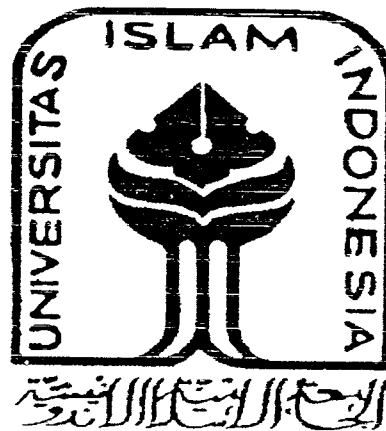


**Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja
Pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Redjosarie Jawa Timur**

SKRIPSI

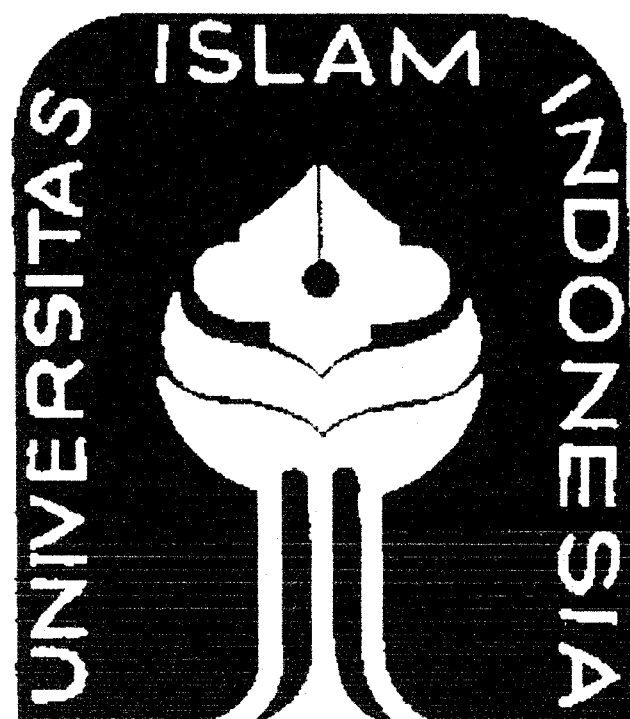


Ditulis oleh

Nama : Emy Sulistiyowati
Nomor Mahasiswa : 01311526
Program studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Keuangan

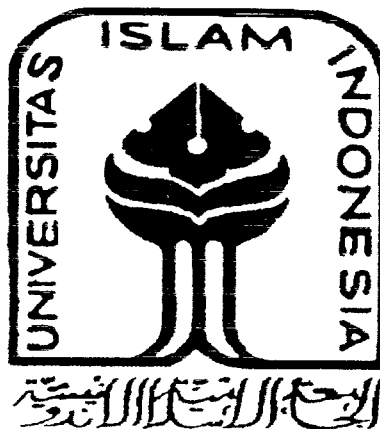
**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA**

2005



**Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja
Pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Redjosarie Jawa Timur**

SKRIPSI



Ditulis oleh

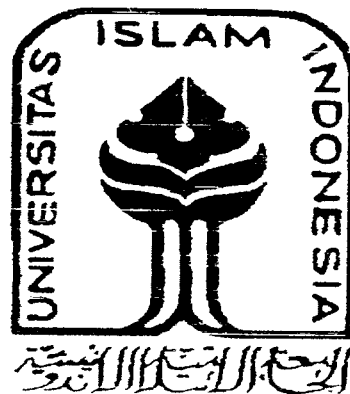
Nama : Emy Sulistiyowati
Nomor Mahasiswa : 01311526
Program studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Keuangan

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2005**

**Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja
Pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Redjosarie Jawa Timur**

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.



Oleh

Nama : Emy Sulistiyowati
Nomor Mahasiswa : 01311526
Program studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Keuangan

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2005**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“ Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta,15 Juni.....2005
Penulis,

Emy Sulistiyowati

Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja

Pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Redjosarie Jawa Timur

Nama : Emy Sulistiyowati

Nomor Mahasiswa : 01311526

Program studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Keuangan

Yogyakarta, ...23 Mei... 2005

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Zaenal Arifin', with a long horizontal stroke extending to the left.

Zaenal Arifin, Dr, II, M.Si

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

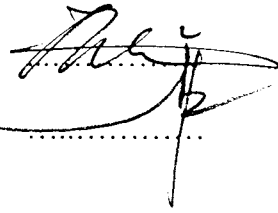
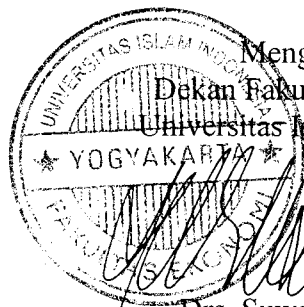
**BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PADA PT.
PERKEBUNAN NUSANTARA XI (PERSERO) REDJO SARIE JAWA TIMUR**

**Disusun Oleh: EMY SULISTIWATI
Nomor mahasiswa: 01311526**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 15 Juni 2005

Penguji/Pemb. Skripsi: Dr. Zaenal Arifin, M.Si

Penguji : Dra. Nurfauziah, MM



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Drs. Suwarsono, MA



“Sesungguhnya Alloh Tidak Akan Mengubah Nasib Suatu

Kaum Kecuali Kaum Itu Mengubahnya Sendiri”

(Al Qur'an Surat Ar-Ro'du Ayat 11)

Karya ini kupersembahkan untuk

My Parents

Dearest Mom and Dad

and My Sisters

Tery and Elyn

MOTO

.....Jadikanlah sabar dan salat sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar." (QS. Albaqarah: 153)

" Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari satu urusan), maka bekerja keraslah (dalam urusan yang lain....(Al Insyirah : 6-7).

"Formula terbaik dalam menjalani kehidupan adalah memperbanyak belajar dalam kehidupan." (Kahlil Gibran).

"Hanya orang malas saja yang selalu mengalami kegagalan dalam hidupnya, karena bagi orang yang giat, suatu kegagalan adalah sebuah keberhasilan yang tertunda."

"Jalan menuju keberhasilan memang panjang dan penuh rintangan, sedangkan jalan menuju kegagalan sangat pendek tanpa rintangan.""

ABSTRAK

Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Redjosarie Jawa Timur

PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Redjosarie adalah perusahaan yang mengoperasikan pabrik gula. Dalam menghadapi pasar bebas yang akan datang, PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Redjosarie mengadakan pembenahan kinerjanya agar dapat berkompetisi dengan pesaing domestik maupun internasional. Pembenahan yang dilakukan meliputi pengontrolan dan pengukuran kinerja secara keseluruhan, sebagai hasilnya, pengukuran kinerja akan digunakan untuk menuntun pengambilan keputusan oleh manajer dan mengevaluasi kinerja para manajer di setiap departemen.

Pengukuran kinerja yang telah dilakukan PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Redjosarie meliputi pengukuran kinerja keuangan dan kinerja operasional. Pengukuran hanya pada kedua perspektif tersebut belumlah memadai dalam lingkungan bisnis modern. Penelitian ini bertujuan memberikan solusi bagi PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Redjosarie dalam membenahi kinerja manajemennya dengan mendesain model Balanced Scorecard (BSC) dengan cara mengidentifikasi Key Succes Factors (KSF) kemudian menjadikan KSF tersebut sebagai indikator ukuran kinerja dalam rerangka BSC sehingga didapat suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan koheren.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatu

Dengan mengucapkan rasa syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Redjosarie Jawa Timur” dengan baik dan lancar.

Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen (Keuangan) Universitas Islam Indonesia.

Pembuatan skripsi ini membahas tentang penerapan *Balanced Scorecard* dengan keempat perspektifnya (finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan) sebagai alat ukur kinerja pada *critical success factor* di PT. Perkebunan XI (Persero) Redjosarie.

Dalam proses penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak yang ikut serta dalam membantu kelancaran proses penyusunan skripsi tersebut dari awal hingga akhir. Oleh karena itu melalui kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak H. Suwarsono, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

2. Bapak Zaenal Arifin, Dr, H, M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan, saran, petunjuk, dan pengarahannya selama proses penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Ir. Suryo Handoko, selaku pimpinan (Administratur) PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Redjosarie yang telah memberikan izin kepada penulis untuk mengadakan penelitian.
4. Bapak Sudjarwo selaku Kepala Bagian Personalia yang telah memberikan data dan keterangannya mengenai permasalahan yang dibahas dalam skripsi ini.
5. Seluruh staf dan karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Redjosarie atas semua bantuan dan keramahannya selama penulis mengadakan penelitian.
6. Ayah dan Ibundaku tercinta yang tidak pernah menyerah memberikan semangat, kasih sayang dan limpahan do'a..
7. Kakakku Tery dan adikku satu-satunya Herlyn terima kasih atas do'a, dan semangat yang diberikan.
8. Om dan Tanteuku semua yang selalu memberikan do'a, nasehat dan semangat.
9. Semua sepupuku, de' tokik, wentu, dantri, devi, nonik dan kurcaci kecil aldis, gogik, tian, aji' dan dede' pras yang selalu menghibur dan membuatku rindu.
10. “ Mas Nanang Lubis Miftahul Firdaus ” ,”*Thank's you for your support, encouragement, love and caring. Thank's a lotz for always being there for me, I couldn't done this without you*”.
11. Itik-itik Manajemen kelas F (Arin, Dies, Irma, Ana, Nisa, Yurin, Rika) yang selalu menemaniku, menghiburku dalam suka ataupun duka serta mendukungku dalam penyelesaian tugas akhir ini.

12. Teman-teman kosku (Mba' Lia, Jani, Tri', Padmi, Diah, Titik, Dwi dan Agung) yang selalu menemaniku dan mendukungku dan mendo'akanku.
13. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang pasti saya ucapkan terima kasih telah memberikan dukungan agar dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulis sadar bahwa dalam penulisan dan penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun akan menjadi sangat berharga bagi penulis di masa yang akan datang. Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi wabarakatu

Yogyakarta, 15 Juni 2005

Penulis

Emy Sulistiyowati

(01311526)

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Sampul Depan Skripsi.....	ii
Halaman Judul Skripsi	iii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iv
Halaman Pengesahan Skripsi.....	v
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi.....	vi
Halaman Persembahan.....	vii
Moto.....	viii
Abstrak.....	ix
Kata Pengantar.....	x
Daftar Isi.....	xiii
Daftar Tabel.....	xv
Daftar Gambar.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.5 Sistematika Penulisan.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	10
2.2 Landasan Teori.....	12
2.2.1 Penilaian Kinerja.....	12
2.2.2 Konsep <i>BSC</i>	19
2.2.3 Integrasi Empat Perspektif Dalam <i>BSC</i>	30
2.2.4 Jenis-jenis Pengukuran Dalam <i>BSC</i>	32
2.2.5 Karakteristik-karakteristik <i>BSC</i>	33
2.2.6 Kaitan Ukuran <i>BSC</i> dan Strategi Perusahaan.....	34
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Lokasi Penelitian.....	37
3.2 Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.2.1 Jenis Data.....	37
3.2.2 Metode Pengumpulan Data.....	37
3.3 Variabel Penelitian.....	38
3.4 Teknik Analisis.....	39

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
4.1	Gambaran Umum Perusahaan..... 44
4.1.1	Sejarah Berdirinya Perusahaan..... 44
4.1.2	Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan..... 45
a.	Struktur Organisasi..... 45
b.	Deskripsi Jabatan..... 46
4.1.3	Visi, Misi dan Budaya Perusahaan..... 52
a.	Visi Perusahaan..... 52
b.	Misi Perusahaan..... 52
c.	Budaya Perusahaan..... 52
4.1.4	Maksud dan Tujuan Lapangan Usaha..... 53
4.4	Pengukuran Kinerja Perusahaan Berdasarkan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> 53
a.	Perspektif Keuangan..... 53
b.	Perspektif Konsumen..... 56
c.	Perspektif Proses Bisnis Internal..... 59
d.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan..... 64
4.3	Hubungan Antara Empat Perspektif <i>BS</i> 68
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1	Kesimpulan..... 70
5.2	Saran..... 72
Daftar Pustaka..... 74	
Lampiran	

DAFTAR TABEL

2.1	Objek dan Pengukuran Dalam Perspektif Keuangan.....	23
2.2	Objek dan Pengukuran Dalam Perspektif Pelanggan.....	26
2.3	Objek dan Pengukuran Dalam Perspektif Proses Bisnis Internal.....	28
2.4	Objek dan Pengukuran Dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	30 53
4.1	Perhitungan Kinerja Perspektif Keuangan Selama Tahun 2001-2002....	54
4.2	Hasil Penilaian Kepuasan <i>Customer</i>	57
4.3	Hasil Penilaian Kepuasan Distributor.....	57
4.4	Pemberian Bobot Aspek A, B, dan C.....	60
4.5	Hasil Kuisioner Penilaian Kualitas Proses Bisnis dan Lingkungan Kerja.....	62
4.6	Data Investasi Baru.....	63
4.7	Hasil Kuisioner Mengenai Produktivitas Karyawan.....	65
4.8	Hasil Kuisioner Mengenai Loyalitas Karyawan.....	66
4.9	Hasil Kuisioner Mengenai Kepuasan Kerja Karyawan.....	67
4.10	Gambaran Menyeluruh Penjabaran Strategi PT. Perkebunan Nusantara Ke Dalam Sasaran Strategis Berdasarkan <i>BSC</i>	69

DAFTAR GAMBAR

2.1	Rerangka Untuk Merancang Sistem Penilaian Kinerja.....	13
2.2	Proses Seorang Pekerja Menampilkan Kinerja.....	16
2.3	Rerangka <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.4	Contoh Hubungan Keterkaitan Dalam Perspektif Keuangan.....	21
2.5	Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama.....	24
2.6	Generic Value Chain Model.....	27
2.7	Keterkaitan Hubungan Sebab Akibat Dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	29
2.8	Integrasi Empat Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sistem Manajemen.....	31
4.1	Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Redjosarie.....	45

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi telah membawa perubahan-perubahan besar dalam praktek bisnis dunia. Konsep globalisasi dengan rangkaian isu keterbukaan dalam sistem perekonomian di suatu negara ataupun praktek perdagangan antar negara telah mendorong terjadinya perubahan dalam praktek penanganan suatu bisnis di belahan dunia maupun demi dapat bertahan, menyesuaikan serta berkembang di tengah iklim persaingan yang semakin ketat.

Keluar masuknya produk barang ataupun jasa ke dalam suatu negara secara bebas memunculkan kesadaran dari pemain dalam negara tersebut bahwa pasar dalam negeri dapat dimiliki oleh pebisnis manapun, baik lokal maupun asing dengan kesempatan yang relatif sama besarnya. Demikian pula sebaliknya mereka juga dapat berpikir bahwa potensi pasar bagi produk perusahaan tidak terbatas hanya dalam negeri saja, melainkan dapat melakukan ekspansi seluas-luasnya ke manca negara.

Para pemimpin organisasi bisnis dan juga non bisnis kini menyadari bahwa mengelola suatu organisasi dalam sistem ekonomi dunia yang bersifat bebas dan terbuka telah menjadi sangat *complicated*. Diperlukan pendekatan yang lebih *sophisticated* untuk menyusun dan kemudian mengimplementasikan strategi dan mengukur kinerja organisasi.

Strategi yang dipilih dan diimplementasikan oleh manajemen hendaknya

dapat memberikan satu kepastian untuk menjamin keberlangsungan usaha serta mencapai pertumbuhan dalam setiap waktunya. Ada banyak faktor yang harus dimasukkan sebagai variabel dari rumusan strategi perusahaan, baik menyangkut strategi umum maupun strategi operasional. Keputusan untuk melakukan investasi, divestasi, akuisisi maupun merger harus diikuti oleh kesiapan dari sisi operasional, seperti potensi sumber daya manusia dan teknologi yang digunakan.

Di dalam mengukur kinerja organisasi, jika hanya mengandalkan pada kriteria keuangan saja sudah tidak mencukupi lagi, mengingat di dalam masyarakat pengetahuan faktor-faktor yang bersifat tidak nyata (*intangible*) ternyata juga memainkan peranan yang penting dalam mencapai prestasi (Hidayat, 2002).

Selama ini evaluasi kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan atau ROI yang tinggi akan dianggap berhasil dan akan diberikan imbalan yang memuaskan. Keadaan seperti ini akan mengakibatkan para manajer perusahaan berusaha meningkatkan keuntungan jangka pendek serta cenderung mengabaikan kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang.

Selain itu pengukuran kinerja dengan menggunakan alat ukur seperti *Return On Investment* (ROI), *Return On Equity* (ROE) atau *Profit Margin* ternyata memiliki kelemahan yakni ketidakmampuan untuk mengukur kinerja harta tak berwujud maupun harta intelektual (Kaplan & Norton, 1996). Kelemahan lain adalah bahwa kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai masa lalu perusahaan sehingga data tersebut sesungguhnya bersifat *lagging*

indicator. Evaluasi kinerja seharusnya tidak hanya didasarkan pada aspek keuangan semata. Karena adanya keterbatasan tersebut pada akhir dekade 1980-an, Kaplan dan Norton memperkenalkan konsep pengukuran kinerja yang disebut *Balanced Scorecard* (BSC).

BSC merupakan solusi menarik untuk mengukur kinerja bisnis karena mencakup pengukuran yang lebih komprehensif, yaitu selain mempertimbangkan aspek finansial juga mempertimbangkan kinerja non finansial. BSC tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir. BSC menggunakan empat perspektif dalam mengevaluasi suatu unit kerja, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

Dalam perspektif pelanggan, manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri dari beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik.

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal yang penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Ukuran proses bisnis internal berfokus pada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan penetapan tujuan finansial perusahaan.

Perspektif keempat dari BSC, pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Dalam perspektif ini yang perlu dievaluasi adalah aspek sumber daya manusia, sistem dan prosedur perusahaan (Kaplan & Norton, 1996).

Dengan menerapkan BSC, maka perusahaan dapat memfokuskan dan memonitor perkembangan aset strategis untuk periode jangka panjang, seperti kebutuhan konsumen, kebutuhan pegawai, investasi dalam produk baru, dan mengembangkan sistem yang efisien dan efektif. Ini berarti bahwa BSC tidak hanya memperhatikan kepentingan jangka pendek, seperti yang biasanya terkait dengan kinerja keuangan tetapi juga memperhatikan perspektif jangka panjang.

Selain berfungsi sebagai alat mengukur kesehatan perusahaan yang berkaitan dengan variabel keuangan dan non keuangan, BSC juga dapat dipakai sebagai dasar untuk menyusun strategi bisnis dan mengimplementasikan strategi tersebut. Jadi dengan menerapkan BSC maka akan terjadi perubahan dalam cara mengukur kesehatan perusahaan dan juga dalam cara mengelola perusahaan bisnis. Kemampuan BSC juga berfungsi sebagai penguatan terhadap strategi bisnis, selain sebagai metode pengukuran, merupakan hal yang unik. Biasanya sebuah metode itu hanya memiliki fungsi tunggal yakni hanya sebagai metode pengukuran atau hanya sebagai alat strategi perusahaan.

Implementasi BSC telah banyak dilakukan pada banyak perusahaan swasta di Amerika Utara dan Eropa Barat. Bisakah ia diterapkan pada BUMN di Indonesia? Pertanyaan seperti ini timbul karena reservasi bahwa BUMN tidak

sepenuhnya profit driven berhubung adanya tugas-tugas sosial yang dibebankan oleh pemerintah. Masalah itu dengan mudah bisa dipecahkan dengan menambah satu perspektif lagi yaitu perspektif masyarakat umum atau publik terhadap empat perspektif yang sudah ada pada BSC model standarnya Kaplan dan Norton (1996 A). Cara lain yang bahkan lebih mudah dan sederhana adalah dengan mendudukan publik sebagai salah satu segmen konsumen yang harus dilayani oleh BUMN, tanpa harus menambah satu perspektif lagi terhadap empat perspektif versi BSC model standarnya Kaplan dan Norton. Dengan cara ini BSC model standarnya Kaplan dan Norton tidak perlu dimodifikasi sama sekali.

Sepanjang suatu BUMN telah memformulasikan misi dan strateginya serta telah mengenal, apresiatif, dan bersikap positif terhadap paradigma dan pendekatan-pendekatan manajemen era informasi, maka ia bisa menjadi lingkungan yang kondusif bagi penerapan BSC, dan BSC bisa dipakai sebagai kerangka sentral yang terfokus pada misi dan strategi untuk mengelola perubahan yang disebabkan oleh diterapkannya pendekatan-pendekatan baru tersebut. Yang paling penting untuk disadari adalah bahwa penerapan BSC, seperti dikatakan Creelman (1996), bukanlah sekedar menerapkan suatu instrumen pengukuran baru, karena penerapan BSC mensyaratkan adanya pergeseran cara berpikir yang fundamental dalam pengelolaan bisnis. *"To build and implement an action oriented framework that alligns all of a company's people, processes and systems to the long-term business strategy is a massive undertaking."* Pergeseran dan perubahan mendasar inilah tantangan terbesar bagi perusahaan apa saja, BUMN atau swasta, yang ingin menerapkan BSC. Penerapan BSC tidak bisa setengah-

setengah, melainkan harus *all out*. David Norton, partner Bob Kaplan dalam penciptaan konsep BSC, juga memperingatkan bahwa BSC adalah alat untuk mengelola pertumbuhan dan strategi jangka panjang, yang implikasinya adalah bahwa BSC hanya cocok bagi perusahaan-perusahaan progresif bervisi ke depan yang mau investasi pada pelatihan, riset, teknologi, sistem, perubahan budaya perusahaan, transformasi organisasi, pemberdayaan karyawan, dan lain-lain investasi yang hasilnya adalah pertumbuhan jangka panjang, yang baru akan dirasakan dampaknya dalam jangka panjang pula (Bichard, 1996). BSC tidak cocok untuk eksekutif yang visi ke depannya pendek.

PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) termasuk salah satu BUMN yang menjadi asset vital negara dan mempunyai visi panjang ke depan. Perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi yaitu produksi gula. Setiap tahunnya perusahaan ini berusaha untuk bertahan karena tantangan yang dihadapi cukup besar dan ternyata banyak perkembangan yang dicapai sampai saat sekarang ini walaupun. PT. Perkebunan Nusantara XI mempunyai pesaing yang kuat baik lokal maupun dari luar negeri dimana pesaing dari luar negeri tersebut merupakan pesaing yang kuat dimana produk gula dalam negeri yang sebenarnya jauh lebih bagus dari produk gula luar negeri harus mampu bersaing ketat di pasaran. Dari segi pengelolaan keuangan perusahaan PT. Perkebunan Nusantara masih harus banyak bercermin pada perusahaan pesaingnya.

Berdasarkan uraian tersebut, perlu diteliti tentang balanced scorecard dalam hubungannya dengan pengukuran kinerja pada *critical success factor* di BUMN. Maka penulis tertarik untuk mengambil judul "Balanced Scorecard

Sebagai Alat Ukur Kinerja PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Redjosarie Jawa Timur.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Selama ini sering terjadi bahwa suatu unit usaha hanya menentukan tujuannya dalam suatu ukuran finansial dan mengabaikan ukuran non-finansial. Padahal ukuran finansial bukan merupakan satu-satunya ukuran yang dapat digunakan dalam menentukan tujuan dimana tujuan tersebut nantinya akan dapat dilihat bagaimana kinerja keseluruhan suatu unit usaha.

Critical success factor yang menjadi penentu kesuksesan perusahaan dimasa yang akan datang justru diabaikan, hanya karena perusahaan melihat ukuran finansial saja. Padahal yang menjadi *critical success factor* perusahaan meliputi ukuran finansial dan non-finansial, yang biasanya terdiri dari *time, quality, performance and service*, dan *cost*.

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, permasalahan yang akan diangkat oleh penulis adalah “Bagaimana implementasi Balanced Scorecard pada PT. Perkebunan Nusantara XI Redjosarie?”.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai oleh penulis dalam penelitian ini, antara lain yaitu :

- a. Memberikan gambaran penggunaan *balanced scorecard* sebagai penilaian kinerja PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Redjosarie.

- b. Untuk mengetahui penerapan *balanced scorecard* sebagai alat analisis yang komprehensif dan koheren pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Redjosarie.
- c. Memberikan suatu alternatif pengukuran kinerja PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Redjosarie yang memperhatikan aspek finansial dan non-finansial.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut :

- a. Memberikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan ilmu manajemen strategik maupun akuntansi strategik Indonesia.
- b. Memberikan masukan untuk menjadi pertimbangan bagi BUMN yang menjadi objek penelitian dalam mengukur kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.
- c. Memberikan informasi yang menyeluruh kepada pihak manajemen tentang kinerja BUMN yang akan berguna bagi manajer untuk pengambilan keputusan.
- d. Untuk meningkatkan keunggulan bersaing BUMN dan pengendalian *critical success factor* BUMN.

1.5 Sistematika Penulisan

Penyusunan skripsi ini terdiri dari lima bab dengan urutan sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Dalam bab ini dibahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II : Kajian Pustaka

Dalam bab ini akan dibahas tentang hasil penelitian terdahulu dan landasan teori, seperti penilaian kinerja, konsep *BSC*, integrasi empat perspektif dalam *BSC*, jenis-jenis pengukuran dalam *BSC*, karakteristik-karakteristik *BSC*, dan kaitan ukuran *BSC* dan strategi perusahaan.

Bab III : Metode Penelitian

Dalam bab ini akan dibahas tentang lokasi penelitian, data dan teknik pengumpulan data, variable penelitian, dan teknik analisis.

Bab IV : Analisis dan Pembahasan

Dalam bab ini akan diuraikan tentang gambaran umum perusahaan, pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan konsep *BSC*, dan hubungan antara empat perspektif *BSC*.

Bab V : Saran dan Kesimpulan

Dalam bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran bagi penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasar hasil penelitian yang dilakukan oleh Turpujo Maret Herwanto (Thesis Magister Sains UGM, 2000) dalam mengukur kinerja manajemen jurusan yang ada dalam Balanced Scorecard diterima namun ada perbedaan persepsi antara penilai dan yang dinilai, jika dianalisis secara terpisah perbedaan perspektif keuangan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan demikian pada dua perspektif tersebut masih terdapat perbedaan visi atau sudut pandang dalam pengukuran penilaian kinerja manajemen.

Adanya perbedaan pada penilaian perspektif keuangan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran disebabkan adanya perbedaan visi atau kemauan antara pimpinan dan bawahan. Pimpinan berorientasi pada penghematan pengeluaran-pengeluaran serta menitik beratkan pada performance saat ini, sedangkan bawahan berorientasi pada pengeluaran-pengeluaran untuk investasi atau pengembangan. Pimpinan tidak ingin bawahan memanfaatkan hambatan berupa sulitnya mengukur kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Sedangkan bawahan melihat adanya kepentingan pada penilaian kinerja pertumbuhan dan pembelajaran dengan menitik beratkan pada pengembangan kualitas sumber daya manusia, baik berupa kesempatan studi lanjut maupun pelatihan-pelatihan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Wahyu Hidayat (Thesis Magister Sains UGM, 2004) menunjukkan bahwa setelah dikembangkan ukuran yang tepat

bagi masing-masing *Key Succes Factors* (KSF), kemudian ukuran-ukuran tersebut dijadikan dasar pembuatan *BSC*. Pada perspektif *customer* dan pembelajaran dan pertumbuhan, hasil simulasi pengukuran kinerja perspektif tersebut yang dilakukan dengan menyebar kuisioner menunjukkan hasil rata-rata memuaskan, tetapi poin-poin tertentu dapat diamati bahwa kinerja pada perspektif tersebut belum seluruhnya memuaskan, hal serupa juga sering terjadi pada hasil survey kepuasan personel pada perspektif proses bisnis dan internal. Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang telah dimiliki oleh PT. Maduburu sebenarnya telah dapat menjadi sistem pengukuran kinerja operasional yang intensif bagi perusahaan, tetapi pelaksanaan dari SMK tersebut belum optimal menjadi salah satu faktor penghambat kinerja perusahaan. Ketidakefisienan SMK yang dimiliki oleh PT. Maduburu juga dapat diamati pula pada hasil survey kepuasan personel, dan hasil wawancara terhadap personel PT. Maduburu. Berbagai keluhan ketidakefisienan SMK antara lain adalah tidak fairnya penilaian atas kinerja *General Manager* (GM), tidak transparannya sistem tersebut karena komunikasi yang tidak dua arah walaupun secara teknis seharusnya penerapan SMK tersebut mengharuskan terjadinya komunikasi dua arah. Pada ukuran-ukuran kinerja lainnya, PT. Maduburu melakukan evaluasi kinerja melalui perhitungan secara langsung (*ROI* dan *EVA*) serta melakukan pengamatan atau hasil yang dicapai melalui pencapaian anggaran pada pos-pos yang terkait dengan indikator pengukuran kinerja tahunan perusahaan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja amat penting bagi suatu organisasi. Dengan kegiatan tersebut suatu organisasi dapat melihat sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan suatu organisasi. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat memilih dan menempatkan orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan tertentu secara objektif. (Miftah, 2001).

Permasalahan yang sering dijumpai adalah bagaimana sistem penilaian kinerja itu dibuat agar dapat mencerminkan hasil yang objektif bagi setiap unit kerja atau manajer yang dinilai dan selaras dengan tujuan perusahaan (*goal congruence*). Penilaian dengan menggunakan parameter keuangan cukup mudah untuk diterapkan, namun hanya menekankan pada penilaian aspek keuangan saja belum dapat mengukur implementasi strategi perusahaan.

Anthony & Govindarajan (2001) mengatakan hanya mengandalkan penilaian keuangan saja tidak cukup, bahkan bias, jadi tidak berguna karena beberapa alasan, yaitu : hal itu mungkin dapat mendorong kegiatan jangka pendek yang tidak termasuk dalam kegiatan jangka panjang perusahaan, kemungkinan para manajer unit bisnis tidak melakukan tindakan yang berguna untuk jangka panjang demi memperoleh laba jangka pendek, menggunakan profit jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mengganggu komunikasi antara manajer unit bisnis dengan manajer senior, dan pengendalian keuangan yang ketat dapat mendorong manajer untuk memanipulasi data. Sehingga mengandalkan penilaian keuangan saja tidak cukup untuk memastikan strategi akan dilaksanakan dengan sukses. Solusinya

adalah dengan menggunakan penilaian dan evaluasi dengan berbagai ukuran, non-keuangan serta keuangan. Penilaian non-keuangan mendukung implementasi strategi sebagai *Key Success Factors* atau *Key Performance Indicators*. Rerangka untuk merancang suatu Sistem Penilaian Kinerja dapat dilihat pada Gambar 2.1.

Gambar 2.1
Rerangka Untuk Merancang Sistem Penilaian Kinerja



Sumber : diadopsi dari, *Management Control Systems, This Chart was suggested by Craig Schneir* (Anthony & Govindarajan, 2001)

Pada kenyataannya terdapat banyak kesulitan yang timbul dalam penilaian kinerja non-keuangan para manajer dan banyak pula terdapat pro dan kontra dalam pelaksanaan penilaian kinerja ini.

Daniels (2002) mengatakan tidak sedikit perusahaan yang walau memiliki banyak karyawan namun tidak memiliki sistem penilaian pegawai yang baku atau baik. Padahal kemungkinan besar di perusahaan itu ada beberapa karyawan yang bermasalah. Perusahaan tidak bisa berbuat apa-apa ketika para karyawan bermasalah ini membuat ulah, karena memang tidak memiliki cara atau dasar

yang kuat untuk menindaknya. Sembarangan menegur, memberi peringatan resmi (ringan maupun berat) atau memecat karyawan malah dapat membawa perusahaan ke dalam permasalahan legal yang lebih rumit.

Jack Welch, bekas pimpinan (*CEO*) *General Electric* (*GE*), pernah mengajarkan ke segenap pimpinan dan manajer senior di *GE* bahwa sekitar 10 persen karyawan mesti dipecat tiap tahunnya. Hal itu dilakukan agar perusahaan bisa beroperasi secara maksimal terus-menerus. Jadi, tiap tahun saat evaluasi penilaian kinerja pegawai (*performance appraisal*) manajemen harus berani melepaskan 10 persen karyawan dengan prestasi buruk. Bagi bisnis yang masih terbilang kecil, yang pegawainya tidak lebih dari 30-40 orang, maka apa yang dianjurkan Jack Welch itu agaknya sulit diterapkan. Dampaknya terlalu berat bagi jajaran pegawai yang di perusahaan kecil sudah saling kuat dan biasanya sangat akrab.

Runikasari (2002) mengatakan ada juga pakar Manajemen Sumber Daya Manusia yang berpendapat bahwa proses penilaian pegawai atau penilaian karyawan (*performance appraisal*) perlu ditiadakan sama sekali. Alasannya adalah karena orang yang dinilai umumnya telah menyenangi proses ini. Terlalu banyak kelemahan yang terkandung dalam sistem yang selama ini ada. Tidak cuma itu, pihak yang harus menilai dan memberi nilai (para atasan) pun banyak yang tidak menyenangi proses ini. Apalagi kalau ada keharusan untuk menentukan 10 persen (yang prestasinya terburuk) dari total karyawan yang ada. Selain mengundang antipati langkah ini juga menjadikan perusahaan seolah tidak pernah stabil karena tingkat pergantian pegawainya (*turnover*) relatif tinggi.

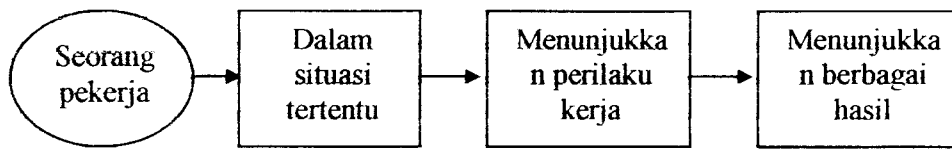
Runikasari (2002) menambahkan, tantangan yang sering terjadi bagi para manajer dalam kaitan penggunaan sistem penilaian kinerja saat ini adalah sebagai berikut:

- a. Menilai bawahan berada di lokasi kerja yang jauh.
- b. Menilai bawahan yang secara teknis lebih mahir.
- c. Menilai bawahan yang lebih tua dan lebih lama masa kerjanya.
- d. Menilai bawahan yang mendapat imbalan lebih besar.
- e. Mengatasi harapan bawahan yang tidak realistis.
- f. Mengatasi kesulitan-kesulitan lain dalam mendiskusikan hasil penilaian kinerja.

Disamping hal itu Runikasari (2002), mengatakan pula bahwa meskipun ada perdebatan tentang perlu atau tidaknya dilakukan penilaian kinerja di perusahaan, pada kenyataannya perusahaan tetap memerlukan alat ukur sejauh mana produktivitas kerja karyawan di perusahaan. Penilaian kinerja juga dapat menjadi salah satu alat untuk mengembangkan sejumlah nilai-nilai organisasional. Karena itu sebagian orang masih tetap menganggap perlu untuk menyusun sistem penilaian kinerja. Seringkali orang memulai penilaian kinerja dari formulir, jika akan menerapkan sistem penilaian kinerja. Padahal jauh sebelumnya harus dipikirkan pendekatan apa yang akan digunakan dalam sistem penilaian kinerja yang disusun untuk perusahaan, agar dapat membuat formulir penilaian kinerja yang paling sesuai.

Grote (1996) menunjukkan adanya tiga pendekatan mengacu pada suatu model yang menunjukkan proses seorang pekerja menampilkan kinerja, yang digambarkan pada Gambar 2.2.

Gambar 2.2
Proses seorang pekerja menampilkan kinerja



Sumber : *The Complete Guide to Performance Appraisal* (Dick Grote, 1996)

Berdasarkan model yang ditunjukkan tersebut, dapat ditentukan apa yang akan dinilai dalam sistem penilaian kinerja yang akan disusun. Ada tiga hal yang dapat dinilai yaitu:

1. Karakteristik pekerja (*Performer-focused Appraisal*)

Adalah suatu pendekatan dalam penilaian yang menggunakan identifikasi adanya sebuah ciri-ciri (*personal attributes*) tertentu, yang terdapat pada seseorang, maka yang bersangkutan akan menghasilkan kinerja yang baik.

Penilaian dapat dilakukan dengan menentukan ada tidaknya ciri-ciri dimaksud, atau menilai seberapa tinggi ciri-ciri itu ada dengan membuat *rating scale* nya. Pendekatan ini masih digunakan di sejumlah perusahaan, seringkali digabung dengan pendekatan lain.

Kelemahan pendekatan ini adalah ada atau tidaknya ciri-ciri yang dikehendaki tidak banyak menggambarkan seberapa baik yang bersangkutan mengerjakan pekerjaannya. Pendekatan ini tidak banyak bermanfaat untuk memberi umpan balik atau mendukung penyusunan sasaran kinerja. Suatu ciri-ciri yang penting untuk suatu pekerjaan mungkin tidak penting atau tidak relevan untuk pekerjaan

lain. Secara legal lemah dan sulit membuktikan relevansi pekerjaan dari sebuah *rating scale*, khususnya jika diterapkan untuk berbagai kelompok jabatan. Pendekatan ini cenderung memunculkan sesuatu yang bias. Kalaupun penilaiannya akurat namun tidak terlalu banyak gunanya. Dalam pendekatan ini, yang dinilai adalah karyawan, bukan yang dikerjakan atau yang dicapai. Lebih mudah mengubah *what I do* daripada *what I am*. Pendekatan ini lebih tepat digunakan untuk mencari kandidat karyawan yang sesuai dengan organisasi, pengembangan manajer, memilih kandidat untuk promosi. Akan tetapi bila bicara tentang penilaian kinerja, maka sebaiknya pendekatan ini tidak digunakan.

2. Perilaku Kerja dalam Situasi Tertentu (*Behavior-based Appraisal*)

Pendekatan ini merupakan penilaian kinerja (perilaku, *skills* dan kompetensi) berdasarkan apa yang dilakukan karyawan. Aspek proses penilaian ini biasa disebut *performance factors*. Ada yang terlebih dahulu mengidentifikasi factor-faktor tertentu yang akan dinilai, bersama dengan definisi atau deskripsi dan sebuah skala untuk membuat rating kualitas kinerja. Ada pula yang hanya untuk membuat daftar *performance factors* dan meminta penilai merangkum dan menilai kinerja karyawan pada area tersebut tanpa skala rating.

3. Hasil Kerja (*Result-based Appraisal*)

Pendekatan ini merupakan suatu penilaian kinerja berdasarkan atas hasil yang diperoleh (*Management by Objective / MBO*). *MBO* bukan sekedar sebuah sistem penilaian kinerja tapi lebih merupakan filosofi manajemen – serangkaian *belief* serta gagasan tentang bagaimana sebuah perusahaan harus diorganisir, dikelola, dan dikendalikan. *MBO* juga merupakan proses spesifik mengelola sebuah

perusahaan, dengan adanya prosedur yang teratur, langkah demi langkah, untuk memastikan hasil yang diinginkan. *MBO* adalah sebuah sistem untuk merencanakan, mengevaluasi dan mengendalikan. Keterbatasan dan permasalahan pendekatan ini adalah terlalu berorientasi pada hasil, tidak fleksibel, tidak mudah dibuat, tidak mudah untuk menggunakannya, tidak menyediakan adanya insentif personal yang setimpal untuk meningkatkan kinerja dan tidak cocok untuk semua aspek pekerjaan.

Lebih jauh Mulyadi (1993) mengatakan, ada beberapa pokok kegunaan atau manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan adalah:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efisien dan efektif melalui pemotivasian karyawan secara optimal.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti : promosi, *transfer* dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja bawahannya.
- e. Menyediakan dasar bagi distribusi penghargaan.

Pada tahun 1990, *Nolan Norton Institute*, bagian riset kantor akuntan publik *KPMG* di USA yang dipimpin oleh David P. Norton, mensponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa ukuran kinerja keuangan yang digunakan selama ini untuk mengukur kinerja organisasi tidak lagi memadai. Hasil studi tersebut diterbitkan

dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*” dalam *Harvard Business Review* (Januari – Februari 1992). Hal tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja di dalam organisasi masa depan, diperlukan ukuran kinerja yang komprehensif, yang mencakup empat perspektif: keuangan/*financial*, pelanggan/*customer*, proses bisnis/*intern*, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut *Balanced Scorecard*, yang cukup komprehensif untuk memotivasi manajer dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar kinerja keuangan yang diwujudkan perusahaan berjumlah besar dan bersifat *sustainable*. (Mulyadi & Setyawan, 2001)

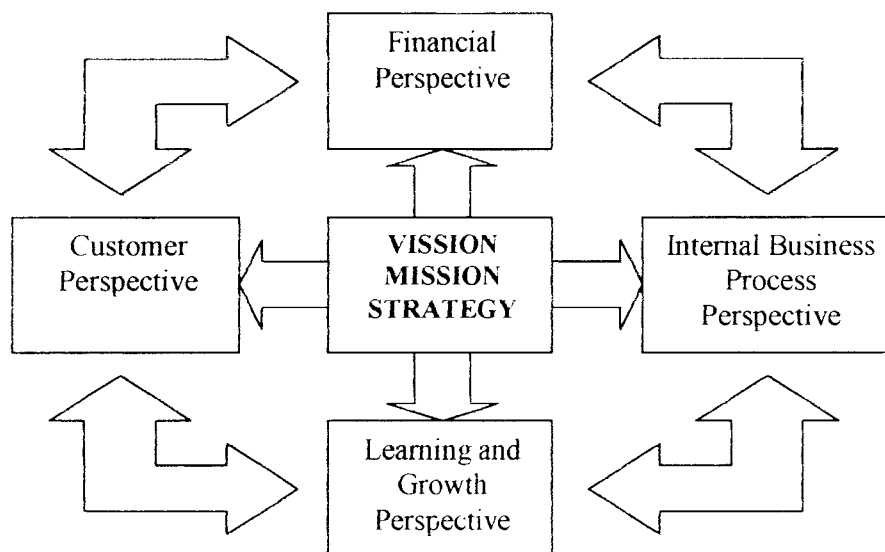
Berdasarkan uraian diatas penggunaan *Balanced Scorecard*, dapat diterapkan untuk perusahaan jasa maupun manufaktur seperti BUMN, serta penilaian kinerja yang berbasis *Balanced Scorecard* dapat memberikan penilaian yang berimbang antara aspek keuangan dan aspek non-keuangan serta jangka panjang dan jangka pendek.

2.2.2 Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata: *scorecard* (kartu skor) dan *balanced* (berimbang). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan. *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non-keuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, dan antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern (Mulyadi & Setyawan, 2001).

Anthony & Govindarajan (2001) mengatakan *Balanced Scorecard* membantu keseimbangan antara penilaian strategi yang berbeda dalam usaha mencapai tujuan yang sesuai, kemudian mendorong karyawan agar bertindak untuk kepentingan terbaik organisasi. Ini merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, menyusun tujuan organisasi, serta memberikan *feedback* dari strategi.

Gambar 2.3
Rerangka Balanced Scorecard



Sumber : "The Balanced Scorecard" *Translating Strategy Into Action* (Robert S. Kaplan & David P. Norton), 1996

Kaplan & Norton (1996) memperkenalkan empat perspektif yang berbeda dari suatu aktivitas perusahaan yang dapat dievaluasi oleh manajemen, yaitu, Perspektif Keuangan/*financial*, Perspektif Pelanggan/*Customer*, Perspektif *Internal Business Process* dan Perspektif *Learning and Growth* (Gambar 2.3).

1. Perspektif Keuangan

Gaspersz (2002) mengatakan perspektif keuangan merupakan fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Setiap ukuran yang dipilih mempunyai keterkaitan hubungan sebab akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja finansial.

Untuk menjadikan perusahaan sebagai *wealth creating institution*, diperlukan keunggulan dibidang keuangan. Melalui keunggulan dibidang keuangan ini, perusahaan menguasai sumber daya yang sangat diperlukan untuk mewujudkan tiga perspektif yang lain, yakni; pelanggan/*customer*, proses bisnis/*intern*, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Keunggulan dibidang keuangan bertujuan meningkatkan nilai pemegang saham, dapat dikembangkan melalui keterkaitan sebab akibat yang ditunjukkan dalam Gambar 2.4

Gambar 2.4
Contoh Hubungan Keterkaitan dalam Perspektif Keuangan



Sumber : Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi "*Balanced Scorecard* dengan Six Sigma" untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah (Vincent Gaspersz, 2002)

Secara sederhana dari Gambar 2.4 dapat dijelaskan keterkaitan hubungan sebab akibat dari setiap strategi sebagai berikut:

1. Strategi peningkatan pangsa pasar dan peningkatan nilai bagi pelanggan akan meningkatkan *revenue* melalui penjualan produk perusahaan.
2. Strategi peningkatan efektivitas biaya dan peningkatan utilisasi *assets*, akan mengakibatkan peningkatan produktivitas perusahaan.
3. Strategi peningkatan penerimaan dan peningkatan produktivitas akan mengakibatkan peningkatan nilai bagi pemegang saham yang tergambar dari peningkatan profit.

Di dalam mendefinisikan perspektif keuangan untuk meningkatkan nilai pemegang saham dalam strategi bisnis, hal penting yang harus diperhatikan adalah masalah *Business Life Cycle*. Kaplan & Norton (1996) membagi siklus tersebut menjadi tiga, yaitu : *Growth*, *Sustain*, dan *Harvest*.

Gaspersz (2002) mengatakan, perusahaan yang berada pada tahap *Growth*, memiliki produk yang bertumbuh secara signifikan, sehingga strategi dan pengukuran dalam perspektif keuangan yang dilakukan dapat difokuskan pada ; *revenue growth*, *positive earnings* dan *sales and market share growth*. Sedangkan perusahaan yang berada pada tahap *Sustain*, memiliki produk yang bertumbuh stabil, oleh karena itu strategi pengukuran dalam perspektif keuangannya difokuskan pada; peningkatan pendapatan operasional, *return on investment* dan *gross margin*. Sementara perusahaan yang berada pada tahap *Harvest*, memiliki produk yang bertumbuh secara lambat, sehingga strategi dan

pengukuran dalam perspektif keuangannya difokuskan pada; *cash flow management, economic value added* dan *cash value added*.

Kaplan & Norton (1996) mengatakan dari ketiga tahapan *Business Life Cycle* tersebut ditemukan bahwa ada tiga tema keuangan yang mendorong strategi bisnis, yakni : *revenue growth and mix, cost reduction/productivity improvement* dan *assets utilization investment strategy*.

Disamping itu Kaplan & Norton juga menambahkan bahwa selain penekanan terhadap tingkat pengembalian investasi (pertumbuhan, profitabilitas, dan arus kas), perusahaan harus pula memberikan perhatian yang seimbang kepada pengelolaan dan pengendalian risiko.

Contoh objek dan pengukuran pada perspektif keuangan, dapat dilihat dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Objek dan pengukuran dalam Perspektif Keuangan

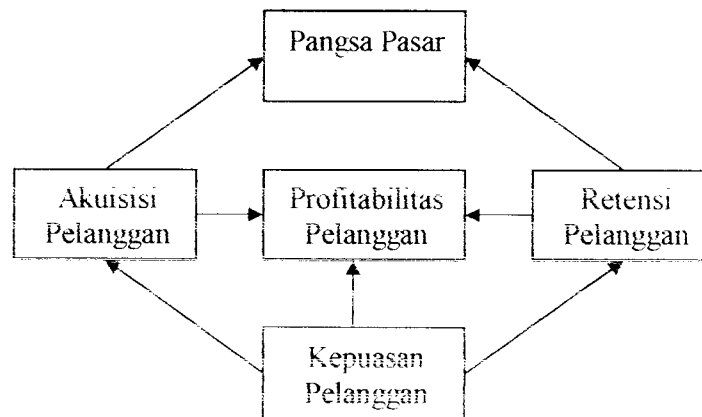
Objek	Pengukuran
Pertumbuhan pendapatan:	
Kenaikan jumlah produk	Persentase pendapatan produk
Penciptakan aplikasi baru	Persentase pendapatan aplikasi baru
Pengembangan pasar dan konsumen	Persentase pendapatan dari sumber baru
Mengadopsi strategi harga baru	Produk dan profitabilitas pelanggan
Penurunan biaya:	
Penurunan biaya unit produksi	Biaya unit produk
Penurunan biaya unit pelanggan	Biaya unit pelanggan
Penurunan biaya saluran distribusi	Biaya saluran distribusi
Penggunaan asset:	
Pengembangan penggunaan asset	Return on investment (ROI) Net Profit Margin (NPM)

2. Perspektif Pelanggan

Kaplan & Norton (1996) mengatakan, dalam perspektif pelanggan/customer, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan berkompetisi. Dengan perspektif pelanggan ini perusahaan dapat mengukur keberadaan pelanggannya melalui tingkat kepuasan (*satisfaction*), *loyalty*, *retention*, *acquisition*, dan *profitability*.

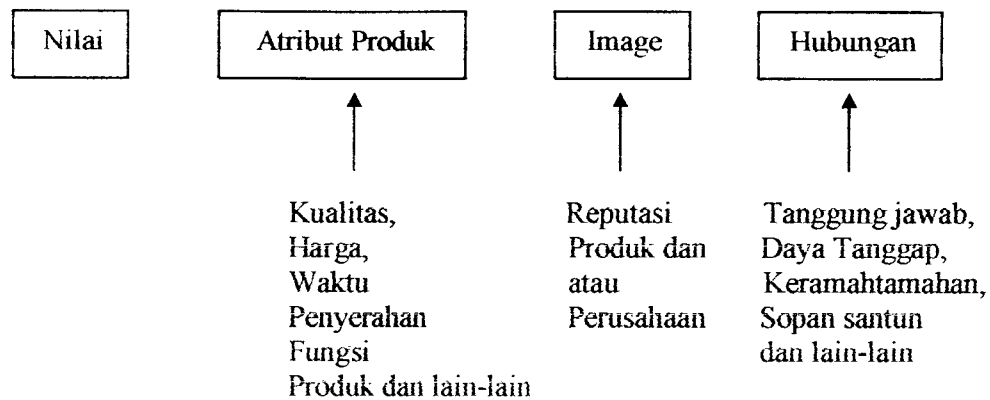
Dalam perspektif pelanggan ini Kaplan & Norton (1996), pengukuran utamanya adalah; *Market Share*, *Customer Retention*, *Customer Acquisition*, *Customer Satisfaction* dan *Customer Profitability*. Adapun pengukuran utama ini dapat digambarkan dalam suatu causal chain of relationship (Gambar 2.5).

Gambar 2.5
Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama



Sumber : "The Balanced Scorecard" Translating Strategy Into Action
(Kaplan & Norton, 1996)

Gaspersz (2002) menyimpulkan bahwa pada dasarnya perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan, dimana model generik nilai pelanggan (*customer value*) yang dinyatakan sebagai berikut:



Irawan D. (2002) mengatakan kegunaan angka pangsa pasar demikian strategis bagi perusahaan di dalam industri yang kompetitif, karena angka penjualan bias saja naik, tapi pangsa pasarnya turun. Misalnya bila tingkat penjualan naik 10 persen, tapi pasar tumbuh 10 persen, maka sesungguhnya pangsa pasarnya turun.

Gerson (1993) mengatakan kepuasan pelanggan adalah persepsi pelanggan bahwa harapannya telah terpenuhi atau terlampaui. Jika pelanggan membeli suatu barang, maka pelanggan berharap barang tersebut akan berfungsi dengan baik.

Contoh objek dan pengukuran pada perspektif pelanggan, dapat dilihat dalam Tabel 2.2.

Tabel 2.2
Objek dan Pengukuran dalam Perspektif Pelanggan

Objek	Pengukuran
Inti:	
Kenaikan pangsa pasar	Pangsa pasar (persentase pangsa pasar)
Kenaikan retensi pelanggan	Persentase pertumbuhan bisnis dari pelanggan yang ada
Kenaikan akuisisi pelanggan	Jumlah pelanggan
Kenaikan kepuasan pelanggan	Penilaian dari survey pelanggan
Kenaikan profitabilitas pelanggan	Profitabilitas pelanggan
Nilai performance:	
Penurunan harga	Harga
Penurunan biaya pembelanjaan	Biaya pada pos-pos pembelanjaan
Pengembangan fungsi produk	Penilaian dari survey pelanggan
Pengembangan kualitas produk	Persentase tingkat pengembalian
Perbaikan pengiriman yang dapat diandalkan	Pengiriman tepat waktu
Pengembangan image dan reputasi produk	Daftar/rencana penyimpanan
	Penilaian dari survey pelanggan

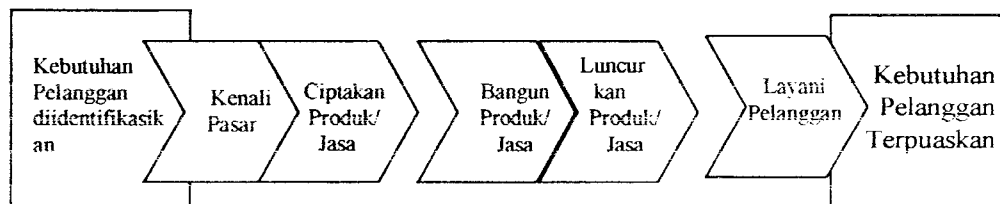
3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kaplan & Norton (1996) mengatakan pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Urutan ini memungkinkan perusahaan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan para pemegang saham.

Banyak perusahaan memfokuskan untuk melakukan peningkatan proses-proses operasional. Yang biasa digunakan untuk *balanced scorecard* adalah

model mata rantai nilai proses bisnis internal (Gambar 2.6), yang terdiri dari tiga komponen, yaitu; proses inovasi, proses operasi dan proses pelayanan.

Gambar 2.6
Generic Value Chain Model



Sumber : *"The Balanced Scorecard" "Translating Strategy Into Action"*
(Kaplan & Norton, 1996)

Gaspersz (2002) menjelaskan ketiga komponen dalam mata rantai proses bisnis internal sebagai berikut:

a. Proses inovasi:

Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan itu. Proses inovasi dapat dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasi ukuran pasar dan preferensi atau kebutuhan pelanggan secara spesifik, sehingga perusahaan mampu menciptakan dan menawarkan produk (barang/jasa) sesuai kebutuhan pelanggan dari pasar.

b. Proses Operasional:

Mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek waktu siklus (*cycle time*) sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu dan lain-lain.

c. Proses Pelayanan:

Berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan, seperti: pelayanan purna jual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu, memberikan sentuhan pribadi (*personal touch*) dan lain-lain.

Contoh *objectives* dan *measures* pada perspektif *internal business process*, dapat dilihat dalam Tabel 2.3.

Tabel 2.3
Objek dan Pengukuran dalam Perspektif Internal
Business Process

Objek	Pengukuran
Inovasi:	
Peningkatan jumlah produk	Jumlah produk vs. perencanaan
Peningk proprietary products	Persentase pendapatan dari proprietary products
Penurunan waktu pengembangan produk baru	Waktu untuk pasar (dari awal sampai akhir)
Operasi:	
Peningkatan kualitas proses	Kualitas biaya-biaya Hasil output Persentase unit-unit yang cacat
Peningkatan efisiensi proses	Kecenderungan biaya unit Output/input
Penngurangan waktu proses	Putaran waktu dan kecepatan
Pelayanan pos-pos penjualan:	
Peningkatan kualitas pelayanan	Hasil awal
Peningkatan efisiensi pelayanan	Kecenderungan biaya Output/input
Peningkatan waktu pelayanan	Putaran waktu

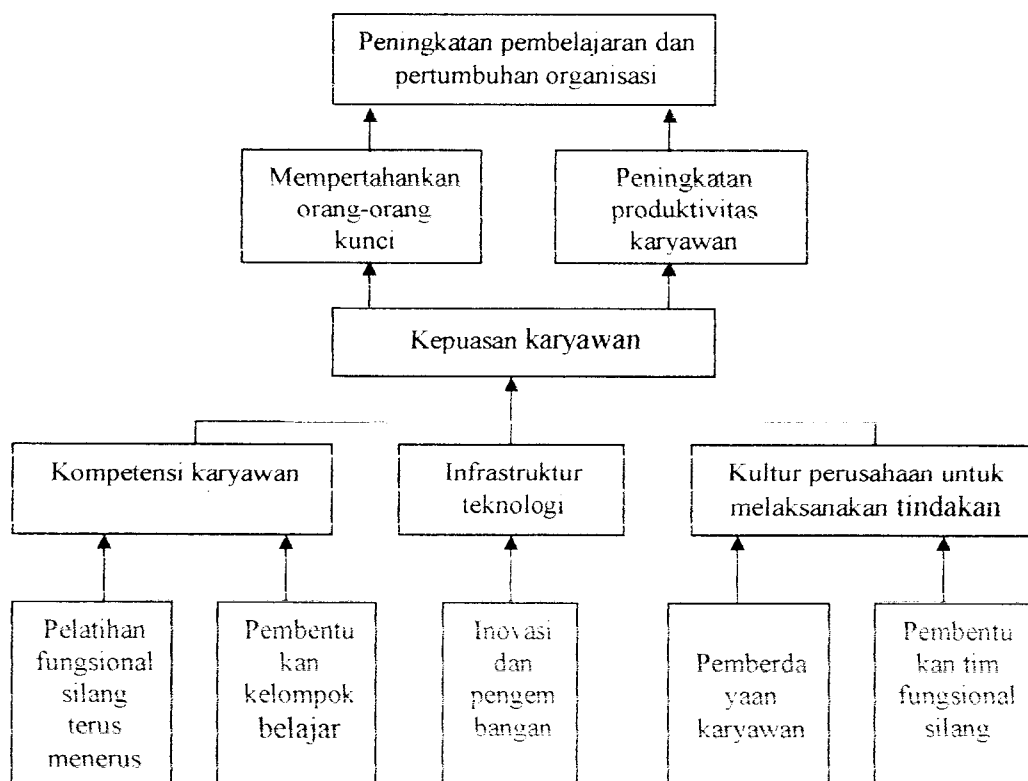
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Gaspersz (2002) mengatakan tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal mengharuskan perusahaan harus

unggul untuk mencapai kinerja, sementara tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan untuk pencapaian tujuan dalam ketiga perspektif lainnya.

Diagram keterkaitan sebab akibat yang memungkinkan peningkatan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi ditunjukkan dalam Gambar 2.7.

Gambar 2.7
Keterkaitan hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan



Sumber : Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi "*Balanced Scorecard* dengan *Six Sigma*" untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah (Gaspersz, 2002)

Contoh objek dan pengukuran pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dapat dilihat dalam Tabel 2.4.

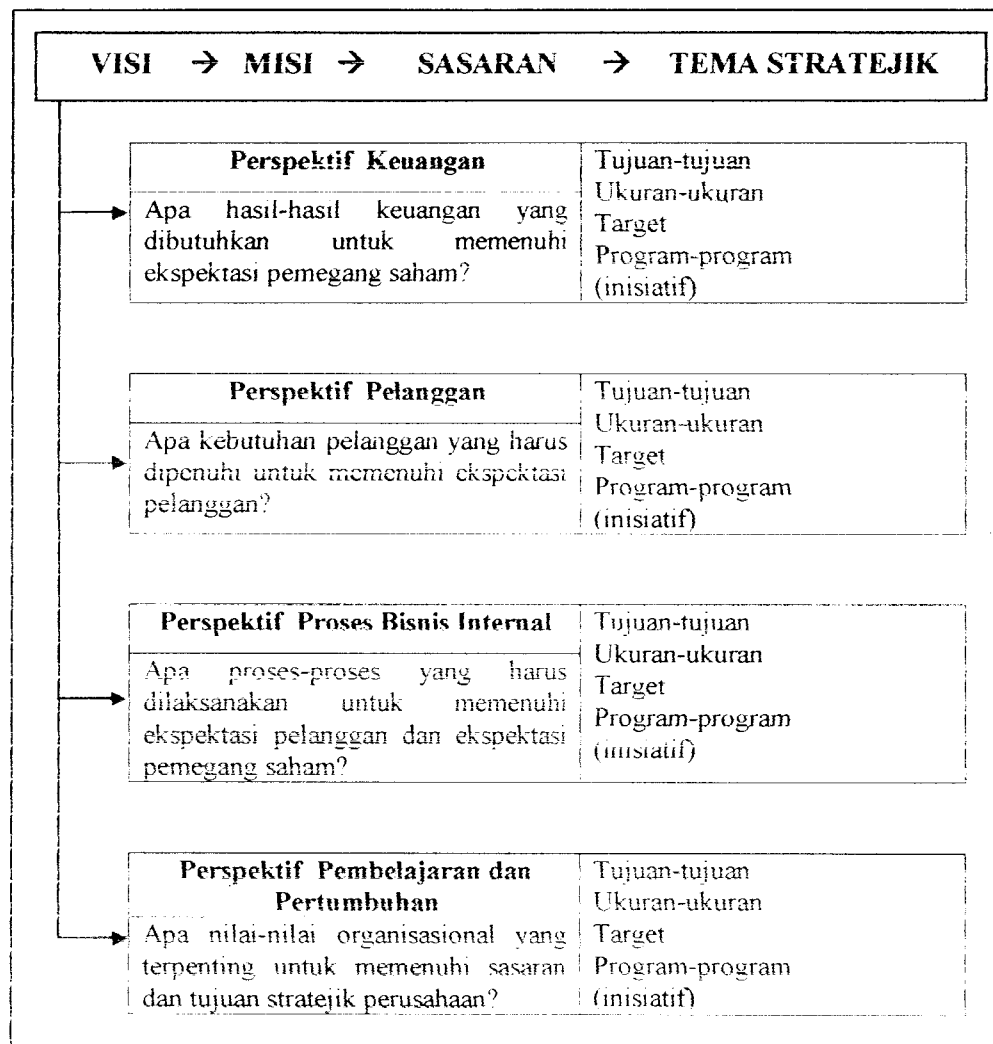
Tabel 2.4
Objek dan Pengukuran dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Objek	Pengukuran
Peningkatan kapabilitas pekerja	Penilaian kepuasan pekerja Persentase perputaran pekerja Produktivitas pekerja Jam latihan Rasio strategi pencakupan kerja (persentase syarat kritik kerja terpenuhi)
Peningkatan motivasi dan tugas	Saran setiap pekerja Saran implementasi setiap pekerja
Peningkatan kapabilitas sistem informasi	Persentase proses waktu sekarang Umpan balik kapabilitas Persentase pelanggan luar pekerja dengan akses online untuk pelanggan dan informasi produk

2.2.3 Integrasi Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* dapat diintegrasikan satu dengan lainnya, hal ini seperti tampak pada Gambar 2.8.

Gambar 2.8
Integrasi Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen



Sumber : Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi "*Balanced Scorecard* dengan Six Sigma" untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah (Vincent Gaspersz, 2002)

2.2.4 Jenis-jenis Pengukuran dalam *Balanced Scorecard (BSC)*

Gaspersz (2002) mengatakan, terdapat dua jenis pengukuran dalam *Balanced Scorecard* yaitu *Lagging Measurement (Lag Indicators)* dan *Leading Measurement*.

1. Outcome kinerja-outcome (*Lagging*) Measurements

Semua program *BSC* menggunakan ukuran-ukuran generik tertentu, misalnya untuk perspektif keuangan digunakan ukuran generik: *ROI* dan *EVA*, untuk perspektif pelanggan digunakan ukuran generik: kepuasan, *retention*, pasar dan *account share*, untuk perspektif proses bisnis internal digunakan ukuran generik: kualitas, waktu tanggap-*respons time*, biaya dan pengenalan produk baru, sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan ukuran generiknya: kepuasan karyawan dan ketersediaan informasi. Ukuran-ukuran generik itu cenderung merupakan ukuran-ukuran *outcome* yang merefleksikan sasaran umum banyak strategi dan struktur serupa sepanjang proses industri atau lingkup perusahaan. Ukuran-ukuran *outcome* generik ini cenderung menjadi *Lag indicators*.

2. Pengendali Kinerja-Performance Driver (*Leading*) Measurement

Pengendali kinerja (*Performance Drivers-Lead Indicator*) cenderung menjadi unik untuk unit bisnis tertentu. Pengendali kinerja merefleksikan keunikan strategi unit bisnis, misalnya pengendali keuangan dari profitabilitas, segmen pasar dimana unit-unit bisnis memilih untuk berkompetisi, dan tujuan-tujuan proses internal tertentu beserta pembelajaran dan pertumbuhan yang akan menyerahkan nilai tambah kepada pelanggan dan segmen pasar. Suatu *BSC* yang baik harus

memiliki campuran atau kombinasi ukuran-ukuran outcome dan pengendali kinerja. Ukuran *outcome* saja tanpa pengendali kinerja tidak akan mengkomunikasikan bagaimana *outcome* itu dicapai atau diperoleh. Juga tidak memberikan indikasi awal tentang apakah strategi yang sedang diterapkan itu akan berhasil. Sebaliknya, pengendali kinerja seperti siklus waktu (*cycle time*), tanpa ukuran-ukuran *outcome* hanya memungkinkan unit-unit bisnis mencapai peningkatan operasional jangka pendek.

Dengan demikian *BSC* yang disusun seyogyanya memiliki kombinasi pengukuran *outcome* (*Lagging Indicators*) dan pengendali kinerja (*Leading Indicators*) yang telah disesuaikan dengan tujuan strategis unit bisnis.

2.2.5 Karakteristik-karakteristik *BSC*

Menurut Gaspersz (2002), karakteristik-karakteristik *BSC* yang biasanya digunakan oleh organisasi dunia untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja mereka, yaitu:

- a. Biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran seyogyanya tidak lebih besar daripada manfaat yang diterima.
- b. Pengukuran harus dimulai pada permulaan *BSC*. Berbagai masalah yang berkaitan dengan kinerja beserta kesempatan-kesempatan untuk meningkatkannya harus dirumuskan secara jelas.
- c. Pengukuran harus terkait langsung dengan tujuan-tujuan strategis yang dirumuskan dalam kisi strategis (*strategic grid*) harus memerlukan paling sedikit satu ukuran.

- d. Pengukuran harus sederhana serta memunculkan data yang mudah untuk digunakan, mudah dipahami, dan mudah melaporkannya.
- e. Pengukuran harus dapat diulang terus menerus sepanjang waktu, sehingga dapat diperbandingkan antara pengukuran pada satu titik waktu dan pengukuran pada titik waktu yang lain.
- f. Pengukuran harus dilakukan pada system secara keseluruhan, yang menjadi ruang lingkup program *BSC*.
- g. Pengukuran harus dapat dilakukan untuk menetapkan target, mengarah ke peningkatan kinerja di masa yang akan datang.
- h. Ukuran-ukuran kinerja dalam program *BSC* yang diukur itu seyogyanya telah dipahami secara jelas oleh semua individu yang terlibat, terutama mengenai keterkaitan ukuran-ukuran kinerja itu dengan sasaran program *BSC*.
- i. Pengukuran seyogyanya semua individu yang berada dalam proses yang terlibat dengan program *BSC*.
- j. Pengukuran harus diterima dan dipercaya sebagai sah (*valid*) oleh mereka yang akan menggunakannya. Hal ini berarti data sebagai pengukuran harus akurat, dapat diandalkan, diverifikasi dan lain-lain.
- k. Pengukuran harus berfokus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan sekedar pada pemantauan (*monitoring*) atau pengendalian.

2.2.6 Kaitan Ukuran *BSC* dan Strategi Perusahaan

Kaplan dan Norton (1996), mengatakan tujuan dari setiap sistem pengukuran seharusnya adalah untuk memotivasi semua manajer dan pekerja agar

melaksanakan strategi unit bisnis dengan berhasil. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strategi ke dalam sistem pengukuran akan jauh lebih mampu melaksanakan strategi karena dapat mengkomunikasikan tujuan dan sasarannya. Jadi *BSC* yang berhasil adalah *BSC* yang berhasil mengkomunikasikan strategi melalui sekelompok ukuran keuangan dan non-keuangan yang terpadu.

Ada tiga prinsip yang memungkinkan *BSC* dikaitkan dengan strategi perusahaan yaitu hubungan sebab akibat, faktor pendorong kinerja dan keterkaitan dengan masalah keuangan.

1. Hubungan Sebab Akibat

Setiap ukuran yang dipilih untuk *BSC* harus menjadi unsur suatu rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan. Sebagai contoh adalah bila perusahaan meningkatkan pelatihan kepada pegawai mengenai produk, maka para pegawai akan lebih mengenal produk yang akan dijual, jika para pegawai lebih mengenal produk, maka efektivitas penjualan akan meningkat. Jika efektivitas penjualan meningkat, maka margin rata-rata produk yang dijual akan meningkat.

2. Faktor Pendorong Kinerja

Ukuran generik cenderung menjadi ukuran utama hasil, yang mencerminkan tujuan bersama berbagai strategi. Ukuran-ukuran hasil generik ini cenderung menjadi *Lag Indicators*, seperti profitabilitas, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan dan keahlian kerja. Sedangkan faktor pendorong kinerja (*Lead Indicators*), adalah faktor-faktor khusus yang terdapat pada unit bisnis tertentu

yang mencerminkan keunikan strategi unit bisnis. Sebuah *BSC* yang baik seharusnya memiliki bauran-bauran ukuran hasil dan faktor pendorong kinerja.

3. Keterkaitan dengan Masalah Keuangan

Sebuah *BSC* harus tetap menitikberatkan pada hasil, terutama yang bersifat keuangan seperti *return on capital employed* atau nilai tambah ekonomis. Banyak kegagalan *BSC* Karena tidak dikaitkan dengan hasil yang secara langsung mempengaruhi para pelanggan dan yang menghasilkan kinerja keuangan yang handal pada masa yang akan datang. Yang paling penting bahwa hubungan sebab akibat semua ukuran dalam sebuah *BSC* harus terkait dengan setiap tujuan keuangan perusahaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Berdasarkan segi geografis PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Redjosarie / Pabrik Gula Redjosarie terletak di kaki gunung Lawu sebelah timur dengan ketinggian 117 meter dari permukaan laut. Meskipun tanahnya banyak yang berbukit-bukit dan berbatu tetapi hawanya sangat cocok untuk tanaman tebu dan palawija. Secara otonom Pabrik Gula Redjosarie terletak di Desa Redjosarie, Kecamatan Kawedanan, Distrik Gorang-Gareng, Kabupaten Magetan, Karesidenan Madiun.

3.2 Data dan teknik Pengumpulan Data

3.2.1 Jenis Data

Data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini meliputi:

- 1) Data primer, yaitu berupa hasil dari wawancara dan kuisioner kepada manajer dan karyawan.
- 2) Data sekunder, yaitu berupa gambaran umum perusahaan dan laporan keuangan (neraca konsolidasi tahun 2001-2002 dan laporan laba (rugi) tahun 2001-2002).

3.2.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Wawancara yaitu dengan mengadakan tanya jawab langsung pada pihak perusahaan yaitu karyawan dan pihak manajemen.
- b. Kuisioner, melalui pengajuan kuisioner kepada manajer dan karyawan yang menggunakan skala Likert untuk menghitung bobot setiap penilaian. Skala Likert ini berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu (Umar, 1998).

TINGKAT KEPUASAN	SKOR
Sangat Puas	5
Puas	4
Ragu-ragu	3
Tidak Puas	2
Sangat Tidak Puas	1

3.3 Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan menurut *Balanced Scorecard* yang dibagi dalam empat perspektif. yaitu:

1. Variabel perspektif keuangan yang diukur dengan:
 - a. Pertumbuhan *financial returns*
 - b. Pertumbuhan pendapatan
 - c. Efisiensi biaya

2. Variabel perspektif pelanggan yang diukur dengan:
 - a. Kepuasan *customer*
 - b. Kepuasan distributor
3. Variabel perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan:
 - a. Sistem Manajemen Kinerja (SMK) PT. Perkebunan Nusantara XI
 - b. Kualitas proses bisnis dan lingkungan kerja
 - c. Peremajaan mesin
4. Variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dengan:
 - a. Produktivitas karyawan
 - b. Loyalitas karyawan
 - c. Kepuasan kerja karyawan

3.4 Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard*.

1. Mengukur kinerja perspektif keuangan

Perspektif keuangan digunakan untuk mengetahui kinerja keuangan perusahaan sehingga dapat dijadikan sebagai pedoman untuk pengambilan keputusan bagi manajer dalam menjalankan langkah selanjutnya.

a. Pertumbuhan *financial returns*.

- *Net Profit Margin (NPM)*, merupakan keuntungan penjualan setelah menghitung seluruh biaya dan pajak penghasilan. Dihitung dengan menggunakan rumus:

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penjualan Bersih}}$$

- *Return On Investment (ROI)* yaitu perhitungan yang mencerminkan kemampuan manajemen dalam mengatur aktiva-aktivanya seoptimal mungkin sehingga dicapai laba bersih yang diinginkan. Dihitung dengan menggunakan rumus:

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}}$$

- *Current ratio (CR)* menunjukkan hubungan perbandingan antara aktiva lancar (*current assets*) dengan hutang lancar (*current liabilities*) yang dapat mempengaruhi tingkat likuiditas perusahaan. Dihitung dengan menggunakan rumus:

$$CR = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

- *Sales Growth*, pengukurannya dilakukan dengan menunjukkan tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan dari tahun ke tahun dengan menggunakan rumus:

$$SalesGrowth = \frac{Sales_t - Sales_{t-1}}{Sales_{t-1}}$$

b. Pertumbuhan pendapatan

Dihitung berdasar laporan laba (rugi) perusahaan yang berasal dari sumber laporan tahunan anggaran PT. Perkebunan Nusantara XI dengan membandingkan antara:

- Realisasi pendapatan tahun 2002 dengan anggaran pendapatan tahun 2002.
- Realisasi pendapatan tahun 2002 dengan realisasi pendapatan tahun 2001.

c. Efisiensi Biaya

Dihitung berdasar laporan laba (rugi) perusahaan yang berasal dari sumber laporan tahunan anggaran PT. Perkebunan Nusantara XI dengan membandingkan antara:

- Realisasi biaya tahun 2002 dengan anggaran biaya tahun 2002.
- Realisasi biaya tahun 2002 dengan realisasi biaya tahun 2001.

2. Mengukur kinerja perspektif konsumen

- Kepuasan *customer*, diukur dengan menyebarkan kuisioner pada konsumen yang menggunakan skala likert dengan penilaian jika nilainya lebih dari atau sama dengan 50 % maka masuk dalam kategori puas (kuisioner dapat dilihat pada lampiran I. IA).
- Kepuasan distributor, diukur dengan menyebarkan kuisioner pada distributor yang menggunakan skala likert dengan penilaian jika nilainya lebih dari atau sama dengan 50 % maka masuk dalam kategori puas (kuisioner dapat dilihat pada lampiran I. IB).

3. Mengukur kinerja perspektif proses bisnis internal

- Pengukuran pada Sistem Manajemen Kinerja (SMK) perusahaan dilakukan dengan pemberian bobot penilaian terhadap aspek-aspek sebagai berikut:
 - a. Aspek A (Aspek tugas dan sasaran kerja)
 - b. Aspek B (Aspek perilaku kerja)
 - c. Aspek C (Aspek kepemimpinan/ manajerial)
- Kualitas proses bisnis dan lingkungan kerja, diukur dengan menyebarkan kuisisioner pada karyawan yang menggunakan skala likert dengan penilaian jika nilainya lebih dari atau sama dengan 50 % maka masuk dalam kategori puas (kuisisioner dapat dilihat di lampiran I. II).
- Peremajaan mesin, diukur dengan membandingkan antara realisasi investasi mesin dan instalasi tahun 2002 dengan anggaran investasi mesin dan instalasi yang telah ditetapkan berdasarkan RKAP.

4. Mengukur kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

- Produktivitas karyawan, diukur dengan menyebarkan kuisisioner pada konsumen yang menggunakan skala likert dengan penilaian jika nilainya lebih dari atau sama dengan 50 % maka masuk dalam kategori puas (kuisisioner dapat dilihat di lampiran I. IIIA).
- Loyalitas karyawan, diukur dengan menyebarkan kuisisioner pada konsumen yang menggunakan skala likert dengan penilaian jika nilainya lebih dari atau sama dengan 50 % maka masuk dalam kategori puas (kuisisioner dapat dilihat di lampiran I. IIIB).

- Kepuasan kerja karyawan, diukur dengan menyebarkan kuisioner pada konsumen yang menggunakan skala likert dengan penilaian jika nilainya lebih dari atau sama dengan tiga maka masuk dalam kategori puas (kuisioner dapat dilihat di lampiran I. IIIC).

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan

Pabrik Gula Redjosarie didirikan oleh Pemerintah Hindia Belanda kurang lebih pada tahun 1890 sesuai dengan surat ukur (*landrente*) tanggal 10 Januari 1881 milik NILM (*Nationale Industrie Landbouw Naatscappy*). Perusahaan tersebut berjalan sampai Negara Republik Indonesia merdeka dan setelah adanya Undang-Undang tentang pemindahan hak milik perusahaan-perusahaan asing kepada pemerintah Republik Indonesia khususnya pabrik gula.

Pada tanggal 27 Desember 1957, pengambilalihan dari Pemerintah Hindia Belanda kepada Pemerintah Republik Indonesia dilaksanakan. Tahun 1957 sampai dengan tahun 1960, pabrik gula berstatus sebagai perusahaan negara dan dikelola oleh Pusat Perkebunan Negara (PPN) kesatuan Jawa Timur I Surabaya, tahun 1963 sampai dengan tahun 1968 pabrik gula berstatus perusahaan gula negara dan dikelola oleh Perusahaan Negara Pabrik Gula Redjosarie. Pengelolaan perusahaan di bawah pengawasan Perusahaan Perkebunan Gula Negara daerah inspeksi di Surabaya, yang bernaung di bawah Departemen Pertanian Republik Indonesia.

Tahun 1968 sampai dengan 1 Mei 1981, pabrik gula berstatus perusahaan negara dan dikelola oleh perusahaan negara perkebunan XX yang berkedudukan di jalan Merak No. 1 Surabaya, pada tanggal 2 Mei 1981 sampai sekarang berstatus “Persero” dengan Peraturan Pemerintah (PP) No. 6 tahun 1974 (Lembar

Negara Tahun 1974, No. 6) yang telah ditetapkan yaitu sebagai “Perusahaan Negara Perkebunan XX” dan disingkat PT. Perkebunan XX (Persero) yang berkantor di jalan Merak No. 1 Surabaya. PT. Perkebunan XX (Persero) bernaung dibawah Departemen Keuangan Republik Indonesia.

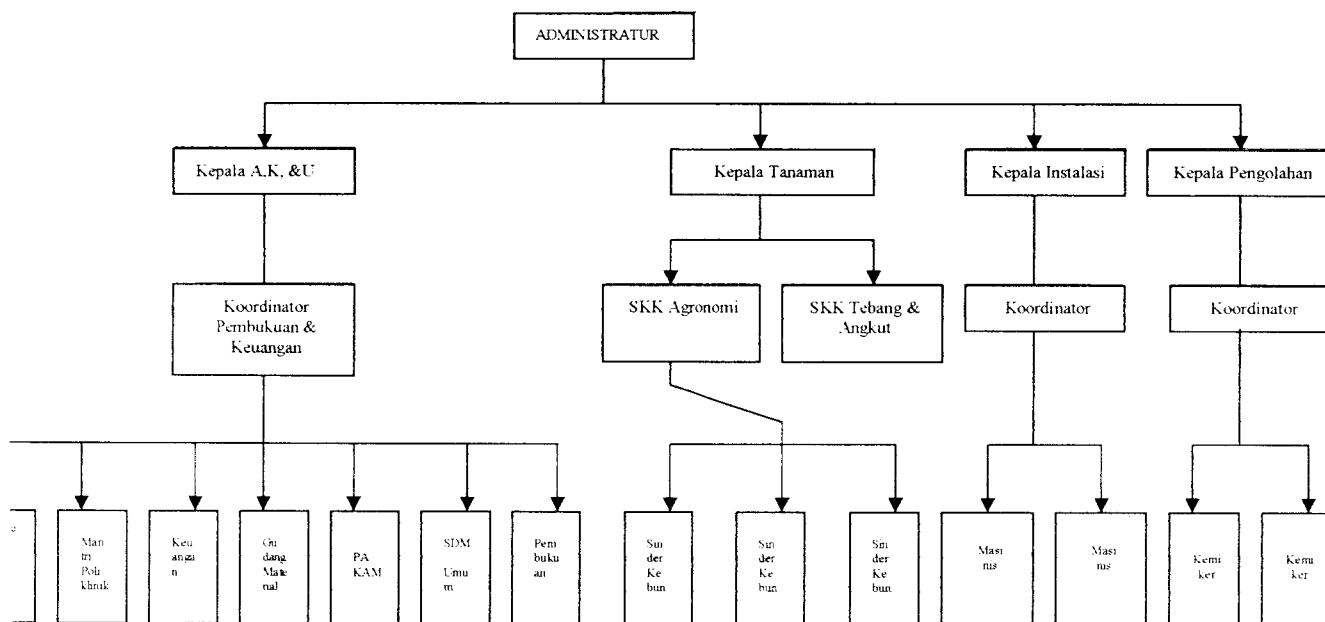
Berdasarkan PP No. 6 tanggal 14 Februari 1996, PTP XX, PTP XXIV, dan PTP XXV dibubarkan secara hukum dan dibentuk badan usaha yang sama sekali baru dengan nama PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) sampai sekarang.

4.1.2 Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan

a. Struktur Organisasi

Organisasi merupakan suatu sistem dari proses kegiatan dalam usaha kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Struktur organisasi adalah suatu gambaran secara skema mengenai hubungan antar bagian yang terdapat dalam suatu badan usaha atau perusahaan. Bentuk struktur organisasi Pabrik Gula Redjosarie adalah struktur organisasi lini dimana wewenang dan tanggung jawab berjalan secara vertikal melalui saluran yang tunggal dimana masing-masing sub bagian di bawah pengawasan satu bagian dari jenjang setingkat di atasnya. Pabrik Gula dipimpin oleh seorang Administratur yang bertanggung jawab kepada direksi. Untuk selanjutnya struktur organisasi pada Pabrik Gula Redjosarie adalah seperti gambar 4.1.

Gambar 4.1
STRUKTUR ORGANISASI
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI (PERSERO) REDJOSARIE



Sumber : Dokumen PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Redjosarie

b. Deskripsi Jabatan

Dalam menjalankan tugasnya seorang administratur dibantu oleh:

1. Kepala Bagian Administrasi dan Umum
2. Kepala Bagian Tanaman
3. Kepala Bagian Instalasi
4. Kepala Bagian Pengolahan

Para Kepala Bagian tersebut bertanggung jawab secara vertikal kepada Administratur.

Berdasarkan struktur organisasi pada gambar 4.1 dapat diberikan keterangan singkat mengenai fungsi-fungsi dari masing-masing bagian yaitu:

1. Administratur

Administratur adalah pimpinan tertinggi pabrik gula yang bertanggung jawab kepada direksi. Adapun tugas-tugasnya meliputi:

- a. Memimpin pabrik gula yang bertanggung jawab atas segala aktivitasnya dan harus dilaporkan kepada direksi.
- b. Melaksanakan kebijakan yang telah disetujui oleh direksi dan melaksanakan koordinasi kerja dari masing-masing bagian.
- c. Melaksanakan anggaran perusahaan dan rencana kerja.
- d. Mengadakan supervisi dari kegiatan.
- e. Bertanggung jawab terhadap berhasil tidaknya aktivitas pabrik gula dalam upaya mencapai tujuan.
- f. Melaksanakan pengawasan atas aktivitas perusahaan.
- g. Mengangkat dan memberhentikan karyawan tetap maupun tidak tetap dengan sepengetahuan direksi.

2. Administrasi Keuangan dan Umum

Pada bagian ini dipimpin oleh Kepala Bagian Keuangan dan Umum. Dalam melaksanakan tugas operasionalnya dibagi menjadi sub bagian yang meliputi:

- a. Perencanaan dan pengawasan.
- b. Pembukuan.
- c. Pembinaan tenaga kerja.

d. Sekretariat dan umum.

Berdasarkan dari masing-masing sub bagian ini mempunyai seorang RC (*Responsibility Center*) yang mempunyai tugas sebagai berikut:

a. RC Perencanaan dan Pengawasan, tugasnya meliputi:

1. Mempersiapkan data untuk menyusun Rencana Kerja Anggaran Perusahaan.
2. Menyusun Rencana Kerja Anggaran Pabrikasi (RKAP) untuk diajukan ke PT. Perkebunan Nusantara XI.
3. Menyusun Permintaan Modal Kerja (PMK) bulanan berdasarkan RKAP.
4. Mengajukan tambahan modal yang diajukan oleh bagian atau jika diperoleh data bahwa suatu biaya belum dimasukkan dalam permintaan modal kerja.
5. Membuat laporan realisasi permintan modal kerja setiap akhir bulan berdasarkan *cash bon* tiap hari.

b. RC Pembukuan

Pada sub bagian ini terdapat sub-sub bagian lagi dimana tanggung jawab tiap sub bagian berbeda.

1. Gudang material

- a. Melaksanakan administrasi gudang.
- b. Mencatat dalam kartu gudang mengenai sisa persediaan barang.
- c. Mengatur dan menjaga keamanan penyimpanan barang, bahan dan perlengkapan.

- d. Membuat laporan harian gudang.
 - e. Cek rutin atas persediaan barang sehingga dapat mempertanggung jawabkan hasil.
2. Administrasi gudang, mempunyai tugas:
 - a. Mencatat penerimaan barang dan bahan dalam kartu KUA.
 - b. Merekapitulasi bon gudang yang diterima dari gudang serta membuat jurnal atas bon pengeluaran.
3. Pembukuan
 - a. Melaksanakan pembukuan dan melakukan pengawasan atas isi yang telah dibukukan dalam kartu buku besar kemudian membuat jurnal pembukuan.
 - b. Melakukan penelitian atas pembukuan jurnal pembukuan.
 - c. Mempertanggungjawabkan laporan keuangan perusahaan.
4. Tata usaha hasil
 - a. Administrasi tebu rakyat
 - Hutang piutang tebu rakyat.
 - Perhitungan bagi hasil gula maupun tetes.
 - Pembuatan *delivery order* TR.
 - b. Administrasi gula
 - Pencatatan mengenai timbulnya hutang dan pelunasannya.
 - Pencatatan produksi.
 - Pencatatan penjualan.

c. Administrasi tetes

- Pencatatan produksi.
- Pencatatan penjualan.
- Membuat berita acara penjualan.

c. *RC* Pembinaan Tenaga Kerja

1. Menyelenggarakan administrasi kepegawaian.
2. Melaksanakan administrasi serta ASTEK untuk karyawan.
3. Melaksanakan kesejahteraan karyawan.
4. Menghitung PPh sehubungan dengan pendapatan yang diterima karyawan.
5. Mengurus jam kerja baik jam pokok maupun jam lembur.
6. Bertanggung jawab terhadap perekrutan, pemeliharaan, pengembangan dan pemberhentian karyawan baik karena faktor usia atau karena sebab-sebab lain.

d. *RC* Sekretariat dan Umum

1. *RC* Sekretariat

- a. Meneliti konsep surat-surat yang akan dibuat untuk disesuaikan dengan prosedur atau kode-kode surat.
- b. Mengatur pekerjaan-pekerjaan sekretariat.
- c. Mengatur surat-surat yang keluar.
- d. Menyelenggarakan kearsipan atas surat-surat yang masuk maupun surat-surat yang keluar.
- e. Menyediakan barang atau alat-alat keperluan kantor.

2. *RC Umum*

- a. Melaksanakan administrasi inventaris perusahaan.
- b. Mengadakan pembelian barang-barang lokal.
- c. Menyiapkan dan mengkoordinir prosedur administrasi pembuatan kontrak dengan pihak III.
- d. Mengatur pelaksanaan urusan hubungan masyarakat pabrik gula.

3. **Kepala Bagian Tanaman**

- a. Melaksanakan pemeliharaan pada saat masa giling maupun menetapkan dan memeriksa luas tanaman serta mendaftar areal tebu yang akan digiling.
- b. Mengadakan analisa tentang keasaman tebu.
- c. Mengajukan pembinaan kepada para petani.
- d. Melaksanakan dan pengembangan agronomi.
- e. Bertanggung jawab atas keseluruhan masalah agronomi.
- f. Menyusun rencana kerja dan anggaran biaya tanaman sekaligus melaksanakannya.

4. **Kepala Bagian Instalasi Teknik**

- a. Melaksanakan pemeliharaan pada saat masa giling maupun diluar masa giling.
- b. Menyusun anggaran belanja pemeliharaan.
- c. Mengadakan rencana instalasi, bertanggung jawab terhadap semua instalasi dan kendaraan pabrik.

5. Kepala Bagian Pengolahan dan Pabrikasi

- a. Membuat suatu Rencana Kerja Anggaran Pabrikasi (RKAP) dan produksi yang disesuaikan dengan jumlah luas tanaman.
- b. Mengolah tebu hingga menjadi gula sesuai dengan standart mutu.
- c. Bekerjasama dengan bagian-bagian teknik dalam proses pengolahan tebu.

4.1.3 Visi, Misi, dan Budaya Perusahaan

a. Visi Perusahaan

Menjadikan PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) sebagai perusahaan perkebunan yang mampu meningkatkan kesejahteraan *stake holders* secara berkesinambungan.

b. Misi Perusahaan

Menyelenggarakan usaha agrobisnis utamanya berbasis tebu, melalui pemanfaatan sumber daya secara optimal dengan memperhatikan kelestarian lingkungan.

c. Budaya Perusahaan

Kerja tim, peningkatan yang berkesinambungan, kepuasan *stake holders* termasuk petani tebu dan keterlibatan total seluruh anggota organisasi.

4.1.4 Maksud dan Tujuan Lapangan Usaha

Maksud dan tujuan pendirian Perseroan adalah untuk turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, khususnya di sub sektor perkebunan dengan tetap berpedoman pada aspek:

- a. Peningkatan sumbangan sub sektor perkebunan bagi pendapatan nasional.
- b. Peningkatan ekspor non migas
- c. Perluasan lapangan kerja, peningkatan kesejahteraan rakyat pada umumnya dan peningkatan taraf hidup petani dan karyawan pada khususnya.
- d. Pemeliharaan kelestarian sumber daya alam dan lingkungan, air dan kesuburan tanah.

4.2 Pengukuran Kinerja Perusahaan Berdasarkan Konsep *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Keuangan

PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Redjosarie adalah organisasi yang berada pada tahap *growth* dan *sustain* yang memiliki produk dengan tingkat pertumbuhannya baik sekali dan memiliki potensi yang besar untuk mempertahankan dan mengembangkan pangsa pasar yang ada sebesar mungkin. Pada tahap ini menurut Kaplan (1996) ukuran yang paling tepat untuk mengukur kinerja finansial adalah sebagai berikut:

1) Pertumbuhan *financial returns*

Dilakukan dengan mengukur kinerja perspektif keuangan yang terdiri:

- *Net Profit Margin (NPM)*
- *Return On Investment (ROI)*
- *Current Ratio (CR)*
- *Sales Growth*

Hasil perhitungan untuk mengetahui kinerja perspektif keuangan perusahaan tersebut dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.1
Perhitungan kinerja perspektif keuangan
selama tahun 2001-2002

	Tahun 2001	Tahun 2002	Tingkat Pertumbuhan
<i>Net Profit Margin</i> (NPM)	5,29 %	(14,11 %)	(19,4 %)
<i>Return On Investment</i> (ROI)	3,08 %	(6,47 %)	(9,55 %)
<i>Current Ratio (CR)</i>	150,03 %	122,32 %	(27,71 %)
<i>Sales Growth</i>	34.967.415.947,51	30.118.963.872,00	(13,86 %)

Dari tabel 4.1 tersebut dapat diketahui:

- Nilai *NPM* dari tahun 2001 sampai tahun 2002 menunjukkan penurunan yang berarti kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih juga menurun atau perusahaan mengalami kerugian yaitu sebesar 19,4 %.
- Nilai *ROI* dari tahun 2001 sampai tahun 2002 mengalami penurunan sebesar 9,55 %. Hal ini dikarenakan kurangnya optimalisasi aktiva yang

cukup besar untuk mendukung dalam peningkatan perolehan laba pada tahun 2002.

- Untuk persentase nilai *Current Ratio* yang diperoleh dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2002 mengalami penurunan sebesar 27,71 %.
- *Sales Growth* pada tahun 2001 sampai dengan tahun 2002 mengalami penurunan sebesar 13,86 %.

2) Pertumbuhan pendapatan

Dihitung berdasar laporan laba (rugi) perusahaan yang berasal dari sumber laporan tahunan anggaran PT. Perkebunan Nusantara XI (laporan laba/rugi dapat dilihat pada lampiran II) dengan hasil yaitu sebagai berikut:

- Realisasi pendapatan tahun 2002 yang meliputi hasil penjualan gula, tetes, alkohol spiritus, dan pendapatan lain-lain mencapai Rp. 31.126.650 ribu berada dibawah anggaran tahun 2002 sebesar Rp. 3.726.394 ribu atau 10,69 %.
- Realisasi pendapatan tahun 2002 yang meliputi hasil penjualan gula, tetes, alkohol spiritus, dan pendapatan lain-lain mencapai Rp. 31.126.650 ribu jika dibanding dengan realisasi tahun 2001 turun sebesar Rp. 5.212.231 ribu atau 14,34 %.

3) Efisiensi biaya

Dihitung berdasar laporan laba (rugi) perusahaan yang berasal dari sumber laporan tahunan anggaran PT. Perkebunan Nusantara XI (laporan laba/rugi dapat dilihat pada lampiran II) dengan hasil yaitu sebagai berikut:

- Realisasi biaya tahun 2002 yang meliputi harga pokok penjualan, biaya bunga, biaya usaha mencapai sebesar Rp. 37.152.673 ribu berada diatas anggaran sebesar Rp. 2.862.855 ribu atau 8,35 %.
- Realisasi biaya tahun 2002 yang meliputi harga pokok penjualan, biaya bunga, biaya usaha mencapai sebesar Rp. 37.152.673 ribu jika dibandingkan dengan realisasi tahun lalu naik sebesar Rp. 3.293.261 ribu atau 9,73 %.

Secara keseluruhan pengukuran pada perspektif keuangan menunjukkan hasil yang kurang memuaskan. Kinerja keuangan perusahaan belum baik dan masih lemah, hal ini ditunjukkan dengan penurunan perolehan nilai *net profit margin* sebesar 19,4 %, *return on investment* sebesar 9,55 %, *current ratio* sebesar 27,71 %, dan *sales growth* sebesar 13,86 %. Untuk realisasi pendapatan yang dicapai tahun 2002 nilainya berada dibawah anggaran tahun 2002 yaitu sebesar Rp. 3.726.394 ribu atau 10,69 % dan mengalami penurunan jika dibandingkan dengan realisasi pendapatan 2001 sebesar Rp. 5.212.231 ribu atau 14,34 %. Sedangkan untuk realisasi biaya tahun 2002 mengalami kenaikan dibanding dengan anggaran biaya tahun 2002 sebesar Rp. 2.862.855 ribu atau 8,35 %, begitu pula jika dibandingkan dengan realisasi biaya tahun 2001 juga mengalami kenaikan sebesar Rp. 1.293.261 ribu atau 9,73 %.

b. Perspektif Konsumen

Ukuran kinerja perspektif *customer* yang dilakukan dalam penelitian ini adalah: (1) tingkat kepuasan *customer*, dan (2) tingkat kepuasan distributor. PT.

Perkebunan Nusantara XI selama ini belum pernah melakukan pengukuran kinerja perspektif *customer* sehingga pengukuran ini merupakan hal baru bagi perusahaan.

Pengukuran dilakukan dengan menyebar kuisioner pada *customer* PT. Perkebunan Nusantara XI (pembeli eceran/ *retail* dan distributor) (sampel/n = 33). Skala Likert digunakan untuk asumsi tingkat kepuasan. Nilai lebih atau sama dengan 50 % adalah puas. Hasil penilaian kepuasan *customer* dan distributor dapat ditunjukkan pada tabel 4.2 sebagai berikut:

1) Kepuasan *customer*

Tabel 4.2
Hasil penilaian kepuasan *customer*

No.	Pernyataan	SP	P	R	TP	STP
1.	Harga gula sudah sesuai dengan harga patokan pemerintah	24,24 %	69,70 %	6,06 %	0 %	0 %
2.	Kesebandingan harga gula dengan kualitas yang didapat	12,12 %	30,30 %	12,12 %	24,24 %	21,21 %
	Rata-rata	18,18 %	50 %	9,09 %	12,12 %	10,60 %

Dari tabel 4.2 dapat diketahui nilai rata-rata kepuasan *customer* adalah 50 % yang menunjukkan *customer* PT. Perkebunan Nusantara XI puas dengan pelayanan PT. Perkebunan Nusantara XI. Tetapi pada faktor kesebandingan harga dengan kualitas yang didapat, persentase penjawab tidak puas dan sangat tidak puas lebih tinggi yaitu mencapai 45, 45 % dibandingkan dengan penjawab sangat puas dan puas sebesar 42,42 %.

2) Kepuasan distributor

Tabel 4.3
Hasil penilaian kepuasan distributor

No.	Pernyataan	SP	P	R	TP	STP
1.	Kebutuhan gula selalu dapat dipenuhi oleh PT. Perkebunan Nusantara XI	21,21 %	75,76 %	3,03 %	0 %	0 %
2.	Proses pemesanan dan pengantaran gula sudah cukup baik	12,12 %	84,85 %	3,03 %	0 %	0 %
	Rata-rata	16,67 %	80,30 %	3,03 %	0 %	0 %

Dari tabel 4.3 dapat diketahui nilai rata-rata kepuasan distributor adalah 80,30 % yang menunjukkan distributor PT. Perkebunan Nusantara XI puas dengan pelayanan PT. Perkebunan Nusantara XI. Meskipun demikian PT. Perkebunan Nusantara XI harus tetap memelihara hubungan baik dengan distributor untuk menjaga dan mempertahankan *bargain power* yang besar yang telah dimilikinya.

Secara keseluruhan pengukuran pada perspektif konsumen menunjukkan hasil bahwa kepuasan *customer* dan kepuasan distributor baik, dengan hasil pengukuran untuk kepuasan *customer* 50 %, dan kepuasan distributor 80,30 %. Tetapi pada pengukuran kepuasan *customer* ada yang perlu diperhatikan yaitu faktor kesebandingan harga dengan kualitas yang didapat menunjukkan persentase penjawab tidak puas dan sangat tidak puas lebih tinggi yaitu mencapai 45,45 % dibandingkan dengan penjawab sangat puas dan puas sebesar 42,42 %. Berarti pada dasarnya kualitas produk gula PT. Perkebunan Nusantara XI belum benar-benar memenuhi dan sesuai dengan keinginan *customer*. Apabila keran impor gula dibuka secara bebas dimana *customer* akan memiliki *bargain power* yang lebih besar, kualitas dan harga akan

menjadi faktor yang dominan dan perlu ditanggapi oleh PT. Perkebunan Nusantara XI dengan serius.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran pada perspektif bisnis internal yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi :

- Sistem Manajemen Kinerja (SMK)
- Kualitas proses bisnis dan lingkungan kerja
- Peremajaan mesin

Masing-masing pengukuran tersebut akan diuraikan satu persatu seperti di bawah ini:

1) Pengukuran Sistem Manajemen Kinerja (SMK)

Pengukuran SMK meliputi 3 aspek yaitu:

- Aspek A, yang meliputi aspek tugas dan sasaran kerja pada unit, bagian, dan individu.
- Aspek B, yaitu aspek perilaku kerja yang meliputi tanggung jawab, kerjasama, inisiatif, dan disiplin.
- Aspek C, yaitu aspek kepemimpinan manajerial yang meliputi perencanaan pengaturan, pengendalian, semangat kerja tim, dan pengambilan keputusan.

Untuk lebih jelasnya pemberian bobot untuk masing-masing aspek diatas dapat dilihat pada tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4
Pemberian Bobot Aspek A, B, dan C

LEVEL	ASPEK A				ASPEK B				ASPEK C				Jumlah Aspek A, B, C		
	Unit	Bagian	Indiv.	Jml. Aspek A	Tg. jwb	Krism.	Inisiatif	Disiplin	Jml. Aspek B	Perencanaan pengatur	Pengendalian	Semangat kerja tim		Pengambilan keputusan	Jml. Aspek C
General Manager	70	-	-	70	4	2	2	2	10	6	5	4	5	20	100
Manager															
- Tanaman	25	50	-	75	3	2	3	2	10	5	4	3	3	15	100
- Instalasi/Pabrikasi	30	45	-	75	3	2	3	2	10	5	4	3	3	15	100
- TUK	35	40	-	75	3	2	3	2	10	5	4	3	3	15	100
Ass. Manager															
- Tanaman	15	15	50	80	2,5	2,5	2,5	2,5	10	2	3	2	3	10	100
- Instalasi/Pabrikasi	20	15	45	80	2,5	2,5	2,5	2,5	10	2	3	2	3	10	100
- TUK	25	15	40	80	2,5	2,5	2,5	2,5	10	2	3	2	3	10	100
Spv / Mandor															
- Tanaman	15	20	50	85	2,5	2,5	2,5	2,5	10	1	1,5	1,5	1	5	100
- Instalasi/Pabrikasi	15	20	50	85	2,5	2,5	2,5	2,5	10	1	1,5	1,5	1	5	100
- TUK	15	20	50	85	2,5	2,5	2,5	2,5	10	1	1,5	1,5	1	5	100
Operator															
- Tanaman	15	15	60	90	2,5	2,5	2,5	2,5	10	-	-	-	-	-	100
- Instalasi/Pabrikasi	15	15	60	90	2,5	2,5	2,5	2,5	10	-	-	-	-	-	100
- TUK	15	15	60	90	2,5	2,5	2,5	2,5	10	-	-	-	-	-	100

Berdasarkan tabel 4.4 tersebut pemberian bobot yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara XI sudah mempunyai mekanisme penilaian yang baik terlihat dari kelengkapan masing-masing aspek dan penjabarannya yang disebutkan diatas.

2) Kualitas proses bisnis dan lingkungan kerja

Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui tentang kualitas proses bisnis dan lingkungan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara XI yang mendukung pelaksanaan dari SMK yang ada.

Untuk mengetahui lebih jelasnya kualitas proses bisnis dan lingkungan kerja yang mendukung SMK tersebut dapat dilihat dari hasil penyebaran kuisioner pada karyawan yang dideskripsikan pada tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5
Hasil Kuisioner Penilaian Kualitas Proses Bisnis
dan Lingkungan Kerja

No.	Pernyataan	SP	P	R	TP	STP
1.	Batas-batas wewenang dan tugas di tempat kerja sudah cukup jelas	25,97 %	70,13 %	3,90 %	0 %	0 %
2.	Sikap disiplin dan kejujuran telah membudaya di perusahaan	16,88 %	66,23 %	15,58 %	1,30 %	0 %
3.	Tersedia sistem informasi yang mudah diakses yang mendukung kelancaran tugas	20,78 %	62,34 %	9,09 %	7,79 %	0 %
4.	Dukungan yang diberikan atasan untuk pengembangan SDM cukup baik	29,87 %	61,04 %	7,79 %	1,30 %	0 %
5.	Kerjasama antar karyawan dalam satu tim kerja cukup baik	33,77 %	58,44 %	7,79 %	0 %	0 %
6.	Karyawan diberikan kesempatan cukup untuk mengikuti kursus, diklat, maupun seminar	31,17 %	54,54 %	11,69 %	2,60 %	0 %
7.	Sistem penilaian kinerja yang ada dapat digunakan sebagai sarana untuk menunjukkan secara jelas prestasi karyawan di tempat kerja	32,47 %	57,14 %	7,79 %	2,60 %	0 %
8.	Sistem penilai kinerja yang ada dijadikan sarana pengukuran untuk kenaikan pangkat	42,86 %	49,35 %	6,49 %	1,30 %	0 %
9.	Sistem penilaian kinerja yang ada dapat memacu karyawan untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab pekerjaannya secara efisien	22,08 %	68,83 %	7,79 %	1,30 %	0 %
	Rata-rata	28,43 %	60,89 %	8,66 %	2,02 %	0 %

Dari tabel 4.5 dapat diketahui nilai rata-rata pada pengukuran perspektif proses bisnis internal adalah 60,89 % menunjukkan karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI puas dengan kualitas proses bisnis dan lingkungan kerja perusahaan.

3) Peremajaan mesin

Pelaksanaan dan evaluasi dari peremajaan mesin dapat dilihat dari perbandingan antara realisasi investasi peremajaan mesin dan instalasi dengan anggaran investasi mesin dan ditunjukkan pada tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6
DATA INVESTASI BARU
(dalam ribuan rupiah)

Uraian	Real 2002	AP 2002	% Real 2002 Diatas(dibawah) AP 2002
<u>Investasi</u>			
Tanah	0	0	0.00
Gedung dan Penataran	0	0	0.00
Mesin dan Instalasi	746,914	1,965,000	38.01
Jalan dan Jembatan	80,100	0	0.00
Kendaraan Bermotor	0	0	0.00
Alat-alat Pertanian	0	150,000	0.00
Inventaris Kantor/Rumah	4,050	81,500	4.97
	831,064	2,196,500	37.84

Sumber : Doc. PT. Perkebunan Nusantara XI

Dari tabel 4.6 dapat dilihat realisasi investasi mesin dan instalasi tahun 2002 mencapai Rp. 746.914 ribu dibawah anggaran sebesar Rp. 1.218.086 ribu atau 38,01 %.

Secara keseluruhan pengukuran pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang baik. SMK yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara XI sudah komprehensif yang terdiri dari aspek A (aspek tugas dan sasaran kerja), aspek B (aspek perilaku kerja), dan aspek C (aspek kepemimpinan dan manajerial) dan mekanisme pemberian bobot di perusahaan pada masing-masing aspek tersebut sudah baik.

Walaupun demikian ada kelemahan yang perlu diperhatikan yaitu yang terjadi dalam pelaksanaan dari SMK yang ada. Berdasarkan kuisisioner mengenai kualitas proses bisnis dan lingkungan kerja yang mendukung SMK yang disebar, ditemukan banyak keluhan dari personel mengenai pelaksanaan SMK diantaranya, ketidakjelasan dan tidak transparannya penilaian atasan karena komunikasi yang tidak dua arah walaupun secara teknis seharusnya penerapan SMK tersebut mengharuskan terjadinya komunikasi dua arah.

Untuk peremajaan mesin menunjukkan hasil yang belum baik karena realisasi investasi mesin dan instalasi tahun 2002 tidak mencapai anggaran yang ditetapkan yaitu berada dibawah anggaran sebesar Rp. 1.218.086 ribu atau 38,01 %.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan untuk mengetahui produktivitas karyawan, loyalitas karyawan, dan kepuasan kerja karyawan dengan menyebar kuisisioner pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI.

Hasil dari pengukuran tersebut untuk lebih jelasnya dapat dilihat berdasarkan hasil kuisisioner yang dideskripsikan sebagai berikut:

1) Produktivitas karyawan

Tabel 4.7
Hasil Kuisioner Mengenai Produktivitas Karyawan

No	Pernyataan	SP	P	R	TP	STP
1.	Karyawan selalu bisa menepati deadline yang diberikan atasan	31,17 %	57,14 %	11,69 %	0 %	0 %
2.	Karyawan selalu ingin mempelajari hal-hal yang baru yang ada kaitannya dengan perusahaan	40,26 %	57,14 %	2,60 %	0 %	0 %
3.	Karyawan tahu tanggung jawab pekerjaannya	41,56 %	53,25 %	5,19 %	0 %	0 %
4.	Perusahaan/atasan mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat	24,67 %	68,83 %	6,49 %	0 %	0 %
5.	Atasan bekerja lebih giat dari karyawan	12,99 %	53,25 %	20,78 %	10,39 %	2,60 %
6.	Karyawan selalu ingin bekerjasama dalam memecahkan kesulitan pekerjaan yang dihadapi	38,96 %	57,14 %	1,30 %	0 %	0 %
7.	Kedisiplinan kerja sangat diperhatikan baik oleh pimpinan maupun karyawan	42,86 %	51,95 %	5,19 %	0 %	0 %
8.	Shift kerja yang dilakukan di perusahaan selalu berjalan dengan lancar	22,08 %	70,13 %	7,79 %	0 %	0 %
9.	Produk yang dihasilkan perusahaan berkualitas prima	38,96 %	51,95 %	9,09 %	0 %	0 %
10.	Perusahaan sangat responsif dalam menangkap peluang	18,18 %	66,23 %	14,29 %	1,30 %	0 %
	Rata-rata	31,17 %	58,70 %	8,44 %	1,17 %	0,26 %

Dari tabel 4.7 dapat diketahui nilai rata-rata pada pengukuran tingkat produktivitas karyawan adalah 58.70 % menunjukkan karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI sudah cukup produktif dalam kaitannya dengan pelaksanaan kinerja didalam perusahaan.

2) Loyalitas karyawan

Tabel 4.8
Hasil Kuisisioner Mengenai Loyalitas Karyawan

No.	Pernyataan	SP	P	R	TP	STP
1.	Karyawan yang menyukai pekerjaannya	41,56 %	44,16 %	14,29 %	0 %	0 %
2.	Karyawan menyukai rekan kerja yang bersahabat	49,35 %	45,45 %	5,19 %	0 %	0 %
3.	Karyawan diberi fasilitas yang cukup oleh perusahaan	20,78 %	44,16 %	24,67 %	9,09 %	0 %
4.	Karyawan ingin berkarir di perusahaan ini	40,26 %	44,16 %	15,58 %	0 %	0 %
5.	Jenjang karir di perusahaan ini jelas dan pasti	18,18 %	51,95 %	24,67 %	5,19 %	0 %
6.	Karyawan digaji sesuai latar belakang pendidikan dan kemampuan	18,18 %	54,54 %	23,38 %	2,60 %	1,30 %
7.	Suasana kerja di perusahaan ini menyenangkan	14,29 %	66,23 %	18,18 %	1,30 %	0 %
8.	Jika ada tawaran pekerjaan yang lebih menjanjikan, karyawan akan mengambilnya	18,18 %	32,47 %	18,18 %	18,18 %	12,99 %
9.	Jaminan hidup bagi keluarga yang diterima karyawan atas pekerjaannya sangat mencukupi	7,79 %	67,53 %	15,58 %	7,79 %	1,30 %
10.	Pada umumnya karyawan merasa nyaman bekerja di perusahaan ini	22,08 %	66,23 %	11,69 %	0 %	0 %
	Rata-rata	25,06 %	51,69 %	17,15 %	4,42 %	1,56 %

Dari tabel 4.8 dapat diketahui nilai rata-rata pada pengukuran tingkat loyalitas karyawan adalah 51,69 % menunjukkan karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI loyal terhadap pekerjaan dan pada perusahaan.

3) Kepuasan kerja karyawan

Tabel 4.9
Hasil Kuisisioner Mengenai Kepuasan Kerja Karyawan

No.	Pernyataan	SP	P	R	TP	STP
1.	Karyawan yang puas bekerja di perusahaan ini	19,48 %	63,64 %	11,69 %	5,19 %	0 %
2.	Penghasilan yang diterima atas pekerjaan yang dilakukan sangat layak	11,69 %	53,25 %	31,17 %	3,90 %	0 %
3.	Selain gaji bulanan, karyawan puas dengan tunjangan yang diberikan perusahaan	5,19 %	68,83 %	18,18 %	7,79 %	0 %
4.	Partisipasi karyawan dihargai baik oleh perusahaan	16,88 %	64,93 %	16,88 %	1,30 %	0 %
5.	Perusahaan selalu memberikan penghasilan tepat pada waktunya	40,26 %	58,44 %	1,30 %	0 %	0 %
6.	Karyawan selalu bisa menyelesaikan masalah di tempat kerja	15,58 %	70,13 %	12,99 %	0 %	1,30 %
7.	Karyawan selalu bisa membantu pelanggan menyelesaikan masalahnya	6,49 %	72,73 %	19,48 %	1,30 %	0 %
8.	Karyawan puas dengan training dan program pengembangan yang diberikan perusahaan	18,18 %	54,54 %	23,34 %	3,90 %	0 %
9.	Perusahan mempunyai pandangan yang jauh ke depan	19,48 %	63,64 %	14,29 %	2,60 %	0 %
10.	Pada umumnya karyawan puas dengan keadaannya sekarang	11,69 %	53,25 %	27,27 %	7,79 %	0 %
	Rata-rata	16,49 %	62,34 %	17,66 %	3,38 %	0,13 %

Dari tabel 4.9 nilai rata-rata pada pengukuran tingkat kepuasan kerja karyawan adalah 62,34 % menunjukkan karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI puas dengan kinerja perusahaan.

Secara keseluruhan pengukuran pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang memuaskan yaitu produktivitas karyawan, loyalitas karyawan, dan kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan

Nusantara XI sudah baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Hal itu ditunjukkan dengan pencapaian rata-rata masing-masing pengukuran nilainya diatas 50 % yaitu untuk produktivitas karyawan 58,70 %, loyalitas karyawan 51,69 %, dan kepuasan kerja karyawan 62,34 %.

4.3 Hubungan Antara Empat Perspektif *BSC*

Dari tabel 4.10 dapat dilihat tingkat produktivitas karyawan 58,70 %, loyalitas karyawan 51,69 %, dan kepuasan kerja karyawan 62,34 %.

Hasil yang diperoleh pada kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan mempengaruhi perspektif proses bisnis internal. Seperti terlihat pada perspektif proses bisnis internal yaitu tingkat kinerja perusahaan termasuk dalam kategori baik karena karyawan merasa puas yang ditunjukkan dengan tingkat kepuasan terhadap kualitas proses bisnis dan lingkungan kerja yaitu 60,89 %.

Kemudian hasil dari kedua perspektif tersebut berpengaruh pada perspektif konsumen, yaitu tingkat kepuasan *customer* sebesar 50 % dan tingkat kepuasan distributor sebesar 80,30 %.

Pada akhirnya ketiga perspektif tersebut akan mempengaruhi perspektif keuangan yaitu *net profit margin* (19,4 %), *return on investment* sebesar (9,55 %), *current ratio* (27,71 %), dan *sales growth* (13,86 %).

Tabel 4.10
GAMBARAN MENYELURUH PENJABARAN STRATEGI
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA KEDALAM SASARAN STRATEGIS
BERDASARKAN *BALANCED SCORECARD*

Value-Based Strategy		Sasaran Strategi	Ukuran	
			Lag indicators (ukuran hasil)	Lead indicators (ukuran pemacu kinerja)
Pertumbuhan <i>financial returns</i>	Peningkatan penjualan	Peningkatan <i>NPM</i>	(19,4 %)	Bauran tingkat laba
	Peningkatan Profit Margin	Peningkatan <i>ROI</i>	(9,55 %)	Bauran tingkat laba
		Peningkatan <i>Current Ratio</i>	(27,71 %)	Bauran tingkat aktiva
		Peningkatan <i>Sales Growth</i>	(13,86 %)	Pertumbuhan penjualan
Peningkatan kepuasan konsumen	Peningkatan kepuasan distributor	Peningkatan kepuasan <i>customer</i>	50 %	Tingkat kepuasan <i>customer</i>
		Peningkatan kepuasan distributor	80,30 %	Tingkat kepuasan distributor
Sistem Manajemen Kinerja (SMK)				
Peningkatan kualitas proses bisnis & lingkungan kerja	Peremajaan mesin	Peningkatan kualitas proses bisnis dan lingkungan kerja	60,89 %	Tingkat kualitas proses bisnis dan lingkungan kerja
		Peremajaan mesin	38,01 %	Pencapaian investasi mesin & instalasi
Peningkatan produktivitas, Loyalitas, dan Kepuasan kerja Karyawan		Peningkatan produktivitas karyawan	58,70 %	Tingkat produktivitas karyawan
		Peningkatan loyalitas karyawan	51,69 %	Tingkat loyalitas karyawan
		Peningkatan kepuasan kerja karyawan	62,34 %	Tingkat kepuasan kerja karyawan

Sumber : Mulyadi, (2001)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

- Pengukuran pada perspektif keuangan menunjukkan hasil yang kurang memuaskan. Kinerja keuangan perusahaan belum baik dan masih lemah, hal ini ditunjukkan dengan penurunan perolehan nilai *net profit margin* sebesar 19,4 %, *return on investment* sebesar 9,55 %, *current ratio* sebesar 27,71 %, dan *sales growth* sebesar 13,86 %. Untuk realisasi pendapatan yang dicapai tahun 2002 nilainya berada dibawah anggaran tahun 2002 yaitu sebesar Rp. 3.726.394 ribu atau 10,69 % dan mengalami penurunan jika dibandingkan dengan realisasi pendapatan 2001 sebesar Rp. 5.212.231 ribu atau 14,34 %. Sedangkan untuk realisasi biaya tahun 2002 mengalami kenaikan dibanding dengan anggaran biaya tahun 2002 sebesar Rp. 2.862.855 ribu atau 8,35 %, begitu pula jika dibandingkan dengan realisasi biaya tahun 2001 juga mengalami kenaikan sebesar Rp. 3.293.261 ribu atau 9,73 %.
- Pengukuran pada perspektif konsumen menunjukkan hasil bahwa kepuasan *customer* dan kepuasan distributor baik, dengan hasil pengukuran untuk kepuasan *customer* 50 %, dan kepuasan distributor 80,30 %. Tetapi pada pengukuran kepuasan *customer* ada yang perlu diperhatikan yaitu faktor kesebandingan harga dengan kualitas yang didapat menunjukkan persentase penjawab tidak puas dan sangat tidak

puas lebih tinggi yaitu mencapai 45,45 % dibandingkan dengan penjawab sangat puas dan puas sebesar 42,42 %. Berarti pada dasarnya kualitas produk gula PT. Perkebunan Nusantara XI belum benar-benar memenuhi dan sesuai dengan keinginan *customer*.

- Secara keseluruhan pengukuran pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang baik. SMK yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara XI sudah komprehensif yang terdiri dari aspek A (aspek tugas dan sasaran kerja), aspek B (aspek perilaku kerja), dan aspek C (aspek kepemimpinan dan manajerial) dan mekanisme pemberian bobot di perusahaan pada masing-masing aspek tersebut sudah baik.

Walaupun demikian ada kelemahan yang perlu diperhatikan yaitu yang terjadi dalam pelaksanaan dari SMK yang ada. Berdasarkan kuisioner mengenai kualitas proses bisnis dan lingkungan kerja yang mendukung SMK yang disebar, ditemukan banyak keluhan dari personel mengenai pelaksanaan SMK diantaranya, ketidakjelasan dan tidak transparannya penilaian atasan karena komunikasi yang tidak dua arah walaupun secara teknis seharusnya penerapan SMK tersebut mengharuskan terjadinya komunikasi dua arah.

Untuk peremajaan mesin menunjukkan hasil yang belum baik karena realisasi investasi mesin dan instalasi tahun 2002 tidak mencapai anggaran yang ditetapkan yaitu berada dibawah anggaran sebesar Rp. 1.218.086 ribu atau 38,01 %.

- Pengukuran pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang memuaskan yaitu produktivitas karyawan, loyalitas karyawan, dan kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI sudah baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Hal itu ditunjukkan dengan pencapaian rata-rata masing-masing pengukuran nilainya diatas 50 % yaitu untuk produktivitas karyawan 58,70 %, loyalitas karyawan 51,69 %, dan kepuasan kerja karyawan 62,34 %.

5.2 SARAN

Pada penelitian ini penulis berusaha membuat model *BSC* bagi PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Redjosarie. Model yang dihasilkan telah mencakup seluruh aspek *Balanced Scorecard*. Hal-hal yang perlu diamati PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Redjosarie adalah pelaksanaan dari *BSC* yang harus mengkomunikasikan sistem ini kepada seluruh personel PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Redjosarie dan pelaksanaan pengukuran kinerja pada tiap perspektif dengan optimal dan transparan. Penerapan model *BSC* secara efektif dan efisien akan menghasilkan sistem pengukuran dan kontrol kinerja pada seluruh aspek manajemen dan seluruh lini manajemen. Penerapan model *BSC* juga akan mendorong kinerja PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Redjosarie secara simultan dan terus-menerus.

PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Redjosarie memutuskan untuk memproduksi gula dengan jumlah lebih sedikit pada tahun 2002 dibandingkan dengan tahun 2001 dengan pertimbangan pada tahun 2002 perusahaan mengalami

kesulitan mengenai biaya terbang dan angkutan serta naiknya biaya bahan bakar minyak dimana biaya-biaya tersebut merupakan biaya operasional produksi, oleh karena itu perusahaan memilih solusi untuk mengurangi jumlah produksi pada tahun 2002. Pada tahun 2002 realisasi harga pokok penjualan relatif tinggi sedangkan hasil penjualan berada dibawahnya, itu terbukti bahwa perusahaan tidak mampu menjual dengan harga yang lebih tinggi kepada konsumen dikarenakan konsumen enggan membeli dengan harga yang lebih tinggi dengan pertimbangan kualitas produk impor lebih baik dari pada produk lokal. Perusahaan tidak ingin mengambil resiko dengan menetapkan harga jual yang lebih tinggi untuk bersaing dengan kompetitor asing yang mana kualitasnya lebih baik serta lebih murah. Dengan demikian dari sisi keuangan yang masih lemah seharusnya perusahaan dapat memanfaatkan aktiva yang dimiliki secara optimal untuk mendukung perolehan laba sehingga akan dicapai tujuan akhir yaitu keberhasilan kinerja keuangan perusahaan yang semakin meningkat secara kontinyu. Perusahaan harus meningkatkan kualitas produksi menjadi lebih baik agar mampu bersaing dengan produk impor.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N.& Govindarajan, Vijaj. (2000). *Management Control System*. Tenth Edition. McGraw Hill: Irwin. Anthony.
- Dick Grote. (1996). *The Complete Guide to Performance Appraisal*
- Gerson, Richard. (1993). *Measuring Customer Satisfaction*. Crisp Publication. Inc.
- Gaspersz, Vincent. (2002). Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi “BSC Dengan Six Sigma” Untuk Organisasi bisnis dan Pemerintah. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Irawan D., Handi. (2002). “*Winning Strategy*” Strategi Efektif Merebut dan Mempertahankan Pangsa Pasar. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. (1996). “*The Balanced Scorecard*” Translating Strategy Into Action. Harvard: Harvard Business School Press.
- Mulyadi dan Setyawan, Johny. (2001). Edisi 2. “Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen” Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan. Salemba Empat.
- Mulyadi. (1993). Akuntansi Manajemen: Konsep Manfaat dan Rekayasa. Yogyakarta: STIE YKPN.

LAMPIRAN I



PT PERKEBUNAN NUSANTARA XI (PERSERO)

PABRIK GULA REDJOSARIE

Telp. (0351) 439575 & 439833 Fax. 439830 Mdn 63102

SURAT KETERANGAN

No.: XY-SURKET/05.011

1g bertanda tangan dibawah ini :

Nama : AGUNG SATRIO LELONO, SE
Jabatan : Kepala A K & U
Alamat : Perumdin PG. Redjosarie - Magetan

erangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : EMY SULISTYOWATI
Status : Mahasiswi Universitas Islam Indonesia
No. NIT : 01311526
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Manajemen

melaksanakan penelitian / survey tanggal 01 April s.d 15 April 2005 di PT
kebunan Nusantara XI (Persero) PG Redjosarie.

ikian, untuk menjadikan maklum.

Rejosari, 01 April 2005

PT PERKEBUNAN NUSANTARA XI (PERSERO)

"PG. REDJOSARIE"



AGUNG SATRIO LELONO, SE
Kepala A K & U

DAFTAR KUISIONER

SP = Sangat Puas
P = Puas
R = Ragu-ragu
TP = Tidak Puas
STP = Sangat Tidak Puas

Berilah tanda (X) pada kolom jawaban yang Anda anggap benar !

I. Kuisioner Tentang Perspektif Konsumen

A. Pernyataan Mengenai Kepuasan *Customer*

No.	Pernyataan	SP	P	R	TP	STP
1.	Harga gula sudah sesuai dengan harga patokan pemerintah					
2.	Kesebandingan harga gula dengan kualitas yang didapat					

B. Pernyataan Mengenai Kepuasan *Customer*

No.	Pernyataan	SP	P	R	TP	STP
1.	Batas-batas wewenang dan tugas di tempat kerja sudah cukup jelas					
2.	Sikap disiplin dan kejujuran telah membudaya di perusahaan					

II. Kuisioner Tentang Perspektif Proses Bisnis Internal

Pernyataan mengenai kualitas proses bisnis dan lingkungan kerja

No.	Pernyataan	SP	P	R	TP	STP
1.	Batas-batas wewenang dan tugas di tempat kerja sudah cukup jelas					
2.	Sikap disiplin dan kejujuran telah membudaya di perusahaan					
3.	Tersedia sistem informasi yang mudah diakses yang mendukung kelancaran tugas					
4.	Dukungan yang diberikan atasan untuk pengembangan SDM cukup baik					
5.	Kerjasama antar karyawan dalam satu tim kerja cukup baik					
6.	Karyawan diberikan kesempatan cukup untuk mengikuti kursus, diklat, maupun seminar					
7.	Sistem penilaian kinerja yang ada dapat digunakan sebagai sarana untuk menunjukkan secara jelas prestasi anda di tempat kerja					
8.	Sistem penilai kinerja yang ada dijadikan sarana pengukuran untuk kenaikan pangkat					
9.	Sistem penilaian kinerja yang ada dapat memacu karyawan untuk memenuhi terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaannya secara efisien					

Komentar atau saran anda mengenai peningkatan kualitas proses bisnis dan lingkungan kerja :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

III. Kuisioner Tentang Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

A. Pernyataan Mengenai Produktivitas Karyawan

No	Pernyataan	SP	P	R	TP	STP
1.	Saya selalu bisa menepati deadline yang diberikan atasan					
2.	Saya selalu ingin mempelajari hal-hal yang baru yang ada kaitannya dengan perusahaan					
3.	Saya tahu tanggung jawab pekerjaan saya					
4.	Perusahaan/atasan mampu memotivasi saya untuk bekerja lebih giat					
5.	Atasan saya bekerja lebih giat dari saya					
6.	Saya selalu ingin bekerjasama dalam memecahkan kesulitan pekerjaan yang saya hadapi					
7.	Kedisiplinan kerja sangat diperhatikan baik oleh pimpinan maupun karyawan					
8.	Shift kerja yang dilakukan di perusahaan selalu berjalan dengan lancar					
9.	Produk yang dihasilkan perusahaan berkualitas prima					
10.	Saya rasa perusahaan sangat responsif dalam menangkap peluang					

B. Pernyataan Mengenai Loyalitas Karyawan

No.	Pernyataan	SP	P	R	TP	STP
1.	Saya menyukai pekerjaan saya					
2.	Saya menyukai rekan kerja yang bersahabat					
3.	Saya diberi fasilitas yang cukup oleh perusahaan					
4.	Saya ingin berkarir di perusahaan ini					
5.	Jenjang karir di perusahaan ini jelas dan pasti					
6.	Saya digaji sesuai latar belakang pendidikan dan kemampuan saya					
7.	Suasana kerja di perusahaan ini menyenangkan					
8.	Jika ada tawaran pekerjaan yang lebih menjanjikan, saya akan mengambilnya					
9.	Jaminan hidup bagi keluarga yang saya terima atas pekerjaan saya sangat mencukupi					
10.	Pada umumnya saya merasa nyaman bekerja di perusahaan ini					

C. Pernyataan Mengenai Kepuasan Kerja Karyawan

No.	Pernyataan	SP	P	R	TP	STP
1.	Saya puas bekerja di perusahaan ini					
2.	Penghasilan yang saya terima atas pekerjaan yang saya lakukan sangat layak					
3.	Selain gaji bulanan, saya puas dengan tunjangan yang diberikan perusahaan					
4.	Partisipasi saya dihargai baik oleh perusahaan					
5.	Perusahaan selalu memberikan penghasilan kepada saya tepat pada waktunya					
6.	Saya selalu bisa menyelesaikan masalah di tempat kerja					
7.	Saya selalu bisa membantu pelanggan menyelesaikan masalahnya					
8.	Saya puas dengan training dan program pengembangan yang diberikan perusahaan					
9.	Perusahaan mempunyai pandangan yang jauh ke depan					
10.	Pada umumnya saya puas dengan keadaan saya sekarang					

Saran-saran:

Menurut anda, apa yang sebaiknya dilakukan perusahaan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

LAMPIRAN II

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI
PERHITUNGAN LABA/RUGI
(dalam ribuan rupiah)

Uraian	Real 2002	AP 2002	Real 2001	% Real 2002 Diatas (dibawah)	
				AP 2002	Real 2001
Hasil Penjualan	30,118,964	34,353,044	34,967,416	(12.33)	(13.87)
Harga Pokok Penjualan	32,956,378	32,097,458	32,304,412	2.68	2.02
Laba Bruto Usaha	(2,837,414)	2,255,586	2,663,004	(225.79)	(206.55)
Biaya Usaha	865,965	1,072,360	1,088,455	(19.25)	(20.44)
Laba Usaha Sblm. Bunga	(3,703,379)	1,183,226	1,574,549	(412.99)	(335.20)
Biaya Bunga	3,330,330	1,120,000	466,545	197.35	613.83
Laba Bersih Usaha	(7,033,710)	63,226	1,108,004	(11,224.71)	(734.81)
<u>Pendapatan dan Biaya Diluar Usaha</u>					
Biaya Lain-lain	0	0		0.00	0.00
Pendapatan Lain-lain	1,007,686	500,000	1,371,465	101.54	(26.52)
	1,007,688	500,000	1,371,465	101.54	(26.52)
Laba Sblm. Pajak	(6,026,023)	563,226	2,479,469	(1,169.91)	(343.04)
<u>Pajak Penghasilan</u>					
Pajak Kini	0	151,468	868,957	(100.00)	(100.00)
Pajak Tangguhan	(1,776,859)	144,596	(293,277)	(1,328.84)	642.60
	(1,776,859)	6,872	629,680	(25,956.51)	(382.18)
Laba Bersih Stlh. Pajak Penghasilan	(4,249,164)	556,354	1,849,789	(863.75)	(329.71)

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI
LAPORAN LABA/RUGI UTK TAHUN BUKU
YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2002 DAN 2001

URAIAN	2002 (Rp.)	2001 (Rp.)
Hasil Penjualan	30,118,963,872.00	34,967,415,947.51
Harga Pokok Penjualan	32,956,378,162.13	32,304,412,030.35
Laba (Rugi) Kotor Usaha	(2,837,414,290.13)	2,663,003,917.16
Biaya Usaha	865,964,864.06	1,088,455,086.15
Laba (Rugi) Usaha Sblm. Bunga	(3,703,379,154.19)	1,574,548,831.01
Biaya Bunga	3,330,330,355.24	466,544,697.31
Laba (Rugi) Bersih Usaha	(7,033,709,509.43)	1,108,004,133.70
<u>Pendapatan dan Biaya Diluar Usaha</u>		
Pendapatan Lain-lain	1,007,686,480.75	1,371,464,793.83
Biaya Lain-lain	0.00	0.00
Pendapatan (Biaya) Diluar Usaha	1,007,688,480.75	1,371,464,793.83
Laba (Rugi) Sblm. Pajak	(6,026,023,028.68)	2,479,468,927.53
<u>Pajak Penghasilan</u>		
Pajak Kini	0.00	868,956,500.00
Pajak Tangguhan	(1,776,859,400.00)	(293,276,900.00)
	(1,776,859,400.00)	629,679,600.00
 Laba Bersih Stlh. Pajak Penghasilan	 (4,249,163,628.68)	 1,849,789,327.53

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI
NERACA UTK. THN. BUKU YANG BERAKHIR TANGGAL 31 DESEMBER 2002 DAN 2001

AKTIVA			PASSIVA		
URAIAN	2002 (Rp.)	2001 (Rp.)	URAIAN	2002 (Rp.)	2001 (Rp.)
I. AKTIVA LANCAR			I. HUTANG LANCAR		
1. Kas dan setara kas	3,530,638,802.29	627,425,339.13	14. Utang usaha	359,328,341.07	787,015,232.18
2. Deposito	0.00	0.00	15. Utang bank	20,351,689,313.00	12,603,383,717.00
3. Piutang usaha	2,116,436,406.61	28,874,150,000.00	16. Utang pajak	216,124,923.60	2,388,635,072.09
4. Piutang lain-lain	4,110,035,976.25	3,936,348,399.45	17. Utang lain-lain	16,690,179,350.59	10,704,000,280.91
5. Persediaan	10,952,540,462.51	7,328,140,852.37	18. Biaya y.m.h. dibyr	802,990,579.48	974,524,786.24
6. Uang muka pembayaran	803,967,185.32	1,059,129,679.77	19. Pndptn. diterima dimuka	0.00	0.00
7. Piutang pajak	787,376,824.00	0.00	Jumlah utang lancar	38,420,312,507.74	27,457,559,088.42
8. Biaya dibyr. dimuka	24,693,629,094.43	25,355,387,870.26			
9. Pendapatan y.m.a. diterima	0.00	0.00	II. UTANG JANGKA PANJANG		
Jumlah aktiva lancar	46,994,624,751.41	41,193,847,140.98	20. Rekening dana investasi	0.00	0.00
AKTIVA TIDAK LANCAR			21. Dana pensiun	0.00	0.00
Aktiva pajak tangguhan	2,434,958,300.00	658,098,900.00	Jumlah utang jangka panjang	0.00	0.00
II. AKTIVA TETAP			III. UTANG LAIN-LAIN		
Tanah	816,581,342.26	816,581,342.26	22. Utang lain-lain	0.00	0.00
Gedung penataran	2,131,947,723.49	2,131,947,723.49	Jumlah utang lain-lain	0.00	0.00
Mesin dan instalasi	18,478,133,670.61	17,731,220,138.66			
Jalan dan jembatan	545,233,141.30	465,133,141.30	IV. MODAL SENDIRI		
Angkutan motor dan draisme	1,540,586,762.37	1,540,586,762.37	23. Modal saham	6,925,000,000.00	6,925,000,000.00
Alat-alat pertanian	2,824,203,087.71	2,824,203,087.71	24. Agio saham	4,081,670,000.00	4,081,670,000.00
Inventaris kantor/rumah	942,936,404.51	938,886,404.51	25. Cad. slsh. penilaian kemb.	448,255,505.01	448,255,505.01
Lain-lain	4.00	4.00	26. Cad. Umum	11,507,545,899.18	10,750,880,785.20
	27,279,622,136.25	26,448,558,604.30	Laba ditahan		
Aktiva penyusutan	(19,925,091,954.36)	(18,732,760,255.26)	27. Saldo laba thn. Lalu	8,499,635,439.82	8,499,635,439.62
Jumlah aktiva tetap	7,354,530,181.89	7,716,798,349.04	28. Saldo laba thn. berjalan	4,249,163,628.68	1,849,789,327.53
				27,212,943,214.28	32,555,231,056.36
10. AKTIV DLM PENYEL.					
Mesin dan instalasi	334,619,523.54	448,853,148.39			
	334,619,523.54	448,853,148.39			
III. AKTIVA LAIN-LAIN					
11. Beban yg ditangguhkan	827,943,188.69	1,316,776,712.66			
12. Piutang kemitraan	7,686,579,778.49	8,684,415,839.71			
13. Uang jaminan	0.00	0.00			
Jumlah aktiva lain-lain	8,514,522,965.18	10,001,192,606.37			
JUMLAH AKTIVA	65,633,255,722.02	60,012,790,144.78	JUMLAH PASSIVA	65,633,255,722.02	60,012,790,144.78