

**Journal of Comprehensive Science**  
**p-ISSN: 2962-4738 e-ISSN: 2962-4584**  
**Vol. 3 No. 3 Maret 2024**

---

**Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Balanced Scorecard Pada Pt Perkebunan Nusantara II**

Desmon Gunadi Siagian<sup>1</sup>, Katrin Jenny Sirait<sup>2</sup>  
Politeknik Negeri Medan<sup>1</sup>, Universitas Sumatera Utara<sup>2</sup>  
Email: [dsiagian@polmed.ac.id](mailto:dsiagian@polmed.ac.id)<sup>1</sup>, [katrin@usu.ac.id](mailto:katrin@usu.ac.id)<sup>2</sup>

---

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan jika diukur dengan balanced scorecard. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Metode pengumpulan data adalah wawancara dan dokumentasi, dan analisis data adalah menggunakan data deskriptif dan perhitungan. Hasil penelitian yang dapat disimpulkan adalah PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan sudah menerapkan balanced scorecard sebagai pengukur kinerjanya. Kinerja perusahaan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang baik yang ditandai dengan peningkatan organizational capital, peningkatan pemberian motivasi, dan akses informasi yang baik. PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan melakukan inovasi terus menerus dan berhasil menghasilkan produk yang berstandar internasional menunjukkan kinerja pada perspektif bisnis internal yang baik. Kinerja perusahaan pada perspektif pelanggan menunjukkan adanya peningkatan pada jumlah pelanggan dan meningkatnya kepuasan pelanggan, dan pada perspektif keuangan menunjukkan adanya penurunan pendapatan perusahaan, penurunan ROI, dan rasio operasi yang disebabkan menurunnya harga komoditi.

---

**Kata Kunci:** Kinerja perusahaan, balanced scorecard

---

**Abstract**

*This research aims to know the PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan achievement if measured by using balanced scorecard. The reseearch method is descriptive method. The variety of data that used in this research are the primary and secondary data. The data collection that used in this research are the interview and documentation, and data analysis used descriptive and counting of data. The result of this research which could be concluded is PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan has applied balanced scorecard in measuring its own achivement. The company achievement in studying and growth perspective shows the good results, showed by the increasing of organizational capital, incerasing in giving motivation, and good in information access. The innovation process of PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan is going better and it find the international certificate shows the good results in internal business perspective. The company achievement in customer perspective shows the increasing of customer's amount in a period of time and the increasing of customers*

*satisfaction, and in the financial perspective shows the decreasing of net income, ROI, and operating ratio caused by decreasing of commodity price.*

---

**Keywords:** *Company achievement, balanced scorecard*

---

## PENDAHULUAN

Saat ini perusahaan-perusahaan dalam menjalankan usahanya haruslah semakin kompetitif. Tuntutan menjadi kompetitif ini telah mendorong terjadinya perubahan demi perubahan pada perusahaan baik secara bersaing, melakukan kegiatan operasi, cara produksi, pemasaran, penanganan transaksi terhadap pelanggan maupun mitra usaha. Sistem komunikasi dan kemudahan dalam transportasi secara global telah pula memicu persaingan yang lebih ketat. Maka dikatakan; hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat dunia lah yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen dengan produk yang berkualitas secara cost efficient.

“One world, No Border” membuat perusahaan menjadi pesaing bagi perusahaan lain di bagian dunia manapun. Keadaan ini mendorong perusahaan untuk mengkaji ulang strategi-strategi serta prinsip-prinsip yang digunakannya agar dapat memaksimalkan kinerja perusahaan untuk bertahan, berkembang, dan unggul dalam persaingan yang semakin ketat.

Peningkatan persaingan bisnis tersebut juga memicu manajemen untuk lebih memperhatikan “keunggulan” dan “nilai” yang memberikan competitive advantage bagi perusahaannya. Kunci persaingan dalam pasar global adalah service yang berarti produk yang berkualitas, harga yang relatif murah, dan penyerahan tepat waktu.

Dengan demikian, perusahaan akan meraih kepuasan pelanggan secara terus menerus hingga tercipta pelanggan yang loyal.

Penilaian kinerja merupakan salah satu instrument yang digunakan untuk mencapai tujuan (competitive advantage) yang diinginkan perusahaan. Penilaian kinerja selain berguna dalam mengevaluasi post performance juga berguna dalam menilai keberhasilan perusahaan untuk masa yang akan datang dan penilaian ini dapat pula digunakan untuk pemberian reward dan recognition untuk para karyawan yang ada (Mulyadi, 2001).

Namun demikian, penilaian kinerja secara tradisional yang hanya mengandalkan data-data financial seperti Return On Investment (ROI), Return On Equity (ROE), Profit Margin, dan Economic Value Added (EVA) ternyata tidak cukup untuk menyimpulkan baik atau buruknya kinerja perusahaan. Hal ini dikarenakan data-data keuangan tidak memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai suatu perusahaan, dan karena tidak memperhatikan hal-hal di luar finansial (seperti sisi pelanggan, sisi proses internal perusahaan) padahal sisi finansial, pelanggan, sisi proses internal perusahaan, serta pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan seluruhnya merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan.

Kondisi yang diinginkan adalah perusahaan dapat mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek yaitu melalui perspektif finansial.

Salah satu solusi yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton adalah Balanced Scorecard. Balanced Scorecard merupakan suatu ukuran yang komprehensif dan berimbang yang memperhitungkan kinerja perusahaan baik dari segi finansial maupun non-finansial, kinerja jangka pendek maupun kinerja jangka panjang, serta keadaan

internal maupun eksternal perusahaan. Selain itu, balanced scorecard bukan hanya sekedar alat pengukur kinerja tetapi juga merupakan sarana untuk me-manage process, di mana dalam pengembangan balanced scorecard, perusahaan dapat mengklarifikasi serta menerjemahkan visi serta strategi secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi, memastikan alignment antara goals dan personal goals dengan strategi perusahaan, menghubungkan strategic objectives dengan long-terms target dan annual budget, mengidentifikasi dan menyatukan berbagai strategic initiatives, melakukan strategic reviews, serta memberikan feedback yang membantu perusahaan untuk melakukan strategy improvement.

Perusahaan Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan yang disingkat PTPN IV merupakan badan usaha milik negara yang bergerak di bidang perkebunan yang berkedudukan di Medan, Provinsi Sumatera Utara. Adanya persaingan dengan perusahaan-perusahaan sejenis mendorong PTPN IV menilai dan mengevaluasi kinerja perusahaan secara berkesinambungan untuk mencapai keunggulan nilai dengan menggunakan instrumen balanced scorecard. Balanced scorecard telah diterapkan di PTPN IV Medan sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan sejak tahun 2008.

Alasan peneliti memilih judul ini adalah karena selama ini pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan hanya memperhatikan aspek keuangan, sebagai akibatnya fokus perhatian lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan sehingga terdapat kecenderungan untuk mengabaikan aspek non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas, dan cost-effectiveness process yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan keberdayaan, dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan pelanggan. Pengukuran kinerja yang memperhatikan aspek keuangan dan aspek non-keuangan adalah balanced scorecard yang tetap mempertahankan berbagai ukuran finansial tradisional. Balanced Scorecard mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial dan alasan peneliti memilih tempat riset di PT. perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan adalah karena untuk perusahaan agribisnis hanya PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan yang sudah mengimplementasikan Balanced Scorecard sebagai pengukur kinerjanya di mana penelitian sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu untuk mengukur kinerja PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dengan menggunakan konsep balanced scorecard. Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan riset di perusahaan sejenis yakni PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

Hal tersebutlah yang melatarbelakangi penelitian dengan judul “Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukur Kinerja PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan”.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variable mandiri atau lebih (dependen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan variable yang lain (Sugiyono,2004).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Analisis Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard (BSC)**

Pada bab ini disajikan data-data berupa data primer maupun data sekunder yang telah dikumpulkan oleh penulis untuk mengukur kinerja perusahaan dengan keempat perspektif dalam balanced scorecard atau dengan mengkombinasikan aspek finansial

dengan aspek non-finansial. Penulis mencoba melakukan pengukuran kinerja pada perusahaan dengan menggunakan data tahun 2008-2009. Adapun ukuran strategis balanced scorecard yang telah ditetapkan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. Balanced Scorecard  
PT. Perkebunan Nusantara IV(Persero) Medan**

<b>Tujuan Strategis</b>	<b>Ukuran Strategis</b>
Finansial - Memenuhi harapan pemegang saham - Meningkatkan kinerja operasi - Mencapai pertumbuhan yang menguntungkan	<i>Return on Investment (ROI)</i> , rasio operasi, pertumbuhan pendapatan, <i>Current Ratio</i> .
Pelanggan - Memenuhi kepuasan pelanggan dalam hal kualitas, kuantitas, dan penyelesaian administrasi setelah instruksi penjualan diterima.	Akuisisi/retensi, survey kepuasan pelanggan
Internal - Menciptakan produk inovatif - Memahami pelanggan dan peningkatan pelayanan purna jual - Pelayanan responsif - Minimalkan problem operasional	Tingkat inovasi produk, standar mutu, sertifikat internasional
Pertumbuhan dan Pembelajaran - Akses kepada informasi strategis - Meningkatkan kompetensi SDM	Kepuasan karyawan, produktivitas karyawan, organizational karyawan.

Dalam prakteknya, PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan belum menetapkan secara keseluruhan skor ataupun target yang harus dicapai untuk setiap perspektif. Untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran target yang ditetapkan hanya untuk produktivitas tenaga kerja (ton/orang) yakni dengan skor 5% dan untuk perspektif keuangan sudah ditetapkan skor untuk masing-masing ukuran kinerjanya, yakni:

**Tabel 2. Tabel Kinerja Keuangan**

<b>Aspek Keuangan</b>	<b>Target</b>
<i>Return on Investment (ROI)</i>	5%
Rasio Operasi	3%
<i>Current Ratio</i>	5%
Pertumbuhan Pendapatan	3%

1. Pengukuran Kinerja pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pengendali ketiga perspektif lainnya. Untuk itu, dalam mencapai sasaran strategis dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan menetapkan langkah-langkah sebagai berikut:
  - a. Meningkatkan kapabilitas karyawan  
Dengan meningkatnya kapabilitas karyawan tentu akan berdampak positif pada meningkatnya jumlah pelanggan melalui pelayanan kepada pelanggan dan berujung pada meningkatnya profitabilitas perusahaan. Untuk itu, dalam meningkatkan kapabilitas pelanggan, PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan mengadakan kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dapat diikuti oleh karyawan seperti melalui seminar dan training.
  - b. Meningkatkan organizational karyawan  
Pada umumnya perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja kayawannya, berusaha untuk meningkatkan organizational capital untuk mendorong motivasi bagi kayawannya. Karyawan yang lebih termotivasi memiliki kinerja dan produktivitas yang baik dibanding karyawan yang memiliki sedikit motivasi. Untuk itu, PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan menciptakan motivasi yang baik pada kayawannya melalui komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan (vertikal) maupun secara horizontal, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, pemberian gaji dan tunjangan, dan menyediakan fasilitas pada karyawan. Karyawan yang termotivasi berdampak pada kepuasan karyawan dalam bekerja akan semakin meningkat, dan berujung pada kinerja dan produktivias karyawan yang semakin baik.
  - c. Meningkatkan retensi karyawan  
Tingkat retensi karyawan berhubungan positif dengan kepuasankaryawan. Semakin tinggi kepuasan karyawan mengakibatkan tingkat retensi juga semakin tinggi. Untuk itu, dalam menekan perputaran karyawan dan meningkatkan retensi karyawan, PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan mengadakan pelatihan dan pengembangan karyawan dan menciptakan motivasi karyawan guna menghasilkan kepuasan kerja.
  - d. Meningkatkan produktivitas karyawan

Dengan meningkatnya kapabilitas karyawan, organizational capital, retensi karyawan, dan didukung dengan sistem informasi yang baik berakibat pada peningkatan produktivitas karyawan.

Adapun ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan, rasio beban pelatihan dan pengembangan terhadap laba operasi, tingkat perputaran karyawan, dan produktivitas karyawan.

- a. Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan Ukuran ini digunakan untuk mengetahui konsistensi perusahaan dalam memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan pengetahuan dan keahliannya. Hasil perbandingan berdasarkan data yang diperoleh adalah sebagai berikut:

\Tabel 3. Jumlah Karyawan yang Mengikuti Pelatihan dan Pengembangan

Uraian	2008	2009	Selisi h
Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan	2.217	1.245	(972)

Sumber: Diolah oleh penulis berdasarkan informasi dari PT.Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan

Dari hasil perbandingan di atas terjadi penurunan jumlah karyawan pelatihan dari tahun 2008 hingga tahun 2009 sebanyak 972 orang.

- b. Rasio beban pelatihan dan pengembangan dengan laba operasi Ukuran ini digunakan untuk mengetahui kontribusi dari besarnya biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk meningkatkan keahlian karyawan terhadap laba operasi yang dihasilkan. Data perusahaan yang digunakan dalam ukuran ini adalah beban pelatihan dan pengembangan dan laba operasi.
- 1) Besarnya beban pelatihan dan pengembangan pada tahun 2008 adalah Rp 4.038.289.826, pada tahun 2009 adalah Rp 3.482.144.372.
  - 2) Besarnya beban pelatihan dan pengembangan pada tahun 2008 adalah Rp 552.375.354.868, laba bersih pada tahun 2009 adalah Rp 417.858.799.917

Rasio Beban Pelatihan dan Pengembangan =  $\frac{\text{Beban Pelatihan dan Pengembangan}}{\text{Laba Bersih}}$   
Rasio Beban Pelatihan dan Pengembangan Tahun 2008 =  $\frac{\text{Rp } 4.038.289.826}{\text{Rp } 552.375.354.868} = 0,08$   
Rasio Beban Pelatihan dan Pengembangan Tahun 2009 =  $\frac{\text{Rp } 3.482.144.372}{\text{Rp } 417.858.799.917} = 0,07$

Sumber: Diolah oleh penulis berdasarkan informasi dari PT.Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan

Dari perbandingan di atas dapat diketahui bahwa terdapat penurunan rasio beban pelatihan dan pengembangan terhadap laba operasi dari tahun 2008 hingga tahun 2009.

c. Tingkat perputaran karyawan

Ukuran ini digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya. Data perusahaan yang digunakan adalah:

- 1) Jumlah karyawan yang berhenti/keluar dari PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan dari tahun 2008-2009.
- 2) Jumlah seluruh karyawan yang bekerja di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan selama tahun 2008-2009

Formulanya adalah sebagai berikut:

Tingkat Perputaran Karyawan =  $\frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah seluruh karyawan}}$

**Tabel 4. Hasil Pengukuran tingkat perputaran karyawan**

Keterangan	2008	2009	Kenaikan/ Penurunan
Jumlah karyawan yang keluar (orang)	9	7	2
Jumlah seluruh karyawan (orang)	30.859	30.165	694
Tingkat retensi karyawan(%)	0,024	0,023	0,001

Sumber: Diolah oleh penulis berdasarkan informasi yang diperoleh dari PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan

d. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV meningkat dari tahun 2008 hingga tahun 2009 yang ditunjukkan melalui kuantum penjualan lokal kelapa sawit dan teh yang meningkat dari tahun 2008 hingga tahun 2009, yakni pada tahun 2008 kuantum penjualan kelapa sawit menunjukkan angka 521.691 ton sedangkan pada tahun 2009 kuantum penjualan menunjukkan angka 597.513 ton, hal ini menunjukkan bahwa terdapat peningkatan kuantum penjualan meningkat dari tahun 2008 ke tahun 2009 sebanyak 75.822 ton. Untuk produk teh, kuantum penjualan menunjukkan angka 2.951 ton pada tahun 2008 sedangkan pada tahun 2009 kuantum penjualan menunjukkan angka 3.245 ton, hal ini menunjukkan adanya peningkatan kuantum penjualan lokal sebanyak 294 ton. Sedangkan untuk penjualan ekspor kelapa sawit dan teh mengalami penurunan, yakni kuantum penjualan ekspor kelapa sawit pada tahun 2008 sebanyak 173.835 ton menjadi 158.683 ton pada tahun 2009 dan untuk kuantum penjualan ekspor teh pada tahun 2008 sebanyak 8.032 ton menjadi 7.018 ton pada tahun 2009. Penurunan ini disebabkan adanya instruksi BUMN untuk memfokuskan pemenuhan kebutuhan produk dalam negeri atau berfokus pada penjualan lokal sehingga berakibat pada pengurangan kuantum penjualan ekspor.

Namun total keseluruhan kuantum penjualan meningkat dari tahun 2008 hingga tahun 2009.

**Tabel 5. Kuantum Penjualan**  
Kuantum Penjualan (ton)

<b>Uraian</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Penjualan Ekspor</b>		
Kelapa Sawit	173.835	158.683
Kakao	-	-
Teh	8.032	7.018
<b>Penjualan Lokal</b>		
Kelapa Sawit	521.691	597.513
Kakao	-	-
Teh	2.951	3.245

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan

## **B. Pembahasan Hasil Kinerja pada Setiap Perspektif**

Perspektif dalam *balanced scorecard* memiliki hubungan satu dengan yang lainnya. Kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mempengaruhi kinerja pada perspektif bisnis internal. Kinerja pada perspektif bisnis internal akan mempengaruhi kinerja pada perspektif pelanggan. Selanjutnya kinerja pada perspektif pembelajaran akan mempengaruhi kinerja pada perspektif keuangan.

### **1. Kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**

Menurunnya jumlah karyawan yang mengikuti pengembangan dan pelatihan tidak menyebabkan dampak negatif pada penurunan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Menurunnya jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan pada tahun 2009 disebabkan karena tidak adanya suatu hal yang memang *urgent* yang dapat mendorong karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan, selain itu memang jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan di tahun 2008 lebih dimaksimalkan. Dengan menurunnya jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan mengakibatkan penurunan pada rasio beban pelatihan dan pengembangan dari tahun 2008 sebesar 0,08 menjadi 0,07. Namun penurunan rasio beban pelatihan dan pengembangan ini tidak menunjukkan penurunan yang signifikan.

PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan juga berupaya meningkatkan *organizational capital* yang dapat mendorong peningkatan pemberian motivasi dan pemberdayaan karyawan. Dengan adanya upaya dalam peningkatan *organizational capital* yang dilakukan secara konsisten oleh PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan berdampak pada kepuasan karyawan dalam bekerja. Dengan meningkatnya kepuasan karyawan berdampak pada tingkat retensi karyawan. Pada tahun 2008

terdapat perputaran karyawan sebanyak 1.466 karyawan berkurang menjadi 1.406 karyawan pada tahun 2009. Selain pemberian motivasi dan melakukan pemberdayaan karyawan, PT. Perkebunan Nusantara IV juga berupaya menyediakan akses informasi yang baik bagi karyawannya. Dibandingkan dari tahun-tahun sebelumnya, pada tahun 2008 hingga tahun 2009 sudah menunjukkan perubahan ke arah yang lebih baik untuk akses informasi. Namun, untuk akses informasi dari pusat ke cabang maupun sebaliknya belum menunjukkan hasil yang maksimal. Hal ini disebabkan kurangnya ahli IT yang terdapat dalam PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

Dengan adanya peningkatan dalam pemberian motivasi, pemberdayaan karyawan, dan didukung dengan akses informasi yang baik berdampak pada peningkatan produktivitas karyawan. Pada tahun 2009 tingkat produktivitas mencapai 110,96% sedangkan pada tahun 2008 108,22%. Sedangkan untuk produktivitas hasil kebun, pada tahun 2008 angkanya menunjukkan 97,86% meningkat pada tahun 2009 menjadi 98,55%. Hasil pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik.

## **2. Perspektif proses bisnis internal**

Analisis pada perspektif bisnis internal dimulai dari kemampuan perusahaan dalam melakukan inovasi dan menghasilkan produk yang bersandar internasional. Kemampuan perusahaan dalam melakukan inovasi yang dinilai mampu melakukan beberapa terobosan yang memacu nilai tambah berhasil dicapai oleh PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan dengan meraih penghargaan dari Departemen Pertanian. Kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang berstandar internasional berhasil dicapai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan dengan meraih sertifikat ISO 14001 dan ISP 9001. Menurunnya jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan mengakibatkan menurunnya jumlah biaya pelatihan karyawan namun untuk biaya operasional secara keseluruhan mengalami peningkatan. Peningkatan pada beban operasional perusahaan mengakibatkan menurunnya margin laba operasional sebesar 8,11% pada tahun 2009. Menurunnya margin laba operasional menunjukkan masih belum maksimalnya efisiensi biaya yang dilakukan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

## **3. Perspektif pelanggan**

Pada tahun 2008 PT. Perkebunan Nusantara IV mampu mempertahankan pangsa pasar yang telah ada dan mampu meraih pelanggan baru sebanyak 2 pelanggan. PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan lebih berupaya untuk mempertahankan pangsa pasar yang telah ada dibanding mencari pangsa pasar baru, namun tidak menutup kemungkinan untuk mencari pangsa pasar baru. Meningkatnya jumlah pelanggan sebanyak 2 pelanggan pada tahun 2009 menyebabkan meningkatnya jumlah beban operasional dalam melayani satu orang pelanggan sebesar Rp 2.202.217.590. Dengan bertambahnya jumlah pelanggan dari tahun 2008 hingga tahun 2009 sebanyak 2 pelanggan mengakibatkan meningkatnya beban peningkatan pelanggan sebesar Rp 2.002.217.590 per pelanggan. Kinerja pada perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik dengan meningkatnya jumlah pelanggan.

## **4. Perspektif keuangan**

Hasil pengukuran kinerja pada perspektif keuangan menunjukkan adanya penurunan pendapatan perusahaan dari tahun 2008 hingga tahun 2009 sebesar Rp

184.790.361.401. Namun hal ini tidak memiliki hubungan dengan kinerja pada ketiga perspektif sebelumnya yakni kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja perspektif bisnis internal, dan kinerja perspektif pelanggan. Hal yang mendasari penurunan pendapatan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan pada tahun 2008 hingga tahun 2009 dikarenakan harga komoditi kelapa sawit yang menurun tajam pada tahun 2009. Namun untuk kuantum penjualan menunjukkan adanya peningkatan sebanyak 75.822 ton untuk kelapa sawit, dan peningkatan kuantum penjualan teh sebanyak 294 ton. Begitu juga halnya dengan ROI dan rasio operasi di mana angkanya menunjukkan penurunan dari tahun 2008 hingga tahun 2009, lebih disebabkan karena menurunnya harga komoditi.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pengukuran kinerja PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan dengan konsep balanced scorecard, penulis mencoba menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan sudah menerapkan balanced scorecard sebagai pengukur kinerjanya. Dalam pembahasan sebelumnya, penulis menggunakan keempat perspektif dalam balanced scorecard dalam mengukur kinerja PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja yang baik. Peningkatan organizational capital mendorong adanya peningkatan pemberian motivasi. Peningkatan pemberian motivasi, pemberdayaan karyawan, dan disertai dengan akses informasi yang baik meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan.
3. Pada perspektif proses bisnis internal, penulis menyimpulkan bahwa PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan telah melakukan inovasi secara terus menerus dan berhasil menghasilkan produk berstandar internasional. Namun adanya peningkatan pada beban operasional menunjukkan perusahaan belum mampu melakukan efisiensi biaya pada proses operasi sehingga mengakibatkan margin laba menurun sebesar 8,11% dan rasio beban operasi terhadap pendapatan meningkat sebesar 1,31%.
4. Pada perspektif pelanggan, penulis menyimpulkan kinerja yang baik. Adanya peningkatan jumlah pelanggan dari tahun 2008 hingga tahun 2009 dan perusahaan mampu mempertahankan pangsa pasar. Adanya sertifikat internasional yang diperoleh dari badan akreditasi internasional meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan akan produk yang dihasilkan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.
5. Pada perspektif keuangan, adanya penurunan penjualan tidak semata-mata diakibatkan karena menurunnya produktivitas

karyawan. Analisis yang dilakukan penulis menyimpulkan bahwa penurunan pendapatan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan disebabkan harga komoditi kelapa sawit yang merosot tajam dari tahun 2008 hingga tahun 2009..

### **BIBLIOGRAFI**

- Anggraeni, Listya, 2008. Pengukuran Kinerja PT. Timuraya Tunggal dengan Pendekatan Balanced Scorecard, Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Atmajaya, Jakarta.
- David, Fred R. 2005. Strategic Management: Concepts and Cases, 10 edition ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- David P. Norton. 2001. Building Strategy Maps: The Importance of Timing- Phasing The Strategy. Boston-Massachusetts: Harvard Business Review.
- Erlina, Sri Mulyani, 2007. Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen, Cetakan Pertama, USU Press, Medan.
- Gultom, Dina R. 2009. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard Studi Kasus pada Perusahaan Perkebunan Negara III (Persero) Medan, Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara, 2004. Buku Petunjuk Teknis Penulisan Proposal dan Penulisan Skripsi Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi USU, Medan.
- Kaplan, Robert, S., dan David, P. Norton, 1996. Translating Strategy into Action: Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, USA.
- Kasmir, 2008. Analisis Laporan Keuangan, Rajawali Pers, Jakarta.
- Luis, Suwardi., & Prima A, Biromo, 2007. Step by step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Balanced Scorecard, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Mulyadi, 2001. Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja keuangan Perusahaan, Salemba Empat, Jakarta.
- Nawawi, Hadari, 2006. Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2004. Metode Penelitian Bisnis, Cetakan keenam, Penerbit CV Alfabeta, Bandung.
- Yuwono, S., Sukarno, E., & Ichsan, M, 2007. Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.



**This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.**