

ABSTRAKSI

Pada umumnya pengukuran kinerja badan usaha hanya berorientasi pada jangka pendek dan mengandung tingkat subyektifitas yang tinggi. Disamping itu, ukuran akuntansi tradisional yang hanya menggunakan pengukuran finansial akan sulit untuk dikaitkan dengan strategi badan usaha.

Untuk mengaitkan antara strategi badan usaha dengan pengukuran kinerjanya, dapat digunakan *Balanced Scorecard* yang mengacu pada *key success factors* badan usaha dan relevan dengan kondisi yang ada saat ini serta disesuaikan dengan perkiraan di masa yang akan datang.

Skripsi dengan judul *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Informasi Pengukuran Kinerja Berdasarkan Key Success Factors Dalam Rangka Mendorong Pencapaian Tujuan Unit Usaha Strategis Gula Pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) di Surabaya*, bertujuan untuk memberikan masukan dalam mempertimbangkan semua aspek pengukuran yang penting dan berorientasi pada masa depan. *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran yang dikaitkan dengan *key success factors* badan usaha, yang tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga aspek non finansial yang dapat dikaitkan secara langsung dengan strategi badan usaha dan memberikan pandangan secara menyeluruh atas kinerja badan usaha dalam upaya pencapaian tujuan jangka panjang.

Balanced Scorecard memberikan empat sudut pandang kepada manajer puncak yaitu *Financial Perspective*, *Customer Perspective*, *Internal Business Process Perspective* dan *Learning and Growth Perspective*. Keempat perspektif tersebut saling terkait dan saling mempengaruhi. Peningkatan kinerja pada perspektif non finansial yang merupakan penterjemahan visi, misi dan strategi badan usaha akan tercermin pada perspektif finansial yang merupakan hasil dari keseluruhan peningkatan kinerja yang dilakukan.

Dari penelitian tersebut didapatkan bahwa PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) mengalami penurunan laba operasional untuk unit usaha strategis gula, hal ini disebabkan karena tidak adanya bahan baku yang memadai yang mengakibatkan kapasitas maksimal tidak terpenuhi. Dengan tidak terpenuhinya kapasitas maksimal menjadikan penjualan menurun, biaya produksi tinggi dan laba menurun. PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) hanya memperhatikan laporan yang finansial saja sehingga untuk kepuasan petani tebu sebagai pemasok utama serta produktifitas karyawan kurang diperhatikan. Hal ini mengakibatkan sesuatu yang seharusnya dapat dikendalikan untuk masa yang akan datang menjadi tidak dapat terkontrol dengan baik sehingga secara keseluruhan hasilnya tidak baik pula.

Dengan menggunakan *balanced scorecard* PT. Perkebunan Nusantara X (atau disingkat PTPN X) melihat dengan empat perspektif berdasarkan *key success factors* yang terdapat dalam badan usaha milik negara tersebut, sehingga masing-masing perspektif dapat diketahui dan diantisipasi untuk selanjutnya diperbaiki. Untuk *financial perspective* badan usaha berdasarkan *key succes factor* meliputi *cash flow, Profit margin on sales, Return on Equity, Return on Asset, Total Asset Turnover, Cost of rework, Reduce unit cost*. Sedangkan untuk *customer perspective* berdasarkan *key success factors* badan usaha meliputi *on time delivery, quality image* dan *customer retention*. Untuk sudut pandang konsumen ini agak istimewa karena gula merupakan kebutuhan pokok masyarakat sehingga konsumen mau tidak mau menggunakan gula yang berasal dari pabrik gula entah dengan kualitas bagus atau tidak Hal ini kurang dicermati oleh pihak PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) sehingga kemungkinan gula import makin diminati akan bertambah besar yang mengakibatkan devisa negara hilang karena mengimport gula yang berkualitas baik.

Untuk *Internal Business Process Perspective* yang berdasarkan *key success factors* meliputi *cycle time, idle capacity, supplier lead time, number of spoilage unit, number of scrap*. Dan yang terakhir adalah *Learning and Growth Perspective* berdasarkan *key success factors* badan usaha meliputi *Personnel development, Employee training hours, employee turnover, Absenteeism, Tardiness*.

Dari pembahasan skripsi ini dapat disimpulkan bahwa penerapan *balanced scorecard* yang didasarkan pada *key success factors* merupakan alat akuntansi manajemen yang sangat ideal untuk digunakan. Biaya yang rendah, pandangan yang global terhadap seluruh sektor penting badan usaha, serta memungkinkan manajemen untuk menelaah kinerja organisasi dengan waktu yang singkat dan mengarahkan pada pencapaian tujuan badan usaha dalam jangka panjang.