

**IMPLEMENTASI SWOT *BALANCED SCORECARD* DALAM  
MENGUKUR KINERJA PTPN IX BATUJAMUS, KABUPATEN  
KARANGANYAR, PROVINSI JAWA TENGAH**

**Mardinah Eka Dani Purwanto<sup>1</sup>, Kusnandar<sup>2</sup>, Wiwit Rahayu<sup>3</sup>**

**Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian**

**Universitas Sebelas Maret Surakarta**

Jl. Ir. Sutami No. 36 A Ketingan Surakarta 57126 Telp./Fax (0271) 637457

Email: *mardinaheka@gmail.com*, Telp. 085776429088

**Abstract:** This study aims to determine the performance of PTPN IX Batujamus, find the problems affecting PTPN IX Batujamus, and formulate recommendations that can be applied to PTPN IX Batujamus in the future. The research method used is analytical-descriptive. The method of determining the location in this study is purposive in PTPN IX Batujamus, Karanganyar District. Types of data which are primary data and secondary data (company report 2015-2017). Data collection techniques are done by interviews, observation, and documents. Data analysis is done by SWOT Balanced Scorecard method which involves studying internal and external condition of company looking into financial perspective, customer expression, internal business process, and learning and growth perspective. The results showed that PTPN IX Batujamus with SWOT Balanced Scorecard method is sufficient with the average total performance score is 0.25 which is in the range of 50% -80%. Performance results in each perspective are: financial perspective is considered "enough", customer perspective is considered "enough", internal business process perspective is considered "good", and growth and learning perspective is considered "enough". Identification of the resulting problems there are 10 problems and 10 recommendations that can be applied to the improvement of PTPN IX Batujamus performance.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Performance, SWOT

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PTPN IX Batujamus, mengidentifikasi masalah-masalah yang mempengaruhi kinerja PTPN IX Batujamus, serta merumuskan rekomendasi rencana strategis yang dapat diterapkan untuk perbaikan kinerja PTPN IX Batujamus di masa mendatang. Metode dasar penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analitis. Metode penentuan lokasi dalam penelitian ini adalah *purposive* yaitu di PTPN IX Batujamus, Kabupaten Karanganyar. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder (laporan perusahaan tahun 2015-2017). Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi, dan dokumen. Analisis data dilakukan dengan metode *SWOT Balanced Scorecard* meliputi mengkaji kondisi internal dan eksternal perusahaan yang dikaitkan ke dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja PTPN IX Batujamus dengan metode *SWOT Balanced Scorecard* dinilai "cukup" dengan total rata-rata skor kinerja adalah 0,25 yang berada pada rentang 50%-80%. Hasil kinerja pada masing-masing perspektif yaitu: perspektif keuangan dinilai "cukup", perspektif pelanggan dinilai "cukup", perspektif proses bisnis internal dinilai "baik", serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai "cukup". Identifikasi masalah-masalah yang dihasilkan terdapat 10 masalah dan 10 rekomendasi yang dapat diterapkan untuk perbaikan kinerja PTPN IX Batujamus.

**Kata kunci:** *Balanced Scorecard*, Kinerja, SWOT

**PENDAHULUAN**

Era globalisasi yang semakin marak berkembang seperti saat ini memberikan dampak, baik berupa peluang maupun ancaman. Perusahaan bisnis harus mampu meningkatkan kinerjanya agar mampu bersaing secara ketat, baik pada skala nasional maupun internasional. Era persaingan bisnis tersebut membuat perusahaan harus mengambil langkah-langkah strategik. Salah satu perkembangan tersebut yaitu terjadi pada industri berbasis hasil perkebunan, di mana komoditas perkebunan merupakan salah satu andalan bagi pendapatan nasional dan devisa negara Indonesia (Direktorat Jenderal Perkebunan, 2015). Komoditas perkebunan yang memiliki keunggulan tersendiri salah satunya adalah karet.

Murjoko (2017), kinerja ekspor komoditas karet di Indonesia menunjukkan tren yang cenderung stagnan dan sedikit mengalami penurunan dalam dua tahun terakhir. Produksi dan konsumsi karet dunia diperkirakan akan tumbuh dengan laju 2,5 % pertahun (Damanik, 2012). Menurut Yansen (2018), luas lahan perkebunan karet di Indonesia cenderung mengalami peningkatan. Namun peningkatan luas lahan tidak diiringi dengan peningkatan produksi dan produktivitas karet. Berdasarkan

informasi Indonesia diperkirakan mempunyai peluang untuk meningkatkan produksi dan menambah volume ekspor diperkirakan dapat mencapai 2,2 % per tahun, namun menghadapi berbagai masalah yang berkaitan dengan rendahnya produktivitas (Damanik, 2012).

Dari Tabel 1 di bawah ini dapat dilihat bahwa volume ekspor dan nilai ekspor komoditas perkebunan di provinsi Jawa Tengah tertinggi yaitu komoditas karet. Salah satu perusahaan karet di Jawa Tengah adalah PT. Perkebunan Nusantara IX Batujamus Kabupaten Karanganyar. Selama ini pada umumnya perusahaan/organisasi, salah satunya PTPN IX Batujamus menggunakan perspektif keuangan untuk menilai kemajuan kinerja. Permasalahan yang sering dialami perusahaan dalam membuat perencanaan strategik adalah kurang beragamnya informasi mengenai kinerja perusahaan. Perspektif keuangan memang penting, tetapi ternyata belum cukup untuk mengevaluasi dan menyusun perencanaan strategik bagi perusahaan/organisasi. Salah satu metode yang berusaha mengintegrasikan berbagai macam perspektif tersebut adalah Analisis SWOT dan *Balanced Scorecard* (BSC) (Erlina, 2009) dan (Rangkuti, 2011).

Tabel 1. Volume Ekspor Komoditas Perkebunan Provinsi Jawa Tengah Tahun 2011-2015

Jenis	Volume Ekspor (Ton) dan Nilai Ekspor (ribu US\$)									
	2011		2012		2013		2014		2015	
Komoditi										
<b>Karet Alam</b>	<b>16.543,66</b>	<b>79.132,045</b>	<b>13.109,96</b>	<b>42.160,61</b>	<b>14.178,06</b>	<b>38.348,55</b>	<b>16.742,21</b>	<b>32.339,83</b>	<b>20.045,22</b>	<b>30.668,81</b>
Kopi	10.447,17	25.681,8	6.259,94	16.382,52	7.831,98	17.319,21	6.905,66	15.581,83	7.092,00	14.480,74
Tembakau	1.250,46	2.933,03	864,17	2.866,38	786,49	3.214,97	695,03	2.514,74	779,64	2.234,89
Cengkeh	1.101,74	2.893,51	614	4.047,12	1.049,07	7.458,58	933,35	5.907,27	1.367,78	8.249,48
Minyak	5.315,91	7.784,09	10.391,55	12.224,39	3.396,24	3.195,92	5.926,83	7.833,99	9.886,53	11.310,91
Kelapa	2.119,39	20.259,09	2.071,43	12.181,91	2.256,84	11.153	2.244,58	13.925,22	2.188,58	15.607,30
Minyak atsiri	439,53	804,31	262,1	531,07	390,08	742,04	209,03	344,04	152,18	238,58
Teh	992,78	11.515,96	1.240,87	23.220	882,52	10.942,23	994,75	10.555,48	722,18	6.692,65
Biji Pala										

Sumber: Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Tengah, 2016

Perusahaan didirikan pada prinsipnya dengan tujuan untuk menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Oleh karena itu, PTPN IX Batujamus sebagai perusahaan besar membutuhkan penilaian yang terpadu untuk menilai kinerjanya. Adanya penilaian kinerja dapat membantu PTPN IX Batujamus mengetahui dan menjaga kondisi perusahaan serta bisa dijadikan pengendali dalam perkembangan perusahaan menjadi lebih baik dari sebelumnya, sehingga dilakukannya penilaian kinerja dengan metode yang semakin berkembang seperti Analisis SWOT dan *Balanced Scorecard* (BSC) di PTPN Batujamus akan diperlukan.

#### **METODE PENELITIAN**

Metode dasar penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analitis.

Metode penentuan lokasi dalam penelitian ini adalah *purposive* yaitu di PTPN IX Batujamus, Kabupaten Karanganyar.

Metode penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan *Purposive Nonprobability Sampling*. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder (laporan perusahaan tahun 2015-2017). Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi, dan dokumen.

Analisis data dilakukan dengan metode SWOT *Balanced Scorecard* meliputi:

Menerjemahkan visi, misi, nilai, dan tujuan perusahaan, penyusunan formulasi strategis dari masing-masing perspektif dengan matriks SWOT dan matriks SWOT BSC (proses input informasi dan identifikasi masalah), mengkomunikasikan dan menghubungkan sasaran strategis ke dalam bentuk kriteria keseimbangan, pengukuran kinerja PTPN IX Batujamus (merumuskan sasaran strategis, menentukan ukuran hasil dan menentukan target), pemberian skor dari tiap-tiap ukuran yang diteliti, kemudian menghitung total skor kinerja, menentukan rata-rata skor penilaian PTPN IX Batujamus, dan menentukan kinerja PTPN IX Batujamus dengan skala pengukuran *rating scale* berdasarkan total skor kinerja yang diperoleh sebelumnya.

#### **HASIL PENELITIAN**

Hasil menterjemahkan visi, misi, tujuan, dan strategi PTPN IX Batujamus serta analisis faktor internal dan eksternal pada matriks SWOT yang telah dilakukan sebelumnya sebagai langkah merumuskan sasaran strategi kemudian diintegrasikan dengan 4 perspektif dalam *balanced scorecard*, sehingga didapatkan *point-point* kunci yang dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam menentukan sasaran strategi yaitu dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Matriks SWOT BSC PTPN IX Batujamus

Perspektif BSC	Keuangan	Pelanggan	Proses Bisnis Internal	Pertumbuhan dan Pembelajaran
<b>Peluang (Opportunities)</b>	Ketersediaan modal dari kantor direksi dan pemilik saham	Peluang pasar yang cukup besar	Mengoptimalkan hasil produksi	Adanya pelatihan karyawan di bidang teknologi
<b>Ancaman (Threats)</b>	Perubahan kurs harga karet dunia	Adanya kebijakan <i>holding company</i> (perusahaan induk)	Produktivitas tanaman dipengaruhi keadaan alam	Banyak masyarakat sekitar yang membutuhkan pekerjaan
<b>Kekuatan (Strengths)</b>	Laba selalu meningkat setiap tahun	Pemasaran dilakukan oleh kantor direksi	SOP yang sudah jelas	Karyawan memiliki keahlian lain di luar tugas kerjanya
<b>Kelemahan (Weaknesses)</b>	Penggunaan biaya masih relatif besar	Kebijakan tergantung dengan kantor direksi	Produktivitas produk belum mencapai target	Pengembangan teknologi di kebun belum optimal

Sumber: Data Primer, 2018

Matriks SWOT BSC pada tabel 2 di atas dapat menggambarkan masing-masing kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari ke 4 perspektif *balanced scorcard* yang kemudian digunakan sebagai penentu sasaran strategis, ukuran hasil, dan ukuran pemicu kinerja. Di mana

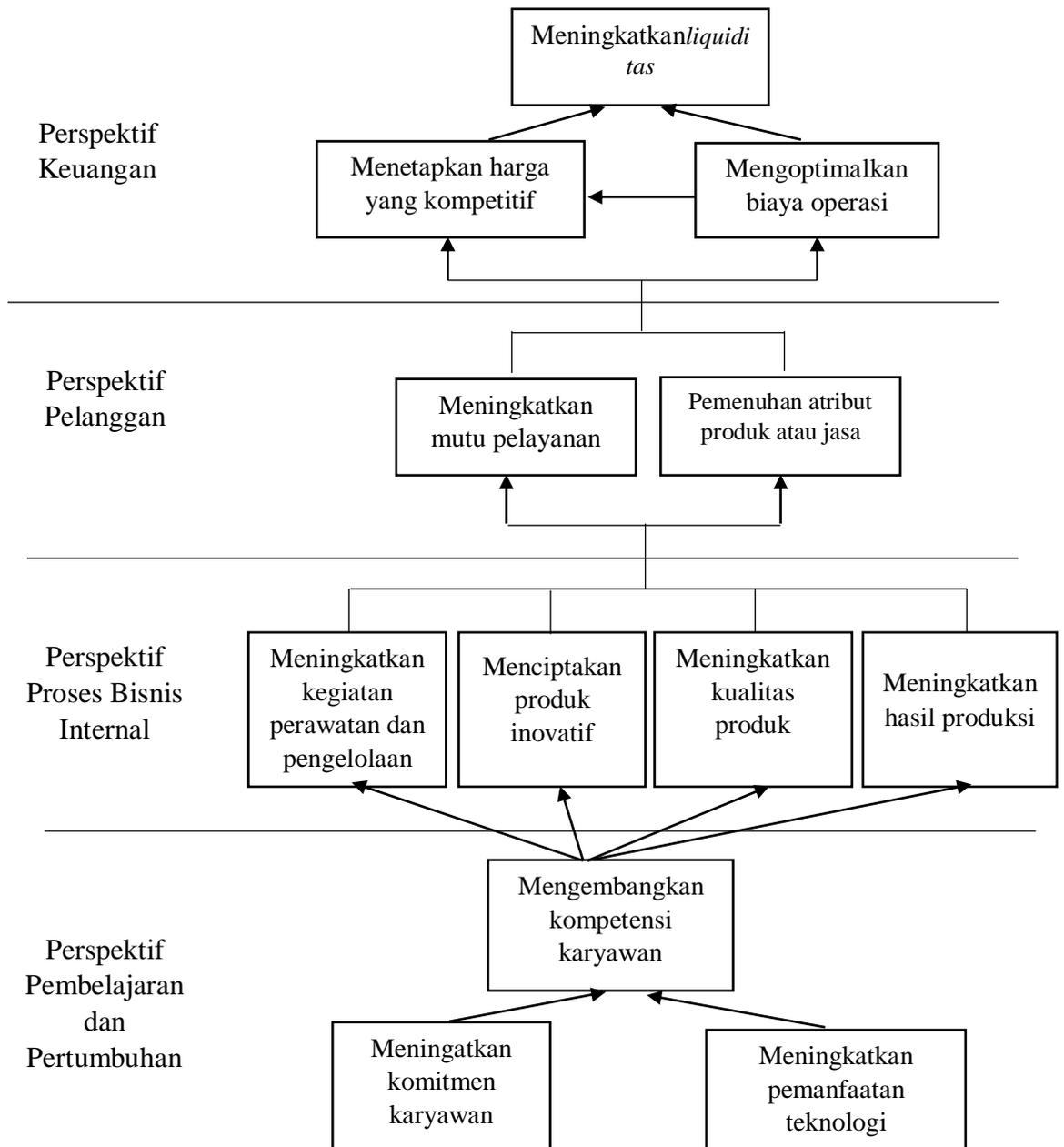
dipilih berdasarkan identifikasi masalah yang dilakukan peneliti dan manajer yang disesuaikan dengan kondisi di PTPN IX Batujamus, serta berdasarkan kelengkapan data yang ada. Berikut adalah sasaran hasil beserta dengan alat ukurnya.

Tabel 3. Ukuran Hasil (*lag indicator*) dan Ukuran Pemicu Kinerja (*lead indicator*) PTPN IX Batujamus

Sasaran Strategi	Ukuran Strategi PTPN IX Batujamus	
	Ukuran Hasil ( <i>lag indicator</i> )	Ukuran Pemicu Kinerja ( <i>lead indicator</i> )
<b>Keuangan</b>		
1. Meningkatkan <i>liquiditas</i>	Pencapaian <i>cash ratio</i>	Kondisi kas saldo akhir dan hutang lancar
2. Menetapkan harga yang kompetitif (mengoptimalkan laba)	Rasio harga pokok penjualan (HPP) realisasi dengan RKAP	Pengeluaran biaya
3. Mengoptimalkan biaya operasi (pengurangan biaya/peningkatan produktivitas)	Rasio penggunaan biaya realisasi dengan RKAP	Pemenuhan kebutuhan
<b>Pelanggan</b>		
1. Meningkatkan mutu pelayanan	Adanya keluhan (surat teguran)	Kondisi produk
2. Pemenuhan atribut atau jasa	Produksi produk khusus pesanan pelanggan	Jumlah produksi
<b>Proses Bisnis Internal</b>		
1. Meningkatkan kegiatan perawatan dan pengelolaan	Perbaikan fasilitas	Persentase tingkat perbaikan Produktivitas meningkat
2. Menciptakan produk/jasa inovatif	Inovasi melalui <i>event</i> inovasi tahunan	Keikutsertaan dan penerapan inovasi
3. Meningkatkan kualitas produk	Jumlah produk <i>low grade</i>	Kondisi produk
4. Meningkatkan hasil produksi	Pencapaian produktivitas tanaman realisasi dengan RKAP	Kondisi alam Kedisiplinan penyadap
<b>Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>		
1. Meningkatkan pemanfaatan teknologi	Tingkat kerusakan mesin	Kompetensi karyawan Kondisi mesin Kedisiplinan karyawan
2. Meningkatkan kualitas karyawan	Retensi karyawan	Jumlah karyawan yang dibutuhkan Gaji karyawan
3. Mengembangkan kompetensi karyawan	Ketersediaan pelatihan	Pelaksanaan pelatihan yang direncanakan Tingkat pelanggaran SOP

Sumber: Data Primer, 2018

Sasaran strategis tersebut selanjutnya dibuat peta strategis untuk mengetahui hubungan sebab-akibat di masing-masing perspektif, seperti pada gambar di bawah ini:



Gambar 1. Pola Hubungan Empat Perspektif *Balanced Scorecard* di PTPN IX Batujamus

Gambar 1 di atas menunjukkan bagaimana hubungan sebab akibat dari setiap sasaran strategis yang saling mempengaruhi satu sama lain. Di mana semua perspektif non

keuangan ada berakhir menentukan hasil bagi perspektif keuangan. Berikut ini adalah penilaian kinerja di PTPN IX Batujamus berdasarkan 4 perspektif *balanced scorecard*.

Tabel 4. PerhitunganSkor Kinerja PTPN IX Batujamus

No	Perspektif dan Ukuran Hasil	Tahun			Rata-rata	Kriteria	Skor
		2015	2016	2017			
1.	Keuangan						
	a. Pencapaian <i>cash ratio</i>	1,00%	1,11%	1,21%	1,10%	Baik	1
	b. Rasio HPP realitas dengan RKAP	100,45%	105,23%	126,96%	110,88%	Kurang	-1
	c. Rasio penggunaan biaya realitas dengan RKAP	102,19%	114,13%	104,07%	106,80%	Cukup	0
2.	Pelanggan						
	a. Adanya keluhan	0	0	2	0,67	Cukup	0
	b. Pemenuhan pesanan khusus	100%	100%	84,33%	94,78%	Cukup	0
3.	Proses Bisnis Internal						
	a. Perbaikan fasilitas	100%	100%	100%	100%	Baik	1
	b. Inovasi melalui <i>event</i> tahunan	1	1	1	1	Baik	1
	c. Jumlah produk <i>low grade</i>	0,0005%	0,0005%	0,0007%	0,00057%	Baik	1
	d. Pencapaian produktivitas tanaman	101,74%	101,67%	81,97%	95,13%	Cukup	0
4.	Pertumbuhan dan Pembelajaran						
	a. Tingkat kerusakan mesin	-	-	-	50%	Kurang	-1
	b. Retensi karyawan	11,17%	5,49%	6,06%	7,57%	Cukup	0
	c. Ketersediaan Pelatihan	100%	100%	100%	100%	Baik	1
<b>Total</b>							<b>3</b>

Sumber: Analisis Data Primer dan Sekunder

Berdasarkan Tabel 4 di atas, kinerja masing-masing perspektif *balancedscorecard* di PTPN IX Batujamus tahun 2015-2017 adalah sebagai berikut:

**Perspektif keuangan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa dari tiga alat ukur, hanya ada satu yang mampu mencapai target kriteria baik yaitu persentase pencapaian *cash ratio* 1,10% dari target 1%, sedangkan untuk rasio HPP realitas dengan RKAP sebesar 110,88% dari 100% dan rasio penggunaan biaya realitas dengan RKAP sebesar 106,80% dari 100% belum mencapai target yang telah ditentukan. Skor perspektif keuangan yang dihasilkan dari penelitian ini yaitu sebesar 0 dari skor maksimal 3. Kemudian, untuk penilaian kinerja perspektif keuangan dari data tersebut dihasilkan rata-rata sebesar 0, sehingga jika berdasarkan penilaian *rating scale* di mana termasuk ke dalam kriteria “cukup”.

**Perspektif pelanggan**

Alat ukur dapat dilihat belum mampu mencapai target kriteria baik yang ditentukan. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, skor nilai kinerja perspektif pelanggan di PTPN IX Batujamus yaitu sebesar 0 dari jumlah total maksimal sebesar 2. Lalu, untuk penilaian perspektif pelanggan dihasilkan nilai rata-rata sebesar 0. Jika dimasukkan ke dalam penilaian *rating scale* maka perspektif pelanggan di PTPN IX Batujamus termasuk ke dalam kriteria “cukup”.

**Perspektif proses bisnis internal**

Pengukuran yang mampu mencapai target kriteria baik hanya 3 dari 4 alat ukur yaitu bahwa

adanya perbaikan fasilitas sebanyak 100%, adanya inovasi dengan rata-rata 1, dan penurunan jumlah produk *low grade* sebesar 0,00057% dari maksimal 15%. Sisa pengukuran lainnya yaitu 1 alat ukur belum mampu mencapai target, di mana alat ukurnya berupa pencapaian produktivitas tanaman sebesar 95,13% dari target 100%. Berdasarkan hasil analisis data, maka dihasilkan skor penilaian dari perspektif proses bisnis internal yaitu dengan skor sebesar 3 dari jumlah total skor sebesar 4. Kemudian, untuk penilaian perspektif proses bisnis internal dihasilkan nilai rata-rata sebesar 0,75. Jika dimasukkan ke dalam penilaian *rating scale* maka kinerja perspektif proses bisnis internal termasuk ke dalam kriteria “baik”. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Dari tiga pengukuran tersebut hanya 1 yang mampu mencapai target kriteria baik, yaitu ketersediaan pelatihan karyawan yang dapat mencapai target. Sedangkan untuk 2 pengukuran lagi yaitu penurunan tingkat kerusakan mesin masih mencapai kerusakan 50% dan retensi karyawan belum mampu mencapai target pertumbuhan karyawan yang menurun.

**Rata-rata skor penilaian kinerja PTPN IX Batujamus**

Tabel 5. Rekapitulasi Penilaian Kinerja PTPN IX Batujamus

No	Perspektif	Total Skor
1	Keuangan	0
2	Pelanggan	0
3	Proses Bisnis Internal	3
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	0
<b>Total</b>		<b>3</b>

Sumber: Data Sekunder

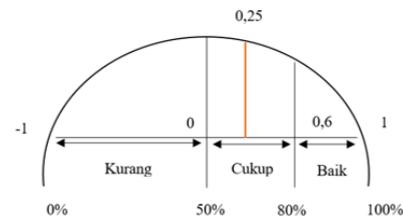
Hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan dihasilkan total skor yaitu sebesar 3 dari total skor maksimal 12 karena terdapat 12 ukuran hasil yang digunakan dari 4 perspektif. Maka, rata-rata skor penilaian di PTPN IX Batujamus didapatkan hasil sebesar  $3/12 = 0,25$ . Menurut Tahaka (2013), kriteria “kurang” diberikan untuk hasil di bawah 50%. Kriteria “cukup” diberikan untuk hasil di atas 50% hingga 80%. Kriteria “baik” diberikan untuk hasil di atas 80%. Berdasarkan kriteria *rating scale* tersebut dapat ditentukan penilaian kinerja PTPN IX Batujamus, yaitu:

Kinerja PTPN IX Batujamus dikatakan “kurang” apabila total skor kinerja yang diperoleh  $-1 - 0$ .

Kinerja PTPN IX Batujamus dikatakan “cukup” apabila total skor kinerja yang diperoleh  $0 - 0,6$ .

Kinerja PTPN IX Batujamus dikatakan “baik” apabila total skor kinerja yang diperoleh  $0,6 - 1$ .

Berdasarkan hasil penelitian, maka PTPN IX Batujamus memiliki kinerja dengan hasil “cukup”. Meskipun PTPN IX Batujamus telah memperoleh penilaian kinerja dengan hasil cukup, namun PTPN IX Batujamus harus tetap memperhatikan dan meningkatkan berbagai kinerja dalam segala aspek.



Gambar 2. Kurva Kinerja PTPN IX Batujamus

### Masalah-masalah yang mempengaruhi kinerja dan Rekomendasi Perbaikan Kinerja PTPN IX Batujamus

PTPN IX Batujamus merupakan salah satu perusahaan BUMN yang sudah berpengalaman karena sudah berdiri cukup lama, namun meskipun demikian PTPN IX Batujamus dalam keberjalanannya tentu saja masih mengalami berbagai permasalahan yang kemudian dapat mempengaruhi kinerja dari PTPN IX Batujamus itu sendiri. Terlihat dari hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan sebelumnya, PTPN IX Batujamus baru mencapai kriteria cukup, karena masih terdapat 2 ukuran hasil dengan kriteria kurang dan 5 ukuran hasil dengan kriteria cukup, di mana berarti belum memenuhi target kriteria baik. Hal tersebut kemudian mengindikasikan bahwa terdapat masalah di PTPN IX Batujamus yang mempengaruhi beberapa ukuran hasil yang belum mampu mencapai target yang telah ditentukan. Kemudian, dari permasalahan yang telah diketahui dapat dirumuskan suatu rekomendasi yang sesuai yang diharapkan dapat dijadikan perbaikan kinerja bagi PTPN IX Batujamus di masa mendatang.

Tabel 6. Masalah dan Rekomendasi Perbaikan Kinerja PTPN IX Batujamus yang belum Memenuhi Kriteria

Kinerja	Kriteria	Masalah	Rekomendasi
<b>Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</b>			
1. Penurunan tingkat kerusakan mesin	0	1. Kompetensi karyawan yang belum mampu melebihi kriteria 2. Produktivitas mesin sudah menurun	1. Meningkatkan kompetensi karyawan dengan meningkatkan dan menambah jenis pelatihan 2. Menetapkan batas pergantian mesin sesuai umur ekonomisnya
2. Retensi karyawan	>10%	1. Jumlah karyawan masih terlalu banyak	1. Melakukan seleksi yang ketat dan mempertimbangkan jumlah karyawan yang diterima sesuai dengan kebutuhan
<b>Perspektif proses bisnis internal</b>			
1. Rasio pencapaian produktivitas tanaman realitas dengan RKAP	$\geq 100\%$ RKAP	1. Terdapat pengaruh cuaca yang mempengaruhi produktivitas tanaman karet 2. Terdapat penjadwalan yang tidak disiplin	1. Menerapkan berbagai teknologi baru yang semakin berkembang serta membuat inovasi alat yang memiliki fungsi sesuai 2. Memberikan perhatian dan pengawasan khusus yang lebih ketat terhadap proses penjadwalan dan hukuman yang lebih tegas
<b>Perspektif pelanggan</b>			
1. Adanya keluhan pelanggan	0	1. Adanya beberapa teguran dari kantor direksi karena ada hasil produk yang tidak sesuai standar	1. Melakukan penanganan yang berkesinambungan secara cepat dan tepat
2. Pencapaian produksi produk khusus pesanan	100% dari pesanan	1. Produktivitas tidak mencapai target	1. Meningkatkan produktivitas tanaman
<b>Perspektif keuangan</b>			
1. Rasio penetapan HPP realitas dengan RKAP	=100% dari RKAP	1. Adanya pengeluaran dan penggunaan biaya yang besar	1. Melakukan perencanaan yang lebih akurat
2. Rasio penggunaan biaya realitas dengan RKAP	<100% dari RKAP	1. Adanya penambahan jenis usaha baru yang membutuhkan investasi modal 2. Adanya peningkatan harga dan penambahan kebutuhan akan pembiayaan lain diluar perencanaan	1. Menyusun perencanaan anggaran tersendiri secara khusus pada jenis usaha yang berbeda 2. Meminimalisir pengeluaran dengan menerapkan sistem skala prioritas

Sumber: Analisis Data Primer dan Sekunder

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Kinerja PTPN IX Batujamus yang diukur dengan metode SWOT *Balanced Scorecard* menunjukkan kinerja dengan kriteria penilaian “cukup”. Dimana kinerja perspektif keuangan menunjukkan kinerja “cukup”, kinerja perspektif pelanggan menunjukkan kinerja “cukup”, kinerja perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja “baik”, serta kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja “cukup”.

Masalah-masalah yang mempengaruhi kinerja PTPN IX Batujamus, yaitu kompetensi karyawan yang belum mampu melebihi kriteria, produktivitas mesin sudah menurun, jumlah karyawan masih terlalu banyak, pengaruh cuaca yang mempengaruhi produktivitas tanaman karet, penyadap yang tidak disiplin, beberapa teguran dari kantor direksi karena ada hasil produk yang tidak sesuai standar, produktivitas tidak mencapai target, pengeluaran dan penggunaan biaya yang besar, penambahan jenis usaha baru yang membutuhkan investasi modal, dan peningkatan harga dan penambahan kebutuhan akan pembiayaan lain diluar perencanaan.

Rekomendasi yang dapat diterapkan untuk perbaikan kinerja PTPN IX Batujamus yaitu meningkatkan kompetensi karyawan dengan menambah jenis pelatihan, menetapkan batas pergantian mesin sesuai umur ekonomisnya, melakukan seleksi yang ketat dan mempertimbangkan jumlah

karyawan yang diterima sesuai dengan kebutuhan, menerapkan berbagai teknologi baru yang semakin berkembang serta membuat inovasi alat yang memiliki fungsi sesuai, memberikan perhatian dan pengawasan khusus yang lebih ketat terhadap proses penyadapan dan hukuman yang lebih tegas, melakukan penanganan yang berkesinambungan secara cepat dan tepat, meningkatkan produktivitas tanaman, melakukan perencanaan yang lebih akurat, menyusun perencanaan anggaran tersendiri secara khusus pada jenis usaha yang berbeda, dan meminimalisir pengeluaran dengan menerapkan sistem skala prioritas.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

PTPN IX Batujamus sebaiknya memilih karyawan yang benar-benar ahli di bidang mesin dengan kualifikasi yang lebih khusus untuk meminimalisir kesalahan teknis yang berujung menyebabkan kerusakan pada mesin, misalnya dengan memperketat proses seleksi karyawan.

Sebaiknya PTPN IX Batujamus membuat strategi dalam menangani turunnya produktivitas tanaman, misalnya dengan memberikan penanganan yang berbeda pada setiap kelompok tanaman yang mengalami masalah tertentu, melakukan peremajaan tanaman, dan membentuk kedisiplinan penyadap.

PTPN IX Batujamus sebaiknya lebih memperketat proses sortasi produk agar tidak ditemukan produk yang rusak atau busuk saat telah sampai di tangan pelanggan dan

mengontrol persediaan bahan baku yang sesuai standar.

PTPN IX Batujamus sebaiknya lebih mengontrol dan menyeimbangkan alokasi penggunaan biaya dengan penetapan harga pokok penjualan (HPP), karena keduanya saling mempengaruhi satu sama lain.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Damanik S. 2012. Pengembangan Karet (Havea Brasiliensis) Berkelanjutan Di Indonesia. *Perspektif* Vol. 11 (1): 91 – 102.
- Direktorat Jenderal Perkebunan. 2015. Statistik Perkebunan Indonesia 2014-2016 Karet. Jakarta: Direktorat Jenderal Perkebunan.
- Erlina. 2009. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Score Card (BSC) dan SWOT. *Jurnal Penelitian Ilmu Teknik*. Vol. 9 (1): 48-57.
- Kaplan RS, Norton DP. 2000. *Translating Strategy Into Action The Balance Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mulyadi. 2007. *Sistem terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Murjoko. Analisis Kinerja Ekspor 5 Komoditas Perkebunan Unggulan Indonesia Tahun 2012-2016. ISBN 978-979-3812-42-7. *The 5<sup>th</sup> Urecol Proceeding*. UAD Yogyakarta, 18 February 2017. Fak. Pertanian, UNS.
- Rangkuti F. 2011. *SWOT Balanced Scorecard* (Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko). Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Tahaka YC. 2013. Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja pada PT. Bank Sulut. *Jurnal EMBA*. Vol. 1 (4): 402-413.
- Yansen A. 2018. Analisis Harga dan Daya Saing Ekspor Karet Alam di Provinsi Lampung. *Tesis*. Universitas Lampung.