

PERBANDINGAN KINERJA PT. PERKEBUNAN XYZ DARI ASPEK KEUANGAN DAN NON KEUANGAN DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD

Bernadetta A.J. Simbolon *¹

Politeknik Negeri Medan, Indonesia
bernadettaanita@gmail.com

Raina Rosanti

Politeknik Negeri Medan, Indonesia
rainarosanti10@gmail.com

Budi Indra Syahdewa

Politeknik Negeri Medan, Indonesia
bisyahdewa@gmail.com

Ratna Dewi

Politeknik Negeri Medan, Indonesia
ratnadewi@polmed.ac.id

Abstract

One indicator of the financial performance of the Return On Investment and Return On Equity in PT Perkebunan XYZ tend to be experiencing a decline, but this does not automatically indicate the condition of the company are not optimal. The values of the financial ratios only indicate financial performance so that there is a tendency to ignore this aspect of non-financial, such as customer satisfaction, productivity, and cost-effectiveness process used to produce products and services, and empowerment, and employee commitment to delivering products and services for customer satisfaction. Performance measurement that takes into account the financial aspects and non-financial aspects are balanced scorecard still maintaining the traditional financial measures. The purpose of this study which analyzes the performance of PT Perkebunan XYZ comprehensive and can serve as the basis for long-term planning and to recommend steps that need to be done by the management of PT Perkebunan XYZ, so that the measurement results Balanced Scorecard can be implemented in improving company performance by considering four perspectives. The results showed that the first perspective learning and growth perspective shows an increase in the number of employees who attend training and development, increasing the ratio of the load of training and development as well as increased capital organization proven to increase customer satisfaction and employee motivation. In the perspective of both the internal business processes perspective shows PT Perkebunan XYZ able to create quality products. The third perspective which shows the customer perspective customers are satisfied with the quality of services provided by the company. Net profits are seen fluctuations, the average profit per customer and profitability per customer

¹ Corresponding author

increased, while average operating expenses per customer declined. The fourth perspective of the financial perspective showed increased growth in revenue and net profit margin however decreased ROI.

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance Company*

Abstrak

Salah satu indikator kinerja keuangan yakni *Return On Investment* dan *Return On Equity* di PT Perkebunan XYZ cenderung mengalami penurunan, namun hal ini tidak secara otomatis menunjukkan kondisi perusahaan yang belum optimal. Nilai-nilai pada rasio keuangan hanya menunjukkan kinerja keuangan sehingga terdapat kecenderungan untuk mengabaikan aspek non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas, dan *cost-effectiveness process* yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan keberdayaan, dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan pelanggan. Pengukuran kinerja yang memperhatikan aspek keuangan dan aspek non-keuangan adalah *balanced scorecard* yang tetap mempertahankan berbagai ukuran finansial tradisional. Tujuan dari penelitian ini yakni menganalisis kinerja PT Perkebunan XYZ yang komprehensif dan dapat dijadikan sebagai dasar untuk perencanaan jangka panjang serta merekomendasikan langkah-langkah yang perlu dilakukan oleh manajemen PT Perkebunan XYZ, agar hasil pengukuran *Balanced Scorecard* dapat diimplementasikan dalam meningkatkan kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif. Hasil penelitian menunjukkan perspektif pertama yakni perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan peningkatan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan, peningkatan rasio beban pelatihan dan pengembangan serta peningkatan *organization capital* terbukti meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Pada perspektif kedua yakni perspektif proses bisnis internal menunjukkan PT Perkebunan XYZ mampu menciptakan produk berkualitas. Perspektif ketiga yakni perspektif pelanggan menunjukkan pelanggan puas dengan kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan. Laba bersih mengalami fluktuasi, rata-rata laba per pelanggan dan profitabilitas per pelanggan mengalami peningkatan, sedangkan rata-rata beban operasi per pelanggan mengalami penurunan. Perspektif keempat yakni perspektif keuangan menunjukkan peningkatan pertumbuhan pendapatan dan net profit margin namun ROI mengalami penurunan.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard, Kinerja Perusahaan*

PENDAHULUAN

Penilaian kinerja merupakan salah satu instrument yang digunakan untuk mencapai tujuan (*competitive advantage*) yang diinginkan perusahaan. Penilaian kinerja selain berguna dalam mengevaluasi *post performance* juga berguna dalam menilai keberhasilan perusahaan untuk masa yang akan datang dan penilaian ini dapat pula digunakan untuk pemberian *reward* dan *recognition* untuk para karyawan yang ada.¹

Namun demikian, penilaian kinerja secara tradisional yang hanya mengandalkan

data-data finansial ternyata tidak cukup untuk menyimpulkan baik atau buruknya kinerja perusahaan. Hal ini dikarenakan data-data keuangan tidak memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai suatu perusahaan, dan karena tidak memperhatikan hal-hal di luar finansial padahal sisi finansial, pelanggan, sisi proses internal perusahaan, serta pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan seluruhnya merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan.

Kondisi yang diinginkan adalah perusahaan dapat mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek yaitu melalui perspektif finansial.

Salah satu solusi yang diperkenalkan adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu ukuran yang komprehensif dan berimbang yang memperhitungkan kinerja perusahaan baik dari segi finansial maupun non-finansial.² Selain itu, *balanced scorecard* bukan hanya sekedar alat pengukur kinerja tetapi juga merupakan sarana untuk *manage process*, dimana dalam pengembangan *balanced scorecard*, perusahaan dapat mengklarifikasi serta menerjemahkan visi serta strategi secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi, memastikan *alignment* antara *goals* dan *personal goals* dengan strategi perusahaan, menghubungkan *strategic objectives* dengan *long-term target* dan *annual budget*, mengidentifikasi dan menyatukan berbagai *strategic initiatives*, melakukan *strategic reviews*, serta memberikan *feedback* yang membantu perusahaan untuk melakukan *strategy improvement*.

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 ke dalam segi operasional. Sebelum *Balanced Scorecard* diimplementasikan, pada saat penyusunan (*building*) *Balanced Scorecard*, terlebih dulu dijabarkan dengan jelas visi, misi, dan strategi perusahaan dari top-management perusahaan, karena hal ini menentukan proses berikutnya berupa transaksi strategis kegiatan operasional.

Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa datang, dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Melalui *Balanced*

Scorecard diharapkan bahwa pengukuran kinerja financial dan non financial dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi.

PT. Perkebunan XYZ (Persero) selanjutnya disebut PT Perkebunan XYZ merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Provinsi XYZ. Saat ini, PT Perkebunan XYZ memiliki lahan seluas 14.276,53 ha dan 6.476,53 ha di antaranya sudah berproduksi. Namun, sebagian besar lahan masih didominasi perkebunan kelapa sawit dan sebagian lagi karet. Adanya persaingan dengan perusahaan-perusahaan sejenis mendorong PT Perkebunan XYZ menilai dan mengevaluasi kinerja perusahaan secara berkesinambungan untuk mencapai keunggulan nilai dengan menggunakan instrumen *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* belum diterapkan di PT Perkebunan XYZ sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan. Selama ini pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT Perkebunan XYZ hanya memperhatikan aspek keuangan.

ROI adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang dimaksudkan dapat mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk operasinya perusahaan untuk menghasilkan keuntungan, ROI PT Perkebunan XYZ cenderung menurun, hal ini menunjukkan bahwa kemampuan PT Perkebunan XYZ belum optimal memanfaatkan aktiva yang dimiliki. Nilai ROE merupakan pengukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan dalam menghasilkan keuntungan dengan sejumlah keseluruhan aktiva yang tersedia dalam perusahaan.³ Semakin tinggi rasio ini semakin baik keadaan perusahaan, kondisi PT Perkebunan XYZ semakin menurun dalam menghasilkan laba.

Nilai ROI dan ROE merupakan alat ukur kinerja keuangan perusahaan, walaupun nilai ROI dan ROE menurun namun hal ini tidak secara otomatis menunjukkan kondisi perusahaan yang belum optimal. Nilai-nilai pada rasio keuangan hanya menunjukkan kinerja keuangan sehingga terdapat kecenderungan untuk mengabaikan aspek non-keuangan, Pengukuran kinerja yang memperhatikan aspek keuangan dan aspek non-keuangan adalah *balanced scorecard* yang tetap mempertahankan berbagai ukuran finansial tradisional. *Balanced Scorecard* mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial dan alasan peneliti memilih tempat riset di PT Perkebunan XYZ adalah karena dalam mengukur keberhasilan perusahaan masih menggunakan rasio keuangan.

Pengukuran yang hanya mengandalkan pada ukuran – ukuran keuangan yang dilakukan selama ini oleh PT Perkebunan XYZ, tidak cukup dan faktanya dapat menjadi disfungsional karena beberapa alasan. Pertama, hal itu dapat mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang perusahaan. Kedua, manajer unit bisnis mungkin tidak mengambil tindakan yang berguna untuk jangka panjang, guna memperoleh laba jangka pendek. Ketiga, menggunakan laba jangka pendek sebagai satu – satunya tujuan dapat mendistorsi komunikasi antara manajer unit bisnis dengan manajer senior. Dan terakhir, pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi manajer untuk memanipulasi data.⁴

Balanced Scorecard merupakan salah satu alat perancangan strategi yang mampu menyatukan perspektif yang ada untuk mencapai visi yang diinginkan perusahaan. *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur

kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal.⁵

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah menganalisis kinerja PT Perkebunan XYZ yang komprehensif dan dapat dijadikan sebagai dasar untuk perencanaan jangka panjang.

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Kantor PT Perkebunan XYZ Jl.Jamin Ginting Km 13 No. 45 Medan.

Jenis Penelitian

Jenis penelitian pada penelitian ini adalah penelitian tindakan (action research), yakni suatu penelitian yang dilakukan untuk mendapat temuan-temuan praktis atau untuk keperluan pengambilan keputusan operasional. Karena tujuannya untuk pengambilan keputusan operasional guna mengembangkan keterampilan baru atau pendekatan baru.¹⁷

Jenis Data

Data Primer

Data primer adalah data yang didapat langsung dari sumbernya. Data primer yang dipergunakan dalam penelitian ini berupa wawancara dan hasil jawaban responden mengenai kepuasan dalam bekerjasama dengan PT Perkebunan XYZ. Sedangkan hasil jawaban kepuasan pegawai perusahaan mengenai motivasi kerja, hubungan dengan pimpinan, kondisi tempat kerja, kesejahteraan pegawai dan semangat dalam bekerja.

Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung berupa keterangan yang ada hubungannya dengan penelitian yang sifatnya melengkapi atau mendukung data primer. Dalam penelitian ini data sekunder tersebut berupa :

1. Neraca PT Perkebunan XYZ periode 2020 hingga 2022
2. Laporan Laba Rugi PT Perkebunan XYZ periode 2020 hingga 2022
3. Data pegawai PT Perkebunan XYZ periode 2020 hingga 2022
4. Data pelanggan atau pembeli produk PT Perkebunan XYZ periode 2020 hingga 2022

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data menggunakan teknik:

Studi Dokumentasi

1. Perspektif Keuangan menggunakan data Neraca dan Laba Rugi Perusahaan PT Perkebunan XYZ.
2. Perspektif Proses Bisnis Internal menggunakan data Laporan Tahunan PT Perkebunan XYZ dibagian produksi dan pemasaran.
3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan diperoleh dari Laporan Tahunan PT Perkebunan XYZ dibagian Umum dan Sumber Daya Manusia.
4. Perspektif Pelanggan diperoleh dari Laporan Penjualan PT Perkebunan XYZ dibagian Umum.

Wawancara

Wawancara merupakan suatu bentuk komunikasi verbal seperti percakapan yang bertujuan memperoleh informasi.¹⁸ Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survei yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada Kepala Bagian Umum PT Perkebunan XYZ, mengenai kebijakan yang telah dilaksanakan selama ini.

Kuesioner

Perspektif Pelanggan diukur melalui kuesioner kepada pembeli CPO perusahaan. Kuesioner merupakan metode pengumpulan data dengan cara memberikan daftar pertanyaan kepada responden dengan beberapa alternatif jawaban.

- 1) Kuesioner untuk karyawan PT Perkebunan XYZ
- 2) Kuesioner untuk pelanggan PT Perkebunan XYZ.

Populasi dan Sampel

Ada dua kelompok populasi yang akan ditanyakan terkait dengan tingkat kepuasan, yaitu kelompok pelanggan dan pegawai PT Perkebunan XYZ. Untuk mengukur tingkat kepuasan kedua kelompok subjek penelitian digunakan kuesioner. Populasi pegawai PT Perkebunan XYZ didasarkan pada data jumlah karyawan yakni 1.759 orang.

Untuk kelompok responden pegawai besar sampel didasarkan pada rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Besar sampel dalam penelitian ini adalah 326 responden.

Keterangan : n = Besar Sampel

N = Besar populasi

e = Tingkat kelonggaran (5 %)

Teknik sampel yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik pemilihan sampel probabilitas, yaitu dengan pemilihan sampel acak berstrata (*stratified random sampling*) yakni pengambilan sampel pada suatu populasi yang terbagi atas beberapa strata atau subkelompok dan dari masing-masing subkelompok diambil sampel secara terpisah. Pada prosedur pengambilan sampel berstrata dengan pendekatan proporsional, banyaknya subjek dalam setiap subkelompok atau strata harus diketahui perbandingannya terlebih dahulu.

Kriteria penilaian :

- Sangat Tidak Setuju = 1
- Tidak Setuju = 2
- Netral = 3
- Setuju = 4
- Sangat Setuju = 5

Adapun rentang skala tersebut adalah :

1,00 – 1,80 = Sangat Tidak Puas

1,81 – 2,60 = Tidak Puas

2,61 – 3,40 = Biasa Saja

3,41 – 4,20 = Puas

4,21 – 5,00 = Sangat Puas

Analisis *Balanced Scorecard*

Analisis data yang digunakan adalah analisis *Balanced Scorecard* yakni sebuah alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja perusahaan secara berkesinambungan.¹⁹ Menurut Kaplan dan Norton, dalam *Balanced Scorecard*, keempat perspektif yang telah diuraikan sebelumnya menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan.²⁰ Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat.

Analisis data melalui *Balanced Scorecard* ini dipilih karena menurut mampu mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kesempatan-kesempatan untuk perbaikan dari berbagai area dalam organisasi.²¹

PEMBAHASAN

1. Pembahasan Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memfokuskan pada penyediaan infrastruktur organisasi yang memungkinkan sasaran strategis dalam ketiga perspektif lainnya dapat tercapai. Oleh karena itu, langkah-langkah yang harus diambil oleh PT Perkebunan XYZ untuk mencapai sasaran strategis dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah :

a. Meningkatkan Kapabilitas Karyawan,

Meningkatnya kapabilitas karyawan akan berdampak positif terhadap peningkatan produksi dan kualitas pelayanan kepada pelanggan dan pada akhirnya akan meningkatkan profitabilitas perusahaan. Selama ini PT Perkebunan XYZ Medan telah melaksanakan berbagai program peningkatan kapabilitas karyawan antara lain :

1. Penataan kembali organisasi, Sumber Daya Manusia dan manajemen dengan ukuran yang benar (*right sizing*) sesuai dengan tujuan, urgensi, visi dan misi yang menjadi tugas.
2. Peningkatan kapasitas dan kapabilitas dalam mengemban tugas dan tanggung jawab karyawan, yang diupayakan dengan cara :
 - a) Pendidikan formal, yakni dengan penugasan para karyawan untuk mengikuti jenjang pendidikan lebih tinggi yakni S-1 dan S2 di dalam negeri.
 - b) Pendidikan, pelatihan jabatan, dan pelatihan teknis untuk memenuhi kebutuhan keahlian para karyawan di bidang teknis tertentu.
 - c) Pemberian kemampuan melalui pengalaman (*Tour of duty*) para karyawan.
3. Optimalisasi penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, dimana saat ini hampir semua instansi/perusahaan sudah memiliki *website*, sehingga berbagai informasi/kebijakan bisa diakses oleh masyarakat.
4. Perbaikan sistem *reward and punishment*. Sistem *reward* dengan menerapkan *equal work for equal pay* atau pemberian gaji yang layak sesuai dengan tingkat kedudukannya dalam organisasi dan pemberian hukuman bagi yang melakukan pelanggaran.

5. Perbaiki etika dan moralitas karyawan. Adanya pembinaan kode etik karyawan dan meningkatkan pengawasan (pengawasan internal, pengawasan eksternal, pengawasan masyarakat).

b. Meningkatkan *Organization Capital*

Para karyawan yang terampil dan dilengkapi dengan akses terhadap informasi yang luas, tidak akan memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika karyawan tidak termotivasi untuk bertindak bagi kepentingan perusahaan. Setiap perusahaan akan berusaha meningkatkan suasana organisasi yang kondusif atau *organization capital* untuk mendorong timbulnya motivasi dan pemberdayaan karyawan. dalam konteks *organization capital*, arah PT Perkebunan XYZ berdasarkan rencana strategis adalah penataan organisasi yang tepat, peningkatan dan penyempurnaan proses bisnis, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif. Penataan organisasi PT Perkebunan XYZ dilakukan sesuai dengan perkembangan lingkungan strategis. Dalam pengelolaan sumber daya manusia. PT Perkebunan XYZ telah dan akan berupaya meningkatkan kompetensi dan profesionalisme SDM dan mewujudkan komposisi kepegawaian yang baik melalui langkah-langkah sebagai berikut :

1. Penerapan manajemen SDM berdasarkan praktek-praktek terbaik dalam rangka konsolidasi kompetensi kunci, kapabilitas konseptual, mental dan praktikal SDM guna menunjang peningkatan profesionalisme dan mutu proses kerja intern, melalui pola rekrutmen yang jelas, pengembangan karier yang transparan, penetapan indikator kerja yang komprehensif, penerapan sistem penghargaan dan penghukuman yang adil dan proporsional, pendidikan profesional yang berkelanjutan, serta penyediaan sarana dan prasarana yang memadai;
2. Penataan pegawai berdasarkan pada hasil evaluasi jabatan dan kesesuaian kompetensi yang dimiliki pejabat dengan kompetensi yang dipersyaratkan. Kekurangsesuaian kompetensi ditindaklanjuti dengan diklat pengembangan kompetensi sedangkan ketidaksesuaian kompetensi ditindaklanjuti dengan mutasi. Penataan diimbangi dengan perbaikan sistem remunerasi;
3. Penerapan sistem remunerasi yang adil, layak dan mendorong produktivitas dan motivasi kerja.
4. Terkait dengan *information capital*, PT Perkebunan XYZ melakukan pengembangan sistem informasi dan prosedur kerja melalui penyusunan Sistem Informasi Manajemen yang berlaku diintern PT Perkebunan XYZ, dan Penyusunan *Standard Operating Procedures* (SOP) untuk seluruh bidang/bagian kerja.

Secara umum dapat diikhtisarkan bahwa keberhasilan PT Perkebunan XYZ dalam menata organisasi secara tepat, mengelola SDM, menyediakan sistem informasi yang memadai akan mendorong terwujudnya proses internal pemberian kompensasi yang memenuhi ekspektasi pelanggan. Dengan menggunakan perspektif tersebut, PT

Perkebunan XYZ menetapkan arah kebijakan dan strategi tahun 2015-2019. PT Perkebunan XYZ terus berusaha meningkatkan *organization capital* untuk mendorong timbulnya motivasi dan pemberdayaan karyawan. PT Perkebunan XYZ menciptakan motivasi dan pemberdayaan karyawan melalui komunikasi yang baik antara pimpinan dengan karyawan, pembagian tugas sesuai dengan posisi dan jabatan, serta pemberian gaji, tunjangan, dan berbagai fasilitas lainnya. Dengan terciptanya motivasi dan pemberdayaan karyawan, berarti perusahaan akan menciptakan kepuasan bagi karyawan. Kepuasan karyawan akan berdampak positif terhadap retensi dan produktivitas karyawan.

c. Meningkatkan Retensi Karyawan

Retensi karyawan dari suatu perusahaan berkaitan erat dengan tingkat kepuasan karyawan. Perusahaan dapat menciptakan kepuasan bagi para karyawan dengan meningkatkan pelatihan dan pengembangan, meningkatkan sarana/teknologi komputer dengan menggunakan *software* terbaru dan tepat guna, serta menciptakan motivasi dan pemberdayaan karyawan. Dengan menciptakan kepuasan bagi para karyawan, berarti perusahaan menekan tingkat perputaran karyawan dan meningkatkan tingkat retensi karyawan. Pada penelitian ini disebar sebanyak 326 kuesioner untuk karyawan di semua tingkatan. Pertanyaan kuesioner terdiri dari indikator yakni kepuasan pegawai dan motivasi pegawai.

Karyawan atau pegawai di PT Perkebunan XYZ masih didominasi tamatan SMA atau yang lebih rendah untuk level mandor ke bawah, sehingga pelatihan sangat diperlukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dengan pendidikan rendah tersebut. Peningkatan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan membuktikan konsistensi PT Perkebunan XYZ dalam memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mengembangkan pengetahuan dan keahlian yang dimilikinya. Meningkatnya jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan dari 622 orang di tahun 2013 menjadi 786 orang di tahun 2015 telah menyebabkan peningkatan beban pelatihan dan pengembangan yang dikeluarkan oleh perusahaan sebesar 0,08 pada tahun 2022 menjadi 0,11 pada tahun 2022. Di samping peningkatan pengetahuan dan keahlian, PT Perkebunan XYZ juga berusaha meningkatkan *organization capital*. Peningkatan *organization capital* mendorong tercapainya hasil yang cukup baik dalam hal kepuasan dan motivasi kerja karyawan yang diperoleh dari jawaban melalui kuesioner.

Konsistensi PT Perkebunan XYZ dalam meningkatkan kapabilitas karyawan dan *organization capital* berdampak terhadap meningkatnya kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Dengan melibatkan 326 karyawan sebagai sampel, akurasi hasil pengukuran menjadi lebih akurat. Semakin puasny karyawan menyebabkan tingkat perputaran karyawan menurun.

Meningkatkan kemampuan karyawan tidak secara otomatis meningkatkan produktivitas karyawan. Laba bersih perusahaan yang cenderung fluktuatif menyebabkan produktivitas karyawan juga fluktuatif. Kondisi produktivitas karyawan yang fluktuatif, dikarenakan kemampuan produksi PMKS yang masih dibawah kapasitas normal sehingga hasil penjualan masih terbatas. Kapasitas PMKS yang tidak optimal

disebabkan terbatasnya pasokan TBS dari kebun sendiri karena luas lahan kelapa sawit yang dimiliki perusahaan yakni 14.276,55 Ha belum mengalami penambahan. Rencana Pemerintah Propinsi XYZ untuk melakukan penyertaan modal sebesar Rp 160.000.000.000,- belum seluruhnya terealisasi berhubung kondisi keuangan daerah yang terbatas.

PT Perkebunan XYZ memiliki keunggulan dalam pengelolaan karyawan, hal ini dapat dilihat dari prestasi di sektor ketenagakerjaan dengan menerima penghargaan Juara I Lembaga Kerjasama (LKS) Bipartit tingkat Propinsi XYZ (XYZ) tahun 2011 hingga 2015.

2. Pembahasan Pada Perspektif Proses Bisnis Internal

PT Perkebunan XYZ telah melakukan perbaikan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan melalui peningkatan pelatihan dan pengembangan karyawan, pengadaan sarana berteknologi maju, serta penciptaan motivasi dan pemberdayaan karyawan. Hal ini menghasilkan penurunan tingkat perputaran karyawan dan peningkatan produktivitas karyawan. Pengembangan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, memungkinkan PT Perkebunan XYZ untuk meningkatkan kinerja perspektif proses bisnis internal.

Pembahasan pada perspektif ini dimulai dari hasil pengukuran terhadap kemampuan perusahaan dalam menciptakan produk berkualitas. PT Perkebunan XYZ memiliki pelanggan atau pembeli CPO dari perusahaan yang memiliki reputasi internasional yang menetapkan kualitas CPO tinggi dalam produksi produknya. Perusahaan yang menjadi pelanggan CPO adalah PT Wilmar, PT Salim Ivomas Pratama, PT Sinar Mas Agro Resources and Technology dan PT Bina Karya Firma. Para pelanggan dari perusahaan tersebut menunjukkan bahwa produk PT Perkebunan XYZ berkualitas sesuai standar internasional, hal ini menunjukkan peningkatan yang lebih baik dalam hal proses inovasi agar PT Perkebunan XYZ memiliki suatu nilai jual dalam komoditi karet dan kelapa sawit serta CPO yang memiliki kadar Asam Lemak Bebas (ALB) yang rendah. Guna memelihara dan meningkatkan kualitas hubungan dengan pelanggan, PT Perkebunan XYZ melaksanakan kunjungan bisnis secara konsisten kepada para pelanggan yang ada di dalam dan luar negeri. Peningkatan kualitas produk yang sesuai dengan standar internasional, peningkatan kunjungan bisnis ke pelanggan, peningkatan beban pelatihan dan pengembangan menjadi beberapa penyebab meningkatnya beban operasi sehingga rasio beban operasi perusahaan terhadap pendapatan perusahaan meningkat menjadi sebesar 0,64%. Kenaikan beban operasi berdampak terhadap menurunnya margin laba operasional dari 0,08 di tahun 2013 kemudian turun menjadi 0,05 di tahun 2015. Beban operasi yang meningkat terutama pada beban operasi PMKS.

Secara nominal peningkatan rasio beban operasi terhadap pendapatan dan penurunan margin laba operasional ini menunjukkan terjadinya penurunan efisiensi beban-beban operasional perusahaan dalam hubungannya dengan proses operasi perusahaan, namun bukan berarti proses operasi perusahaan tidak berjalan dengan efektif. Efektivitas proses operasi perusahaan secara nyata dapat diketahui pada perspektif pelanggan.

3. Pembahasan Pada Perspektif Pelanggan

Pada tahun 2015 PT Perkebunan XYZ mampu mempertahankan jumlah pelanggan. Pelanggan perusahaan yang berasal dari pembeli dari kelompok pembeli perusahaan. Dari hasil survey kepuasan pelanggan, berada pada kriteria jawaban puas dan sangat puas.

Walau tren laba bersih perusahaan cenderung fluktuatif, namun dalam rentang tahun 2013 dan 2022 terjadi peningkatan laba bersih. Jumlah pelanggan yang tetap sehingga rata-rata laba per pelanggan juga mengalami peningkatan.

Rata-rata beban operasi yang dikeluarkan oleh PT Perkebunan XYZ untuk melayani seorang pelanggan mengalami peningkatan. Tetapi peningkatan beban operasi tersebut disertai dengan dampak positif terhadap rata-rata laba per pelanggan, yaitu terjadinya peningkatan rata-rata laba per pelanggan. Kinerja PT Perkebunan XYZ pada perspektif pelanggan mencapai hasil yang semakin baik yaitu dengan meningkatnya rata-rata laba per pelanggan dan meningkatnya profitabilitas per pelanggan.

4. Pembahasan Pada Perspektif Keuangan

Untuk mendapatkan tambahan permodalan PT Perkebunan XYZ memperoleh pembiayaan dari perbankan. Kondisi ekonom nasional yang kurang stabil menyebabkan suku bunga pinjaman cenderung berada pada kisaran cukup tinggi yakni 12 hingga 15% mengakibatkan beban keuangan perusahaan bertambah. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada perspektif keuangan, pada tahun 2015 PT Perkebunan XYZ mengalami pertumbuhan pendapatan.

Pertumbuhan pendapatan ini disebabkan meningkatnya produksi CPO dan meningkatnya harga jual karet. Pertumbuhan pendapatan yang disertai dengan kenaikan beban-beban operasi menyebabkan tidak terjadi peningkatan pada *net profit margin* PT Perkebunan XYZ yaitu tetap berada pada kisaran 5%. Ukuran ROI yang cenderung menurun menunjukkan kemampuan PT Perkebunan XYZ dalam memanfaatkan sumber daya yang ada mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan perlu dilakukan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kemampuan PT Perkebunan XYZ dalam meningkatkan nilai ROI. Pengukuran-pengukuran yang dilakukan memperlihatkan kinerja yang baik pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dibuktikan melalui peningkatan retensi dan produktivitas karyawan. Walaupun terjadi penurunan efisiensi biaya pada proses operasi, proses inovasi menunjukkan perbaikan inovasi yang semakin baik pada perspektif proses bisnis internal. Demikian pula dengan perspektif pelanggan, pangsa pasar yang dimiliki oleh perusahaan semakin meluas dan disertai dengan peningkatan laba per pelanggan.

Ketiga perspektif tersebut berdampak terhadap meningkatnya pertumbuhan pendapatan, stagnannya *net profit margin* dan menurunnya ROI.

Evaluasi Penggunaan *Balanced Scorecard*

Dari hasil pembahasan keempat perspektif diperoleh keunggulan dalam penggunaan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* sebagai berikut :

1) **Komprehensif.**

Balanced Scorecard memperluas perspektif PT Perkebunan XYZ yang dicakup dalam perencanaan strategi dari yang sebelumnya terbatas hanya pada perspektif keuangan, meluas menjadi tiga perspektif yang lain. Dengan perluasan perspektif rencana strategis ke perspektif non keuangan akan memberikan manfaat dalam bentuk :

- a. PT Perkebunan XYZ untuk menjadikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
- b. PT Perkebunan XYZ dapat lebih siap dalam memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Untuk menghasilkan keberhasilan dalam kinerja keuangan, *Balanced Scorecard* akan memotivasi karyawan perusahaan untuk mengarahkan usahanya kesasaran–sasaran strategis yang menjadi penyebab utama berhasilnya kinerja keuangan. Perusahaan harus mampu menghasilkan produk dan jasa yang menghasilkan *value* yang terbaik bagi pelanggan yang dihasilkan dari karyawan yang produktif dan berkomitmen.

2) **Koheren**

Balanced Scorecard akan membangun hubungan sebab akibat diantara keempat perspektif sehingga sasaran strategis perusahaan dapat tercapai. Sebagai contoh, pada perspektif pelanggan menyatakan puas terhadap layanan yang diberikan PT Perkebunan XYZ, namun pada perspektif keuangan terjadi peningkatan biaya operasi sehingga perlu dilakukan evaluasi terhadap biaya-biaya operasi di PT Perkebunan XYZ.

3) **Seimbang**

Balanced Scorecard akan memberikan gambaran mengenai tujuan PT Perkebunan XYZ dan cara pencapaian tujuan tersebut secara seimbang, terutama jika dikaitkan antara perspektif satu dengan yang lainnya. Masing–masing perspektif mempunyai suatu tinjauan pokok yang hendak dicapai :

- a. Peningkatan pendapatan dalam jangka panjang tujuan dari perspektif keuangan.
- b. Produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* yang terbaik bagi pelanggan adalah tujuan dari perspektif pelanggan.
- c. Proses yang produktif dari biaya operasional yang efektif adalah tujuan dari perspektif proses bisnis internal.
- d. Sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen adalah tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

4) **Terukur**

Balanced Scorecard mengukur sasaran–sasaran strategi yang sulit untuk diukur. Sasaran–sasaran strategi diperspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran diketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran strategi non keuangan akan menjanjikan perwujudan kinerja keuangan PT Perkebunan XYZ dalam meningkatkan pendapatan dalam jangka panjang.

Selain memiliki keunggulan, terdapat kelemahan *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard merupakan perkembangan baru dalam dalam suatu manajemen perusahaan yaitu sebagai sarana pengukuran kinerja yang telah dicapai, dan harus kita sadari bahwa masih banyak permasalahan yang belum dapat dipecahkan dengan *Balanced Scorecard*, misalnya :

- a) Bentuk organisasi yang cocok untuk perkembangan proses dalam organisasi. Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* merupakan indikator yang saling berpengaruh (hubungan sebab akibat), sehingga diperlukan suatu wadah struktur yang dapat memberikan umpan balik kepada semua ini.
- b) Belum adanya standar ukuran yang baku dalam bentuk skor atau angka nominal terhadap hasil penilaian kinerja perusahaan, sehingga tidak dapat diketahui pada setiap komponen perspektif *Balanced Scorecard* sulit terdeteksi mana yang paling berperan penting dalam peningkatan kinerja perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat disimpulkan :

- a. Faktor-faktor yang menyebabkan belum optimalnya kinerja PT Perkebunan XYZ berdasarkan pengukuran *Balanced Scorecard* adalah :
 - 1) Produktivitas karyawan belum optimal karena tingkat pendidikan yang didominasi tamatan SMA pada pekerja level operasional.
 - 2) Kemampuan produksi PMKS yang masih dibawah kapasitas normal sedangkan pasokan TBS dari kebun lain tidak memenuhi standar yang diharapkan.
 - 3) Meningkatnya beban operasi terutama beban operasi PMKS yang bersumber dari beban administrasi dan umum perusahaan.
 - 4) Setoran modal dari Pemerintah Propinsi XYZ dari penyertaan modal dasar belum terealisasi, sedangkan tingkat suku bunga pinjaman bank masih tinggi.
- b. Dalam melakukan pengukuran kinerja sebaiknya PT Perkebunan XYZ menggunakan *Balanced Scorecard*.

Saran

Dari hasil kesimpulan, maka disarankan :

- a. Proses rekrutmen karyawan atau pegawai pada level operasional lebih ketat dengan persyaratan minimum pendidikan minimal Diploma.
- b. Membangun kemitraan dengan berbagai perkebunan rakyat atau perkebunan swasta dengan menetapkan standar TBS yang tinggi dalam memenuhi kapasitas produksi PMKS.
- c. Melakukan evaluasi terhadap komponen beban operasi PMKS sehingga biaya yang dikeluarkan dapat dikurangi atau lebih efisien.
- d. Mendorong Pemerintah Propinsi XYZ dan DPRD agar memberi perhatian dalam bentuk realisasi penyertaan modal.
- e. PT Perkebunan XYZ agar setiap tahunnya melakukan evaluasi kinerja perusahaan salah satunya dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, dan menambahkan indikator penilaian kinerja pada setiap perspektif.

DAFTAR RUJUKAN

- Agus Dharma, 2001, *Manajemen Supervisi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2005. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja. Rosdakarya, Bandung
- Dharma, Agus, 2001, *Manajemen Supervisi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Fahmi, Irham, 2011, *Manajemen Kinerja ; Teori dan Aplikasi*, Alfabeta, Bandung
- Gaspersz, Vincent, 2013, *All in One 150 Key Performance Indicators and Balanced Scorecard*, Malcolm Baldrige, *Lean Six Sigma Supply Chain Management*, Tri Al Bros Publishing, Bogor
- Hendrawan Supratikno, John Joi Ihalauw, Sugiarto, Anton Wachidin Widjaja, Darmadi Duriyanto, 2006, *Manajemen Kinerja Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing*, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Irham Fahmi, 2011, *Manajemen Kinerja ; Teori dan Aplikasi*, Alfabeta, Bandung
- Kaplan, Robert, S., & Norton, David, P., 2001, *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Massachusetts, Harvard Business School Press
- Laksmi, Venda Arsenia, 2011, *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang)*, Repository Universitas Diponegoro, Semarang
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja. Rosdakarya, Bandung
- Meirdania Zudia, 2010, *Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Studi Kasus pada Bank Jateng Semarang*, Universitas Diponegoro Semarang
- Meirdania Zudia, 2010, *Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Studi Kasus pada Bank Jateng Semarang*, Universitas Diponegoro Semarang
- Mulyadi, 2001, *Sistem Informasi Akuntansi*, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, Salemba. Empat, Jakarta
- Mulyadi, 2001, *Sistem Informasi Akuntansi*, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, Salemba. Empat, Jakarta
- Mulyadi, 2022, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta
- Mulyadi, 2022, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta
- Munawir, 2002, *Akuntansi Keuangan dan Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE UGM, Yogyakarta
- Munawir, 2002, *Akuntansi Keuangan dan Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE UGM, Yogyakarta
- Nasution, S., 2011, *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*, Bumi Aksara, Jakarta
- Nyoman Pramesti Sukma, dan Komang Ayu Krisnadewi, 2013, *Penilaian Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Bank Utama*, e-jurnal Akuntansi, Universitas Udayana, Bali
- Nyoman Pramesti Sukma, dan Komang Ayu Krisnadewi, 2013, *Penilaian Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Bank Utama*, e-jurnal Akuntansi, Universitas Udayana, Bali
- Nyoman Pramesti Sukma, dan Komang Ayu Krisnadewi, 2013, *Penilaian Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Bank Utama*, e-jurnal Akuntansi, Universitas Udayana, Bali
- Putri, Dhika Pratiwi, 2008, *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Perbankan dengan Balanced Scorecard*, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta

- Rangkuti, Freddy, 2022, *SWOT Balanced Scorecard*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Robert Kaplan, S., & Norton, David, P., 2001, *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Massachusetts, Harvard Business School Press
- S. Nasution, 2011, *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*, Bumi Aksara, Jakarta
- Sinulingga, Sukaria, 2020, *Metode Penelitian*, USU Press, Medan
- Sugiyono, 2020, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung
- Sukaria Sinulingga, 2020, *Metode Penelitian*, USU Press, Medan
- Sukma, Nyoman Pramesti dan Komang Ayu Krisnadewi, 2013, *Penilaian Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Bank Utama*, e-jurnal Akuntansi, Universitas Udayana, Bali
- Supratikno, Hendrawan, John Joi Ihalauw, Sugiarto, Anton Wachidin Widjaja, Darmadi Duriyanto, 2006, *Manajemen Kinerja Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing*, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Venda Arsenia Laksmi, 2011, *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang)*, Repository Universitas Diponegoro, Semarang
- Venda Arsenia Laksmi, 2011, *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang)*, Repository Universitas Diponegoro, Semarang
- Venda Arsenia Laksmi, 2011, *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang)*, Repository Universitas Diponegoro, Semarang
- Venda Arsenia Laksmi, 2011, *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang)*, Repository Universitas Diponegoro, Semarang
- Venda Arsenia Laksmi, 2011, *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang)*, Repository Universitas Diponegoro, Semarang
- Vincent Gaspersz, 2013, *All in One 150 Key Performance Indicators and Balanced Scorecard*, Malcolm Baldrige, *Lean Six Sigma Supply Chain Management*, Tri Al Bros Publishing, Bogor
- Zudia, Meirdania, 2010, *Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Studi Kasus pada Bank Jateng Semarang*, Universitas Diponegoro Semarang