

**ANALISIS KINERJA AGROINDUSTRI KELAPA SAWIT PT ABC DI KABUPATEN MESUJI
MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD***

*(Performance Analysis of PT ABC Palm Oil Agroindustry in Mesuji Regency Using
Balanced Scorecard Method)*

Ervina Dwicahyani, Muhammad Irfan Affandi, Maya Riantini

Jurusan Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Lampung, Jl. Prof. Dr. Soemantri Brojonegoro No. 1
Bandar Lampung, 35145. Telp. 082279207690, e-mail: ervinadwicahyani10@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the performance of PT ABC based on the Balanced Scorecard in Mesuji Regency. The research is a case study, conducted by using secondary data of PT ABC from 2015-2017 periods to analyze financial perspectives. For other perspectives were conducted through the calculation of the results of interview using a questionnaire. The population in this study are PT ABC customers and employees. While the samples are five companies for customer respondents, and 60 people for employee respondents. Data collection research was conducted in January 2019. The result of the research showed that the overall performance of PT ABC was in fairly good category. In a financial perspective, variables of return on investment and total assets turnover have shown good performance. For the customer perspective, it showed good performance by looking at variables of customer satisfaction and customer retention. In the perspective of internal business processes, it showed that conditions were still worse as the operating profit margin has decreased and the index "K" obtained exceeded the tolerance threshold. For the perspective of learning and growth, it showed in fairly well condition by looking at employee satisfaction scores and employee retention.

Key words: balanced scorecard, financial, performance

PENDAHULUAN

Perkebunan adalah segala kegiatan pengelolaan sumber daya alam, sumber daya manusia, sarana produksi, alat dan mesin, budidaya, panen, pengolahan, pemasaran serta manajemen untuk mewujudkan kesejahteraan bagi pelaku usaha perkebunan dan masyarakat. Tanaman perkebunan khususnya di Indonesia saat ini sedang dalam masa kejayaannya. Peningkatan produksi tanaman perkebunan terbesar terdapat pada komoditas kelapa sawit. Pada tahun 2006, Indonesia berhasil menggeser Malaysia menjadi produsen *Crude Palm Oil* (CPO) terbesar dunia. Tahun 2016 pangsa Indonesia mencapai 54 persen dari produksi CPO dunia, sedangkan Malaysia berada di posisi kedua dengan pangsa 32 persen (Sipayung 2017).

Kabupaten Mesuji merupakan kabupaten yang memiliki luas area perkebunan kelapa sawit tertinggi yaitu sebesar 21.588 ha. Luasnya jumlah perkebunan tersebut tidak sebanding dengan jumlah agroindustri kelapa sawit yang ada. Berdasarkan data yang diperoleh dari Dinas Perkebunan Provinsi Lampung, tercatat bahwa pada tahun 2008, di wilayah Kabupaten Mesuji

hanya terdapat satu unit agroindustri kelapa sawit bernama PT Tunas Baru Lampung berkapasitas olah 60 ton Tandan Buah Segar (TBS)/jam. Daya tampung dari satu unit agroindustri kelapa sawit berkapasitas 60 ton TBS/jam adalah sebesar 324 ribu ton dalam satu tahun. Sedangkan, potensi produksi TBS yang dihasilkan dari kebun sawit seluas 21.588 ha adalah sebesar 647.640 ton TBS. berdasarkan hal tersebut, masih terdapat kelebihan produksi TBS petani yang tidak terolah. Akibatnya, harga TBS di tingkat petani menjadi terpuruk berkisar antara Rp600 sampai Rp700 per kilogram.

Kondisi inilah yang menjadi pendorong pemerintah daerah untuk menarik investor yang berminat membangun pabrik kelapa sawit tanpa harus membangun kebun kelapa sawit sendiri. Untuk merespon hal tersebut, pada tahun 2009 dibangun suatu agroindustri kelapa sawit bernama PT ABC dengan kapasitas olah sebesar 30 ton TBS/jam. Setelah tiga tahun kemudian, kapasitas olah PT ABC ditingkatkan menjadi 45 ton TBS/jam.

Beberapa tahun kemudian, tepatnya sejak tahun 2013 sampai dengan 2015, berdirilah tiga unit agroindustri kelapa sawit di wilayah Kabupaten

Tulang Bawang yang jaraknya relatif dekat dengan perbatasan Kabupaten Mesuji. Sejak saat itu, jumlah agroindustri kelapa sawit di Kabupaten Mesuji dan sekitarnya berkembang pesat hingga berjumlah 18 unit. Kondisi ini yang menyebabkan terjadinya persaingan perolehan TBS antar agroindustri yang ada.

Pada awal menjalankan proses produksinya, PT ABC masih bekerja *under capacity* atau masih di bawah target. Namun, dalam tiga tahun terakhir yaitu tahun 2015-2017, suplai TBS dan produksi CPO yang dihasilkan oleh PT ABC mengalami fluktuasi. Pada tahun 2016, PT ABC hanya dapat memperoleh suplai TBS sebesar 188.467 ton dari target yang seharusnya bisa diperoleh yaitu sebesar 217.042 ton. Rendahnya suplai TBS yang didapat oleh agroindustri itu berpengaruh langsung terhadap produksi CPO yang dihasilkan. Pada tahun 2016, jumlah produksi CPO PT ABC belum dapat mencapai target dan hanya menghasilkan CPO sebesar 35.818 ton dari target sebesar 44.494 ton. Jumlah ini hanya sebesar 80,5 persen dari target 100 persen yang harus dicapai oleh PT ABC.

Terbatasnya suplai TBS yang diperoleh oleh PT ABC pada akhirnya menyebabkan perusahaan berproduksi tidak sesuai dengan kapasitas pabrik sehingga seringkali tidak dapat mencapai target yang telah ditentukan. Hal ini yang dapat berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan, sekaligus kinerja pelanggan, kinerja proses bisnis internal dan kinerja pembelajaran pertumbuhan PT ABC.

Penilaian kinerja penting digunakan untuk dapat mengukur bagaimana kinerja yang telah dilakukan oleh suatu perusahaan selama menjalankan proses produksinya, dalam hal ini penilaian kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Metode ini dipilih dengan pertimbangan bahwa metode ini merupakan metode analisis kinerja perusahaan yang bersifat lebih kompleks dibandingkan dengan metode lainnya. Metode *Balanced Scorecard* tidak hanya menilai dari segi perspektif keuangan saja, tetapi juga termasuk perspektif non-keuangan.

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan, maka perlu adanya analisis yang dapat menilai kinerja yang telah dilakukan oleh PT ABC menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Tujuan penelitian ini yaitu menganalisis kinerja keuangan agroindustri kelapa sawit PT ABC, menganalisis kinerja pelanggan agroindustri kelapa sawit PT ABC, menganalisis kinerja proses bisnis internal

agroindustri kelapa sawit PT ABC, dan menganalisis kinerja pembelajaran dan pertumbuhan agroindustri kelapa sawit PT ABC.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah studi kasus. Penelitian ini dilaksanakan di PT ABC yang terletak di Desa Mulya Agung, Kecamatan Simpang Pematang, Kabupaten Mesuji, Provinsi Lampung. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja (*purposive*), dengan pertimbangan bahwa PT ABC seringkali memiliki kendala dalam memenuhi bahan baku TBS untuk melakukan proses produksi sehingga berpengaruh pada pencapaian jumlah produksi CPO yang dihasilkan.

Responden penelitian terdiri dari responden pelanggan yang merupakan pembeli CPO di PT ABC berjumlah 5 perusahaan. Responden karyawan, berjumlah 60 orang dari populasi karyawan sebanyak 142 orang. Pemilihan responden ini menggunakan teknik *simple random sampling*. Responden *key person*, dipilih sebanyak enam orang yang merupakan pemegang kekuasaan perusahaan, terdiri dari manajer keuangan, manajer *marketing*, *mill manager*, manajer pembelian TBS, manajer *human resources development* (HRD) dan kepala tata usaha PT ABC.

Return on Investment menurut Kasmir (2013) merupakan rasio yang menunjukkan hasil atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan. Rumus untuk mencari ROI adalah sebagai berikut :

$$ROI = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total aktiva}} \times 100\% \dots \dots \dots (1)$$

TATO merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur berapa jumlah penjualan yang diperoleh dari tiap rupiah aktiva. Menurut Kasmir (2013), rumus yang digunakan untuk mencari TATO adalah sebagai berikut :

$$TATO = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \dots \dots \dots (2)$$

Kinerja pelanggan diukur menggunakan dua variabel penelitian yaitu kepuasan pelanggan dan retensi pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan variabel yang digunakan untuk menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proporsi nilai.

Tabel 1. Penilaian skor kinerja keuangan

No	Variabel	Penilaian Skor Perusahaan	Kriteria	Bobot Nilai
1.	ROI	ROI < 0	Sangat kurang baik	0
		0 < ROI ≤ 6	Kurang baik	1
		6 < ROI ≤ 12	Cukup	2
		12 < ROI ≤ 18	Baik	3
		ROI > 18	Sangat baik	4
2.	TATO	Turun	Kurang baik	0
		Tetap	Cukup	1
		Naik	Baik	2
		Skor Maksimal		6

Sumber : Kasmir, 2013

Pengukuran kepuasan pelanggan pada penelitian ini akan dilakukan melalui kuesioner yang diajukan kepada para pelanggan yang membeli CPO ke PT ABC. Kuesioner tersebut berisi pertanyaan tertutup yang diajukan kepada pelanggan.

Atribut yang digunakan sebagai dasar pengukuran tingkat kepuasan pelanggan adalah atribut ketepatan jumlah produk, kualitas produk, harga, profesionalisme pelayanan karyawan, pengetahuan dan keterampilan karyawan, keramahan dan kesopanan karyawan, kecepatan pelayanan, dan sistem pembayaran. Tingkat kepuasan pelanggan yang telah diperoleh, nantinya akan disesuaikan dengan kriteria kepuasan menggunakan skala Likert.

Retensi pelanggan merupakan ukuran yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan. Tingkat retensi pelanggan menurut Chamdan (2010) dihitung dengan cara mengurangi jumlah pelanggan pada tahun berjalan dengan jumlah pelanggan pada tahun lalu dan hasilnya dibagi dengan jumlah pelanggan tahun lalu, kemudian hasilnya dikalikan 100%.

Margin laba operasional merupakan variabel yang digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam melakukan efisiensi biaya dalam proses operasi. Menurut Sitio (2011), rumus margin laba operasional adalah :

$$\frac{\text{Laba operasi}}{\text{Penjualan bersih}} \times 100\% \dots\dots\dots(4)$$

Variabel ini digunakan untuk mengetahui baik atau tidaknya proses pengadaan bahan baku yang telah dilakukan perusahaan yang secara langsung berpengaruh terhadap profitabilitas perusahaan.

Dalam analisis profitabilitas, yang menjadi variabel penilaian kinerja pengadaan bahan baku adalah Indeks “K”. Rumus Indeks “K” yaitu :

$$\frac{\text{Harga TBS}}{[(\text{Rendemen CPO} \times \text{Harga CPO}) + (\text{Rendemen kernel} \times \text{Harga kernel})]} \times 100\% \dots\dots\dots(5)$$

Tingkat kepuasan pekerja merupakan tolak ukur yang digunakan untuk mengukur seberapa besar tingkat kepuasan pekerja selama bekerja dalam suatu perusahaan. Tingkat kepuasan pekerja dinilai menggunakan skala Likert. Menurut Hargono (2012), atribut kepuasan pekerja dinilai berdasarkan gaji, promosi, kondisi kerja yang mendukung, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap atasan, kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Retensi pekerja merupakan ukuran kinerja yang digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya. Rumus yang digunakan menurut Hasibuan (2012) adalah sebagai berikut:

$$\text{Turnover} = \frac{\text{Jumlah karyawan masuk} - \text{jumlah karyawan keluar}}{\frac{1}{2}(\text{Jumlah karyawan awal} + \text{Jumlah karyawan akhir})} \times 100\% \dots\dots(6)$$

Tabel 2. Penilaian skor kinerja pelanggan

No	Variabel	Penilaian Skor Perusahaan	Kriteria	Bobot Nilai
1.	Kepuasan Pelanggan	Tidak puas	Sangat kurang baik	0
		Kurang puas	Kurang baik	1
		Cukup puas	Cukup	2
		Puas	Baik	3
		Sangat puas	Sangat baik	4
2.	Retensi Pelanggan	Turun	Kurang baik	0
		Tetap	Cukup	1
		Naik	Baik	2
		Skor Maksimal		6

Sumber : Akhmad, Widjaya, dan Nugraha 2016

Tabel 3. Penilaian skor kinerja proses bisnis internal

No.	Variabel	Penilaian Skor Perusahaan	Kriteria	Bobot Nilai
1.	Margin Laba Operasional	Turun	Kurang baik	0
		Tetap	Cukup	1
		Naik	Baik	2
2.	Pengadaan Bahan Baku	>87%	Kurang baik	0
		82% ≤ K ≤ 87%	Cukup	1
		< 82%	Baik	2
Skor Maksimal				4

Sumber : Sitio, 2011

Tabel 4. Penilaian skor kinerja pembelajaran dan pertumbuhan

No	Variabel	Penilaian Skor Perusahaan	Kriteria	Bobot Nilai
1.	Kepuasan Pekerja	Tidak puas	Sangat kurang baik	0
		Kurang puas	Kurang baik	1
		Cukup puas	Cukup	2
		Puas	Baik	3
2.	Retensi Pekerja	Sangat puas	Sangat baik	4
		Naik	Kurang baik	0
		Tetap	Cukup	1
		Turun	Baik	2
Skor maksimal				6

Sumber : Kaplan dan Norton, 2000

Setelah dilakukan penilaian pada tiap perspektif yang ada, maka selanjutnya, nilai yang telah diperoleh tersebut akan disatukan dalam satu tabel dan akan dijumlahkan untuk menentukan nilai kinerja keseluruhan perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat diketahui dengan cara membagi skor yang diperoleh dengan skor keseluruhan perusahaan. Menurut Tuningrat (2011), kinerja dikatakan “baik” apabila nilai yang diperoleh lebih besar dari 0,8. Kinerja dikategorikan “cukup baik” apabila nilai yang diperoleh pada rentang 0,5 sampai dengan 0,79, sedangkan kinerja “kurang baik” apabila nilai yang diperoleh kurang dari 0,5.

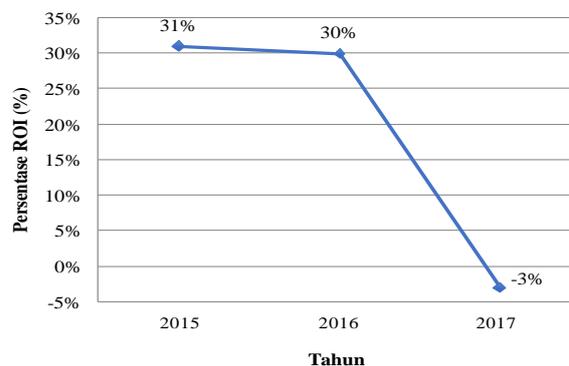
HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja Keuangan

Hasil perhitungan persentase ROI yang telah diperoleh dapat dilihat pada Gambar 1. Persentase ROI selama tiga tahun terakhir mengalami penurunan. Pada tahun 2017 turun hingga menjadi -3 persen. Hal ini disebabkan karena menurunnya tingkat perolehan laba perusahaan dari sebelumnya mencapai Rp37,37 milyar pada tahun 2015 dan pada tahun 2017 mengalami kerugian yang cukup besar hingga mencapai Rp2,47 milyar.

Kerugian PT ABC di tahun 2017 tersebut, terutama disebabkan oleh besarnya nilai beban pokok penjualan yang dikeluarkan oleh perusahaan yaitu mencapai 98 persen dari total penjualan yang dihasilkan. Hal ini terjadi karena harga bahan baku selama tahun 2017 relatif lebih mahal dibanding tahun-tahun sebelumnya yaitu mencapai Rp1.707/kg TBS. Sedangkan untuk tahun 2015 dan 2016 berturut-turut adalah sebesar Rp1.282/kg TBS dan Rp1.442/kg TBS. Semakin meningkatnya harga TBS ini berpengaruh pada keuntungan yang

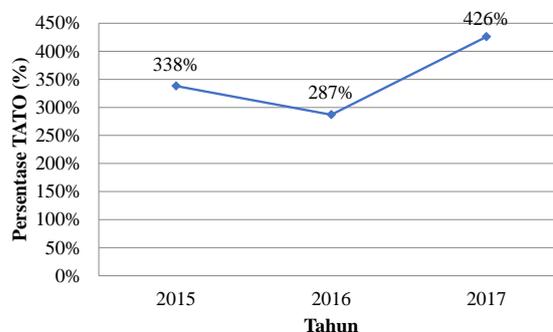
diperoleh perusahaan sehingga menjadi menyebabkan perusahaan mengalami kerugian.



Gambar 1. Hasil persentase ROI periode tahun 2015-2017

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Gultom (2009) tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* pada PT Perkebunan Nusantara III Persero Medan bahwa terdapat kesamaan pada hasil persentase ROI yang diperoleh antara PT ABC dengan PTPN III tersebut. Besar persentase ROI pada kedua perusahaan tersebut sama-sama berada dalam kategori sangat baik yaitu lebih dari 18 persen. Hal ini menggambarkan bahwa persentase ROI di PT ABC telah sesuai dan memiliki kinerja yang sangat baik.

Persentase TATO yang diperoleh PT ABC pada tiga tahun terakhir mengalami fluktuasi. Pada tahun 2016. Persentase TATO mengalami penurunan sebesar 51 persen. Hal ini disebabkan karena nilai penjualan produk yang diperoleh perusahaan pada tahun 2016 jauh lebih rendah yaitu sebesar Rp354,59 milyar dibandingkan dengan tahun 2015 sebesar Rp405,07 milyar.



Gambar 2. Hasil persentase TATO periode tahun 2015-2017

Rendahnya nilai penjualan produk di tahun 2016, terutama disebabkan karena produksi CPO yang dihasilkan pada tahun 2016 lebih sedikit yaitu

sebesar 35.818 ton dibanding tahun 2015 yang mencapai 52.597 ton. Menurunnya total produksi CPO yang dihasilkan PT ABC disebabkan karena jumlah bahan baku TBS yang sedikit. Hal ini terjadi karena perusahaan kalah bersaing dalam memperoleh bahan baku dengan agroindustri sejenis. Penyebab kekalahan tersebut adalah harga yang ditawarkan oleh PT ABC kepada pemasok bahan baku TBS masih lebih rendah daripada agroindustri lainnya. Untuk mengatasi hal tersebut, hal yang harus dilakukan oleh PT ABC adalah dapat memiliki kebun kelapa sawit sendiri sehingga dapat memenuhi kebutuhan bahan baku TBS dalam proses produksinya.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Supriyanto *et al* (2018) tentang analisis kinerja PT Perkebunan Nusantara III (Persero) menggunakan metode *Balanced Scorecard* karena terdapat perbedaan hasil antara PT ABC dengan PTPN III. Pada PT ABC, persentase kenaikan TATO lebih besar dibandingkan dengan penurunannya sedangkan pada PTPN III persentase TATO mengalami penurunan yang berpengaruh pada menurunnya perolehan laba yang didapat oleh perusahaan. Hasil penilaian kinerja perspektif keuangan dari kedua indikator yaitu ROI dan TATO disajikan pada Tabel 5.

Berdasarkan kriteria Kasmir (2013), diperoleh kinerja keuangan PT ABC adalah sebesar enam dari total skor maksimal enam juga, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan PT ABC berada pada kategori baik.

Kinerja Pelanggan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, total keseluruhan skor yang diperoleh untuk kepuasan pelanggan yang membeli CPO di PT ABC adalah sebesar 154. Hal ini berarti bahwa tingkat kepuasan yang dirasakan oleh para pelanggan di PT ABC adalah sebesar 77 persen. Aspek ketepatan jumlah produk menjadi aspek yang memiliki persentase paling sedikit atau terendah. Hal ini disebabkan karena biasanya jenis timbangan serta alat pendukung lain dan petugas timbangan di PT ABC tidak sama dengan yang terdapat pada pihak pelanggan atau *buyer* lainnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Sinaga (2019) tentang perancangan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategik dalam pencapaian sasaran strategik jangka panjang (studi kasus pada PT Perkebunan Nusantara XIII Persero Pontianak). Tingkat kepuasan kedua

perusahaan tersebut adalah sama. Para pelanggan telah memiliki tingkat kepuasan dengan kategori puas terhadap produk serta pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.

Retensi pelanggan PT ABC di Kabupaten Mesuji tidak mengalami kenaikan maupun penurunan, melainkan hasilnya tetap. Sejauh ini, PT ABC memang tidak menambah jumlah pelanggannya, hal ini dikarenakan lokasi-lokasi perusahaan pembeli CPO berada jauh dari PT ABC yang terletak di Kabupaten Mesuji. Jauhnya jarak tersebut dapat menyebabkan ongkos angkut dari pembelian CPO menjadi terlalu besar, sehingga PT ABC lebih memilih untuk tetap mempertahankan pelanggan lamanya tersebut.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Sitio (2011) tentang penerapan *Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan bahwa terdapat perbedaan antara retensi pelanggan yang terjadi di PT ABC dan PTPN IV. Perbedaan tersebut terletak pada jumlah pelanggan PT ABC yang tidak mengalami kenaikan maupun penurunan (tetap) sedangkan PTPN IV dapat meningkatkan jumlah pelanggannya dan menunjukkan kinerja yang baik untuk kelangsungan perusahaannya.

Tabel 5. Hasil penilaian kinerja keuangan PT ABC

No	Variabel	Penilaian Skor Perusahaan	Hasil Perhitungan	Kriteria	Bobot Nilai
1.	ROI	ROI < 0 0 < ROI ≤ 6 6 < ROI ≤ 12 12 < ROI ≤ 18 ROI > 18	19,3	Sangat baik	4
2.	TATO	Turun Tetap Naik	Naik	Baik	2
Total skor					6

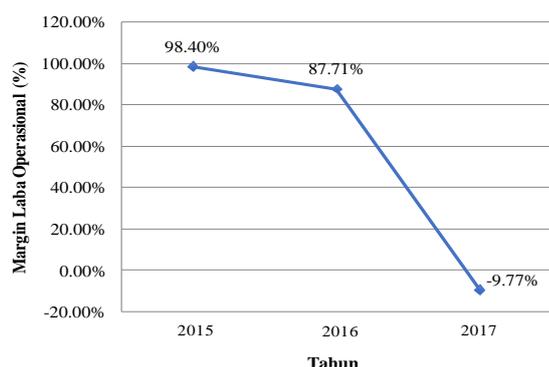
Tabel 6. Hasil penilaian kinerja pelanggan PT ABC

No	Variabel	Penilaian Skor Perusahaan	Hasil	Kriteria	Bobot Nilai
1.	Kepuasan Pelanggan	Sangat tidak puas Tidak puas Cukup puas Puas Sangat puas	154	Baik	3
2.	Retensi Pelanggan	Turun Tetap Naik	Tetap	Cukup	1
Total skor					4

Berdasarkan kriteria Akhmad (2016), skor total yang diperoleh pada kinerja pelanggan PT ABC adalah sebesar 4, dari skor maksimal yang dapat diperoleh sebesar 6. Berdasarkan Tabel 6 di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja PT ABC pada perspektif pelanggan termasuk ke dalam kategori cukup baik.

Kinerja Proses Bisnis Internal

Hasil perhitungan margin laba operasional dapat dilihat pada Gambar 3.

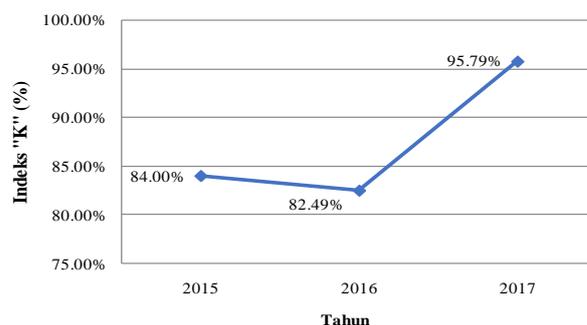


Gambar 3. Hasil persentase margin laba operasional PT ABC Tahun 2015-2017

Persentase margin laba operasional yang diperoleh dalam tiga tahun terakhir berturut-turut mengalami penurunan. Puncak penurunannya terjadi pada tahun 2017 hingga mencapai -9,77 persen. Penurunan tersebut terutama disebabkan oleh menurunnya nilai laba operasi, dimana sejak tahun 2015 sampai 2016 mengalami penurunan hingga menjadi Rp 49,6 milyar. Menurunnya nilai laba operasi tersebut terutama disebabkan oleh relatif mahalnnya harga TBS yang dibeli dari petani melalui para pedagang pengumpul (*supplier*). Mahalnnya harga TBS ini terjadi akibat kuatnya persaingan antar agroindustri kelapa sawit setempat dan sekaligus berpengaruh terhadap semakin kuatnya persaingan dalam memperoleh bahan baku TBS antar agroindustri sejenis.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sitio (2011) tentang penerapan *Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan bahwa terdapat kesamaan antara margin laba operasional yang diperoleh PT ABC dengan PTPN IV yaitu nilai margin laba operasional yang sama-sama mengalami penurunan akibat adanya peningkatan beban pokok penjualan yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Hasil perhitungan indeks “K” dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Hasil perhitungan indeks “K” PT ABC tahun 2015-2017

Selama tiga tahun terakhir indeks “K” yang diperoleh PT ABC mengalami fluktuasi. Pada tahun 2017, indeks “K” yang diperoleh telah mencapai 95,79 persen atau jauh melebihi ambang batas toleransi yang diharapkan. Maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan cenderung akan berpotensi merugi. Hal ini disebabkan oleh tingginya nilai pembelian TBS yang mencapai Rp1.707/kg TBS, dimana nilai indeks “K” itu berbanding lurus dengan harga TBS. Artinya, semakin tinggi harga TBS, maka semakin tinggi pula nilai indeks “K” yang dihasilkan.

Berdasarkan kriteria Sitio (2011), skor yang diperoleh pada kinerja proses bisnis internal PT ABC adalah sebesar nol dari total skor maksimal yang ada. Skor tersebut menunjukkan bahwa kinerja proses bisnis internal PT ABC termasuk dalam kategori kurang baik.

Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan

Total keseluruhan skor yang diperoleh untuk kepuasan pekerja yang bekerja di PT ABC adalah sebesar 4.980. Hal ini menggambarkan bahwa tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pekerja di PT ABC adalah sebesar 72,17 persen.

Tabel 7. Hasil penilaian kinerja proses bisnis internal PT ABC

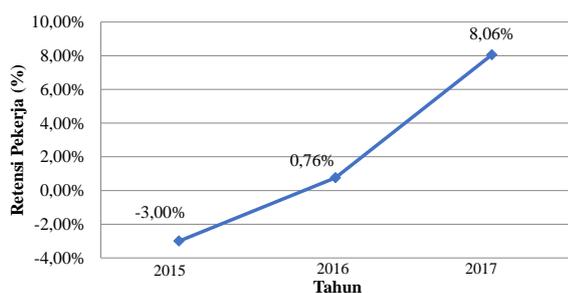
No	Variabel	Penilaian Skor Perusahaan	Hasil Perhitungan	Kriteria	Bobot Nilai
1.	Margin laba Operasional	Turun Tetap Naik	Turun	Kurang baik	0
2.	Pengadaan bahan baku indeks (“K”)	>87% 82% ≤ K ≤ 87% ≤ 82%	87,43%	Kurang baik	0
Total skor					0

Indikator kesesuaian penerimaan gaji dengan besarnya tanggung jawab yang diberikan perusahaan memperoleh skor yang paling rendah dibandingkan dengan indikator lain. Tingkat kepuasan yang dirasakan pekerja dari indikator itu hanya sebesar 71,33 persen. Indikator ini memperoleh nilai terendah dikarenakan tanggung jawab dari masing-masing pekerja memang cukup berat tergantung dari jabatan yang dimiliki oleh pekerja itu sendiri.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Putra (2014) tentang analisis kinerja perusahaan dengan metode *Balance Scorecard* (studi kasus pada PT. Putra Tidar Perkasa) bahwa terdapat kesamaan mengenai tingkat kepuasan yang dirasakan oleh PT ABC dan PTP. Tingkat kepuasan pada kedua perusahaan berada pada kategori puas. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan yang diperoleh PT ABC telah sesuai dan berada pada kategori baik.

Persentase *turnover* pekerja yang diperoleh dalam tiga tahun terakhir mengalami kenaikan yang signifikan. Kenaikan tersebut terjadi pada tahun 2017, persentase *turnover* pekerja yang diperoleh mencapai sebesar 8,06 persen. Tingginya tingkat perputaran pekerja yang terjadi di PT ABC disebabkan oleh beberapa faktor. Di antaranya yaitu mengundurkan diri karena ingin berwiraswasta dan dipecat karena melakukan tindakan pelanggaran.

Hasil perhitungan retensi pekerja dapat dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Hasil perhitungan retensi pekerja PT ABC Tahun 2015-2017

Secara persentase, memang tingkat *turnover* pekerja di PT ABC tergolong tinggi dan mengalami peningkatan. Namun, jika dilihat dari sisi bisnisnya, PT ABC mengalami perkembangan ditandai dengan bertambahnya satu unit agroindustri kelapa sawit yang masih dalam satu lingkup perusahaan. Keadaan ini justru memberikan peluang karir pada karyawan tertentu

di PT ABC, dan di sisi lain dapat memberikan kesempatan terjadinya *recruitment* karyawan baru dari masyarakat sekitar.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Gultom (2009) bahwa terdapat perbedaan mengenai tingkat retensi pekerja yang terjadi di PT ABC dan PTPN III. Perbedaan tersebut terletak pada tingkat retensi karyawan yang dialami oleh PT ABC, dimana terjadi kenaikan akibat adanya berbagai macam kondisi yang menuntut untuk harus mengadakan *recruitment* pekerja sedangkan pada PTPN III, tingkat retensi karyawannya justru mengalami penurunan.

Berdasarkan kriteria Kaplan dan Norton (2000), skor total yang diperoleh untuk kinerja pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebesar 3, dari skor maksimal sebesar 6. Berdasarkan hal tersebut maka kinerja PT ABC pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan termasuk ke dalam kategori cukup baik ditunjukkan oleh skor yang berjumlah 3 tersebut.

Total skor kinerja *Balanced Scorecard* PT ABC yang diperoleh adalah sebesar 13 dari total skor maksimal yang dapat diperoleh yaitu sebesar 22. Hasil perhitungan yang diperoleh sebesar 0,59 menunjukkan bahwa kinerja keseluruhan dari PT ABC adalah cukup baik.

Penelitian ini sejalan dengan Akhmad, Widjaya, dan Nugraha (2016) tentang pengukuran kinerja perusahaan di Lembang Jawa Barat dengan pendekatan *Balanced Scorecard* bahwa terdapat kesamaan antara kinerja yang dimiliki oleh PT ABC dan PT Momenta Agrikultura yaitu kinerja yang telah dicapai oleh kedua perusahaan tersebut yaitu sama-sama masuk dalam kategori cukup baik.

Tabel 8. Hasil penilaian kinerja pembelajaran dan pertumbuhan PT ABC

No	Variabel	Penilaian Skor Perusahaan	Hasil Perhitungan	Kriteria	Bobot Nilai
1.	Kepuasan Pekerja	Tidak puas	4.980	Baik	3
		Kurang puas			
		Cukup puas			
		Puas			
2.	Retensi Pekerja	Sangat puas	Naik	Kurang baik	0
		Naik			
		Tetap Turun			
Total skor					3

KESIMPULAN

Kinerja PT ABC secara umum menggunakan metode *Balanced Scorecard* menunjukkan hasil yang cukup baik. Kinerja keuangan termasuk pada kategori baik. Kinerja pelanggan termasuk dalam kategori cukup baik. Kinerja proses bisnis internal termasuk pada kategori kurang baik. Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan termasuk pada kategori cukup baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad F, Widjaya S, dan Nugraha A. 2016. Pengukuran kinerja perusahaan di Lembang Jawa Barat dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. *JIIA*, 4 (2) : 134-144. <https://jurnal.fp.unila.ac.id/index.php/JIIA/article/view/1230>. [29 Oktober 2018].
- Chamdan NUN. 2010. Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja pada Lembaga Keuangan Syariah Bina Insan Mandiri Gondangrejo. *Skripsi*. F Universitas Sebelas Maret. Surakarta. <https://digilib.uns.ac.id/dokumen/download/17387/MzMxMTE%3D/>. [29 Oktober 2018].
- Gultom D. 2009. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan *Balanced Scorecard* Studi Kasus pada PTPN III (Persero) Medan. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatera Utara. Medan. <http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/10E00254.pdf>. [24 April 2019].
- Hargono E. 2012. Analisis Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Mitra Wibowo. *Skripsi*. Universitas Katolik Soegijapranata. Semarang. <http://repository.unika.ac.id/5214/&ved=2ahUKEwjL86i5z>. [14 Januari 2019].
- Hasibuan M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Kaplan RS dan Norton DP. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta.
- Kasmir. 2013. *Analisis Laporan Keuangan*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Putra R. 2014. Analisis kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* pada PT. Putra Tidar Perkasa). *Jurnal Measurement*, 8 (1) : 37-50. http://download.portalgaruda.org/%3Fref%3Dbrowse%26mod%3Dviewarticle%26article%3D446546&ved=2ahUKEwih1tXS5-XiAhWe7nMBHYJGBw0QFjAAegqibHab%usg=AovVaw0fRZz93vQFFL_IAh5CKgAF. [28 Oktober 2018].
- Sinaga A. 2019. Perancangan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategik dalam pencapaian sasaran strategik jangka panjang (studi kasus pada PTPN XIII Persero Pontianak). *Jurnal Ekonomi* : 34-38. Universitas Kristen Maranatha. Bandung. <http://repository.maranatha.edu/1514/&ved=2ahUKEwizMH>. [24 April 2019].
- Sipayung T. 2017. *Mitos vs Fakta Industri Minyak Sawit Indonesia : dalam Isu Sosial, Ekonomi, dan Lingkungan Global, Edisi Ketiga*. PASPI. Bogor.
- Sitio NR. 2011. Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Pengukur Kinerja PTPN IV (Persero) Medan. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara. Medan. <https://text.id.123dok.com/document/nzwvgj7q>. [28 Oktober 2019].
- Supriyanto, Sari DI, Bahgia S, Mediyanti S, dan Farmiati J. 2018. Analisis kinerja PTPN III (Persero) menggunakan metode *Balanced Scorecard*. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 7 (2) : 52-58. Politeknik LP3I. Medan. <http://ejurnal.plm.ac.id/index.php/article/download/corecard/pdf&ved>. [24 April 2019]
- Tuningrat IAM, Satriawan IK, dan Lestari IGAS. 2011. Analisis tingkat kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan (studi kasus di Perusahaan Kopi Banyuwatis). *Jurnal PIRAMIDA*, VIII (2). Pp : 114-120. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/piramida/article/view/7003/525&ved>. [29 Oktober 2018].