

IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* DALAM MENGUKUR KINERJA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IX KEBUN GETAS**Muhammad Imam Fathoni, Setyowati, Putriesti Mandasari**

Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Sebelas Maret Surakarta
Jl. Ir. Sutami No. 36A Ketingan Surakarta 57126 Telp/Fax (0271) 637457
Email: muh.imamura@student.uns.ac.id

ABSTRACT: *This study aims to measure the performance of PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas by using a balanced scorecard, and identifying issues related to company performance and providing recommendations for those problems. The basic method of research is descriptive and analytical. The study was conducted at PTPN IX Kebun Getas. The data used are primary data and secondary data from the company's 2017 report, data collection techniques are carried out by interview, observation, and documentation. Data analysis was performed using the balanced scorecard method including determining the measurement criteria in the company, measuring company performance, reviewing company problems, and providing recommendations on company problems. The results of the study showed: the measurement criteria used in the study were the cost efficiency of rubber production, and the efficiency of the cost of coffee production; customer complaints; the amount of rubber production, the amount of coffee production, rubber productivity, coffee productivity, RSS quality, green bean quality; and employee satisfaction. The results of the PTPN IX Getas Gardens performance measurement with the balanced scorecard are less with a score of -0.3. The results of the identification of problems in PTPN IX Kebun Getas are inefficient rubber production costs, many old rubber trees, clones in rubber plantations are not in accordance with the environmental conditions of PTPN IX Kebun Getas, seasons that do not support coffee plants for fruiting, and latex quality from the garden is not good. The recommendations given are evaluating the rubber production process, rejuvenating rubber trees, selecting clones with high productivity, selecting high productivity coffee seeds, injecting new technology, and improving the quality of latex production*

Keyword: *Balanced scorecard, Implementation, Measurement, Performance*

ABSTRAK: Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas dengan menggunakan *balanced scorecard*, serta mengidentifikasi terkait masalah kinerja perusahaan dan memberikan rekomendasi perbaikan bagi permasalahan tersebut. Metode dasar penelitian adalah deskriptif dan analitis. Penelitian dilakukan di PTPN IX Kebun Getas. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder dari laporan perusahaan tahun 2017, teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* meliputi penentuan kriteria pengukuran di perusahaan, pengukuran kinerja perusahaan, mengkaji permasalahan perusahaan, dan memberikan rekomendasi terhadap permasalahan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan: kriteria pengukuran yang digunakan dalam penelitian adalah efisiensi biaya produksi karet, dan efisiensi biaya produksi kopi; keluhan pelanggan; jumlah produksi karet, jumlah produksi kopi, produktivitas karet, produktivitas kopi, mutu RSS, mutu green bean; dan kepuasan karyawan. Hasil pengukuran kinerja PTPN IX Kebun Getas dengan *balanced scorecard* adalah kurang dengan skor -0,3. Hasil identifikasi masalah pada PTPN IX Kebun Getas adalah kurang efisiennya biaya produksi karet, banyak pohon karet yang sudah tua, klon di dalam kebun karet tidak sesuai dengan kondisi lingkungan kebun PTPN IX Kebun Getas, musim yang tidak mendukung tanaman kopi untuk berbuah, dan kualitas lateks dari kebun tidak baik. Rekomendasi yang diberikan yaitu melakukan evaluasi pada proses produksi karet, melakukan peremajaan pohon karet, memilih klon dengan produktivitas tinggi, memilih bibit kopi dengan produktivitas tinggi, injeksi teknologi baru, dan memperbaiki kualitas hasil produksi lateks.

Kata Kunci: *Balanced scorecard, Implementasi, Pengukuran, Kinerja*

PENDAHULUAN

Kinerja perusahaan merupakan hasil dari penerapan suatu manajemen di dalam perusahaan dalam upaya untuk mencapai tujuannya. Kinerja perusahaan yang baik dapat menunjukkan bahwa proses di dalam menjalankan suatu usaha dapat berjalan dengan baik dan akan dapat mencapai tujuan yang dicanangkan oleh perusahaan (Mahsun, 2014). Pengukuran kinerja perusahaan dapat digunakan untuk mengetahui kinerja perusahaan apakah sudah berjalan dengan baik atau belum. Pengukuran kinerja penting untuk dilakukan dikarenakan dengan adanya pengukuran kinerja akan dapat diketahui sejauh mana aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Penilaian kinerja juga dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dalam menentukan kebijakan-kebijakan di masa yang akan datang berdasarkan hasil dari pengukuran kinerja tersebut. *Balanced scorecard* merupakan alat ukur kinerja perusahaan yang menggunakan empat perspektif dalam menilai kinerja suatu perusahaan. *Balanced scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial dengan ukuran pendorong. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang dari kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000).

PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas di dalam menjalankan proses bisnisnya mempunyai banyak faktor yang dapat menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor-faktor tersebut dapat diukur dan dapat dijadikan sebagai acuan sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam menjalankan proses bisnisnya. Selain itu, faktor tersebut juga dapat digunakan sebagai acuan dalam menyusun strategi jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang. Menurut Tangen (2005), sistem pengukuran kinerja yang paling baik adalah *Fully Integrated* dimana sistem pengukuran kinerja ini mampu melihat berbagai kebutuhan yang harus dipenuhi. Namun sampai saat ini PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas belum menggunakan pengukuran kinerja yang mampu menghubungkan faktor-faktor

keberhasilan perusahaan tersebut secara komprehensif dari berbagai perspektif. Oleh karena itu, *balanced scorecard* merupakan metode pengukuran yang tepat untuk digunakan pada PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas dalam mengukur kinerja perusahaan, hal tersebut dikarenakan *Balanced scorecard* merupakan alat ukur kinerja perusahaan dengan memperhatikan empat perspektif keberhasilan, yaitu perspektif finansial, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu PTPN IX Kebun Getas merupakan unit bisnis yang berperan pada pusat biaya, sehingga memerlukan indikator yang perlu disesuaikan berdasarkan perannya dalam mengukur keberhasilan kinerja perusahaan (Alsyouf, 2006; Bremser dan Barsky, 2004). Perspektif yang digunakan lebih menitikberatkan kepada perspektif proses bisnis internal dikarenakan perannya sebagai pusat biaya dan bertanggungjawab pada hasil produksi (Bhagwat dan Sarma, 2007; Sembiring dan Andri, 2015). Hasil dari pengukuran *balanced scorecard* dapat digunakan dalam merumuskan strategi jangka panjang perusahaan. Hal tersebut dikarenakan setiap ukuran yang dipilih untuk *balanced scorecard* harus menjadi unsur suatu rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas dengan menggunakan *balanced scorecard*, serta mengidentifikasi terkait masalah kinerja perusahaan dan memberikan rekomendasi perbaikan bagi permasalahan tersebut

METODE PENELITIAN

Metode Dasar

Metode dasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode dasar deskriptif dan analitis.

Metode Penentuan Lokasi

Daerah penelitian dipilih secara sengaja dan dalam penelitian ini adalah PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas yang beralamatkan di Desa Kauman Lor, Kecamatan Pabelan, Kota Salatiga. Kebun Getas merupakan salah satu wilayah kerja dari PT. Perkebunan Nusantara IX yang bergerak dalam pengolahan

Muhammad I.F : Implementasi Balanced....

lateks menjadi *ribbed smoked sheet (rss)* dan biji kopi cherry menjadi green bean. Selain itu PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas merupakan salah BUMN di bidang pengolahan hasil perkebunan yang masih belum menggunakan *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerjanya.

Metode Penentuan Sampel

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan purposive. Menurut Effendi dan Tukiran (2012), *purposive* yaitu penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu yang dianggap relevan dan mengetahui secara mendalam mengenai obyek yang akan diteliti. Kriteria dalam penentuan sampel pada penelitian ini yaitu merupakan bagian dari PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas ataupun yang memiliki hubungan dengan PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas. Informan kunci pada penelitian ini berasal dari Administratur yang dianggap paling mengetahui tentang visi dan misi dari PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas dan kondisi di dalam perusahaan, Manajer Keuangan, Manajer SDM, dan Manajer Produksi.

Jenis Data dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh pengumpul dari obyek risetnya (Sarwono, 2006). Pada penelitian ini data primer diperoleh dengan melakukan pengamatan langsung dan wawancara dengan narasumber yang berasal dari pihak perusahaan. Data primer yang diambil meliputi data non finansial berupa kepuasan pekerja PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah semua data yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek yang diteliti (Sarwono, 2006). Pada penelitian ini data sekunder diperoleh dari internal perusahaan yang berkaitan dengan topik penilitan. Data sekunder yang dicari dari perusahaan yaitu data dari perspektif finansial maupun non finansial yang ada dan dicatat oleh perusahaan yang berhubungan dengan indikator-indikator pengukuran *balanced scorecard* yang ditentukan oleh informan kunci.

Metode Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara dilakukan terhadap informan kunci yang meliputi Administratur, Sinder, Bagian Keuangan dan Bagian Sumber Daya Manusia.

2. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari laporan resmi perusahaan yang meliputi RKAP, laporan kinerja perusahaan, dan laporan keuangan perusahaan.

3. Observasi

Observasi dilakukan peneliti langsung di lokasi penelitian tentang bagaimana kondisi dari PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas.

Metode Analisis Data

Menurut Hamid, *et al* (2008), menjelaskan bahwa pada penelitian ini analisis data yang dilakukan adalah dengan analisis data kualitatif dan analisis data kuantitatif. Analisis data kualitatif digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, mengetahui masalah-masalah yang dihadapi PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas, dan menerapkan alternatif strategi penyelesaian masalahnya. Sedangkan analisis data kuantitatif digunakan untuk mengukur kinerja PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

1. Pengukuran Kinerja dengan *Balanced scorecard*

Berikut ini adalah cara mengimplementasikan *balanced scorecard* seperti yang dijelaskan oleh Kaplan dan Norton (2000):

- a. Menerjemahkan Visi, Misi, dan tujuan perusahaan ke dalam sasaran strategi *Balanced scorecard*. Selanjutnya dibuat peta strategis untuk mengetahui hubungan sebab-akibat di masing-masing perspektif.
- b. Mengomunikasikan dan menghubungkan sasaran strategis ke dalam bentuk kriteria keseimbangan.
- c. Menentukan hasil skor dari tiap-tiap ukuran yang diteliti, terdiri dari:
 - 1) Perspektif Finansial
 - 2) Perspektif Pelanggan
 - 3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Muhammad I.F : Implementasi Balanced....

- 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
- d. Pemberian skor dari tiap-tiap ukuran yang diteliti, kemudian menghitung total skor kinerja. Penelitian ini menggunakan skala penilaian (rating scale) yaitu staple scale yang merupakan skala yang menilai objek yang diteliti diantara angka-angka yang telah ditentukan (Sekaran, 2000). Dalam hal ini skala penilaian yang digunakan adalah -1 sampai dengan 1. Skala ini yang paling sering digunakan untuk mengukur tingkat “baik”, “cukup”, atau “kurang”.
2. Permasalahan Kinerja PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas
Berdasarkan penilaian kinerja menggunakan metode *Balanced scorecard*, maka dapat diketahui masalah apa saja terkait kinerja yang terjadi dengan melihat skor pada masing-masing perspektif yang bernilai -1.
3. Rekomendasi Perbaikan PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas
Berdasarkan masalah yang sudah diidentifikasi, maka dapat diberikan rekomendasi terkait masalah tersebut untuk diterapkan guna memperbaiki kinerja pada PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas

HASIL DAN PEMBAHASAN

Indikator yang Digunakan dalam Mengukur Kinerja PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas Menggunakan *Balanced scorecard*

Berdasarkan wawancara terhadap administratur PTPN IX Kebun Getas dapat diperoleh beberapa indikator penting yang digunakan dalam penelitian berdasarkan masing-masing perspektif, yaitu

1. Perspektif Finansial
 - a. Efisiensi biaya produksi karet
 - b. Efisiensi biaya produksi kopi
2. Perspektif Pelanggan
 - a. Jumlah komplain pelanggan

3. Perspektif Proses Bisnis Internal
 - a. Kuantitas Produksi karet
 - b. Kuantitas Produksi kopi
 - c. Produktivitas karet
 - d. Produktivitas kopi
 - e. Presentase Mutu RSS
 - f. Presentase Mutu Green Bean
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
 - a. Kepuasan pekerja

Pengukuran Kinerja PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas Berdasarkan *Balanced scorecard*

1. Menerjemahkan Visi, Misi, dan tujuan perusahaan ke dalam sasaran strategi *Balanced scorecard*

Visi dan misi PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas mengacu kepada visi dan misi dari induk PT. Perkebunan Nusantara IX yaitu adalah sebagai berikut:

Visi : Menjadi perusahaan agrobisnis yang berdaya saing tinggi dan tumbuh berkembang bersama mitra.

Misi :

- a. Memproduksi dan memasarkan produk karet, teh, kopi, gula dan tetes ke pasar domestik dan internasional secara profesional untuk menghasilkan pertumbuhan laba (*profit growth*) dan mendukung kelestarian lingkungan.
- b. Mengembangkan cakupan bisnis melalui diversifikasi usaha, yaitu produk hilir, wisata agro dan usaha lainnya untuk mendukung kinerja perusahaan.
- c. Mengembangkan sinergi dengan mitra usaha strategis dan masyarakat lingkungan usaha untuk mewujudkan kesejahteraan bersama
- d. Berdasarkan visi dan misi tersebut dapat ditentukan sasaran strategis yang memiliki keterkaitan satu sama lain. Adapun sasaran strategis dari masing-masing perspektif pada PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas adalah sebagai berikut:

Muhammad I.F : Implementasi Balanced....

Tabel 1. Sasaran Strategis PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas

Perspektif	Sasaran Strategis	Meningkatkan profitabilitas	Inovasi dan Diversifikasi	Kelestarian Lingkungan	Kesejahteraan Bersama
Keuangan	Mengefisienkan biaya produksi karet	v	-	-	v
	Mengefisienkan biaya produksi kopi	v	-	-	v
Pelanggan	Pemenuhan keinginan pelanggan	-	v	-	-
Proses Bisnis Internal	Produksi karet di kebun tinggi	v	v	v	v
	Produksi kopi di kebun tinggi	v	v	v	v
	Produktivitas karet tinggi	v	-	v	v
	Produktivitas kopi tinggi	v	-	v	v
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Mutu ribbed smoked sheet tinggi	v	v	v	v
	Mutu green bean tinggi	v	v	v	v
	Pemenuhan hak karyawan	-	-	-	v

Sumber: Analisis Data Sekunder

Setelah menentukan sasaran strategis untuk setiap perspektif, langkah selanjutnya adalah menentukan ukuran strategis. Pada ukuran strategis ini nantinya akan diketahui

hasil strategis (*lag indicator*) dan pendorong kinerjanya (*lead indicator*). Adapun ukuran strategisnya adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Ukuran Strategi PT.Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas

Sasaran Strategi	Ukuran Strategi	
	Lag Indicator	Lead Indicator
Keuangan		
F-1 Mengefisiensikan biaya produksi karet	Efisiensi biaya produksi Karet	Nilai Harga Pokok Penjualan Karet
F-2 Mengefisiensikan biaya produksi kopi	Efisiensi Biaya Produksi Kopi	Nilai Harga Pokok Penjualan Kopi
Pelanggan		
C-1 Pemenuhan keinginan pelanggan	Komplain pelanggan	Jumlah komplain pelanggan
Proses Bisnis Internal		
I-1 Produksi karet di kebun tinggi	Produksi karet	Jumlah produksi karet di kebun
I-2 Produksi kopi di kebun tinggi	Produksi kopi	Jumlah produksi kopi di kebun
I-3 Produktivitas karet tinggi	Produktivitas karet	Jumlah produksi karet dan luas lahan karet
I-4 Produktivitas kopi tinggi	Produktivitas kopi	Jumlah produksi kopi dan luas lahan kopi
I-5 Mutu Ribbed Smoked Sheet (RSS) Tinggi	Mutu <i>Ribbed Smoked Sheet</i> (RSS)	Pencapaian mutu RSS 1
I-6 Pemenuhan permintaan pasar kopi	Mutu <i>green bean</i>	Pencapaian mutu RWP 1, RWP 4, dan RWP Lokal
Pembelajaran dan Pertumbuhan		
L-1 Pemenuhan hak karyawan	Kepuasan Karyawan	Hasil kuisioner kepuasan karyawan

Sumber: Analisis Data Primer dan Sekunder

2. Mengomunikasikan dan menghubungkan sasaran strategis kedalam bentuk kriteria keseimbangan

Tabel 3. Kriteria Keseimbangan PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas

Perspektif	Tolok Ukur	Ukuran	Kriteria	Bobot
Keuangan	Efisiensi Biaya Produksi Karet	> Rp 15.994/kg	Kurang	-1
		= Rp 15.994/kg	Cukup	0
		< Rp 15.994/kg	Baik	1
	Efisiensi Biaya Produksi Kopi	> Rp 21.814/kg	Kurang	-1
		= Rp 21.814/kg	Cukup	0
		< Rp 21.814/kg	Baik	1
Pelanggan	Jumlah komplain	> 1	Kurang	-1
		= 1	Cukup	0
		< 1	Baik	1
Proses Bisnis Internal	Junlah Produksi Karet	< 1.752.000 kg	Kurang	-1
		= 1.752.000 kg	Cukup	0
		> 1.752.000 kg	Baik	1
	Junlah Produksi Kopi	< 549.200 kg	Kurang	-1
		= 549.200 kg	Cukup	0
		> 549.200 kg	Baik	1
	Produktivitas Karet	< 1.496 kg/ha	Kurang	-1
		= 1.496 kg/ha	Cukup	0
		> 1.496 kg/ha	Baik	1
	Produktivitas Kopi	< 1.570 kg/ha	Kurang	-1
		= 1.570 kg/ha	Cukup	0
		> 1.570 kg/ha	Baik	1
Mutu RSS	< 95% RSS 1	Kurang	-1	
	= 95% RSS1	Cukup	0	
	> 95% RSS 1	Baik	1	
Mutu <i>Green Bean</i>	RWP 1 < RWP 4 & RWP Lokal	Kurang	-1	
	RWP 4 & RWP Lokal < RWP 1 < 75%	Cukup	0	
	RWP 1 ≥ 75%	Baik	1	
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan Pekerja	X < 859	Kurang	-1
		859 ≤ X ≤ 1.122	Cukup	0
		X > 1.122	Baik	1

Sumber: Analisis Data Primer

3. Menentukan hasil skor dari tiap-tiap ukuran yang diteliti
 a. Perspektif keuangan

Tabel 4. Harga Pokok Penjualan Karet dan Kopi PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas Tahun 2017

Tanaman	Produksi		Biaya Produksi		HPP	
	RKAP	Realisasi	RKAP	Realisasi	RKAP	Realisasi
Karet	1.752.000	1.621.075	28.021.624	26.304.985	15.994	1.622,7
Kopi	549.200	333.921	11.980.044	7.097.964	21.814	2.125,6

Sumber: Analisis Data Sekunder

- 1) Efisiensi Biaya Produksi Karet

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa realisasi dari penentuan HPP karet PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas pada tahun 2017 sebesar Rp 1.622,7/kg dan lebih besar dari RKAP perusahaan. Oleh karena itu, kinerja pada aspek efisiensi biaya

produksi karet PTPN IX Kebun Getas dapat dikatakan memiliki kinerja yang kurang.

- 2) Efisiensi Biaya Produksi Kopi

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa realisasi dari penentuan HPP karet PTPN IX Kebun Getas pada tahun 2017 sebesar Rp 2.125,6/kg dan lebih

Muhammad I.F : Implementasi Balanced....

kecil dibandingkan dengan RKAP perusahaan. Oleh karena itu, kinerja pada aspek efisiensi biaya produksi kopi PTPN IX Kebun Getas dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik.

b. Perspektif pelanggan

Tabel 5. Jumlah Komplain kepada PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas Tahun 2017

Tahun	Jumlah Komplain
2107	0
Total	0

Tabel 6. Produksi dan Produktivitas Karet dan Kopi PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas Tahun 2017

Tanaman	Luas	Produksi		Produktivitas		%
		RKAP	Realisasi	RKAP	Realisasi	
Karet	1199,63	1.752.000	1.621.075	1.460	1.351	93
Kopi	349,82	549.200	333.921	1.570	955	61

Sumber: Analisis Data Sekunder

Berdasarkan Tabel 6 dapat diketahui bahwa realisasi produksi karet pada tahun 2017 sebesar 1.621.075 kg dan berada dibawah RKAP perusahaan. Oleh karena itu, kinerja perusahaan dari aspek produksi karet dapat dikatakan kurang.

2) Produk Kopi

Berdasarkan Tabel 6 dapat diketahui bahwa realisasi produksi karet pada tahun 2017 sebesar 333.921 kg. Nilai tersebut berada dibawah RKAP dari perusahaan yang artinya perusahaan belum mampu memenuhi target produksinya. Realisasi jumlah produksi kopi tahun 2017 yang kurang dari RKAP menunjukkan kinerja perusahaan dari aspek ini dapat dikatakan kurang.

3) Produktivitas Karet

Berdasarkan Tabel 6, produktivitas karet pada PTPN IX Kebun Getas sebesar 1.351 kg/ha. Nilai tersebut berada dibawah RKAP dari perusahaan yang artinya perusahaan belum mampu memenuhi target produksinya. Realisasi produktivitas karet yang kurang dari RKAP menunjukkan

Sumber: Analisis Data Sekunder

Berdasarkan Tabel 7, jumlah komplain yang masuk kepada PTPN IX Kebun Getas sebanyak 0, artinya tidak terdapat komplain terhadap PTPN IX Kebun Getas. Tidak adanya komplain dari pelanggan menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dari segi pemenuhan keinginan pelanggan dapat dikatakan baik.

c. Perspektif proses bisnis internal

1) Produksi Karet

kinerja perusahaan dari aspek ini dapat dikatakan kurang.

4) Produktivitas Kopi

Berdasarkan Tabel 6, produktivitas kopi pada PTPN IX Kebun Getas sebesar 955 kg/ha. Nilai tersebut berada dibawah RKAP dari perusahaan yaitu sebesar 1.570 yang artinya perusahaan belum mampu memenuhi target produksinya. Realisasi produktivitas kopi yang kurang dari RKAP menunjukkan kinerja perusahaan dari aspek ini dapat dikatakan kurang.

5) Mutu Ribbed Smoked Sheet (RSS)

Tabel 7. Pencapaian Mutu RSS pada PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas Tahun 2017

Tanaman	Jumlah Produksi	Mutu RSS	
		RKAP	Realisasi
Karet	1.621.075	95%	70%

Sumber: Data Sekunder

Berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui bahwa jumlah produksi karet PTPN IX Kebun Getas sebesar 1.621.075kg dan menghasilkan RSS 1 sejumlah 70% dari total produksi karet PTPN IX

Muhammad I.F : Implementasi Balanced....

Kebun Getas. Nilai 70% menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu mencapai target RKAP dan dapat dikatakan kinerja 6) Mutu Green Bean

dari aspek mutu RSS adalah kurang.

Tabel 8. Pencapaian Mutu Green Bean pada PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas Tahun 2017

Mutu	RKAP	Jumlah Produksi di Kebun			Rata-Rata Presentase
		Banaran	Sukamangli	Ngobo	
RWP 1	74%	65%	33%	33%	44%
RWP 4	11%	24%	32%	32%	29%
RWP Lokal	8%	3%	15%	15%	11%

Sumber: Data Sekunder

Berdasarkan Tabel 8 dapat diketahui bahwa presentase rata-rata RWP 1 sebesar 44%. Angka tersebut dibawah 74% yang merupakan RKAP perusahaan, namun masih lebih tinggi dibandingkan dengan presentase

RWP 4 dan RWP Lokal. Oleh karena itu, kinerja PTPN IX Kebun Getas dari aspek mutu green bean dapat dikatakan cukup
 d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Tabel 9. Hasil Survei Kepuasan Pekerja PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas dalam Skor

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS	Jumlah Skor
		1	2	3	4	5	
1	Kepuasan terhadap pekerjaan	0	0	2	23	8	138
2	Rekan kerja menyenangkan dan saling membantu	0	0	7	17	9	134
3	Rekan kerja dapat diandalkan	0	3	6	16	8	128
4	Kepuasan akan penghargaan yang diperoleh	1	2	12	17	1	114
5	Upah kerja di PTPN IX Kebun Getas	1	1	7	24	0	120
6	Gaji lebih tinggi dbandingkan organisasi lain	1	2	25	5	0	100
7	Atasan secara berkala meminta pendapat	0	1	14	13	5	121
8	Kebanggaan terhadap pekerjaan	0	2	8	15	8	128
9	Organisasi memberikan kesempatan pegawai untuk maju	0	1	3	24	5	132
10	Pekerjaan sangat menantang	0	2	10	13	3	106
Total Skor							1.221

Sumber: Analisis Data Primer

Berdasarkan perhitungan total skor pada Tabel 9 perolehan hasil skor untuk tingkat kepuasan pekerja berjumlah 1.221, maka dapat dimasukkan dalam rentang skala 1.123 – 1.386 dengan tingkat kepuasan yaitu puas. Hal tersebut dapat simpulkan karena banyak dari

pekerja yang memberikan jawaban puas terhadap sepuluh pertanyaan mengenai kepuasan para pekerja saat sedang bekerja.
 4. Pemberian bobot dan skor dari tiap-tiap ukuran yang diteliti, kemudian menghitung total skor kinerja.

Tabel 10. Hasil Penilaian Kinerja PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas Tahun 2017

No.	Perspektif	Hasil Perhitungan	Evaluasi Berdasarkan Kriteria	Skor
1	Keuangan			
	a. Efisiensi biaya produksi karet	> Rp 15.994/kg	Kurang	-1
	b. Efisiensi biaya produksi kopi	< Rp 21.814/kg	Baik	1
2	Pelanggan			
	a. Jumlah komplain	< 1	Baik	1
3	Proses Bisnis Internal			
	a. Produksi Karet	< 1.752.000 kg	Kurang	-1
	b. Produksi Kopi	< 549.200 kg	Kurang	-1
	c. Produktivitas Karet	< 1.496 kg/ha	Kurang	-1
	d. Produktivitas Kopi	< 1.570 kg/ha	Kurang	-1
	e. Mutu RSS	< 95%	Kurang	-1
	f. Mutu <i>Green Bean</i>	RWP 4 & RWP Lokal < RWP 1 < 75%	Cukup	0
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan			
	a. Kepuasan Pekerja	> 1.109	Baik	1
Total Skor				-3

Sumber: Rekapitulasi Hasil Penilaian

5. Menentukan rata-rata skor penilaian kinerja PT. Perkebunan Nusantara IX (Persero) Kebun Getas

$$\text{Rata-rata skor} = \frac{\text{Total skor}}{\text{Total Skor maksimal}}$$

$$= \frac{-3}{10}$$

$$= -3$$
6. Menentukan kinerja PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas dengan skala pengukuran rating scale

berdasarkan total skor kinerja yang diperoleh sebelumnya

Berdasarkan perhitungan rata-rata skor, hasil menunjukkan nilai -0,3. Oleh sebab itu, PT.Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas yang diukur menggunakan konsep *balanced scorecard* tergolong dalam kinerja yang kurang baik yaitu diatas kinerja kurang dari 50%.

Permasalahan dan Rekomendasi Perbaikan Kinerja PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas

Tabel 11. Penyebab Masalah dan Rekomendasi Perbaikan Kinerja PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas

Kinerja	Penyebab Masalah	Rekomendasi
Finansial		
1. Efisiensi biaya produksi karet	1. Kurang efisiennya biaya produksi karet	1. Mengevaluasi operasi produksi yang menghabiskan banyak biaya
Proses Bisnis Internal		
1. Produksi karet	1. Banyak pohon karet yang sudah berusia tua	1. Melakukan peremajaan pada pohon karet
2. Produksi kopi	1. Musim yang tidak mendukung tanaman untuk berbuah	1. Menginjeksi teknologi baru agar tanaman bisa berkembang dengan baik di cuaca yang tidak mendukung.
3. Produktivitas Karet	1. Usia pohon karet yang sudah tua dan klon di dalam kebun tidak sesuai	1. Meleakakukan peremajaan pohon karet dengan klon yang memiliki produktivitas tinggi
4. Produktivitas kopi	1. Musim yang tidak mendukung tanaman untuk berbuah	1. Menginjeksi teknologi baru agar tanaman bisa berkembang dengan baik di cuaca yang tidak mendukung
5. Mutu RSS	1. Bahan baku lateks dari kebun tidak baik	1. Melakukan perbaikan kualitas bahan baku dari kebun
6. Mutu <i>Green Bean</i>	1. Musim yang tidak mendukung tanaman untuk berbuah	1. Memilih jenis bibit yang dapat bertahan di cuaca yang tidak baik

Sumber: Analisis Data Primer dan Sekunder

SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan analisis data, dapat disimpulkan indikator ukuran kerja yang dapat digunakan dalam pengukuran *balanced scorecard* di PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas adalah pada perspektif finansial meliputi efisiensi biaya produksi karet dan efisiensi biaya produksi kopi; perspektif pelanggan meliputi jumlah komplain pelanggan; perspektif proses bisnis internal meliputi produksi karet, produksi kopi, produktivitas karet, produktivitas kopi, mutu RSS, dan mutu green bean; pada perspektif embelajaran dan pertumbuhan kepuasan pekerja. Hasil pengukuran kinerja PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas dengan metode *balanced scorecard* dinilai kurang dengan total rata-rata skor kinerja adalah -0,3 yang berada pada rentang 0%-50%.

Masalah kinerja PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas Tahun 2017 antara lain terdapat permasalahan sistem penggajian

yang kurang tepat, banyak pohon karet yang sudah berusia tua, cuaca yang tidak bisa diprediksi, penyadapan tidak sesuai dengan SOP, musim yang kurang mendukung tanaman untuk berbuah, pemupukan kurang optimal, kesalahan prediksi berat gelondong, terdapat jenis klon yang tidak sesuai dengan kondisi cuaca, terdapat jenis klon yang tidak tahan kering, dan bahan baku lateks dari kebun tidak baik. Adapun rekomendasi perbaikan yang diberikan antara lain mengevaluasi dan mengubah kebijakan sistem penggajian dengan menerapkan sistem target dan reward, melakukan peremajaan pada pohon karet secara efektif, memilih klon dengan sifat tahan terhadap perubahan cuaca, penyesuaian SOP dengan kondisi saat ini, bekerjasama dengan berbagai pihak dalam menentukan jumlah pupuk, melakukan perhitungan berdasarkan berbagai faktor, anatar lain jenis klon, kondisi lingkungan, maupun kondisi cuaca, melakukan peremajaan pada pohon karet secara efektif, dan mengevaluasi setiap tahapan

Muhammad I.F : Implementasi Balanced....

produksi dan mempererat komunikasi antar afdeling.

DAFTAR PUSTAKA

- Alsyouf, Imad. 2006. Measuring maintenance performance using a balanced scorecard approach. *J Quality in Maintenance Engineering* 12(2): 133-149.
- Bhagwat dan Sharma. 2007. Performance measurement of supply chain management using the analytical hierarchy process. *J Production Planning & Control* 18(8): 666-680
- Bremser, Wayne, dan Noah Barsky. 2004. Utilizing balanced scorecard for R&D. *J R&D Management* 34(3): 229-238.
- Effendi, Sofyan dan Tukiran. 2012. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES
- Hamid, Suraya, Yu May Leen, Soo Hsaio Pei, dan Mohammad Toha Ijab. 2008. Using *e-balanced scorecard* in managing the performance and excellence of academicians. *J Pacific Asia Conference on Information System* 7(6): 813-828.
- Kaplan, Robert dan David Norton. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced scorecard*. Jakarta: Erlangga
- Mahsun, Mohamad. 2014. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sembiring, Dani dan Andri. 2015. Pengukuran kinerja dengan balanced scorecard untuk meningkatkan daya saing PT. ABC. *J Faktor Exacta* 8(4): 316-326
- Tangen, Stefan. 2005. Demistifying productivity and performance. *J Productivity and Performance Management* 4(1): 34-46.