakarta
- Mahmudi,2007,Manajemen Kinerja Sektor Publik, UPP STIM YKPN, Yogyakarta
- Moh.Nazir,2005,Metode Penelitian,Ghalia Indonesia, Jakarta
- Mulyadi,2007,Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen,Salemba Empat, Jakarta
- Sekaran,Uma,2006,Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Salemba Empat Edisi 4, Jakarta
- Soeratna,2008, Metodologi Penelitian, Gramedia Edisi 2, Jakarta
- Sriyahni,2012,Pengukuran Kinerja dengan Konsep Balanced Scorecard pada PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar, Skripsi,Makasar,Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin.
- Sugiyono,2008,Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitati, CV.Alfabeta, Bandung
- Umar,Husein,2006,Metode Riset Bisnis, Gramedia Revisi Jilid II, Jakarta

Warindrani, Armila Krisna, 2006, Akuntansi Manajemen, Cetakan I Graha Ilmu,

Yogyakarta

Yuwono, Sony, 2007, Petunjuk praktis penyusunan Balanced Scorecard Menuju

Organisasi yang Berfokus pada Strategi, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta



LAMPIRAN

Lampiran 1

Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan, Minat Perubahan Inovasi dan Citra Perusahaan.

PT. Unilever Indonesia Cabang Medan
Hasil Kuesioner Pelanggan/Customer

No. Res pon	Pertanyaan									
	Kepuasan Pelanggan				Minat Perubahan Inovasi			Citra		
	1	2	3	4	5	6	Jumlah	7	8	Jumlah
1	3	4	4	3	3	4	21	3	4	7
2	3	4	5	4	5	5	26	4	5	9
3	4	5	5	3	2	2	19	2	5	7
4	3	4	4	2	2	2	18	2	2	4
5	4	2	2	2	3	4	19	4	4	8
6	4	4	4	4	4	5	23	4	4	8
7	4	4	4	4	4	4	24	4	4	8
8	4	4	4	3	3	4	22	3	4	7
9	2	4	5	2	4	4	21	3	3	6
10	4	4	4	3	4	4	23	3	3	6
11	4	4	3	5	5	5	26	5	5	10
12	5	5	5	5	5	5	30	5	5	10
13	3	2	4	3	3	4	19	2	3	5
14	4	3	4	3	4	4	22	2	3	5

15	1	1	2	1	2	2	11	2	2	4
16	4	4	4	4	4	4	24	4	4	8
17	3	3	4	4	2	3	19	3	4	7
18	2	2	3	2	3	2	14	3	3	6
19	4	3	4	3	3	3	20	3	4	7
20	4	4	4	2	4	4	22	4	4	8
21	4	3	4	3	4	4	22	4	4	8
22	4	3	5	3	4	4	23	4	4	8
23	2	3	3	3	2	3	16	2	3	5
24	3	4	5	3	4	3	22	3	3	6
25	2	2	4	4	4	3	19	4	4	8
26	4	3	5	2	2	4	20	4	5	9
27	5	5	5	5	5	5	30	3	4	7
28	4	4	4	4	4	4	24	3	4	7
29	5	4	4	4	5	4	26	4	4	8
30	4	4	3	4	4	3	22	2	4	6
31	3	5	4	4	5	3	24	5	4	9
32	3	3	2	2	2	4	16	4	5	9
33	2	4	2	4	2	3	17	2	3	5
34	5	5	4	3	5	3	25	5	5	10
35	4	3	4	3	4	4	22	4	4	8
36	5	5	4	3	5	5	27	5	5	10
37	4	4	4	4	4	4	24	4	4	8
38	4	3	5	3	4	4	23	3	4	7

39	4	3	4	3	4	2	20	3	5	8
40	4	2	4	4	5	4	23	4	4	8
41	4	5	3	4	3	4	23	3	3	6
42	4	4	4	4	4	4	24	4	4	8
43	4	4	4	4	4	4	24	4	4	8
44	4	3	5	2	3	5	22	4	5	9
45	4	4	5	4	4	5	26	3	5	8
46	3	4	4	2	2	3	18	2	3	5
47	2	4	1	2	2	3	14	3	3	6
48	3	4	1	4	2	3	17	3	3	6
49	4	4	3	3	4	4	22	3	4	7
50	4	3	4	2	3	3	19	3	4	7
51	2	4	3	3	3	2	17	2	3	5
52	3	2	2	1	2	4	14	3	3	6
53	5	5	3	5	5	3	26	3	3	6
54	4	4	4	4	4	4	24	4	4	8
55	2	5	2	1	2	3	15	4	2	6
56	3	2	5	3	4	5	22	4	5	9
57	4	3	4	4	4	3	22	4	4	8
58	4	4	3	3	5	3	22	3	5	8
59	3	4	4	3	3	3	20	3	4	7
60	4	5	5	4	4	3	25	3	4	7
61	2	2	3	2	2	2	13	2	2	4
62	2	2	3	2	2	2	13	2	2	4

63	2	3	4	2	2	1	14	3	4	7
Jumlah	220	225	238	198	220	223	1324	209	240	449

Lampiran 2

Hasil Pengolahan Kuisisioner Kepuasan Karyawan

PT. Unilever Indonesia Cabang Medan

Hasil Kuesisioner Kepuasan Karyawan

No. Res pon	Pertanyaan														
	Kepuasan Karyawan														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Jumlah
1	4	4	5	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	48
2	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	1	50
3	2	2	4	2	4	1	1	4	3	4	1	3	1	3	33
4	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	27
5	3	1	3	1	4	1	3	1	4	3	3	3	3	2	36
6	2	2	4	1	1	1	1	2	3	3	5	2	2	2	31
7	4	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	31
8	1	1	3	2	1	2	1	2	1	3	4	1	2	2	26
9	2	2	4	2	2	2	1	4	3	3	3	2	2	3	35
10	4	2	4	4	2	2	2	4	4	4	2	3	3	4	46
11	1	2	2	1	3	2	2	3	4	3	3	3	3	1	33
12	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	47
13	3	2	3	2	2	1	2	2	5	5	3	1	2	3	36
14	4	4	4	2	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	46
15	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	54

16	4	2	4	4	2	2	2	4	4	2	4	3	2	4	43
17	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	59
18	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	59
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
22	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	33
23	4	2	4	2	2	2	2	4	3	2	3	2	3	3	38
24	4	3	4	2	3	1	4	3	3	2	2	2	3	2	37
25	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	1	2	1	3	33
26	5	5	5	4	3	1	3	4	2	1	2	1	1	4	38
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
28	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	2	3	41
29	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	43
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
31	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	48
32	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	3	4	2	2	46
33															
34															
35	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	2	3	4	44
36	4	4	5	5	4	3	2	5	4	3	4	3	3	4	53
37	4	4	4	5	4	2	4	2	4	3	4	2	2	4	48
38	3	3	3	2	2	2	2	3	5	2	2	2	2	3	36
39	3	2	4	2	2	3	2	3	4	2	3	2	2	3	37

40	4	3	3	5	4	3	3	4	4	4	3	4	5	2	52
41	2	2	2	2	2	3	1	4	3	2	3	1	2	3	32
42	2	3	4	2	1	1	1	4	1	1	2	1	1	2	26
43	3	3	4	3	2	2	5	3	4	3	4	3	3	3	45
44	3	3	4	3	1	2	3	3	4	3	4	4	3	3	43
45	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53
46	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	38
47	3	2	4	4	4	3	3	4	3	4	3	1	3	4	45
48	5	5	5	4	3	2	3	4	2	3	4	2	3	4	49
49	3	3	4	1	1	1	1	3	3	3	4	4	4	3	38
50	3	3	4	5	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	55
51	4	2	4	3	4	2	2	4	3	3	3	2	3	3	42
52	3	3	2	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	47
53	3	2	3	2	4	1	3	2	4	3	3	3	3	3	39
54	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	5	51
55	2	2	4	2	4	2	2	4	3	4	1	3	1	3	37
56	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	3	31
57	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	44
58	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	56
3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	2	3	3	42
60	2	4	3	4	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	40
Jumlah	192	172	215	181	175	150	160	204	194	187	199	160	174	201	2564

KUISIONER

Medan, Agustus 2016

Hal: Permohonan untuk mengisi kuisisioner

**Kepada Yth. Bapak/Ibu/Saudara(i) Karyawan PT. Unilever Indonesia Cab
Medan**

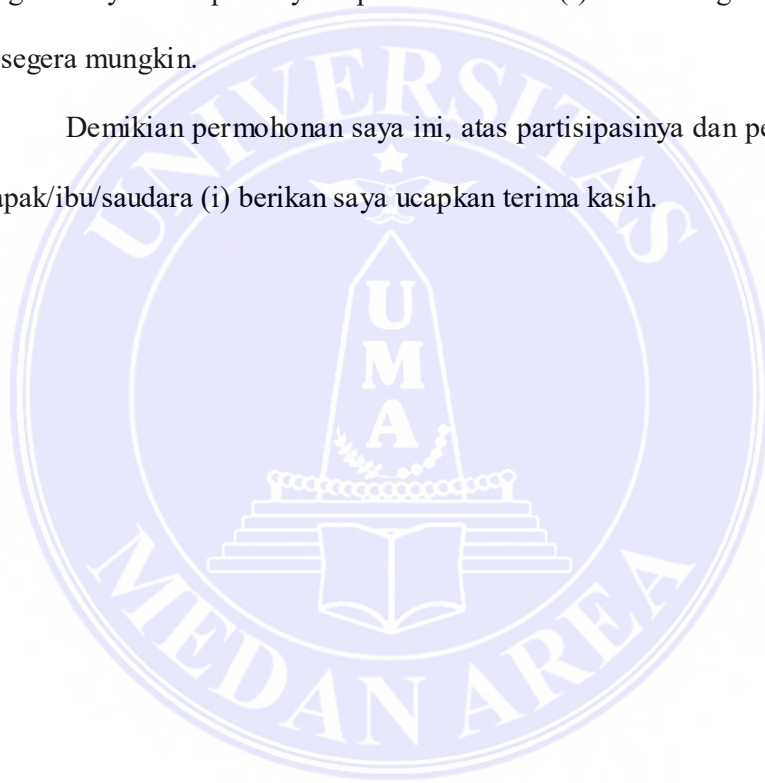
Saya adalah mahasiswa Jurusan Akuntansi (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area. Saat ini saya sedang melakukan penelitian untuk penulisan skripsi. Penelitian ini akan mengevaluasi bagaimana Pengukuran Kinerja dengan konsep Balanced Scorecard pada PT. Unilever Indonesia Cab Medan.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, saya memohon kesediaan bapak/ibu/saudara (i) agar sudi kiranya meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuisisioner yang saya lampirkan pada surat ini. kuisisioner ini bertujuan untuk mengevaluasi sampai sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu/saudara (i) sebagai karyawan terhadap tempat bapak/ibu/saudara (i) bekerja yakni di PT. Unilver Indonesia Cabang Medan. Selain itu, kuisisioner ini juga bertujuan untuk mengukur index pembelajaran yang menunjukkan sampai sejauh mana usaha pembelajaran dan peningkatan kualitas SDM pada PT. Unilever Indonesia Cabang Medan.

Kuisisioner yang akan bapak/ibu/saudara isi ini merupakan data yang akan diolah, dianalisis, dan bukan merupakan hasil akhir. Data dari kuisisioner

yang bapak/ibu/saudara (i) isi akan digabung dengan data lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam penelitian ini. Dan sesuai dengan etika penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk penelitian ini. Hasil penelitian ini, bila perlu dan apabila bapak atau ibu menghendaknya, akan saya berikan ringkasannya. Harapan saya bapak/ibu/saudara (i) akan mengisi kuisioner ini sesegera mungkin.

Demikian permohonan saya ini, atas partisipasinya dan perhatian yang bapak/ibu/saudara (i) berikan saya ucapkan terima kasih.



Hormat Saya Peneliti

(Oriza Sativa)

Employee Satisfaction Survey

Jawaban atau pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu/saudara (i) sebagai karyawan/pegawai pada tempat bapak/ibu/saudara (i) bekerja yaitu PT. Unilever Indonesia Cabang Medan baik ditinjau dari aspek keuangan maupun non keuangan. Mohon bapak/ibu/saudara (i) menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini dengan tanda silang (X) pada salah satu nomor diantara 1 sampai 5 dengan petunjuk sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral(N)

4 = Setuju(S)

5 = Sangat Setuju(SS)

Mohon bapak/ibu/saudara (i) menjawab pertanyaan berikut dengan memberi tanda keterangan tertulis dan tanda silang (X) seperlunya:

No. Responden :(diisi oleh peneliti)

Jenis Kelamin : () laki-laki () perempuan

Bagian :

Umur :

Lama Bekerja :Tahun/Bulan

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Jumlah gaji yang saya terima sesuai dengan pengorbanan fisik dan waktu yang saya berikan.					
2	Jumlah gaji yang saya terima memungkinkan saya untuk hidup layak bersama keluarga.					
3	Jumlah gaji yang saya terima telah sesuai dengan peraturan dan penggajian dan pengupahan.					
4	Jumlah tunjangan kesehatan dan pengobatan yang diberikan PT. Unilever Indonesia Cab Medan kepada saya sudah memadai.					
5	Menurut saya jumlah dan sistem pengumpulan jaminan hari tua yang dilakukan PT. Unilever Indonesia Cab Medan sudah cukup layak dan sesuai dengan peraturan yang berlaku.					
6	Menurut saya jumlah tunjangan hari raya yang diberikan PT. Unilever Indonesia Cab Medan sudah cukup layak dan memadai sesuai dengan kebutuhan saya.					
7	Menurut saya jumlah asuransi kecelakaan kerja yang diberlakukan oleh PT. Unilever Indonesia Cab Medan sudah sesuai dengan resiko kerja yang saya hadapi.					
8	Cuti yang diberikan kepada saya setiap tahun sudah layak, memadai, dan sesuai dengan apa yang telah saya lakukan untuk PT. Unilever Indonesia Cab Medan.					
9	Menurut saya PT. Unilever Indonesia Cab Medan selalu diberikan kesempatan					

	kepada karyawan yang hasil pekerjaannya memuaskan untuk jenjang karier berikutnya.					
10	Di tempat saya bekerja selalu memberikan perhatian dan penghargaan bila saya memberikan sumbangan yang berarti terhadap kemajuan perusahaan.					
11	Menurut saya PT.Unilever Indonesia Cab Medan selalu memberikan dorongan kerja kepada karyawan.					
12	Saya selalu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan penting dalam perusahaan.					
13	Menurut saya PT.Unilever Indonesia Cab Medan selalu memperhatikan kenaikan gaji.					
14	Secara keseluruhan, saya sangat puas dengan PT. Unilever Indonesia Cab Medan tempat saya bekerja.					

KUISIONER

Medan, Agustus 2016

Hal: Permohonan untuk mengisi kuisisioner

**Kepada Yth. Bapak/Ibu/Saudara(i) Pelanggan PT. Unilever Indonesia
Cabang Medan**

Saya adalah mahasiswa Jurusan Akuntansi (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area. Saat ini saya sedang melakukan penelitian untuk penulisan skripsi. Penelitian ini akan mengevaluasi bagaimana Pengukuran Kinerja dengan konsep Balanced Scorecard pada PT. Unilever Indonesia Cabang Medan.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, saya memohon kesediaan bapak/ibu/saudara (i) agar sudi kiranya meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuisisioner yang saya lampirkan pada surat ini. Kuisisioner ini bertujuan untuk mengevaluasi sampai sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu/saudara (i) sebagai pelanggan terhadap di PT. Unilever Indonesia Cab Medan. Selain itu, kuisisioner ini juga bertujuan untuk mengukur index kepuasan pelanggan terhadap pelayanan dan barang/jasa yang ditawarkan.

Kuisisioner yang akan bapak/ibu/saudara isi ini merupakan data yang akan diolah, dianalisis, dan bukan merupakan hasil akhir. Data dari kuisisioner yang bapak/ibu/saudara (i) isi akan digabung dengan data lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam penelitian ini. Dan sesuai dengan

etika penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk penelitian ini. Hasil penelitian ini, bila perlu dan apabila bapak atau ibu menghendakinya , akan saya berikan ringkasannya. Harapan saya bapak/ibu/saudara (i) akan mengisi kuisioner ini sesegera mungkin.

Demikian permohonan saya ini, atas partisipasinya dan perhatian yang bapak/ibu/saudara (i) berikan saya ucapkan terima kasih.



Hormat Saya Peneliti

(Oriza Sativa)

CostumerSatisfaction Survey

Jawaban atau pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu/saudara (i) sebagai pelanggan/kostumer pada PT. Unilever Indonesia Cab Medan atas pelayanan dan penawaran barang/jasa. Mohon bapak/ibu/saudara (i) menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini dengan tanda silang (X) pada salah satu nomor diantara 1 sampai 5 dengan petunjuk sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

Mohon bapak/ibu/saudara (i) menjawab pertanyaan berikut dengan memberi tanda keterangan tertulis dan tanda silang (X) seperlunya:

No. Responden :.....(diisi oleh peneliti)

Jenis Kelamin : () laki-laki () perempuan

Umur :.....

Lama Bekerja :.....Tahun/Bulan

Alamat : (.....)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Menurut kami selama ini PT. Unilever Indonesia Cab Medan memberikan pelayanan yang memuaskan sesuai					

	dengan yang diharapkan.					
2	Kami merasa tarif harga yang diberikan PT. Unilever Indonesia Cab Medan sesuai dengan produk yang ditawarkan.					
3	Kami jarang dan bahkan tidak pernah melakukan komplain atas barang yang kami beli pada PT. Unilever Indonesia Cab Medan.					
4	Pihak PT. Unilever Indonesia Cab Medan selalu menanggapi keluhan kami dengan cepat dan tepat.					
5	Kami merasa puas dengan barang/jasa yang ditawarkan oleh PT. Unilever Indonesia Cab Medan.					
6	Menurut kami PT. Unilever Indonesia selalu memberikan info produk barang/jasa terbaiknya.					
7	Kami selalu mengalami pengalaman yang menyenangkan dalam interaksi kami dengan pihak PT. Unilever Indonesia Cab Medan.					
8	Secara keseluruhan PT. Unilever Indonesia Cab Medan merupakan perusahaan dealer mobil yang memiliki citra yang baik dan positif untuk para pelanggan.					