

**PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR
KINERJA PT. PERKEBUNAN SUMATERA UTARA**

Oleh ;

Richard Valentino Silaen, A. Rahim Matondang, Suwito
Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara

ABSTRACT

One indicator of the financial performance of the Return On Investment and Return On Equity in PT Perkebunan Sumatera Utara 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 Sumatera Utara 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 Sumatera Utara, 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 Sumatera Utara 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 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*

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 (Mulyadi, 2001).

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 oleh Kaplan dan Norton (2001) adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu ukuran yang komprehensif dan berimbang yang memperhitungkan kinerja perusahaan baik dari segi finansial maupun non-finansial. 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-terms target* dan *annual budget*, mengidentifikasi dan menyatukan berbagai *strategic initiatives*, melakukan *strategic reviews*, serta memberikan *feedback* yang membantu perusahaan untuk melakukan *strategy improvement*.

PT. Perkebunan Sumatera Utara (Persero) selanjutnya disebut PT Perkebunan Sumut merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Provinsi Sumatera Utara. Saat ini, PT Perkebunan

Sumut 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 Sumut menilai dan mengevaluasi kinerja perusahaan secara berkesinambungan untuk mencapai keunggulan nilai dengan menggunakan instrumen *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* belum diterapkan di PT Perkebunan Sumut sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan. Selama ini pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT Perkebunan Sumut hanya memperhatikan aspek keuangan.

ROI menurut Munawir (2002) 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 Sumut cenderung menurun, hal ini menunjukkan bahwa kemampuan PT Perkebunan Sumut 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. Semakin tinggi rasio ini semakin baik keadaan perusahaan, kondisi PT Perkebunan

Sumut 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 Sumut 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 Sumut, 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 (Anthony dan Govindarajan dalam Laksmi 2011).

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 (Lusa dalam Laksmi, 2011).

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

LANDASAN TEORI

Definisi Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja perusahaan merupakan hal yang sangat penting karena mampu memberikan informasi yang dapat digunakan dalam mengevaluasi dan mengembangkan kinerja. Tanpa adanya penilaian kinerja yang kompleks, sulit untuk menilai

apakah perusahaan telah mencapai tujuannya dan mengalami peningkatan kinerja dari segala aspek setiap tahunnya (Sukam dan Krisnadewi, 2013). Menurut Supratikno dkk (2006) kinerja adalah suatu konstruk multidimensional yang sangat kompleks, dengan banyak perbedaan dalam arti tergantung pada siapa yang sedang dievaluasi, bagaimana dievaluasi dan aspek apa yang dievaluasi.

Kinerja menurut Fahmi (2011) adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode. Werther dan Davis dalam Laksmi (2011) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian yang relevan.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan adalah :

1. **Faktor Individu.** Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah).
2. **Faktor Lingkungan Organisasi.** Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja.

Menurut Dharma (2001)

faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan adalah :

1. Pegawai, berkenaan dengan kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Pekerjaan, menyangkut desain pekerjaan, uraian pekerjaan dan sumber daya untuk melaksanakan pekerjaan.
3. Mekanisme kerja, mencakup sistem, prosedur pendelegasian dan pengendalian serta struktur organisasi.
4. Lingkungan kerja, meliputi faktor-faktor lokasi dan kondisi kerja, iklim organisasi dan komunikasi.

Tujuan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dimaksudkan untuk memenuhi tiga hal yang pertama, pengukuran kinerja dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja perusahaan dimana ukuran kinerja dapat digunakan untuk membantu perusahaan fokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas suatu perusahaan agar tujuan dan sasaran program kerja dapat tercapai.

Kedua, ukuran kinerja suatu perusahaan digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuat keputusan. Ketiga, ukuran kinerja suatu perusahaan dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban kepada

atasan dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis dalam Laksmitta (2011) mempunyai beberapa manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai. Ada sepuluh manfaat dari penilaian kinerja suatu perusahaan tersebut jika diterapkan dengan baik yaitu :

- a. *Performance Improvement.*
- b. *Compensation adjustment.*
- c. *Placement decision.*
- d. *Training and development needs.*
- e. *Carrer planning and development.*
- f. *Staffing process deficiencies.*
- g. *Informational inaccuracies and job-design errors.*
- h. *Equal employment opportunity.*
- i. *External challenges.*
- j. *Feedback.*

Teori Tentang *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah metode penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan aspek keuangan dan non keuangan yang dituangkan dalam empat perspektif dalam mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *Balanced Scorecard* meliputi perspektif keuangan dan non keuangan. (Mulyadi dalam

Sukma dan Krisnadewi, (2013). Pengukuran visi dan strategi merupakan dasar dalam proses penyusunan *Balanced Scorecard*. Visi dan strategi harus didasari dengan tindakan strategis yang akan dilakukan oleh perusahaan atau organisasi. Visi dan strategi tersebut dihubungkan dengan perspektif *Balanced Scorecard*, yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Oleh karena itu, sebelum memilih alat ukur, perusahaan seharusnya mendeskripsikan tujuan yang hendak dicapainya dan diterjemahkan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*. Tujuan-tujuan ini harus memiliki hubungan kausalitas. Hubungan kausal antara tujuan *Balanced Scorecard* dan alat ukurnya menciptakan peta strategi. Hal ini memudahkan perusahaan mengenali hubungan kausalitas antar tiap tolok ukur dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* (Kaplan dalam Sukma dan Krisnadewi, 2013).

Hubungan Antara Empat Perspektif dalam Balanced Scorecard

Menurut Kaplan dan Norton dalam Zudia (2010), dalam *Balanced Scorecard*, keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling

melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat.

Perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

1. Perspektif Keuangan
2. Perspektif Pelanggan
3. Perspektif Proses Bisnis internal
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Penelitian Terdahulu

Laksmi (2011) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang)”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengukuran kinerja PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang jika diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat diketahui bahwa hubungan sebab akibat antara faktor pendukung kinerja dengan hasil yang dicapai pada setiap perspektif. Sehingga PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang dapat mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, dan dapat meningkatkan laba yang lebih baik.

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Kantor PT Perkebunan Sumut 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 (Sinulingga, 2012).

Jenis Data

a. 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 Sumut. Sedangkan hasil jawaban kepuasan pegawai perusahaan mengenai motivasi kerja, hubungan dengan pimpinan, kondisi tempat kerja, kesejahteraan pegawai dan semangat dalam bekerja.

b. 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 Sumut periode 2012 hingga 2014

2. Laporan Laba Rugi PT Perkebunan Sumut periode 2012 hingga 2014
3. Data pegawai PT Perkebunan Sumut periode 2012 hingga 2014
4. Data pelanggan atau pembeli produk PT Perkebunan Sumut periode 2012 hingga 2014

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data menggunakan teknik:

a. Studi Dokumentasi

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

b. Wawancara

Wawancara menurut Nasution (2011) merupakan suatu bentuk komunikasi verbal seperti percakapan yang bertujuan memperoleh informasi. Wawancara merupakan teknik pengumpulan data

dalam metode survei yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada Kepala Bagian Umum PT Perkebunan Sumut, mengenai kebijakan yang telah dilaksanakan selama ini.

c. 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 Sumut
- 2) Kuesioner untuk pelanggan PT Perkebunan Sumut.

Populasi dan Sampel

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

Untuk kelompok responden pegawai besar sampel didasarkan pada rumus Slovin (Umar, 2003) :

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

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 (Mulyadi, 2014).

Menurut Kaplan dan Norton dalam Zudia (2010), dalam *Balanced Scorecard*, keempat perspektif yang telah diuraikan sebelumnya menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. 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 Gasperz (2013) mampu mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kesempatan-kesempatan untuk perbaikan dari berbagai area dalam organisasi.

PEMBAHASAN

1. Pembahasan Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Karyawan atau pegawai di PT Perkebunan Sumut 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 Sumut 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 2014 telah menyebabkan

peningkatan beban pelatihan dan pengembangan yang dikeluarkan oleh perusahaan sebesar 0,08 pada tahun 2013 menjadi 0,11 pada tahun 2014. Di samping peningkatan pengetahuan dan keahlian, PT Perkebunan Sumut 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 Sumut 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 puasnya 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 Sumatera Utara untuk melakukan penyertaan modal sebesar Rp 160.000.000.000,- belum seluruhnya terealisasi berhubung kondisi keuangan daerah yang terbatas.

PT Perkebunan Sumut 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 Sumatera Utara (Sumut) tahun 2011 hingga 2015.

2. Pembahasan Pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Pembahasan pada perspektif ini dimulai dari hasil pengukuran terhadap kemampuan perusahaan dalam menciptakan produk berkualitas. PT Perkebunan Sumut 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 Sumut berkualitas sesuai standar internasional, hal ini menunjukkan peningkatan yang lebih baik dalam hal proses inovasi agar PT

Perkebunan Sumut 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 Sumut 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 2014. 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 2014 PT Perkebunan Sumut 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 2014 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 Sumut 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 Sumut 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 Sumut 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 2014 PT Perkebunan Sumut 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 Sumut yaitu tetap berada pada kisaran 5%. Ukuran ROI yang cenderung menurun menunjukkan kemampuan PT Perkebunan Sumut dalam memanfaatkan sumber daya yang ada mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan perlu dilakukan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kemampuan PT Perkebunan Sumut 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, stagnerannya *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 Sumut 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 Sumut untuk menjadikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
- b. PT Perkebunan Sumut 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 Sumut, namun pada perspektif keuangan terjadi peningkatan biaya operasi sehingga perlu dilakukan evaluasi terhadap biaya-biaya operasi di PT Perkebunan Sumut.

3) Seimbang

Balanced Scorecard akan memberikan gambaran mengenai tujuan PT Perkebunan Sumut 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 Sumut 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 Sumut berdasarkan pengukuran Balancer Scorecard adalah :
 - 1) Produktivitas karyawan belum optimal karena tingkat pendidikan yang didominasi tamatan SMA pada pekerja lebel opearsional.

- 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 Sumatera Utara dari penyertaan modal dasar belum terealisasi, sedangkan tingkat suku bunga pinjaman bank masih tinggi.
- b. Dalam melakukan pengukuran kinerja sebaiknya PT Perkebunan Sumut 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 Sumatera Utara dan DPRD agar memberi perhatian dalam bentuk realisasi penyertaan modal.
- e. PT Perkebunan Sumut agar setiap tahunnya melakukan evaluasi kinerja perusahaan salah satunya dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, dan menambahkan indikator penilaian kinerja pada setiap perspektif.

DAFTAR PUSTAKA

- 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
- Ghozali, Imam, 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- 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
- Mulyadi, 2001, *Sistem Informasi Akuntansi*, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, Salemba. Empat, Jakarta
- Mulyadi, 2014, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta
- Munawir, 2002, *Akuntansi Keuangan dan Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE UGM, Yogyakarta
- Nasution, S., 2011, *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*, Bumi Aksara, Jakarta
- Putri, Dhika Pratiwi, 2008, *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Perbankan dengan Balanced Scorecard*, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta
- Rangkuti, Freddy, 2014, *SWOT Balanced Scorecard*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Sinulingga, Sukaria, 2012, *Metode Penelitian*, USU Press, Medan
- Sugiyono, 2012, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung
- 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
- Zudia, Meirdania, 2010, *Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Studi Kasus pada Bank Jateng Semarang*, Universitas Diponegoro Semarang