

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

(Skripsi)

Oleh

ERVINA DWICAHYANI



**FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

ABSTRACT

PERFORMANCE ANALYSIS OF PT ABC PALM OIL AGROINDUSTRY IN MESUJI DISTRICT USING BALANCED SCORECARD METHOD

By

Ervina Dwicahyani

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

Key words: balanced scorecard, financial, performance

ABSTRAK

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

Oleh

Ervina Dwicahyani

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT ABC berbasis *Balanced Scorecard* di Kabupaten Mesuji. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah studi kasus. Penelitian dilakukan dengan menggunakan data periode tahun 2015-2017 pada PT ABC untuk menganalisis perspektif keuangan, sedangkan untuk perspektif lainnya dilakukan melalui perhitungan hasil wawancara menggunakan kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah pelanggan dan karyawan PT ABC, sedangkan sampel yang diambil masing-masing adalah 5 perusahaan untuk responden pelanggan, dan 60 orang untuk responden karyawan. Pengumpulan data penelitian dilaksanakan pada bulan Januari 2019. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PT ABC secara keseluruhan berada pada kategori cukup baik. Pada perspektif keuangan dengan variabel *return on investment* dan *total assets turnover* sudah menunjukkan kinerja yang baik. Untuk perspektif pelanggan, menunjukkan kinerja yang cukup baik dengan melihat variabel dari kepuasan pelanggan serta retensi pelanggan. Pada perspektif proses bisnis internal, menunjukkan kondisi yang masih buruk karena margin laba operasional mengalami penurunan dan indeks “K” yang diperoleh melebihi ambang batas toleransi. Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kondisi yang cukup baik dengan melihat skor kepuasan karyawan dan retensi karyawan.

Kata Kunci : *balanced scorecard*, keuangan, kinerja

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

Oleh

ERVINA DWICAHYANI

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA PERTANIAN

Pada

Jurusan Agribisnis
Fakultas Pertanian Universitas Lampung



**FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

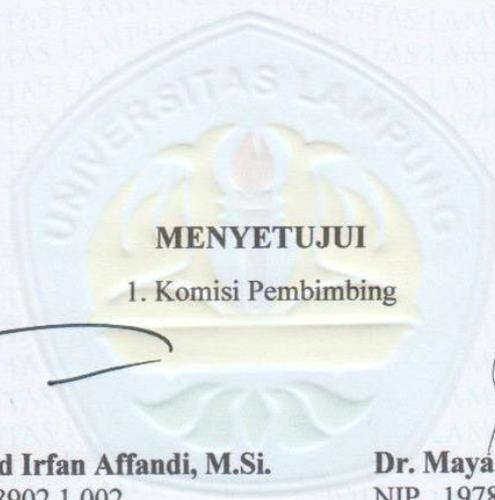
Judul Skripsi : **ANALISIS KINERJA AGROINDUSTRI KELAPA SAWIT
PT ABC DI KABUPATEN MESUJI MENGGUNAKAN
METODE *BALANCED SCORECARD***

Nama Mahasiswa : **Ervina Dwicahyani**

No. Pokok Mahasiswa : 1514131015

Jurusan : Agribisnis

Fakultas : Pertanian



Dr. Ir. Muhammad Irfan Affandi, M.Si.
NIP 19640724 198902 1 002

Dr. Maya Riantini, S.P., M.Si.
NIP 19780504 200912 2 001

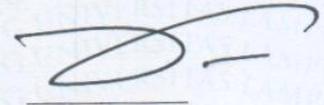
2. Ketua Jurusan Agribisnis

Dr. Teguh-Endaryanto, S.P., M.Si.
NIP 19691003 199403 1 004

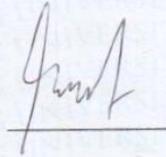
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

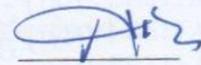
Ketua : **Dr. Ir. Muhammad Irfan Affandi, M.Si.**



Sekretaris : **Dr. Maya Riantini, S.P., M.Si.**



Penguji
Bukan Pembimbing : **Dr. Ir. Wuryaningsih Dwi Sayekti, M.S.**



Dekan Fakultas Pertanian

Prof. Dr. Ir. Irwan Sukri Banuwa, M.Si.
NIDP 19611020 198603 1 002

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **23 Mei 2019**

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Bekasi, pada tanggal 10 Desember 1997, merupakan anak bungsu dari pasangan Bapak Ir. Edy Cahyono dan Ibu Dra. Erita Indra Yuliaty. Penulis menempuh pendidikan Sekolah Dasar di SDN Cigadog IV Garut pada tahun 2003 sampai 2008, dan pindah sekolah mengikuti orang tua ke SDN 4 OKU Baturaja, lulus pada tahun 2009. Penulis menempuh pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMPN 1 OKU Baturaja pada tahun 2009, dan pindah pada tahun 2010 ke SMPN 1 Mataram, pindah lagi pada tahun 2011 ke SMPN 1 Makassar, dan lulus pada tahun 2012. Penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMAN 14 Makassar pada tahun 2012, dan pindah pada tahun 2013 ke SMAN 5 Bandar Lampung, lulus pada tahun 2015. Selama menempuh pendidikan SMA, penulis juga aktif pada ekstrakurikuler seni yaitu tari tradisional. Penulis terdaftar sebagai mahasiswa reguler Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Lampung pada tahun 2015 melalui Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN).

Selama menjadi mahasiswa di Universitas Lampung, penulis merupakan anggota bidang 3 divisi pengembangan minat, bakat dan kreatifitas di organisasi Himpunan Mahasiswa Sosial Ekonomi Pertanian (Himaseperta). Penulis juga pernah menjadi Asisten Dosen pada mata kuliah Pengantar Ilmu Ekonomi (PIE) dan mata kuliah Pengembangan Masyarakat pada tahun 2018. Penulis mengikuti kegiatan *homestay* (Praktik Pengenalan Pertanian) pada tahun 2016 di Desa Lugusari, Kabupaten Pringsewu. Pada tahun 2018, penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) selama 40 hari di Desa Madaraya, Kecamatan Pagelaran Utara, Kabupaten Pringsewu. Pada tahun 2018, penulis juga melaksanakan Praktik Umum (PU) selama 30 hari di PT. Triteguh Manunggalsejati, Campang Raya, Bandar Lampung.

SANWACANA

Alhamdulillahirobbil'alamin, Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat, nikmat, dan keridhoan-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Baginda Muhammad SAW, yang telah memberikan suri tauladan yang terbaik untuk kita semua. Skripsi yang berjudul "**Analisis Kinerja Agroindustri Kelapa Sawit di Kabupaten Mesuji Menggunakan Metode *Balanced Scorecard***" menjadi salah satu syarat dalam meraih gelar Sarjana Pertanian pada Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Lampung. Dalam penyusunan skripsi ini, banyak pihak yang telah memberikan bantuan, nasihat, ilmu yang bermanfaat serta saran-saran yang membangun untuk penulis. Oleh karena itu, dengan ketulusan hati penulis mengucapkan terimakasih yang tak terhingga kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Irwan Sukri Banuwa, M.Si., selaku Dekan Fakultas Pertanian Universitas Lampung, atas kelancaran administrasi akademik yang telah diberikan.
2. Dr. Teguh Endaryanto, S.P., M.Si., selaku Ketua Jurusan Agribisnis atas arahan yang telah diberikan.
3. Dr. Ir. Muhammad Irfan Affandi, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama atas kesediaannya memberikan bimbingan, arahan, motivasi, nasihat serta meluangkan waktunya dalam mendukung proses penyelesaian skripsi ini.

4. Dr. Maya Riantini, S.P., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Kedua yang telah memberikan semangat, ilmu yang bermanfaat, bimbingan, motivasi, arahan dan saran dalam proses penyelesaian skripsi ini.
5. Dr. Ir. Wuryaningsih Dwi Sayekti, M.S., selaku Dosen Pembahas yang telah memberikan saran, bimbingan, motivasi, dan arahan dalam proses penyelesaian skripsi ini.
6. Yuliana Saleh, S.P., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan dan motivasi sejak awal perkuliahan hingga saat ini penulis dapat menyelesaikan masa studi.
7. Bapak Hengky Marbun selaku pimpinan di PT ABC dan Bapak Ricky Adithya yang telah memberikan izin dan bantuan selama masa penelitian.
8. Teristimewa untuk orangtuaku tercinta, Papa Ir. Edy Cahyono dan Mama Dra. Erita Indra Yuliaty serta kakak kandungku tersayang Adi Putra Riyan Kusuma, S.Kom. atas semua limpahan cinta dan kasih sayang, dukungan moral dan materil, doa setulus hati, restu, perhatian, semangat yang tiada henti, motivasi, dan nasihat yang telah diberikan kepada penulis selama ini.
9. Seluruh dosen Jurusan Agribisnis atas semua ilmu yang telah diberikan selama penulis menjadi mahasiswi di Univeristas Lampung.
10. Karyawan dan Karyawati di Jurusan Agribisnis Mba Ayi, Mba Iin, Mba Vanessa, Mba Tunjung, Mas Bukhari dan Mas Boim, atas semua bantuan yang telah diberikan.
11. Sahabat seperjuangan semasa kuliah : Intan, Mutiara, Fitri, Dian, dan Titis. Terimakasih atas kebersamaan, dan cerita yang tak terlupakan selama masa kuliah.

12. Sahabatku tercinta Melda Riyantika, dan Dinda Savira Maharti yang senantiasa memberikan semangat, nasihat dan motivasi, serta selalu setia memberikan bantuan dan menemani penulis selama masa perkuliahan di kampus.
13. Sahabat seperbimbinganku : Tiya, Nanda, dan Rina, yang selalu memberikan semangat, dan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
14. Teman-teman di agribisnis A dan angkatan 2015 yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas kebersamaan dan keseruan yang telah kita ciptakan selama masa perkuliahan di kampus.
15. Atu dan Kiyai Agribisnis 2012, 2013, dan 2014 serta adik-adik angkatan 2016 dan 2017 atas dukungan dan bantuan kepada penulis.
16. Almamater tercinta dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini.

Dengan segala kekurangan yang ada, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Mohon maaf atas segala kesalahan dan kekhilafan selama proses penulisan skripsi ini. Semoga Allah SWT memberikan balasan terbaik atas segala bantuan yang telah diberikan. Aamiin Ya Rabbalalaamiin.

Bandar Lampung, Mei 2019

Penulis

Erвина Dwicahyani

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR LAMPIRAN	vi
I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	11
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Manfaat Penelitian.....	13
II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN.....	14
A. Tinjauan Pustaka.....	14
1. Ekonomi Kelapa Sawit.....	14
2. Pengolahan Minyak Kelapa Sawit (<i>Crude Palm Oil – CPO</i>).....	16
3. Konsep Agroindustri Berbasis Kelapa Sawit.....	21
4. Model Manajemen Strategi.....	25
5. Kinerja Perusahaan.....	32
6. Metode <i>Balanced Scorecard</i>	34
B. Penelitian Terdahulu.....	47
C. Kerangka Pemikiran.....	49
III. METODOLOGI PENELITIAN	52
A. Metode Penelitian.....	52
B. Konsep Dasar dan Definisi Operasional.....	52
C. Lokasi Penelitian, Responden dan Waktu Penelitian.....	59
D. Sumber Data.....	62
E. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	63
F. Metode Analisis Data.....	67
1. Analisis Tujuan Pertama.....	68
2. Analisis Tujuan Kedua.....	70
3. Analisis Tujuan Ketiga.....	74
4. Analisis Tujuan Keempat.....	76

IV. GAMBARAN UMUM PENELITIAN	83
A. Gambaran Umum Kabupaten Mesuji	83
B. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	85
C. Lokasi PT ABC di Kabupaten Mesuji	86
D. Teknologi Pengolahan Minyak Kelapa Sawit	88
E. Ruang Lingkup Usaha, Jumlah Produksi CPO dan Daerah Pemasaran CPO	90
F. Visi dan Misi Perusahaan	91
G. Jumlah karyawan dan Struktur Organisasi	93
H. Sarana dan Prasarana	94
V. HASIL DAN PEMBAHASAN	96
A. Keadaan Umum Responden	96
B. Kinerja Keuangan	102
C. Kinerja Pelanggan	111
D. Kinerja Proses Bisnis Internal	121
E. Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan	133
F. Rekapitulasi Penilaian Kinerja Balanced Scorecard di PT ABC	145
G. Peta Strategi Balanced Scorecard PT ABC	149
VI. SIMPULAN DAN SARAN	153
A. Simpulan	153
B. Saran	154
DAFTAR PUSTAKA	155
LAMPIRAN	161

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Produksi perkebunan besar di Indonesia Tahun 2013-2017.....	2
2. Luas area, produksi dan produktivitas perkebunan kelapa sawit di Provinsi Lampung Tahun 2015.....	6
3. Daftar agroindustri kelapa sawit di Provinsi Lampung Tahun 2018	8
4. Data karyawan PT ABC Tahun 2018	9
5. Suplai TBS dan produksi CPO PT ABC Tahun 2015-2017	10
6. Ikhtisar kinerja RSU PKU Muhammadiyah Delanggu Klaten	47
7. Distribusi responden penelitian.....	60
8. Hasil uji validitas dan reliabilitas kepuasan pelanggan	64
9. Hasil uji validitas dan reliabilitas kepuasan pekerja	66
10. Distribusi variabel pada kinerja PT ABC	68
11. Pedoman interpretasi ROI.....	69
12. Penilaian skor kinerja keuangan	70
13. Pengukuran tingkat kinerja kepuasan pelanggan dengan <i>skala Likert</i>	72
14. Atribut penilaian tingkat kepuasan pelanggan	73
15. Penilaian skor kinerja pelanggan	74
16. Penilaian skor kinerja proses bisnis internal	76
17. Pengukuran tingkat kinerja kepuasan pekerja dengan <i>skala Likert</i>	79
18. Penilaian skor kinerja pembelajaran dan pertumbuhan	80
19. Kriteria analisis kinerja agroindustri kelapa sawit PT ABC	81
20. Kriteria penilaian skor kinerja perusahaan	82
21. Jumlah produksi CPO PT ABC periode Tahun 2010-2017.....	91
22. Daftar pelanggan PT ABC	96
23. Ikhtisar data keuangan PT ABC di Kabupaten Mesuji Tahun 2015-2017	102
24. Hasil penilaian kinerja keuangan PT ABC	108
25. Hasil perhitungan kepuasan pelanggan PT ABC.....	112
26. Hasil penilaian skor kinerja pelanggan PT ABC	119

27. Ikhtisar data keuangan margin laba operasional PT ABC Tahun 2015-2017	122
28. Ikhtisar data perhitungan indeks “K” PT ABC Tahun 2015-2017	126
29. Hasil penilaian kinerja proses bisnis internal PT ABC	130
30. Hasil jawaban kuesioner kepuasan pekerja di PT ABC	134
31. Ikhtisar data <i>turnover</i> pekerja PT ABC Tahun 2015-2017	139
32. Hasil penilaian kinerja pembelajaran dan pertumbuhan PT ABC.....	143
33. Rekapitulasi penilaian kinerja <i>Balanced Scorecard</i> PT ABC	146

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Luas area kebun kelapa sawit menurut status penguasaan Tahun 2013-2017 (hektar).....	4
2. Jumlah produksi CPO menurut status penguasaan Tahun 2013-2017.....	5
3. Irisan melintang buah kelapa sawit.....	17
4. Alur proses pengolahan TBS menjadi CPO.....	20
5. Pohon industri kelapa sawit.....	23
6. Model manajemen strategi Wheelen dan Hunger.....	26
7. Aktivitas utama dan pendukung dalam rantai nilai Porter.....	28
8. Lima faktor kekuatan Porter.....	31
9. Kerangka kerja <i>balanced scorecard</i>	38
10. Kerangka pemikiran analisis kinerja agroindustri kelapa sawit PT ABC menggunakan metode <i>balanced scorecard</i>	51
11. Peta lokasi PT ABC di Kabupaten Mesuji.....	87
12. Struktur organisasi PT ABC.....	94
13. Sebaran jenis kelamin responden karyawan di PT ABC.....	98
14. Sebaran umur responden karyawan PT ABC.....	99
15. Sebaran pendidikan terakhir responden karyawan PT ABC.....	100
16. Sebaran lama bekerja responden karyawan PT ABC.....	101
17. Hasil nilai persentase ROI periode Tahun 2015-2017.....	104
18. Hasil persentase TATO periode Tahun 2015-2017.....	107
19. Hasil persentase margin laba operasional PT ABC Tahun 2015-2017.....	123
20. Hasil perhitungan indeks “K” PT ABC Tahun 2015-2017.....	127
21. Hasil perhitungan retensi pekerja PT ABC Tahun 2015-2017.....	140
22. Peta strategi <i>balanced scorecard</i> PT ABC.....	150

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Hal
1. Identitas responden pelanggan PT ABC	161
2. Identitas responden pekerja PT ABC	162
3. Rekapitulasi kepuasan pelanggan PT ABC.....	165
4. Rekapitulasi kepuasan pekerja PT ABC	166
5. Identitas pelanggan uji validitas dan reliabilitas	168
6. Identitas pekerja uji validitas dan reliabilitas.....	169
7. Rekapitulasi kepuasan pelanggan uji validitas dan reliabilitas	170
8. Rekapitulasi kepuasan pekerja uji validitas dan reliabilitas (1).....	171
9. Rekapitulasi kepuasan pekerja uji validitas dan reliabilitas (2).....	172
10. Hasil uji validitas dan reliabilitas kepuasan pelanggan PT ABC.....	173
11. Hasil uji validitas dan reliabilitas kepuasan pekerja PT ABC (1).....	174
12. Hasil uji validitas dan reliabilitas kepuasan pekerja PT ABC (2).....	175
13. Data keuangan PT ABC periode tahun 2015-2017.....	176
14. Indeks “K” PT ABC periode 2015-2017	182
15. Hasil perhitungan ROI untuk kinerja keuangan.....	183
16. Hasil perhitungan TATO untuk kinerja keuangan	184
17. Hasil perhitungan retensi pelanggan untuk kinerja pelanggan	185
18. Hasil perhitungan margin laba operasional untuk kinerja proses bisnis internal	186
19. Hasil perhitungan indeks “K” untuk kinerja proses bisnis internal	187
20. Hasil perhitungan retensi pekerja untuk kinerja pembelajaran dan pertumbuhan.....	188
21. Tabel penelitian terdahulu.....	189

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia dikenal sebagai negara agraris yang dianugerahi kekayaan alam yang melimpah. Mulai dari sisi geografis, Indonesia terletak pada daerah tropis yang memiliki curah hujan yang tinggi, sehingga banyak jenis tumbuhan yang dapat hidup dan tumbuh dengan cepat. Hal inilah yang mendasari Indonesia menjadi salah satu negara dengan sentra beberapa komoditas hasil produk perkebunan di dunia (Sukirno, 2007).

Perkebunan adalah segala kegiatan pengelolaan sumber daya alam, sumber daya manusia, sarana produksi, alat dan mesin, budidaya, panen, pengolahan, pemasaran serta manajemen untuk mewujudkan kesejahteraan bagi pelaku usaha perkebunan dan masyarakat (UU RI No 18, 2004). Tanaman perkebunan khususnya di Indonesia saat ini memang sedang dalam masa kejayaannya. Banyak komoditas perkebunan yang permintaannya sedang tinggi. Jumlah produksinya pun semakin lama semakin meningkat. Produksi tanaman perkebunan besar di Indonesia tahun 2013-2017 dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Produksi perkebunan besar di Indonesia Tahun 2013 – 2017

No.	Komoditas	Produksi (ribu ton)				
		2013	2014	2015	2016	2017
1.	Teh	145,90	154,40	132,60	122,50	139,40
2.	Tembakau	164,50	198,30	196,20	126,70	152,30
3.	Tebu	2.553,60	2.579,20	2.498	2.332,50	2.121,30
4.	Kakao	720,90	728,40	593,30	658,40	659,80
5.	Kopi	675,90	643,90	639,40	663,90	668,70
6.	Karet	3.237,40	3.153,20	3.145,40	3.307,10	3.629,50
7.	Kelapa Sawit	27.782	29.278,20	31.070	31.371	37.812,60
8.	Kelapa	3.051,60	3.005,90	2.920,70	2.904,20	2.870,70

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2017

Berdasarkan Tabel 1, dapat dilihat bahwa setiap tahun hampir semua jenis tanaman perkebunan mengalami peningkatan produksi. Peningkatan produksi terbesar terdapat pada komoditas kelapa sawit. Pada tahun 2013 sampai tahun 2017, jumlah produksi kelapa sawit bertambah hingga mencapai 37.812.000,60 ton. Hal ini membuktikan bahwa minyak kelapa sawit masih terus berkembang seiring dengan kuatnya persaingan komoditas perkebunan di pasar global.

Ditinjau dari aspek perekonomian makro Indonesia, minyak kelapa sawit atau yang sering disebut dengan *Crude Palm Oil* (CPO) memegang peranan yang cukup strategis. Hal ini didasarkan pada beberapa alasan, pertama CPO merupakan bahan baku utama minyak goreng yang merupakan salah satu dari sembilan bahan pokok yang dikonsumsi oleh masyarakat setiap hari, sehingga pasokan yang kontinyu ikut menjaga kestabilan harga dari minyak goreng tersebut. Kedua CPO merupakan salah satu komoditas pertanian andalan ekspor yang dapat menghasilkan devisa negara serta sebagai sumber perolehan pajak. Ketiga meningkatnya kebutuhan akan minyak CPO untuk industri dalam negeri maupun ekspor memacu

pertumbuhan sub-sektor kelapa sawit sebagai penyedia lapangan kerja maupun sumber pendapatan petani (Sunarko, 2008).

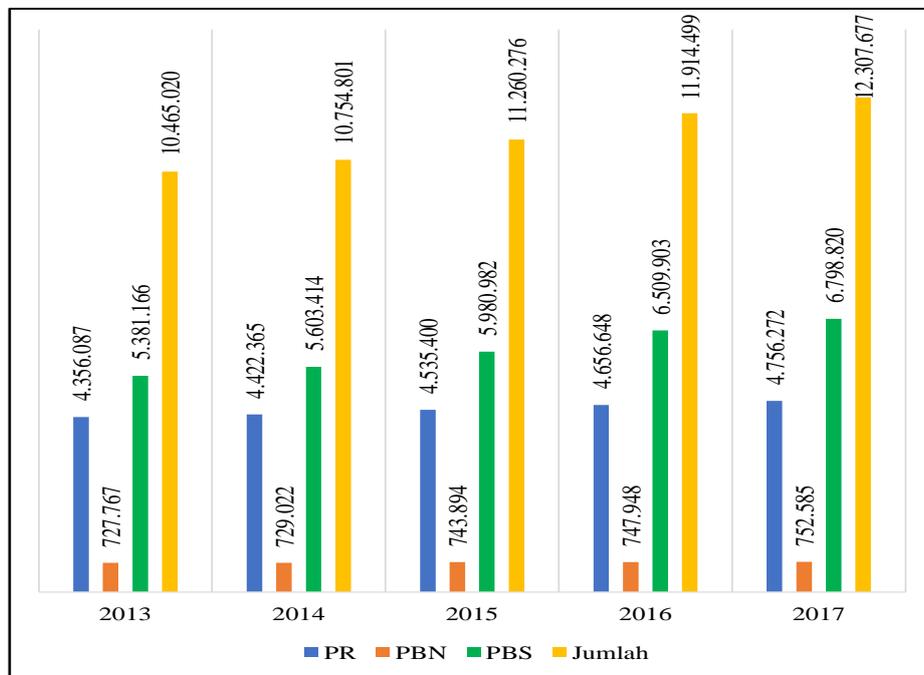
Pertumbuhan produksi CPO Indonesia saat ini telah berkembang dengan cepat. Hal ini juga yang telah mengubah posisi Indonesia pada pasar minyak sawit dunia. Pada tahun 2006, Indonesia berhasil menggeser Malaysia menjadi produsen CPO terbesar dunia dan pada tahun 2016 pangsa Indonesia mencapai 54 persen (%) dari produksi CPO dunia, sedangkan Malaysia berada di posisi kedua dengan pangsa 32 persen (Sipayung, 2017).

Semakin meningkatnya produksi CPO di Indonesia juga dapat dilihat dari luas area perkebunan kelapa sawit yang semakin tahun cenderung semakin meningkat. Sejak tahun 2013 sampai dengan tahun 2017, luas area kebun kelapa sawit yang ada di Indonesia semakin lama semakin meningkat.

Puncaknya pada tahun 2017, luas area kebun kelapa sawit telah mencapai 12,3 juta hektar. Selengkapnya luas area perkebunan kelapa sawit menurut status penguasaan pada tahun 2013-2017 dapat dilihat pada Gambar 1.

Seiring dengan berkembangnya luas areal perkebunan kelapa sawit di Indonesia, produksi minyak kelapa sawit dalam bentuk CPO pun mengalami peningkatan yang signifikan. Terlihat pada tahun 2013, produksi CPO berjumlah sebanyak 27,8 juta ton hingga mencapai 35,4 juta ton pada tahun 2017. Kontribusi terbesar produksi CPO, adalah bersumber dari Perkebunan Besar Swasta (PBS) yang mencapai 21,5 juta ton CPO pada tahun 2017 atau sebesar 60,7 persen dari total produksi CPO di Indonesia. Hal ini

mengambarkan bahwa peran perkebunan besar swasta sangat mendominasi dalam hal produksi CPO yang ada di Indonesia.

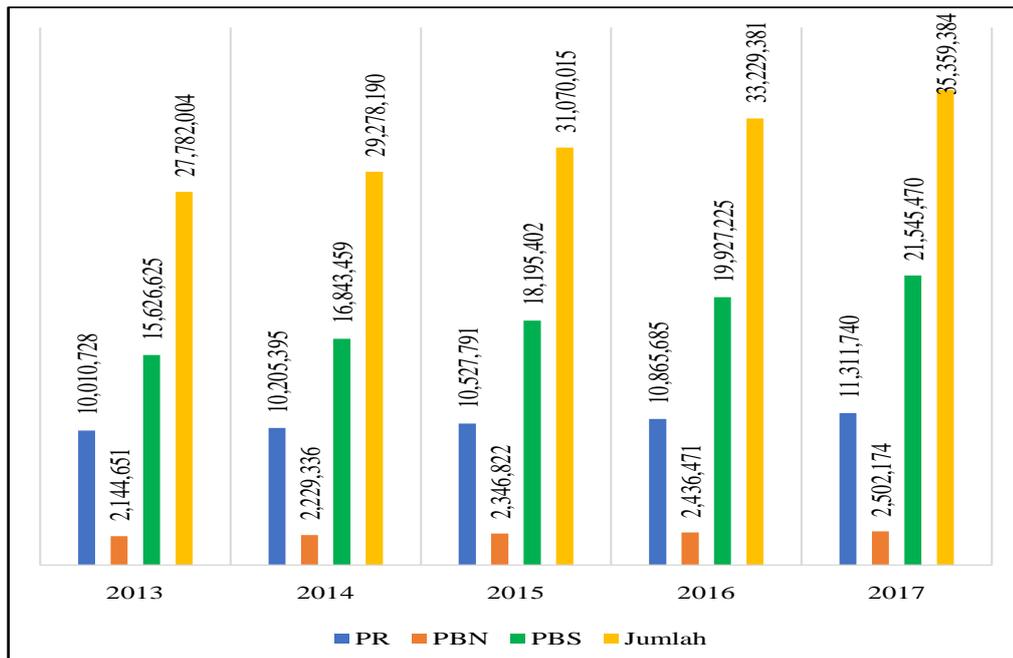


Gambar 1. Luas area kebun kelapa sawit menurut status penguasaan Tahun 2013-2017 (hektar).

Sumber : Direktorat Jenderal Perkebunan, 2017

Perkembangan produksi CPO di Indonesia untuk lima tahun terakhir yaitu tahun 2013 sampai tahun 2017 terus meningkat. Diawali pada tahun 2013 jumlah produksinya baru mencapai 27 juta ton CPO, meningkat hingga sebesar 35 juta ton CPO pada tahun 2017. Hal ini menunjukkan bahwa setiap tahun, produksi CPO di Indonesia menjadi semakin lebih baik.

Gambaran selengkapnya mengenai perkembangan produksi CPO di Indonesia menurut status penguasaan sejak tahun 2013-2017 dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Jumlah produksi CPO menurut status penguasaan Tahun 2013-2017.

Sumber : Direktorat Jenderal Perkebunan, 2017

Provinsi Lampung memiliki beberapa daerah sentra produksi kelapa sawit yang tersebar di beberapa kabupaten. Sampai dengan tahun 2017, luas area perkebunan kelapa sawit dalam wilayah Provinsi Lampung telah mencapai 111.414 hektar. Dari keseluruhan kabupaten yang ada di Provinsi Lampung, Kabupaten Mesuji merupakan kabupaten yang memiliki luas area perkebunan kelapa sawit tertinggi yaitu hingga mencapai 21.588 ha. Untuk lebih jelasnya, luas area, produksi dan produktivitas perkebunan kelapa sawit di Provinsi Lampung dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Luas area, produksi dan produktivitas perkebunan kelapa sawit di Provinsi Lampung Tahun 2015

No	Kabupaten	Luas Area (ha)	Produksi (ton)	Produktivitas (kg/ha)
1	Lampung Selatan	8.737	17.032	1.949
2	Pesawaran	575	614	1.067
3	Lampung Tengah	19.155	45.773	2.389
4	Lampung Timur	7.604	8.515	1.119
5	Lampung Utara	8.031	4.555	567
6	Way Kanan	14.375	14.697	1.022
7	Lampung Barat	26	16	615
8	Tulang Bawang	18.922	38.992	2.060
9	Tanggamus	30	36	1.200
10	Bandar Lampung	64	144	2.250
11	Pringsewu	1.313	1.566	1.192
12	Tubaba	4.499	5.217	1.159
13	Mesuji	21.588	23.081	1.069
14	Metro	2	3	1.500
15	Pesisir Barat	6.582	14.380	2.184
Total		111.414	175.064	21.342

Sumber: Direktorat Jenderal Perkebunan, 2017

Luasnya jumlah perkebunan yang ada di Kabupaten Mesuji tidak sebanding dengan jumlah agroindustri kelapa sawit yang ada, sehingga pada saat itu tepatnya pada tahun 2008, terjadi kelebihan bahan baku yang belum dapat diolah menjadi CPO. Berdasarkan hal tersebut, sering terjadi hasil panen Tandan Buah Segar (TBS) kelapa sawit milik rakyat yang tidak dapat dibeli dan diolah oleh agroindustri yang ada. Akibatnya, petani kelapa sawit banyak mengalami kerugian. Permasalahan ini, kemudian dilihat oleh para investor di Indonesia sebagai peluang untuk membangun agroindustri kelapa sawit di sentra-sentra perkebunan kelapa sawit rakyat yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia, terutama Pulau Sumatera tanpa harus membangun dan memiliki perkebunan kelapa sawit sendiri. Pemerintah Pusat dalam hal ini Kementerian Pertanian Republik Indonesia memberikan kebijakan yang mendukung dibangunnya agroindustri kelapa sawit tanpa kebun dengan persyaratan tertentu

sebagaimana tertuang di dalam Peraturan Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor : 98/Permentan/OT.140/9/2013 tentang Pedoman Perizinan Usaha Perkebunan. Di antara persyaratannya adalah pertama, jika di suatu wilayah perkebunan kelapa sawit swadaya masyarakat belum ada usaha industri pabrik pengolahan hasil perkebunan. Kedua, jika lahan untuk membangun kebun kelapa sawit sendiri minimal 20 persen dari kebutuhan bahan baku industri pabrik pengolahan hasil perkebunan tidak tersedia yang dinyatakan oleh pemerintah setempat. Ketiga, perusahaan industri pabrik pengolahan hasil perkebunan harus bekerjasama dengan pemilik kebun kelapa sawit swadaya masyarakat dalam bentuk koperasi melalui kemitraan berkelanjutan.

Berdasarkan kebijakan pemerintah inilah yang menyebabkan agroindustri kelapa sawit di Provinsi Lampung tumbuh dengan sangat cepat. Sampai dengan tahun 2018, jumlah agroindustri kelapa sawit di Provinsi Lampung telah mencapai 18 unit dengan kapasitas mesin yang beraneka ragam mulai dari 45 ton TBS/jam sampai dengan 90 ton TBS/jam. Daftar agroindustri kelapa sawit di Provinsi Lampung dapat dilihat pada Tabel 3.

Bagi petani pemilik kebun kelapa sawit, semakin banyaknya agroindustri kelapa sawit beroperasi di wilayahnya, maka semakin menguntungkan karena banyak pilihan sasaran jual TBS hasil produksi dari kebun kelapa sawit miliknya. Sebaliknya, bagi agroindustri kelapa sawit, semakin banyak agroindustri tanpa kebun beroperasi di satu wilayah yang sama, maka akan semakin memberatkan bagi perkembangan usaha industrinya.

Tabel 3. Daftar agroindustri kelapa sawit di Provinsi Lampung Tahun 2018

No	Nama Agroindustri Kelapa Sawit	Kapasitas (ton TBS/jam)	Kabupaten
1	PT ABC	45	Mesuji
2	PT Tunas Baru Lampung (PMKS 2)	90	Mesuji
3	PT Lampung Inter Pertiwi (BSMI)	45	Mesuji
4	PT Menggala Sawitindo (Sutomo Group)	45	Tulang Bawang
5	PT Sinar Indah Perkasa (PMKS 1)	60	Tulang Bawang
6	PT Sinar Indah Perkasa (PMKS 2)	60	Tulang Bawang
7	PT Surya Utama Nabati	45	Tulang Bawang
8	PT Tunas Baru Lampung (PMKS 1)	60	Lampung Utara
9	PT Aman Jaya Perdana	45	Way Kanan
10	PT Waykanan Sawitindo (Sutomo Group)	60	Way Kanan
11	PT Kalirejo Lestari	45	Lampung Tengah
12	PT Medco	45	Lampung Tengah
13	PTP Bekri	60	Lampung Tengah
14	PT Watesindo (Sutomo Group)	45	Lampung Tengah
15	PTP Rejo Sari	60	Lampung Selatan
16	PT Tunas Baru Lampung (PMKS 3)	60	Lampung Selatan
17	PT Lambang Bumi Perkasa	45	Lampung Tengah
18	PT Tunas Baru Lampung (PMKS 4)	45	Lampung Timur

Sumber : PT ABC, 2018 (Tidak dipublikasi)

Hal inilah yang dirasakan oleh agroindustri kelapa sawit tanpa kebun di Indonesia pada umumnya di 5 tahun terakhir. Salah satu agroindustri kelapa sawit tanpa kebun yang merasakan hal ini adalah PT ABC yang beralamat di Desa Mulya Agung, Kecamatan Simpang Pematang, Kabupaten Mesuji, Provinsi Lampung. PT ABC merupakan sebuah agroindustri kelapa sawit yang mengolah kelapa sawit sebagai bahan baku menjadi produk akhir berupa *Crude Palm Oil* (CPO) atau minyak sawit mentah dan *Palm Kernel* (Inti Sawit). Seluruh produk akhir yang dihasilkan perusahaan, kemudian dijual di dalam negeri melalui pembeli lokal.

PT ABC telah berdiri sejak tahun 2009 dengan kapasitas mesin 45 ton TBS/jam yang merupakan anak perusahaan dari Tudung Group atau Garuda Food Group. Pemilik saham dari PT ABC ini terdiri dari tiga perusahaan, yaitu

PT Tudung Putra Putri Jaya sebagai pemegang saham mayoritas sebesar 51 persen, PT Gunung Madu Plantation sebesar 25 persen, serta PT Lambang Sari Perkasa sebesar 24 persen. PT ABC memiliki 142 orang karyawan yang terdiri dari berbagai macam latar belakang yang berbeda. Data karyawan yang bekerja di PT ABC disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Data karyawan PT ABC Tahun 2018

No	Status Kerja	Jumlah (Orang)
1	Staf Manajemen	10
2	Karyawan Tetap	126
3	Karyawan Kontrak	6
Total Karyawan		142

Sumber : PT ABC, 2018 (Tidak dipublikasi)

Sepanjang perusahaan didirikan, PT ABC seringkali mengalami masalah yang berkaitan dengan kinerja perusahaan. Terganggunya kinerja, utamanya disebabkan karena pengadaan bahan baku. Hal ini terjadi karena PT ABC tidak memiliki kebun kelapa sawit sendiri. Untuk sebuah agroindustri kelapa sawit, tentu bahan baku dalam hal ini adalah TBS (Tandan Buah Segar) akan menjadi hal yang paling utama agar proses produksi dapat terus berjalan. Jika pada suatu waktu, suplai TBS tidak sesuai dengan kebutuhan agroindustri, maka yang akan terjadi adalah produksi CPO yang dihasilkan juga tidak akan mencapai target dan agroindustri akan mengalami kerugian. Hal ini pernah dialami oleh PT ABC pada tahun 2016. Data suplai TBS dan Produksi CPO PT ABC disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Suplai TBS dan produksi CPO PT ABC Tahun 2015-2017

No	Tahun	Suplai TBS			Produksi CPO		
		Target (ton)	Aktual (ton)	Capaian (%)	Target (ton)	Aktual (ton)	Capaian (%)
1	2015	195.419	278.108	142,3	40.344	52.597	130,4
2	2016	217.042	188.467	86,8	44.494	35.818	80,5
3	2017	218.677	222.283	101,6	42.642	40.763	95,6

Sumber : PT ABC, 2018 (Tidak dipublikasi)

Berdasarkan Tabel 5, dapat dilihat bahwa dalam tiga tahun terakhir, suplai TBS dan produksi CPO yang dihasilkan oleh PT ABC mengalami fluktuasi. Pada tahun 2015 dan 2017, agroindustri dapat melampaui target produksi hingga lebih dari 100 persen. Berbanding terbalik dengan tahun 2016, PT ABC hanya dapat memperoleh suplai TBS sebesar 188.467 ton dengan capaian 86,8 persen. Rendahnya suplai TBS yang didapat oleh agroindustri, itu berpengaruh langsung terhadap produksi CPO yang dihasilkan. Terlihat dari jumlah produksi CPO yang diperoleh hanya sebesar 35.818 ton dari target 44.494 ton.

Permasalahan ini terjadi, akibat adanya kemarau panjang yang terjadi pada tahun 2016 di hampir seluruh wilayah pulau Sumatera termasuk dalam hal ini Provinsi Sumatera Selatan dan Lampung. Kemarau panjang ini mempengaruhi langsung proses pembungaan dan pembentukan buah kelapa sawit, sehingga produksi buah kelapa sawit pada tahun 2016 rata-rata mengalami penurunan tajam dibanding tahun 2015. Kondisi ini juga berdampak pada persaingan perolehan TBS antar agroindustri yang semakin menguat sehingga berimbas pada tidak optimalnya kinerja perusahaan, dalam hal ini PT ABC.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka perlu adanya analisis yang dapat menilai kinerja yang telah dilakukan oleh PT ABC. Salah satu metode analisis

untuk menilai kinerja perusahaan adalah dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Metode BSC dipilih dengan pertimbangan bahwa metode ini merupakan metode analisis kinerja perusahaan yang bersifat lebih kompleks dibandingkan dengan metode lainnya. Metode BSC tidak hanya menilai dari segi perspektif keuangan saja, tetapi juga termasuk perspektif non-keuangan seperti perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian mengenai “Analisis Kinerja Agroindustri Kelapa Sawit PT ABC di Kabupaten Mesuji menggunakan Metode *Balanced Scorecard*”.

B. Perumusan Masalah

Seiring dengan pesatnya perkembangan luas perkebunan kelapa sawit di Kabupaten Mesuji, keadaan tersebut tidak diimbangi dengan penyediaan agroindustri kelapa sawit secara memadai. Hal ini yang menyebabkan sering terjadinya kelebihan bahan baku TBS yang tidak dapat diolah oleh para petani. Akibatnya petani di Kabupaten Mesuji sering mengalami kerugian. Keadaan tersebut terus berlangsung sejak tahun 2008 sampai dengan tahun 2010. Permasalahan ini, kemudian dijadikan sebagai peluang oleh para investor untuk dapat membangun agroindustri kelapa sawit di sekitaran Kabupaten Mesuji. Sejak saat itulah, jumlah pembangunan agroindustri kelapa sawit semakin berkembang pesat.

Permasalahan yang muncul dengan merebaknya pembangunan agroindustri kelapa sawit tanpa kebun adalah terjadinya persaingan bahan baku (TBS)

antar agroindustri yang ada. Pada saat jumlah produksi yang dihasilkan dari kebun kelapa sawit sedang sedikit (*track*), maka persaingan antar agroindustri kelapa sawit semakin menguat ditandai dengan harga beli yang cukup tinggi. Kondisi seperti ini yang paling dominan dapat mengganggu agroindustri kelapa sawit, bahkan tidak mustahil agroindustri tersebut dapat merugi cukup besar.

Berkenaan dengan permasalahan yang telah dijelaskan tersebut, maka dapat diidentifikasi perumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja keuangan agroindustri kelapa sawit PT ABC?
2. Bagaimana kinerja pelanggan agroindustri kelapa sawit PT ABC?
3. Bagaimana kinerja proses bisnis internal agroindustri kelapa sawit PT ABC?
4. Bagaimana kinerja pembelajaran dan pertumbuhan agroindustri kelapa sawit PT ABC?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis kinerja keuangan agroindustri kelapa sawit PT ABC.
2. Menganalisis kinerja pelanggan agroindustri kelapa sawit PT ABC.
3. Menganalisis kinerja proses bisnis internal agroindustri kelapa sawit PT ABC.
4. Menganalisis kinerja pembelajaran dan pertumbuhan agroindustri kelapa sawit PT ABC.

D. Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Bagi PT ABC, dapat menjadi bahan referensi perusahaan dalam menilai kinerja yang telah dilakukan serta menjadi bahan untuk melakukan evaluasi perusahaan di masa yang akan datang.
2. Bagi peneliti lain, dapat menambah ilmu pengetahuan dan pengalaman praktis di lapangan terkait dalam bidang perkebunan dan agroindustri kelapa sawit pada khususnya dengan segala kompleksitas permasalahan yang telah diteliti serta menambah referensi untuk penelitian selanjutnya.

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A. Tinjauan Pustaka

1. Ekonomi Kelapa Sawit

Industri minyak sawit Indonesia dalam beberapa tahun terakhir menjadi salah satu isu yang menarik perhatian masyarakat dunia. Menarik perhatian dunia karena perkembangannya yang sangat cepat, mengubah peta persaingan minyak nabati global maupun adanya berbagai isu sosial, ekonomi dan lingkungan yang terkait dengan industri minyak sawit. Perkembangan industri minyak sawit Indonesia mengalami akselerasi setelah berhasil melakukan penguatan Perkebunan Besar Swasta Nasional dan diterapkan model perkebunan kelapa sawit sinergi antara petani dengan korporasi yang dikenal dengan Perkebunan Inti Rakyat (Sipayung, 2017).

Perkebunan kelapa sawit Indonesia meningkat dari sekitar 300 ribu hektar pada tahun 1980 menjadi sekitar 11,6 juta hektar pada tahun 2016.

Produksi CPO meningkat dari sekitar 700 ribu ton pada tahun 1980 menjadi 33,5 juta ton pada tahun 2016. Produksi minyak sawit Indonesia sebagian besar ditujukan untuk ekspor, hanya sekitar 20-25 persen yang

digunakan untuk konsumsi domestik. Konsumsi domestik tersebut mencakup untuk industri *oleofood*, *oleokimia*, detergen dan biodiesel (Kementerian Pertanian, 2015).

Volume ekspor minyak sawit Indonesia mengalami peningkatan seiring dengan peningkatan produksi. Tahun 2008 ekspor minyak sawit Indonesia baru mencapai 15 juta ton, meningkat menjadi 25 juta ton pada tahun 2016. Ekspor minyak sawit Indonesia menghasilkan devisa yang penting bagi perekonomian nasional. Kontribusi ekspor CPO dan produk turunannya sangat penting dan menentukan neraca perdagangan sektor non migas khususnya maupun perekonomian secara keseluruhan (Sipayung, 2017).

Dalam perekonomian Indonesia, sektor non-migas termasuk di dalamnya industri minyak sawit merupakan sektor andalan untuk menghasilkan devisa negara. Selama periode 2008-2016 nilai ekspor netto sektor non migas mengalami fluktuasi tetap secara netto masih surplus. Selain sebagai sumber devisa negara, ekspor minyak sawit dan produk turunannya juga merupakan sumber penerimaan pemerintah yakni dari bea keluar minyak sawit. Secara akumulatif penerimaan pemerintah dari bea keluar minyak sawit meningkat dari Rp 4,2 triliun pada tahun 2007, menjadi Rp 111,6 triliun pada tahun 2016 (Kementerian Keuangan, 2016).

2. Pengolahan Minyak Kelapa Sawit (*Crude Palm Oil – CPO*)

Crude Palm Oil (CPO) merupakan minyak kelapa sawit kasar yang berwarna kemerah-merahan yang diperoleh dari hasil ekstraksi atau pengempaan daging buah kelapa sawit dan belum mengalami pemurnian. Pada suhu kamar minyak sawit adalah minyak yang setengah padat. Warna minyaknya merah jingga oleh adanya karoten (provitamin A) dalam jumlah yang banyak (0,05-0,20%). Minyak sawit memiliki bau yang enak dan sangat tahan terhadap proses oksidasi, sifat ini disebabkan oleh adanya zat tokoferol yang berfungsi sebagai anti oksidan. Titik lebur minyak sawit keluaran perkebunan adalah berkisar antara 27⁰C-30⁰C, minyak sawit terutama mengandung asam palmitat dan asam oleat (Pahan, 2008).

Manfaat lain dari proses industri minyak kelapa sawit menurut Pahan (2008) antara lain sebagai :

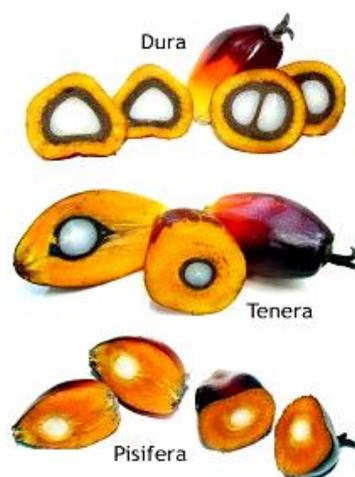
- a. Bahan bakar alternatif biodisel.
- b. Nutrisi pakan ternak (cangkang hasil pengolahan).
- c. Bahan pupuk kompos (cangkang hasil pengolahan).
- d. Bahan dasar industri lainnya (industri sabun, kosmetik, makanan).
- e. Obat karena kandungan minyak nabati berprospek tinggi.
- f. Bahan pembuat *particle board* (batang dan pelepah).

Kelapa sawit hadir dalam beberapa varietas di antaranya yaitu :

- a. Varietas Dura, dengan ciri-ciri yaitu ketebalan cangkangnya 2-8 mm, dibagian luar cangkang tidak terdapat lingkaran serabut, daging

buahnya relatif tipis, dan daging biji besar dengan kandungan minyak yang rendah. Varietas ini biasanya digunakan sebagai induk betina oleh para pemulia tanaman.

- b. Varietas Pisifera, dengan ciri-ciri yaitu ketebalan cangkang yang sangat tipis (bahkan hampir tidak ada). Daging buah pisifera tebal dan daging biji sangat tipis. Pisifera tidak dapat digunakan sebagai bahan baku untuk tanaman komersial, tetapi digunakan sebagai induk jantan oleh para pemulia tanaman untuk menyerbuki bunga betina.
- c. Varietas Tenera merupakan hasil persilangan antara dura dan pisifera. Varietas ini memiliki ciri-ciri yaitu cangkang yang tipis dengan ketebalan 1,5 – 4 mm, terdapat serabut melingkar di sekeliling tempurung dan daging buah yang sangat tebal. Varietas ini umumnya menghasilkan kandungan minyak yang tinggi (Pahan, 2008).



Gambar 3. Irisan melintang buah kelapa sawit.
Sumber: Pahan, 2008

Menurut Basiron (2005), pengolahan buah sawit menjadi CPO dilakukan dalam beberapa tahap yaitu penerimaan tandan buah segar (TBS), perebusan, perontokan, pelumatan, ekstraksi minyak dan klarifikasi, penjelasannya sebagai berikut :

a. Penerimaan Tandan Buah Segar

Penerimaan Tandan Buah Segar (TBS) di pabrik kelapa sawit banyak yang menggunakan jembatan timbang. Jembatan timbang menggunakan sistem komputer untuk mengukur berat.

b. Perebusan (Sterilisasi)

Perebusan dilakukan menggunakan uap pada tekanan 3 kg/cm^2 pada suhu 143°C selama 1 jam. Proses ini dilakukan untuk mencegah naiknya jumlah asam lemak bebas karena reaksi enzimatik, mempermudah perontokan buah, dan mengkondisikan inti sawit untuk meminimalkan pecahnya inti sawit selama pengolahan berikutnya.

c. Perontokan

Tujuan dari perontokan adalah memisahkan buah yang sudah direbus dari tandannya. Perontokan dilakukan dengan dua cara yaitu penggoyangan dengan cepat dan pemukulan.

d. Pelumatan

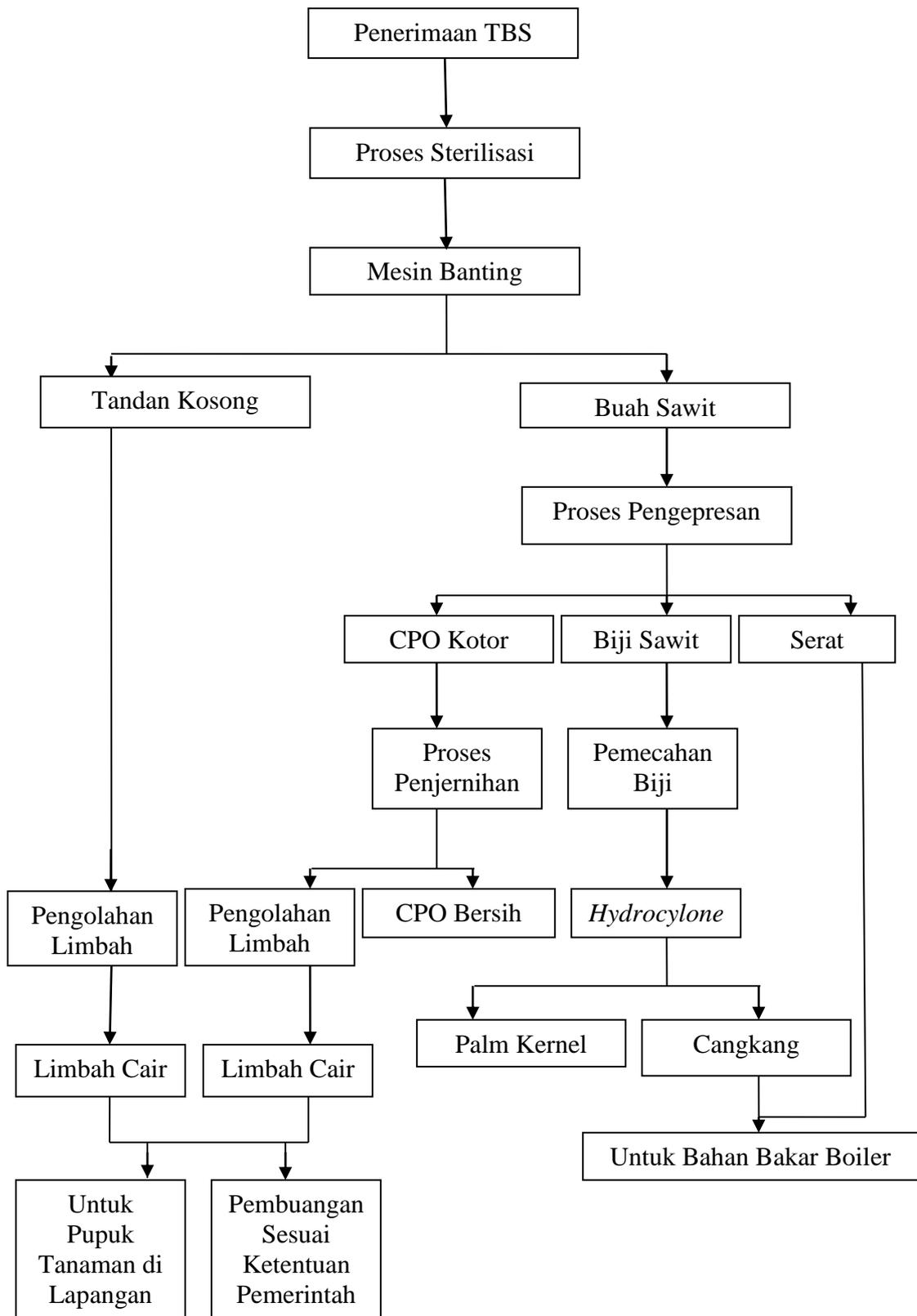
Pelumatan dilakukan untuk memanaskan buah kembali, memisahkan perikrap dari inti, dan memecah sel minyak sebelum mengalami ekstraksi. Kondisi terbaik pelumatan ada pada suhu $95^{\circ}\text{C} - 100^{\circ}\text{C}$ selama 20 menit.

e. Ekstraksi minyak

Ekstraksi minyak biasanya dilakukan dengan mesin *press* yang akan menghasilkan dua kelompok produk yaitu (1) campuran antara air, minyak, dan padatan, (2) *cake* yang mengandung serat dan inti.

d. Klarifikasi

Minyak kasar hasil ekstraksi akan memiliki komposisi 66 persen minyak, 24 persen air, dan 10 persen padatan bukan minyak (*nonoily solids*, NOS). Karena kandungan padatannya cukup tinggi, maka harus dilarutkan dengan air untuk mendapatkan pengendapan yang diinginkan. Setelah dilarutkan, minyak kasar disaring untuk memisahkan bahan berserat. Produk kemudian diendapkan untuk memisahkan minyak dan endapan. Minyak pada bagian atas diambil dan dilewatkan pada pemutar setrifugal yang diikuti oleh pengering vakum. Selanjutnya didinginkan sebelum disimpan dalam tangki penyimpanan.



Gambar 4. Alur proses pengolahan TBS menjadi CPO.

Sumber : Basiron, 2005

3. Konsep Agroindustri Berbasis Kelapa Sawit

Pengertian agroindustri dapat diartikan dua hal, yaitu pertama, agroindustri adalah industri yang usaha utamanya dari produk pertanian. Studi agroindustri pada konteks ini adalah menekankan pada *food processing management* dalam suatu perusahaan produk olahan yang bahan bakunya adalah produk pertanian. Arti yang kedua adalah bahwa agroindustri itu diartikan sebagai suatu tahapan pembangunan sebagai kelanjutan dari pembangunan pertanian, tetapi sebelum tahapan pembangunan tersebut mencapai tahapan pembangunan industri (Soekartawi, 2000).

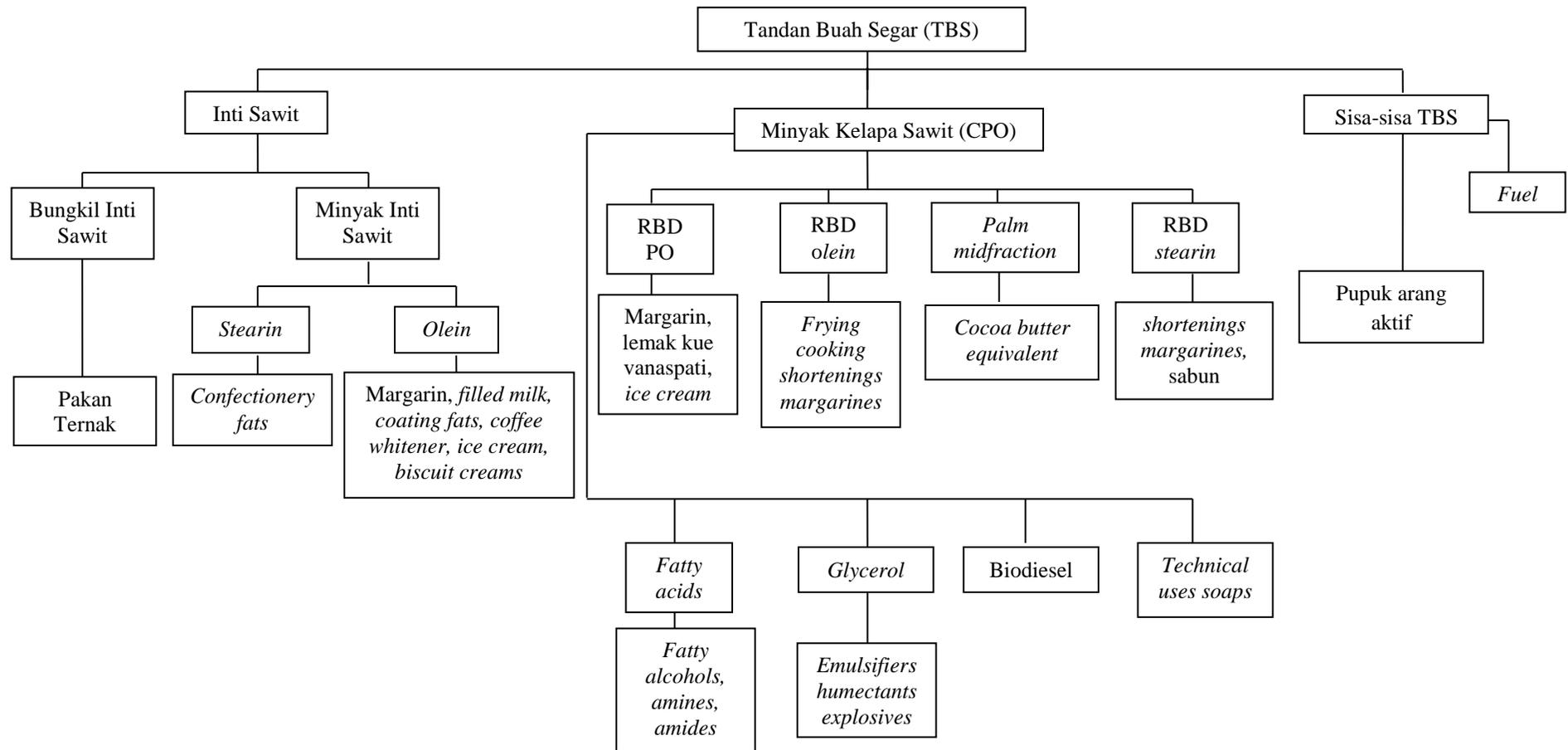
Kelapa sawit (*Elaeis guineensis* Jacq) merupakan tanaman keras (tahunan) berasal dari Afrika yang bisa tumbuh dan berbuah hingga ketinggian tempat 500 meter di atas permukaan laut. Kelapa sawit mulai menghasilkan pada umur 3 tahun dengan usia produktif hingga 25 – 30 tahun dan tingginya dapat mencapai 24 meter. Sedangkan untuk perkebunan, umur ekonomis kelapa sawit adalah 25 –35 tahun, dengan tinggi pohon berkisar antara 10-11 m². Kelapa sawit tergolong tanaman monokotil. Batang kelapa sawit berbentuk silinder dengan diameter 20 – 75 cm. Tinggi maksimum yang ditanam di perkebunan antara 15 – 18 m, sedangkan yang di alam mencapai 30 m. Tanaman kelapa sawit rata-rata menghasilkan buah sebanyak 20 – 22 tandan/tahun (Sunarko, 2008).

Klasifikasi tumbuhan bertujuan untuk memudahkan dalam mengenali atau mengidentifikasi secara ilmiah. Menurut Pahan (2008), tanaman kelapa sawit diklasifikasikan sebagai berikut :

Divisi	: <i>Embryophyta Siphonagama</i>
Kelas	: <i>Angiospermae</i>
Ordo	: <i>Monocotyledonae</i>
Famili	: <i>Arecaceae</i> (dahulu disebut <i>Palmae</i>)
Subfamili	: <i>Cocoideae</i>
Genus	: <i>Elaeis</i>
Spesies	: 1. <i>E. guineensis</i> Jacq. 2. <i>E. oleifera</i> (H.B.K.) Cortes 3. <i>E. odora</i>

Bagian tanaman kelapa sawit yang bernilai ekonomis tinggi adalah buahnya yang tersusun dalam sebuah tandan, biasa disebut dengan TBS (Tandan Buah Segar). Buah sawit dibagian sabut (daging buah) menghasilkan minyak sawit kasar (*crude palm oil* atau CPO) sebanyak 20-24 persen. Sementara itu, bagian inti kelapa sawit menghasilkan minyak inti sawit (*palm kernel oil* atau PKO) sebanyak 3-4 persen (Sunarko, 2008).

Dalam konsep pertanian yang holistik, dianut pandangan bahwa setiap bagian tanaman sejak panen dapat dijadikan bahan dasar industri secara berantai. Paham ini melahirkan efek berganda yang disebut pohon industri pertanian. Pohon industri kelapa sawit secara umum disajikan pada Gambar 5.



Gambar 5. Pohon industri kelapa sawit.
Sumber : Pahan, 2008

Gambar 5 menunjukkan bahwa industri kelapa sawit mempunyai peranan yang sangat besar dalam perekonomian Indonesia melalui peningkatan nilai tambah, ekspor, pengurangan kemiskinan dan penciptaan lapangan kerja baru. Produk dari perkebunan kelapa sawit pada tingkat perkebunan yaitu buah yang berbentuk Tandan Buah Segar (TBS). TBS diolah di unit ekstraksi yang berlokasi di perkebunan menjadi produk setengah jadi yang berbentuk minyak kelapa sawit atau *Crude Palm Oil* (CPO) dan inti kelapa sawit (*Palm Kernel*). CPO dan kernel dapat diolah menjadi bermacam-macam produk lanjutan dengan bermacam kegunaan. Nilai tambah yang didapatkan sepanjang pohon industri kelapa sawit diperoleh dari konversi bahan baku (sumber daya alam) menjadi bahan baku proses (TBS), bahan setengah jadi (CPO dan Kernel), dan bahan jadi (produk akhir) (Pahan, 2008).

Agroindustri menjadi suatu sektor yang akan memimpin pada masa yang akan datang dengan alasan sebagai berikut: (1) agroindustri mempunyai keterkaitan yang besar, baik ke industri hulu maupun ke industri hilir, (2) produk agroindustri, terutama agroindustri pengolah umumnya memiliki nilai elastisitas permintaan akan pendapatan yang relatif tinggi jika dibandingkan dengan produk pertanian dalam bentuk segar atau bahan mentah, (3) kegiatan agroindustri umumnya bersifat *resource based industry*, sehingga dengan dukungan potensi sumberdaya alam, akan semakin besar kemungkinan untuk memiliki keunggulan komparatif dan kompetitif dalam pasar dunia, di samping dapat memiliki pasar domestik yang cukup terjamin. Dengan demikian kegiatan agroindustri yang

dikembangkan melalui perkebunan kelapa sawit, akan mempunyai peluang dan arti yang besar untuk dikembangkan dan dapat menumbuhkan sektor ekonomi lain yang mempunyai dampak positif terhadap perubahan perekonomian masyarakat (Syahza, 2002).

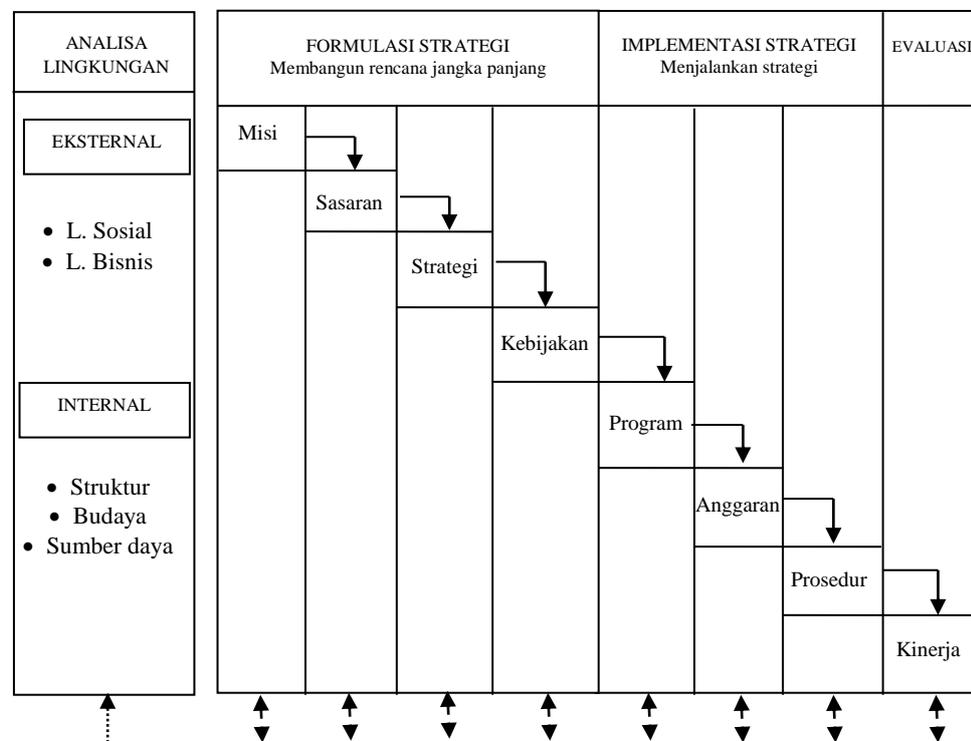
4. Model Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan proses menentukan tujuan suatu organisasi, mengembangkan kebijakan, dan perencanaan untuk mencapai tujuan, serta mengalokasikan sumber daya untuk mengimplementasikan perencanaan tersebut. Manajemen strategi merupakan level tertinggi dalam aktivitas manajemen. Manajemen strategik dapat dilihat sebagai kombinasi dari rumusan strategi dan implementasi strategi, namun strategi harus erat dengan tujuannya. Rumusan strategi melibatkan tindakan analisis situasi baik secara internal dan eksternal, secara mikro dan makro, yaitu mengatur sasaran, menentukan visi dan misi jangka panjang (peran yang akan diberikan organisasi tersebut untuk masyarakat), keseluruhan tujuan korporat (baik finansial dan strategis), tujuan taktis, dan perencanaan (Taufiqurokhman, 2016).

Model manajemen strategi dapat dibagi ke dalam dua kelompok model yaitu *fit model* dan *strategic intent model*. Dalam *fit model*, perumus manajemen strategi akan berusaha menyesuaikan misi, tujuan dan strategi yang dibuat oleh perusahaan dengan perubahan lingkungan yang terjadi.

Hakikat dari perencanaan strategis dalam *fit model* adalah menyesuaikan strategi yang dibuat oleh perusahaan dengan perubahan lingkungan, sehingga perusahaan mengatasi perubahan lingkungan yang terjadi dalam jangka panjang. Model yang termasuk dalam kelompok *fit model* adalah model manajemen strategi yang dikemukakan oleh Wheelen dan Hunger (Solihin, 2012).

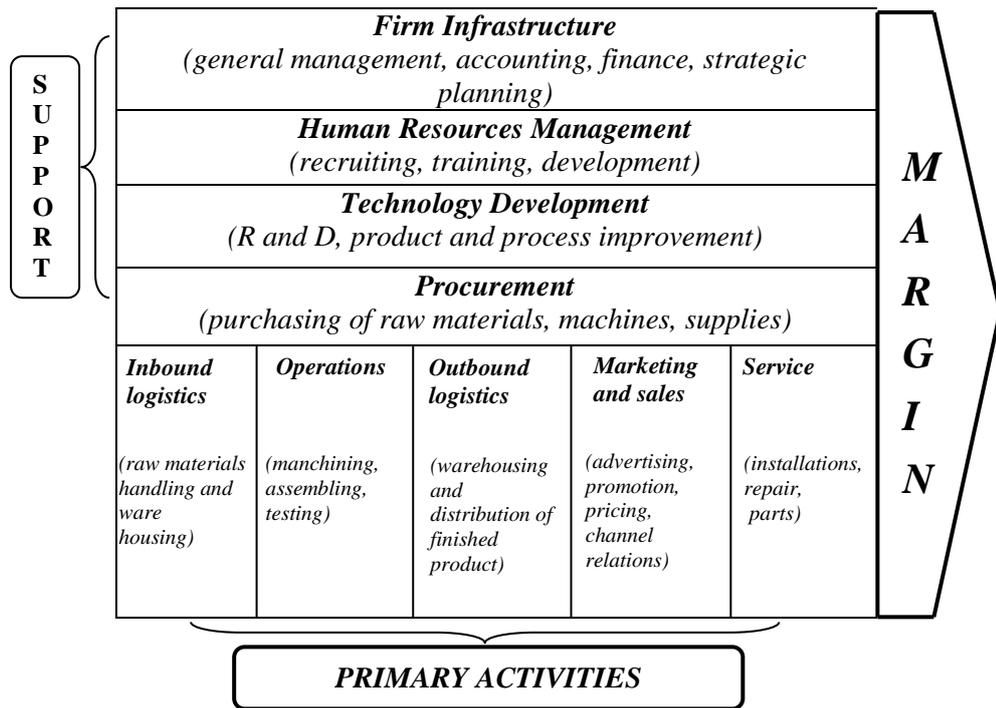
Wheelen dan Hunger dalam pengembangan manajemen strategiknya memilih empat elemen dasar tahapan proses yaitu: (1) pengamatan lingkungan, (2) perumusan strategi (3) implementasi strategi dan (4) evaluasi dan pengendalian. Interaksi keempat elemen tersebut sebagaimana yang dijelaskan dalam gambar berikut ini.



Gambar 6. Model manajemen strategi Wheelen dan Hunger.
Sumber : Solihin, 2012

Menurut Solihin (2012), terdapat dua macam analisis lingkungan perusahaan yaitu analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal. Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki perusahaan. Perusahaan melakukan analisis kekuatan dan kelemahan sumber daya dan proses bisnis internal dengan membandingkan sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki perusahaan dengan sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki oleh perusahaan pesaing, baik yang menghasilkan produk sejenis maupun produk substitusi. Alat analisis utama dalam lingkungan internal adalah analisis rantai nilai industri.

Menurut Wheelen dan Hunger (2003), rantai nilai berpengaruh untuk menentukan strategi yang diperlukan bagi perusahaan. Rantai nilai menunjukkan kumpulan aktivitas yang saling berkaitan dalam proses penciptaan nilai dalam suatu industri sejak bahan baku didatangkan dari pemasok sampai kegiatan distribusi. Aktivitas perusahaan yang memiliki sumbangan terhadap pembentukan margin terdiri dari dua yaitu, aktivitas utama yang mencakup *inbound logistics, operation, outbound logistics, marketing and sales, services* dan aktivitas pendukung yang mencakup *firm infrastructure, human resources management, technology development and procurement* (Porter, 2000). Aktivitas utama dan aktivitas pendukung dapat dilihat pada Gambar 7.



Gambar 7. Aktivitas utama dan pendukung dalam rantai nilai Porter.
Sumber : Porter, 2000

Aktivitas utama adalah proses kegiatan penciptaan nilai baik yang berhubungan dengan penambahan nilai terhadap masukan dan menginformasikannya menjadi produk atau jasa yang dibutuhkan oleh pelanggan. Aktivitas utama terdiri dari :

- a. *Inbound logistics* : aktivitas yang terdiri dari menerima, menyimpan dan mendistribusikan bahan baku serta bahan penolong.
- b. *Operations* : aktivitas pengolahan bahan baku dan bahan penolong menjadi keluaran.
- c. *Outbound logistics* : aktivitas yang diperlukan untuk mengumpulkan, menyimpan dan mendistribusikan keluaran (*output*).

- d. *Marketing and sales* : kegiatan pemasaran dalam bentuk komunikasi pemasaran (periklanan, promosi, penjualan personal), penetapan harga dan pembinaan hubungan dengan saluran distribusi.
- e. *Services* : semua aktivitas yang dilakukan agar produk atau jasa yang dibeli oleh konsumen berfungsi dengan baik setelah produk atau jasa tersebut terjual dan sampai di tangan konsumen (Porter, 2000).

Aktivitas pendukung adalah semua aktivitas yang mendukung kegiatan atau produksi di dalam aktivitas utama agar berjalan secara optimal.

Aktivitas pendukung terdiri dari :

- a. *Pengadaan* : pengadaan berbagai masukan atau sumber daya untuk suatu perusahaan atau organisasi.
- b. *Manajemen sumber daya manusia* : untuk mendukung implementasi perencanaan strategis maka memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi.
- c. *Pengembangan teknologi* : penerapan teknologi yang tepat untuk mendukung implementasi perencanaan strategis.
- d. *Infrastruktur* : aktivitas yang berfungsi untuk mendukung keperluan perusahaan dan menyelaraskan kepentingan dari berbagai bagian seperti hukum, keuangan, perencanaan dan bagian umum (Porter, 2000).

Menurut Porter (2000), kekuatan-kekuatan suatu perusahaan akan mempengaruhi kemampuannya untuk melayani pelanggan dan memperoleh

keuntungan. Terdapat lima kekuatan yang menentukan karakteristik suatu industri yaitu :

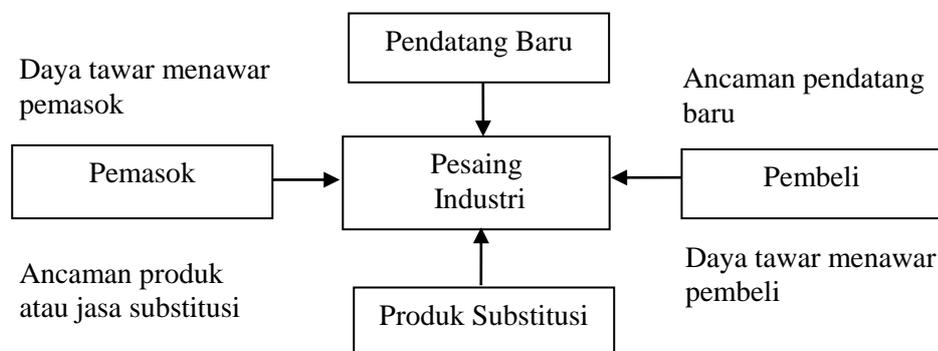
- a. Intensitas persaingan antar pemain yang ada saat ini
- b. Ancaman masuk pendatang baru
- c. Kekuatan tawar-menawar pemasok
- d. Kekuatan tawar pembeli
- e. Ancaman produk pengganti

Seluruh kekuatan bersaing menurut Porter (2000) dapat dikategorikan sebagai faktor eksternal. Faktor eksternal tersebut mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, yang membentuk keadaan dalam organisasi. Elemen-elemen dari faktor eksternal tersebut adalah pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus, dan asosiasi perdagangan. Lingkungan kerja perusahaan umumnya adalah industri dimana perusahaan dioperasikan.

Perusahaan-perusahaan besar membagi lingkungan sosial dalam satu wilayah geografis menjadi empat kategori, terdiri dari faktor ekonomi, sosiokultural, teknologi dan politik hukum dalam hubungannya dengan lingkungan perusahaan secara keseluruhan. Analisis faktor eksternal adalah peluang dan ancaman. Ancaman adalah suatu kondisi dalam lingkungan umum yang dapat menghambat usaha-usaha perusahaan untuk mencapai daya saing strategis. Sedangkan peluang adalah kondisi dalam lingkungan

umum yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saing strategis.

Lima faktor kekuatan Porter dapat dilihat pada Gambar 8.



Gambar 8. Lima faktor kekuatan Porter

Sumber : Porter, 2000

Kekuatan pertama yang menjadi fokus para pemasar adalah masalah intensitas rivalitas atau persaingan antar pemain dalam industri. Intensitas persaingan dipengaruhi banyak faktor, misalnya struktur biaya produk apabila semakin besar porsi biaya tetap dalam struktur biaya, maka semakin tinggi intensitas persaingan. Hal ini disebabkan, setiap penjual memiliki tingkat *break even point* yang tinggi sehingga pada umumnya harus menjual produk dalam jumlah yang besar.

Kedua, ancaman masuk dari pendatang baru, kekuatan ini biasanya dipengaruhi oleh besar kecilnya hambatan masuk ke dalam industri. Contohnya adalah besarnya biaya investasi yang dibutuhkan, perizinan, akses terhadap bahan mentah, akses terhadap saluran distribusi, dan ekuitas merek. Biasanya semakin tinggi hambatan masuk, semakin rendah ancaman yang masuk dari pendatang baru.

Ketiga, kekuatan tawar pemasok atau *supplier*. Apabila sedikit jumlah pemasok, semakin penting produk yang dipasok, dan semakin kuat posisi tawarnya. Keempat yaitu kekuatan tawar pembeli, dimana dapat dilihat bahwa semakin besar pembelian, semakin banyak pilihan yang tersedia bagi pembeli dan pada umumnya akan membuat posisi pembeli semakin kuat. Kelima, adalah mengenai produk-produk substitusi. Seberapa banyak produk substitusi di pasar. Ketersediaan produk substitusi yang banyak akan membatasi keleluasaan pedagang dalam industri untuk menentukan harga jual produk. Analisis lima kekuatan Porter ini biasanya dilakukan dengan kombinasi analisis SWOT.

Model manajemen strategi kedua adalah *strategic intent model*. Model ini menggambarkan bahwa perusahaan harus secara proaktif mengembangkan berbagai kompetensi inti yang diperlukan untuk sampai di masa depan. Dalam hal ini model *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton lebih cocok untuk dikelompokkan ke dalam *strategic intent model*, dimana dalam model *balanced scorecard*, perusahaan memperhitungkan berbagai *lead indicator* selain menggunakan berbagai *lag indicator* agar perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif (Solihin, 2012).

5. Kinerja Perusahaan

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan

atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2012). Sedangkan menurut Mulyadi (2001), kinerja merupakan keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang dijadikan basis penilaian kinerja. Oleh karena itu, pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap aktivitas dari berbagai rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut (Hasibuan, 2012).

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan (Mulyadi, 2001).

6. Metode *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan alat manajerial yang dirancang untuk membantu perusahaan-perusahaan individu yang memiliki kinerja keuangan jangka pendek (Kaplan dan Norton, 2000). *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan dan non keuangan dengan memandang empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan karyawan serta proses bisnis internal (Sukardi, 2003).

Manfaat *balanced scorecard* bagi perusahaan menurut

Kaplan dan Norton (2000), adalah sebagai berikut:

1. *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
2. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh).

3. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan di masa mendatang.

Langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.

- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard*.

Dapat dilakukan dengan cara memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen.

- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

Balanced scorecard sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Proses keempat ini akan memberikan *strategis learning* kepada perusahaan. Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek (Kaplan dan Norton, 2000).

Menurut Mulyadi (2001), keunggulan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2001) :

a. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: *customer*, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

b. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategis (*renstra*).

c. Terukur

Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang

dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur.

d. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik mencakup empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan, yaitu *financial returns*, produk jasa yang mampu menghasilkan *value* terbaik bagi *customer* (perspektif pelanggan), proses yang produktif dan sumberdaya manusia yang produktif dan berkomitmen.

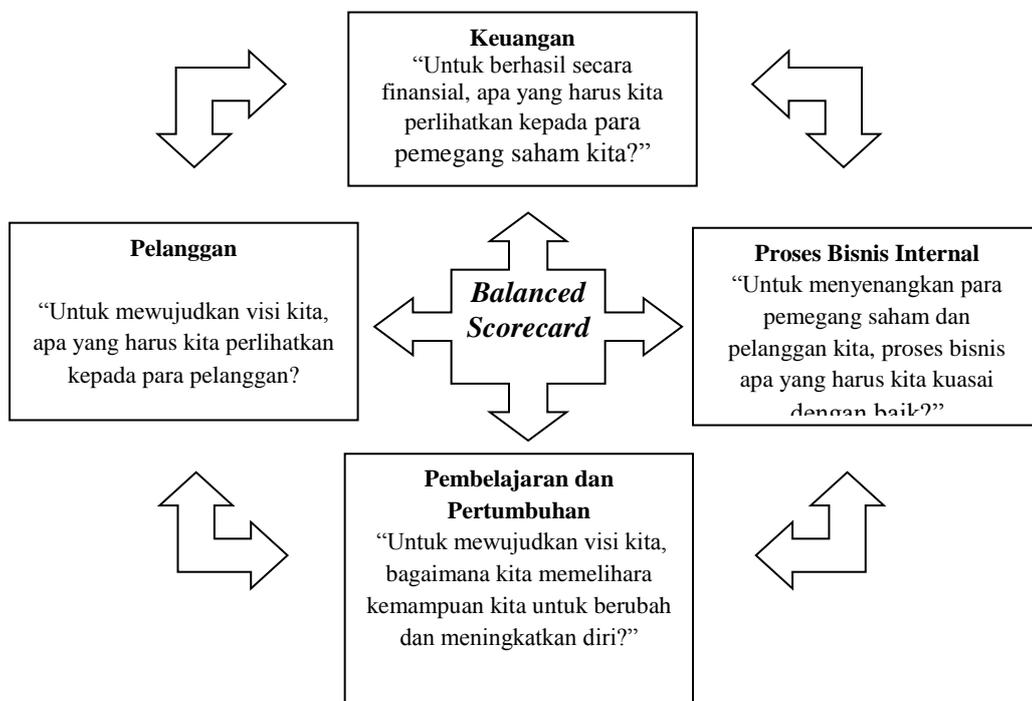
Kelemahan dari metode BSC adalah sebagai berikut :

- a. BSC belum dapat menetapkan secara tepat sistem kompensasi yang biasanya merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja.
- b. Empat perspektif dalam BSC merupakan variabel yang saling berpengaruh sehingga diperlukan suatu wadah struktur yang dapat memberikan ucapan balik kepada semua ini.
- c. Belum adanya standar ukuran yang baku terhadap hasil penilaian kinerja perusahaan dengan metode BSC (Mulyadi, 2001).

Menurut Kaplan dan Norton (2000), informasi yang harus diperhatikan oleh manajer senior terhadap empat perspektif yang membentuk BSC adalah sebagai berikut :

- a. Perspektif keuangan, menjelaskan tentang apa yang harus kita perhatikan kepada para pemegang saham.

- b. Perspektif pelanggan, menjelaskan tentang apa yang harus diperlihatkan kepada para pelanggan.
- c. Perspektif proses bisnis internal, menjelaskan tentang proses bisnis apa yang harus dikuasai dengan baik.
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, menjelaskan tentang bagaimana kita dapat memelihara kemampuan untuk berubah dan meningkatkan diri.



Gambar 9. Kerangka kerja *balanced scorecard*.
Sumber : Kaplan dan Norton, 2000

1. Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard tetap menggunakan perspektif finansial karena ukuran finansial atau keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), sasaran-sasaran dalam perspektif keuangan dibedakan menjadi tiga tahap, yaitu sebagai berikut :

a. Tahap pertumbuhan

Tahap pertumbuhan merupakan tahap awal dari siklus hidup bisnis. Pada tahap ini perusahaan memiliki produk baik barang maupun jasa yang memiliki potensi untuk berkembang. Perusahaan mungkin akan beroperasi dengan arus kas negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah.

b. Tahap bertahan

Tahap ini merupakan tahapan yang kedua dari siklus bisnis dimana perusahaan masih melakukan investasi akan tetapi mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Perusahaan akan dapat mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar yang ada.

c. Tahap panen

Tahap panen merupakan tahap kematangan dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasi mereka. Sasaran utama pada tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan sehingga arus kas yang masuk mampu mengembalikan investasi yang dilakukan pada tahap pertumbuhan dan tahap bertahan.

Variabel yang digunakan dalam menilai perspektif keuangan pada suatu perusahaan menurut Kasmir (2013), adalah sebagai berikut :

a. *Return on Investment* (ROI)

ROI merupakan rasio yang menunjukkan hasil atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan.

b. *Total Assets Turnover* (TATO)

TATO merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perputaran semua aktiva yang dimiliki perusahaan dan mengukur berapa jumlah penjualan yang diperoleh dari tiap rupiah aktiva.

Penelitian Darini, Tuningrat dan Satriawan (2017) menyatakan bahwa hasil perhitungan ROI yang telah dilakukan yaitu sebesar 33,9 persen. Dalam kriteria rating skala kinerja, nilai 33,9 persen ini termasuk dalam skor -1 sehingga kinerja perusahaan dikatakan kurang. ROI ini menunjukkan kemampuan perusahaan secara keseluruhan di dalam menghasilkan keuntungan dengan keseluruhan aktiva yang tersedia (Syamsuddin, 2009). Hal ini berarti perusahaan dapat dikatakan kurang baik dalam memperoleh keuntungan atas aktiva yang digunakan untuk operasi perusahaan.

Penelitian Haeruddin (2018), melakukan penilaian kinerja keuangan dengan dua variabel yaitu berdasarkan ROI dan TATO. Hasil yang diperoleh pada tahun 2013 untuk variabel ROI yaitu sebesar 13,83 persen serta TATO sebesar 27,40 persen, sedangkan untuk tahun 2014, nilai ROI sebesar 11,28 persen dan TATO sebesar 23,77 persen, tahun 2015 nilai ROI sebesar 11,96 persen dan TATO sebesar 25,94 persen. Sehingga diperoleh nilai kinerja keuangan untuk tahun 2013, 2014 dan 2015 menunjukkan kinerja keuangan yang cukup baik karena telah berada di atas kriteria yang telah ditentukan. Strategi perusahaan untuk mencapai target keuangan telah sesuai.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dari *Balanced Scorecard*, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana mereka akan berkompetisi. Menurut Kaplan dan Norton (2000), perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu sebagai berikut :

a. Kelompok pengukuran inti (*Core measurement group*), yang memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:

1) Pangsa Pasar (*Market Share*)

Pangsa pasar ini menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu.

2) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan.

3) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Pengukuran ini menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru.

Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru di segmen yang ada.

4) Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

Suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target segmen tertentu.

5) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria spesifik dalam *value proportion*.

- b. Proporsi nilai pelanggan (*Customer Value Proportion*) yang merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada proporsi nilai inti (*Core Value Proportion*) didasarkan pada atribut sebagai berikut :
- 1) Produk atau atribut layanan yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas.
 - 2) Hubungan pelanggan adalah strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan agar perasaan pelanggan merasa puas atau produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.

Penelitian Akhmad, Widjaya, dan Nugraha (2016) menyatakan bahwa variabel yang digunakan dalam perspektif pelanggan adalah sebagai berikut :

a. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan variabel dalam perspektif pelanggan yang digunakan untuk menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proporsi nilai.

b. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan digunakan untuk mengukur berapa banyak pelanggan yang dapat dipertahankan atau bahkan jumlahnya meningkat dibandingkan periode sebelumnya.

Penelitian Kurniasari dan Memarista (2017) melakukan penilaian kinerja pelanggan dengan menggunakan beberapa variabel di antaranya adalah berdasarkan retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan. Uraian hasil penelitian yang

dilakukan untuk variabel retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Retensi pelanggan

Retensi pelanggan digunakan untuk mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan.

Hasil uji retensi pelanggan yang dilakukan pada PT. Aditya Sentana Agro selama periode 2013-2015 meningkat.

b. Kepuasan pelanggan

Berdasarkan hasil penelitian, dijelaskan bahwa kinerja kepuasan pelanggan di PT. Aditya Sentana Agro dapat dikategorikan memuaskan. Pelanggan merasa puas menggunakan produk benih Cap Bunga Matahari (85,57%) karena dirasa memberikan pengalaman yang baik bagi para konsumen (89,69%).

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan & Norton (2000), pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian :

a. Inovasi (*Innovation*)

Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

b. Operasi (*Operations*)

Tahapan ini merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka.

c. Pelayanan Purna Jual (*Postsale Service*)

Tahapan ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah memberi produk-produknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran.

Penelitian Sitio (2011) menyatakan bahwa ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif proses bisnis internal juga dapat digunakan menggunakan beberapa tolak ukur yaitu sebagai berikut :

a. Margin Laba Operasional (*Operating Profit Margin*)

Ukuran ini digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam melakukan efisiensi biaya dalam proses operasi.

b. Pengadaan Bahan Baku

Ukuran ini digunakan untuk mengetahui aliran bahan baku yang digunakan dalam proses produksi perusahaan (PT ABC, 2018).

Menurut Syamsuddin (2009), OPM (*Operating Profit Margin*) menggambarkan laba murni yang diterima atas setiap rupiah dari penjualan yang dilakukan. Jumlah dalam OPM ini dikatakan murni karena benar-benar diperoleh dari hasil operasi perusahaan dengan mengabaikan kewajiban-kewajiban finansial berupa bunga serta

kewajiban kepada pemerintah berupa pajak. Semakin tinggi OPM, berarti perusahaan memiliki manajemen yang baik dalam meminimalkan biaya secara efektif sehingga perusahaan bisa menghasilkan laba yang tinggi. Begitupun sebaliknya. (Munawir, 2004).

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah proses mengidentifikasi faktor sumberdaya manusia dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Untuk menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan, ada dua hal yang dipertimbangkan yaitu sebagai berikut (Kaplan dan Norton, 2000) :

a. Kepuasan pekerja

Kepuasan pekerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting dan hal ini merupakan pra-kondisi untuk meningkatkan daya tanggap mutu, produktivitas, dan layanan pelanggan.

b. Retensi Pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase keluarnya pekerja (*turn over*) karyawan.

Putra (2014), melakukan penilaian kinerja pembelajaran dan pertumbuhan dengan beberapa variabel yaitu tingkat kepuasan

karyawan, tingkat perputaran karyawan dan laba perusahaan per karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, tingkat *turnover* karyawan PT Putra Tidar Perkasa pada tahun 2011 sebesar 8,3 persen, tahun 2012 7,6 persen dan tahun 2013 sebesar 3,7 persen. Ini menunjukkan bahwa *turnover* karyawan di perusahaan ini mengalami penurunan.

5. Pengukuran Keseluruhan Kinerja *Balanced Scorecard*

Metode *Balanced Scorecard* membahas bahwa tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran dimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan dan bagaimana perusahaan tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Hadiyati (2014) menggunakan beberapa variabel untuk mengukur kinerja *Balanced Scorecard* yang ada di RSUD Muhammadiyah Delanggu Klaten. Variabel yang digunakan tersebut kemudian diberi penilaian menggunakan skoring. Skor yang telah diperoleh selanjutnya digabungkan dalam satu tabel untuk dapat dijumlahkan keseluruhan nilainya. Jumlah nilai yang diperoleh tersebut menunjukkan kinerja keseluruhan dari RSUD Muhammadiyah Delanggu Klaten. Ikhtisar Kinerja RSUD Muhammadiyah Delanggu Klaten dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Ikhtisar Kinerja RSUD Muhammadiyah Delanggu Klaten

Keterangan	Kriteria	Skor
Perspektif Keuangan		
A. Pertumbuhan pendapatan	Baik	1
B. Perubahan biaya	Baik	1
Perspektif Pelanggan		
A. Akuisisi pelanggan	Kurang baik	-1
B. Retensi pelanggan	Baik	1
C. Kepuasan pelanggan	Baik	1
Perspektif Proses Bisnis Internal		
A. Berkurangnya keluhan	Baik	1
B. <i>Respond times</i>	Baik	1
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
A. Retensi karyawan	Baik	1
B. Pelatihan karyawan	Kurang baik	-1
Total skor		7

Hadiyati (2014) menggunakan ukuran kinerja dengan total bobot skor 9 untuk “baik” dan -9 untuk “kurang”. Bobot skor tersebut merupakan jumlah dari ukuran penilaian kinerja. Adapun hasil analisis pengukuran kinerja RSUD Muhammadiyah Delanggu menunjukkan bahwa skor yang diperoleh adalah 7 dan masuk ke dalam kategori “baik”. Hal ini termasuk baik karena rata-rata tiap tahunnya, kinerja yang dilakukan oleh RSUD Muhammadiyah Delanggu mengalami peningkatan dan sesuai dengan standar yang berlaku.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjelaskan tentang analisis kinerja agroindustri kelapa sawit menggunakan metode *balanced scorecard* yang telah dilakukan pada beberapa perusahaan. Selain itu juga digunakan sebagai dasar penentuan kerangka penelitian. Kajian penelitian terdahulu mengenai “Analisis Kinerja

Agroindustri kelapa sawit PT ABCdi Kabupaten Mesuji menggunakan Metode *Balanced Scorecard* dapat dijelaskan sebagai berikut.

Kurniasari dan Memarista (2017) melakukan penelitian tentang analisis kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (studi kasus pada PT Aditya Sentana Agro). Berdasarkan penelitian yang dilakukan, perspektif keuangan diukur menggunakan variabel rasio aktivitas dan profitabilitas, sedangkan perspektif pelanggan diukur menggunakan variabel retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan. Perspektif proses bisnis internal diukur menggunakan variabel inovasi, proses operasi dan layanan purna jual. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur menggunakan variabel kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, dan keselarasan. Hasil penelitian menjelaskan bahwa sebagian besar perspektif telah berada dalam kategori baik.

Putra (2014) melakukan penelitian tentang analisis kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* (studi kasus pada PT Putra Tidar Perkasa).

Pengukuran perspektif keuangan diukur menggunakan variabel ROA, ROI dan ROE, sedangkan untuk perspektif pelanggan menggunakan variabel retensi pelanggan, dan kepuasan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal menggunakan variabel proses inovasi. Sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan variabel kepuasan karyawan. Hasil penelitian menjelaskan, tiga perspektif yang dianalisis telah berada pada kategori baik kecuali perspektif keuangan yang mengalami fluktuasi.

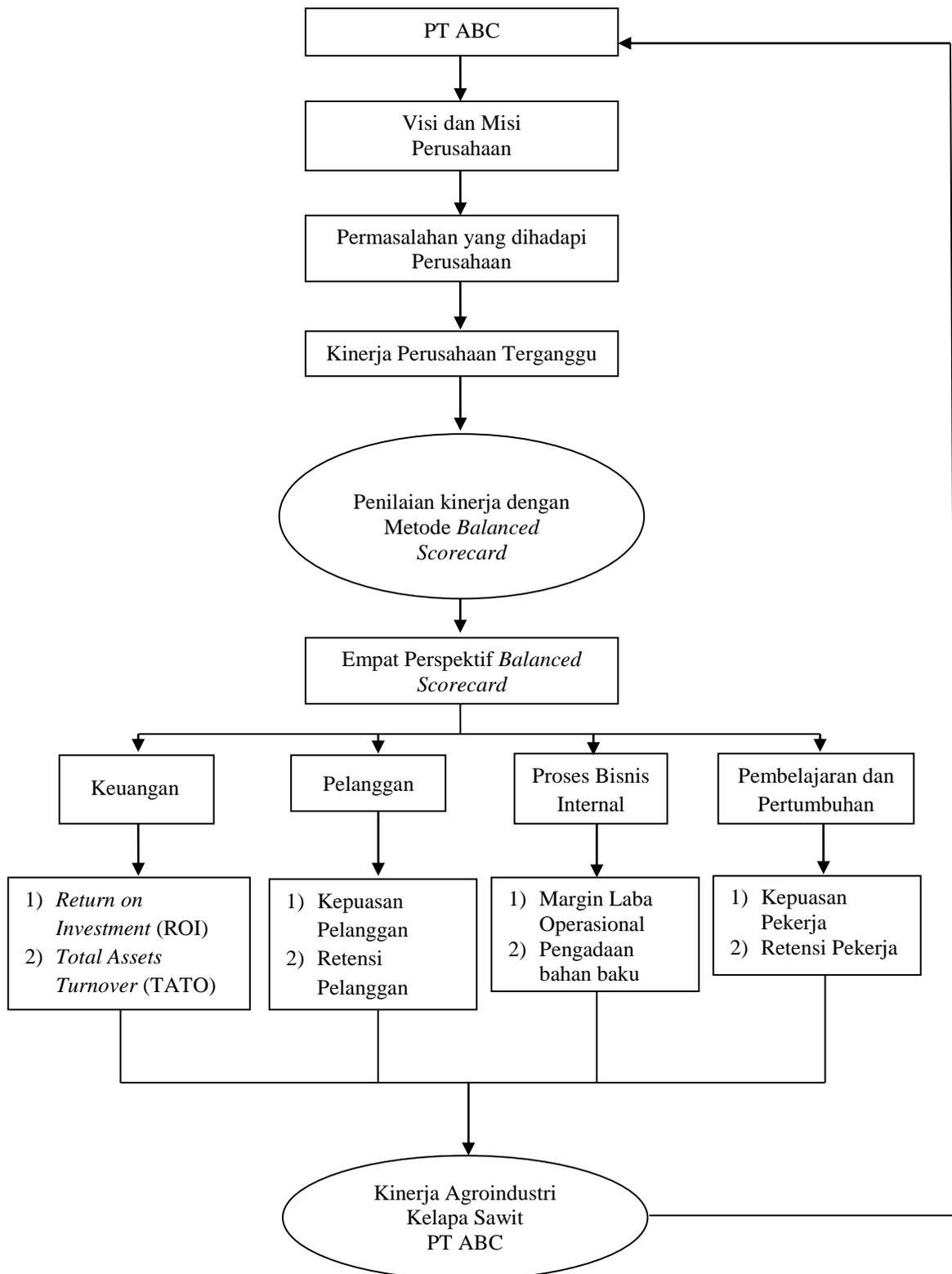
Haeruddin (2018) melakukan penelitian tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Talasalapang Kota Makassar. Pada penelitian ini, perspektif keuangan diukur menggunakan variabel ROI, dan TATO. Sedangkan untuk perspektif pelanggan menggunakan variabel kepuasan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal menggunakan variabel proses inovasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan variabel indeks kepuasan karyawan. Hasil penelitian menjelaskan bahwa secara keseluruhan perusahaan yang diteliti berada pada kondisi baik. Rincian penelitian terdahulu yang lainnya dapat dilihat pada lampiran 21.

C. Kerangka Pemikiran

PT ABC merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan minyak kelapa sawit dalam hal ini disebut sebagai agroindustri kelapa sawit. Dalam menjalankan produksinya, PT ABC menghadapi beberapa masalah di antaranya adalah, kesulitan dalam memperoleh bahan baku TBS (Tandan Buah Segar) karena mengalami persaingan antar agroindustri yang ada. Hal ini terjadi karena PT ABC tidak memiliki kebun kelapa sawit sendiri. Persaingan yang terjadi juga menyebabkan total produksi yang diperoleh perusahaan masih di bawah target. Akibatnya, kinerja perusahaan seringkali mengalami gangguan. Untuk itu diperlukan adanya analisis mengenai penilaian kinerja perusahaan berdasarkan dari keseluruhan perspektif yang ada dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Penelitian ini menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* dimana masing-masing perspektif memiliki beberapa variabel yang akan dianalisis. Perspektif pertama diawali dengan penilaian keuangan yang didasarkan pada dua variabel yaitu *Return on Investment* (ROI) dan *Total Assets Turnover* (TATO). Perspektif pelanggan dengan menggunakan dua variabel yaitu dilihat dari kepuasan pelanggan dan retensi pelanggan. Untuk perspektif proses bisnis internal, variabel yang digunakan adalah margin laba operasional, serta pengadaan bahan baku. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari dua variabel yaitu kepuasan pekerja dan retensi pekerja.

Setelah masing-masing variabel perspektif telah ditentukan, selanjutnya dilakukan analisis menggunakan rumus dan ketentuan yang telah ada berdasarkan teori yang menjadi acuan. Hasil analisis yang telah diperoleh selanjutnya dijadikan sebagai dasar melakukan penilaian untuk masing-masing perspektif yang ada. Nilai yang telah diperoleh tersebut akan disatukan dalam satu tabel dan akan dijumlahkan untuk menentukan nilai kinerja keseluruhan perusahaan yang telah dilakukan. Selanjutnya akan dapat dilihat dan ditentukan kategori kinerja yang telah dilakukan oleh perusahaan, apakah perusahaan termasuk memiliki kinerja yang baik, cukup, atau kurang baik. Penilaian kinerja yang telah diperoleh ini, secara langsung akan berpengaruh terhadap perusahaan, keputusan apa yang akan diambil oleh pemilik perusahaan agar dapat mempertahankan eksistensi perusahaan dengan sebaik-baiknya. Kerangka pemikiran analisis kinerja agroindustri kelapa sawit PT ABC dapat dilihat pada Gambar 10.



Gambar 10. Kerangka pemikiran analisis kinerja agroindustri kelapa sawit PT ABC menggunakan metode *balanced scorecard*.

III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah studi kasus. Pada penelitian ini akan menghasilkan penilaian kinerja dari PT ABC. Metode studi kasus merupakan salah satu metode penelitian yang terinci tentang seseorang (individu) atau sesuatu unit sosial selama kurun waktu tertentu. Penelitian studi kasus adalah penelitian terhadap fenomena dalam konteks kehidupan nyata, dimana batas-batas antara fenomena dan konteks tidak tampak dengan tegas (Siregar, 2013). Penelitian studi kasus merupakan suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga dan gejala tertentu. Ditinjau dari wilayahnya, maka penelitian studi kasus hanya meliputi daerah atau subyek yang sangat sempit. Berdasarkan sifat penelitian, penelitian studi kasus bersifat lebih mendalam (Arikunto, 2010).

B. Konsep Dasar dan Definisi Operasional

Konsep dasar dan definisi operasional variabel adalah pengertian yang diberikan kepada variabel sebagai petunjuk dalam memperoleh data pada saat

penelitian sehingga mempermudah proses analisis yang akan dilakukan.

Konsep ini dibuat untuk menghindari kesalahpahaman mengenai pengertian maupun istilah-istilah dalam penelitian ini.

Agroindustri kelapa sawit adalah suatu agroindustri yang melakukan kegiatan pengolahan yang berbasis pada usaha pertanian. Pengolahan kelapa sawit berkaitan dengan kegiatan mengolah Tandan Buah Segar (TBS) menjadi *Crude Palm Oil* (CPO).

Kinerja perusahaan adalah suatu pengukuran pencapaian hasil kerja menggunakan metode *balance scorecard* yang dilihat dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dalam satuan angka (skor).

Kinerja keuangan adalah kondisi kesehatan keuangan PT ABC yang diukur menggunakan variabel ROI dan TATO dalam persen (%).

Return on Investment (ROI) adalah variabel perspektif keuangan yang dapat menunjukkan hasil atas jumlah aktiva yang digunakan dalam PT ABC yang diukur dalam satuan persen (%).

Total Assets Turnover (TATO) adalah variabel perspektif keuangan yang digunakan untuk mengukur perputaran semua aktiva yang dimiliki PT ABC dan mengukur berapa jumlah penjualan yang diperoleh dari tiap rupiah aktiva yang diukur dalam satuan persen (%).

Asset atau aktiva adalah sumber daya dalam bentuk harta benda yang dimiliki PT ABC dan diukur dalam satuan rupiah (Rp).

Penjualan adalah nilai yang diperoleh dari hasil penjualan produk pada tahun 2015 sampai 2017 yang diukur dalam satuan rupiah (Rp).

Pendapatan adalah nilai dari penjualan produk setelah dikurangi dengan biaya yang diukur dalam satuan rupiah (Rp).

Beban operasional adalah biaya berupa pengeluaran uang untuk melaksanakan kegiatan pokok produksi di luar dari pengeluaran yang telah diperhitungkan dalam harga pokok produksi yang diukur dalam satuan rupiah (Rp).

Beban pokok penjualan adalah seluruh biaya yang dikeluarkan PT ABC untuk memproduksi CPO beserta produk sampingannya, termasuk biaya pembelian bahan baku, bahan pendukung, biaya tenaga kerja, biaya keperluan kantor serta biaya penyusutan aset yang diukur dalam satuan rupiah (Rp).

Laba bersih setelah pajak adalah laba yang diperoleh PT ABC setelah membayar kewajiban pajak yang diukur dalam satuan rupiah (Rp).

Perspektif pelanggan adalah perspektif yang digunakan untuk menganalisis seberapa baik hubungan yang dimiliki perusahaan dengan pelanggannya yang diukur dengan variabel kepuasan pelanggan dan retensi pelanggan dalam ukuran kriteria sangat kurang baik, kurang baik, cukup baik, baik, sangat baik dengan satuan angka (skor).

Kepuasan pelanggan adalah variabel dalam perspektif pelanggan yang digunakan untuk menilai tingkat kepuasan yang diukur dalam satuan persen (%).

Produk adalah keluaran yang dihasilkan oleh PT ABC dalam hal ini disebut dengan *Crude Palm Oil* (CPO) dengan satuan (ton).

Ketepatan jumlah produk adalah sejauh mana kesesuaian jumlah produk yang dijual dengan spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya yang diukur dalam satuan angka (skor).

Kualitas produk adalah kondisi CPO dengan parameter mutu tertentu yang diukur dalam satuan angka (skor).

Harga adalah jumlah uang yang harus dibayar oleh pelanggan untuk memperoleh suatu produk pada saat itu dalam rupiah (Rp) yang diukur dengan satuan angka (skor).

Pelayanan adalah pemberian layanan atau servis yang diberikan PT ABC kepada pelanggan atau konsumen yang diukur dalam satuan angka (skor).

Profesionalisme pelayanan karyawan adalah sikap karyawan dalam melayani pelanggan sebagaimana yang sewajarnya dilakukan sesuai dengan peraturan perusahaan yang diukur dalam satuan angka (skor).

Pengetahuan dan keterampilan karyawan adalah wawasan yang dimiliki karyawan berkaitan dengan pelayanan penjualan produk serta kemampuan

karyawan dalam menawarkan produk yang dijual kepada pelanggan yang diukur dalam satuan angka (skor).

Keramahan dan kesopanan karyawan adalah sikap baik yang ditunjukkan karyawan saat melayani pelanggan yang diukur dalam satuan angka (skor).

Kecepatan pelayanan adalah ukuran lama atau tidaknya proses pelayanan yang dilakukan oleh perusahaan yang diukur dalam satuan angka (skor).

Sistem pembayaran adalah cara pembayaran yang diterapkan dalam pembelian CPO yang diukur dalam satuan angka (skor).

Retensi pelanggan adalah variabel kinerja pelanggan yang digunakan untuk mengukur berapa banyak pelanggan yang dapat dipertahankan atau bahkan jumlahnya meningkat dibandingkan periode sebelumnya yang diukur dalam satuan persen (%).

Perspektif proses bisnis internal adalah perspektif yang digunakan untuk mengetahui proses bisnis yang dilakukan perusahaan telah berjalan dengan baik atau belum yang diukur dengan variabel margin laba operasional dan pengadaan bahan baku yang diukur dalam satuan angka (skor).

Margin laba operasional adalah ukuran kinerja yang digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam melakukan efisiensi biaya selama proses operasi yang diukur dalam satuan persen (%).

Indeks “K” adalah variabel yang digunakan PT ABC untuk menentukan tinggi atau rendahnya harga pembelian TBS yang secara langsung berpengaruh terhadap profitabilitas perusahaan yang diukur dalam satuan persen (%).

Harga TBS merupakan nilai jual dari bahan baku dalam hal ini adalah TBS yang diukur dalam satuan rupiah per kilogram (Rp/kg).

Harga CPO adalah nilai jual dari output atau produk yang dihasilkan PT ABC dalam hal ini adalah CPO atau minyak sawit yang diukur dalam satuan per kilogram (Rp/kg).

Harga kernel adalah nilai jual dari output atau produk lain selain CPO yang dihasilkan PT ABC dalam hal ini adalah inti sawit atau kernel yang diukur dalam satuan rupiah per kilogram (Rp/kg).

Rendemen CPO adalah kadar atau kandungan CPO yang terdapat di dalam buah sawit setelah sawit diolah yang diukur dalam satuan persen (%).

Rendemen kernel adalah kandungan inti sawit yang terdapat di dalam buah sawit setelah sawit diolah yang diukur dalam satuan persen (%).

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah proses mengidentifikasi faktor sumberdaya manusia dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang yang diukur menggunakan variabel kepuasan pekerja dan retensi pekerja yang diukur dalam satuan angka (skor).

Kepuasan pekerja adalah variabel yang menunjukkan tingkat kepuasan yang diperoleh pekerja selama bekerja di PT ABC yang diukur dalam satuan angka (skor).

Jumlah pekerja adalah banyaknya pekerja yang bekerja di PT ABC diukur dalam satuan orang.

Promosi adalah ukuran kepuasan karyawan yang berkaitan dengan kenaikan jabatan yang dialami oleh karyawan tersebut berdasarkan syarat tertentu yang diukur dalam satuan angka (skor).

Kondisi kerja yang mendukung adalah keadaan tempat kerja dari karyawan yang dapat mendukung kelancaran pekerjaannya yang diukur dalam satuan angka (skor).

Kepuasan kerja terhadap rekan kerja adalah ukuran kepuasan karyawan terhadap hubungannya dengan orang-orang yang ada di lingkungan kerja yang diukur dalam satuan angka (skor).

Kepuasan kerja terhadap atasan adalah ukuran kepuasan kerja karyawan terhadap orang yang menjadi atasan yang lebih berwenang terhadapnya yang diukur dalam satuan angka (skor).

Kepuasan kerja atas pekerjaan itu sendiri adalah kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap apa yang menjadi kewajibannya di PT ABC yang diukur dalam satuan angka (skor).

Retensi pekerja adalah variabel yang dilihat berdasarkan tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan, diukur dengan melihat tingkat *turnover* pekerja dalam satuan persen (%).

C. Lokasi Penelitian, Responden dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT ABC yang terletak di Desa Mulya Agung, Kecamatan Simpang Pematang, Kabupaten Mesuji, Provinsi Lampung. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja (*purposive*), dengan pertimbangan bahwa PT ABC merupakan agroindustri pengolahan minyak kelapa sawit yang tidak memiliki kebun kelapa sawit sendiri sehingga memiliki kendala dalam memenuhi bahan baku Tandan Buah Segar (TBS) untuk melakukan proses produksi. Hal tersebut juga berdampak terhadap total produksi perusahaan yang masih di bawah target. Sulitnya perusahaan dalam memenuhi bahan baku produksi inilah yang menyebabkan kinerja perusahaan menjadi tidak optimal. Oleh karena itu, dibutuhkan alat analisis yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan tidak hanya dilihat dari satu sisi saja tetapi yang didasarkan pada keseluruhan perspektif yang ada, contohnya dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

Responden dalam penelitian ini terbagi sesuai dengan perspektif yang akan dianalisis. Menurut Bungin (2010), responden penelitian adalah subjek yang memahami informasi obyek penelitian sebagai pelaku maupun orang lain yang memahami obyek penelitian. Untuk memperoleh responden penelitian, maka peneliti menggunakan teknis *key person* yang dilatarbelakangi karena telah memahami informasi awal tentang obyek penelitian.

Menurut Bungin (2010), memperoleh responden penelitian melalui *key person* digunakan apabila peneliti sudah memahami informasi awal tentang obyek penelitian, sehingga ia membutuhkan *key person* untuk memulai melakukan

wawancara atau observasi. *Key person* ini adalah tokoh atau orang penting yang dapat memberikan informasi terkait dengan perusahaan. Distribusi responden yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Distribusi responden penelitian

No.	Perspektif	Variabel yang Dinilai	Responden	Jumlah (orang)
1.	Keuangan	a. ROI b. TATO	Manajer keuangan	1
2.	Pelanggan	a. Kepuasan pelanggan b. Retensi pelanggan	Pembeli CPO Manajer <i>marketing</i>	5 1
3.	Proses bisnis internal	a. Margin laba operasional b. Pengadaan bahan baku	Kepala tata usaha <i>Mill manager</i> , manajer pembelian TBS	1 2
4.	Pembelajaran dan pertumbuhan	a. Kepuasan pekerja b. Retensi pekerja	Karyawan PT ABC Manajer HRD	60 1
Total responden				71

Berdasarkan Tabel 7, khusus untuk variabel kepuasan pelanggan, responden yang digunakan merupakan pelanggan yang membeli CPO ke PT ABC.

Pelanggan tersebut merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jual beli CPO dan pengolahan CPO menjadi minyak goreng. Jumlah dari pelanggan itu sebanyak lima perusahaan.

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT ABC yang berjumlah 142 orang. Kemudian, penulis menghitung ukuran sampel yang dilakukan dengan menggunakan teknik Slovin menurut Sugiyono (2011). Rumus Slovin untuk menentukan sampel menurut Sugiyono (2011) adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel atau jumlah responden

N = Ukuran Populasi

e = Persentase kelonggaran karena kesalahan pengambilan yang masih dapat ditolerir atau diinginkan.

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 142 karyawan, sehingga derajat kepastian yang digunakan adalah 10 persen dan hasil perhitungan dapat dibulatkan untuk mencapai kesesuaian. Maka untuk perhitungan jumlah sampel penelitian adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{142}{1 + 142(0,10)^2}$$

$$n = \frac{142}{2,42} = 58,6$$

disesuaikan oleh peneliti menjadi 60 responden.

Pada penelitian ini, responden pekerja sebanyak 60 orang tersebut kemudian dipilih secara acak menggunakan teknik pemilihan sampel probabilitas yaitu sampel acak sederhana (*simple random sampling*). Teknik sampel acak sederhana (*simple random sampling*) merupakan cara pemilihan sampel yang memberikan kesempatan yang sama dan bersifat tidak terbatas pada setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sampel. Metode ini dipilih secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa seluruh karyawan yang ada di PT ABC dianggap memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sebagai

responden penelitian dalam menilai kepuasan karyawan karena merupakan bagian terpenting dari PT ABC itu sendiri. Jadi, total keseluruhan responden dalam penelitian ini adalah enam orang untuk *key person* atau pemegang kekuasaan perusahaan yang terdiri dari manajer keuangan, manajer *marketing*, manajer perusahaan, manajer HRD, manajer pembelian bahan baku atau TBS, dan kepala tata usaha perusahaan, para pelanggan yang membeli CPO ke PT ABC yang terdiri dari lima perusahaan, serta 60 orang untuk penilaian variabel kepuasan pekerja. Pengumpulan data dilakukan selama bulan Januari 2019.

D. Sumber Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat obyek penelitian dilakukan (Siregar, 2013). Dalam penelitian ini, yang menjadi sumber data primer adalah data dari kuesioner untuk kepuasan pelanggan serta data kuesioner untuk kepuasan pekerja yang bersumber pada responden yang berjumlah 60 orang karyawan PT ABC.

Data sekunder adalah data yang diterbitkan atau dipublikasikan oleh organisasi terkait (Siregar, 2013). Data sekunder yang ada dalam penelitian ini bersumber dari buku, literatur, jurnal, laporan keuangan perusahaan, pustaka lainnya yang berhubungan dengan penelitian, serta lembaga/instansi yang terkait, seperti Badan Pusat Statistik, Direktorat Jenderal Perkebunan, Bank Indonesia, Kementerian Pertanian, Kementerian Keuangan dan lain-lain.

E. Uji Validitas dan Reliabilitas

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data keuangan dan nonkeuangan. Data nonkeuangan berupa jawaban responden dari pernyataan yang diberikan melalui kuesioner. Keabsahan dari suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti. Oleh karena itu, suatu alat pengukur perlu diuji dengan pengujian validitas (tingkat keaslian) dan reliabilitas (tingkat keandalan).

1. Uji Validitas Data

Uji validitas data dilakukan dengan tujuan untuk melihat sejauh mana akurasi dari alat pengukur untuk mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas pada penelitian ini dibantu dengan aplikasi *Statistical Package For The Social Science (SPSS)* versi 22.0. Berdasarkan pedoman aturan umum bahwa butir pertanyaan yang diuji dinyatakan *valid* apabila nilai *corrected item total correlation* lebih dari 0,2 (Sufren dan Natael, 2013).

2. Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas data dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung *cronbach's alpha* dari masing-masing instrumen dengan memanfaatkan alat bantu berupa *Statistical Package For The Social Science (SPSS)* versi 22.0. Teknik *cronbach's alpha* digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya merupakan rentangan dari beberapa nilai

yang berbeda-beda. Butir yang diuji dan dinyatakan reliabel jika *cronbach's alpha* lebih dari 0,6 (Ghozali, 2005).

3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan diukur menggunakan Skala *Likert* dengan lima pilihan jawaban yaitu sangat puas, puas, cukup puas, kurang puas dan tidak puas. Sebelum kuesioner digunakan untuk pengambilan data kepuasan pelanggan, perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu. Pada penelitian ini, uji validitas dan reliabilitas diukur menggunakan data yang diperoleh pada perusahaan lain selain tempat penelitian dengan jumlah pelanggan sebanyak enam perusahaan. Hasil uji validitas dan reliabilitas yang telah dilakukan menggunakan aplikasi SPSS 22.0 dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil uji validitas dan reliabilitas kepuasan pelanggan

No.	Butir Pertanyaan	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas			
		<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Keterangan	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Ketepatan jumlah Produk	0,370	Valid	0,880	Reliabel
2	Kualitas produk	0,878	Valid		
3	Harga	0,613	Valid		
4	Profesionalisme pelayanan karyawan	0,681	Valid		
5	Pengetahuan dan keterampilan Karyawan	0,911	Valid		
6	Keramahan dan kesopanan karyawan	0,705	Valid		
7	Kecepatan pelayanan	0,658	Valid		
8	Sistem pembayaran	0,539	Valid		

Berdasarkan Tabel 8 dapat dilihat bahwa setiap butir pertanyaan pada kuesioner kepuasan pelanggan dinyatakan valid karena nilai *extraction* atau

nilai *corrected item-total correlation* dari masing-masing pertanyaan telah lebih dari 0,2 yang menunjukkan bahwa pertanyaan dalam kuesioner tersebut adalah valid. Sedangkan untuk uji reliabilitas, pertanyaan yang diajukan di dalam kuesioner juga dinyatakan telah reliabel karena nilai dari *cronbach's alpha* yang dihasilkan adalah sebesar 0,880 yang artinya telah lebih dari 0,6 dan dinyatakan reliabel.

4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Pekerja

Pada penelitian ini, kepuasan pekerja diukur menggunakan skala *Likert* yang terdapat pada kuesioner. Skor yang diperoleh dari hasil jawaban kuesioner inilah yang nantinya akan menggambarkan bagaimana kepuasan pekerja yang bekerja di PT ABC.

Sebelum kuesioner digunakan untuk pengambilan data kepuasan pekerja, perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu. Pengambilan sampel uji validitas dan reliabilitas dilakukan di perusahaan lain selain tempat penelitian. Jumlah sampel yang diambil adalah sebesar 30 responden. Hal ini sesuai dengan Umar (2008), yang menyatakan bahwa sangat disarankan agar jumlah responden untuk uji coba minimal 30 orang. Dengan jumlah minimal 30 orang ini, distribusi nilai yang diperoleh akan lebih mendekati kurva normal. Hasil uji validitas dan reliabilitas yang telah dilakukan menggunakan aplikasi SPSS dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Hasil uji validitas dan reliabilitas kepuasan pekerja

No.	Butir Pertanyaan	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas			
		<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Keterangan	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Kesesuaian pemberian gaji dengan standar yang berlaku	0,573	Valid	0,933	Reliabel
2	Kesesuaian penerimaan gaji dengan besarnya tanggung jawab	0,696	Valid		
3	Kesesuaian penerimaan gaji dengan harapan dan kompetensi yang dimiliki	0,558	Valid		
4	Kesesuaian besarnya nilai kenaikan gaji berdasarkan prestasi kerja	0,604	Valid		
5	Penerimaan tunjangan hari raya sesuai waktu yang ditentukan	0,642	Valid		
6	Kesempatan promosi	0,710	Valid		
7	Penilaian promosi berdasarkan prestasi	0,273	Valid		
8	Kesempatan dalam pengembangan karir karyawan	0,661	Valid		
9	Fasilitas pendukung tempat kerja	0,645	Valid		
10	Kenyamanan kondisi tempat kerja	0,512	Valid		
11	Jiwa kerjasama rekan kerja	0,198	Tidak valid		
12	Toleransi antar rekan kerja	0,483	Valid		
13	Sikap saling tolong-menolong antar rekan kerja	0,796	Valid		
14	Sikap saling mengingatkan terkait alat keselamatan kerja	0,521	Valid		
15	Sikap saling mengingatkan terkait kemungkinan kecelakaan kerja	0,708	Valid		
16	Sikap atasan dalam memimpin perusahaan	0,375	Valid		
17	Sikap atasan dalam memberikan koreksi kesalahan kerja	0,820	Valid		
18	Sikap atasan dalam mengayomi dan membimbing karyawan	0,387	Valid		
19	Sikap atasan dalam menerapkan peraturan kerja	0,761	Valid		
20	Sikap atasan dalam mendorong prestasi kerja	0,771	Valid		
21	Kesesuaian pekerjaan dengan minat dan bakat	0,669	Valid		
22	Kesesuaian pekerjaan dengan pengalaman kerja karyawan	-0,118	Tidak valid		
23	Kesesuaian pekerjaan dengan latar belakang pendidikan	0,862	Valid		
24	Kesesuaian pekerjaan dengan keahlian yang dimiliki	0,468	Valid		
25	Kesesuaian pekerjaan dengan perlengkapan kerja yang tersedia	0,615	Valid		

Berdasarkan Tabel 9, dapat dilihat bahwa 23 butir pertanyaan pada kuesioner kepuasan pekerja dinyatakan valid karena nilai *extraction* atau nilai *corrected item-total correlation* dari masing-masing pertanyaan telah lebih dari 0,2 yang menunjukkan bahwa pertanyaan dalam kuesioner tersebut adalah valid. Sedangkan untuk dua pertanyaan lain yaitu pertanyaan 11 dan pertanyaan 22, nilai *extraction* yang diperoleh di bawah 0,2 sehingga kedua pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid. Oleh sebab itu, kedua item pertanyaan yang tidak valid itu dihapus dari kuesioner penelitian. Sedangkan untuk uji reliabilitas, pertanyaan yang diajukan di dalam kuesioner juga dinyatakan telah reliabel karena nilai *cronbach's alpha* yang diperoleh adalah sebesar 0,933 yang artinya telah lebih dari 0,6 dan dinyatakan reliabel.

F. Metode Analisis Data

Tujuan utama penelitian ini yaitu untuk mengetahui kinerja agroindustri kelapa sawit PT ABC menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Pendekatan tersebut menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Semua perspektif tersebut diukur dengan menggunakan beberapa variabel yang telah dipilih. Distribusi variabel pada kinerja PT ABC dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Distribusi variabel pada kinerja PT ABC

No.	Perspektif	Variabel yang Dinilai
1.	Keuangan	a. ROI (<i>return on investment</i>) b. TATO (<i>total assets turnover</i>)
2.	Pelanggan	a. Kepuasan pelanggan b. Retensi pelanggan
3.	Proses bisnis internal	a. Margin laba operasional b. Pengadaan bahan baku
4.	Pembelajaran dan pertumbuhan	a. Kepuasan pekerja b. Retensi pekerja

1. Analisis Tujuan Pertama

a. Kinerja Keuangan (Finansial)

Dasar analisis kinerja keuangan yang digunakan adalah laporan keuangan PT ABC. Pengukuran kinerja keuangan dapat dinilai dengan beberapa variabel yaitu berdasarkan *Return on Investment* (ROI), dan *Total Assets Turnover* (TATO).

1) *Return on Investment* (ROI)

Kasmir (2013) menyatakan bahwa *Return on Investment* (ROI) merupakan rasio yang menunjukkan hasil atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan. ROI juga merupakan suatu ukuran tentang efektivitas manajemen dalam mengelola investasi. Rumus yang digunakan untuk mencari ROI adalah sebagai berikut :

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

Penilaian kinerja keuangan berdasarkan ROI dapat dilihat melalui kriteria berikut yang pembuatannya telah disesuaikan dengan Keputusan Menteri

BUMN No : Kep-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Perusahaan Badan Usaha Milik Negara pada Tabel 11.

Tabel 11. Pedoman interpretasi ROI

% ROI	Tingkat Hubungan	Kriteria	Bobot Nilai
ROI < 0	Sangat kurang baik	Sangat kurang baik	0
0 < ROI ≤ 6	Kurang baik	Kurang baik	1
6 < ROI ≤ 12	Cukup	Cukup	2
12 < ROI ≤ 18	Baik	Baik	3
ROI > 18	Sangat baik	Sangat baik	4
Skor maksimal			4

Sumber : Keputusan Menteri BUMN No : Kep-100/MBU/2002

2) *Total Assets Turnover* (TATO).

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

$$\text{TATO} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Totalaktiva}} \times 100\%$$

3) Penilaian Skor Kinerja Keuangan

Setelah diperoleh hasil dari kinerja keuangan perusahaan, langkah selanjutnya adalah memberikan skor. Penilaian skor kinerja keuangan dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12. Penilaian skor kinerja keuangan

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

Sumber : Kasmir, 2013

Keterangan :

Apabila memperoleh skor 0 s.d 2 maka masuk kategori kurang baik.

Apabila memperoleh skor 3 s.d 4 maka masuk kategori cukup.

Apabila memperoleh skor 5 s.d 6 maka masuk kategori baik.

2. Analisis Tujuan Kedua

b. Kinerja Pelanggan

Kinerja pelanggan merupakan penilaian yang digunakan untuk menganalisis seberapa baik hubungan yang dimiliki perusahaan dengan pelanggannya.

Menurut Akhmad (2016), kinerja pelanggan diukur menggunakan beberapa variabel di antaranya adalah sebagai berikut :

1) Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan variabel dalam perspektif pelanggan yang digunakan untuk menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proporsi nilai. Dalam penelitian ini, pengukuran

kepuasan pelanggan akan dilakukan melalui kuesioner yang diajukan kepada para pelanggan yang membeli CPO ke PT ABC. Kuesioner tersebut merupakan kuesioner yang telah dikembangkan oleh peneliti berdasarkan kuesioner kepuasan pelanggan yang telah dibuat oleh PT ABC.

Penilaian tingkat kepuasan pelanggan ini menggunakan skala *Likert*.

Setiap kuesioner memiliki lima (5) opsi jawaban atas masing-masing variabel yaitu sebagai berikut :

- a. Skor 5 = SP = Sangat Puas
- b. Skor 4 = P = Puas
- c. Skor 3 = KP = Kurang Puas
- d. Skor 2 = CP = Cukup Puas
- e. Skor 1 = TP = Tidak Puas

Setelah pemberian skor atas masing-masing variabel variabel penelitian, selanjutnya dilakukan penentuan rentang skala (RS) yang dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut (Septianie, 2013) :

$$\text{Interval} = \frac{\text{IK maks} - \text{IK min}}{m}$$

$$\text{IK maks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{Emaks}$$

$$\text{IK min} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{Emin}$$

Keterangan :

$$\text{IK maks} = \text{Indeks kepuasan maksimal}$$

$$\text{IK min} = \text{Indeks kepuasan minimal}$$

$$m = \text{Jumlah alternatif jawaban}$$

$$\begin{aligned}
 PP &= \text{Banyaknya pertanyaan} \\
 R &= \text{Jumlah responden} \\
 \text{Emaks} &= \text{Skor maksimal yang bisa diberikan} \\
 \text{Emin} &= \text{Skor minimal yang bisa diberikan} \\
 \\
 \text{IK maks} &= PP \times R \times \text{Emaks} \\
 &= 8 \times 5 \times 5 \\
 &= 200 \\
 \\
 \text{IK min} &= PP \times R \times \text{Emin} \\
 &= 8 \times 5 \times 1 \\
 &= 40 \\
 \\
 \text{Interval} &= \frac{\text{IK maks} - \text{IK min}}{m} \\
 &= \frac{200 - 40}{5} \\
 &= 32
 \end{aligned}$$

Sehingga hasil klasifikasi penilaian kepuasan pelanggan menggunakan skala *Likert* dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13. Pengukuran tingkat kinerja kepuasan pelanggan dengan *skala Likert*

Variabel	Rentang Nilai Kepuasan Pelanggan	Kategori
Kepuasan pelanggan	40 – 72	Tidak puas
	72,1 – 104	Kurang puas
	104,1 – 136	Cukup puas
	136,1 – 168	Puas
	168,1 – 200	Sangat puas

Sumber : Septianie, 2013

Kuesioner berisi pertanyaan tertutup yang diajukan kepada pelanggan. Pertanyaan tertutup artinya pertanyaan yang berisi tentang tanggapan pelanggan terhadap atribut produk. Atribut produk yang digunakan sebagai dasar pengukuran tingkat kepuasan pelanggan dapat dilihat pada Tabel 14.

Tabel 14. Atribut penilaian tingkat kepuasan pelanggan

No.	Atribut	Aspek yang Dinilai
1.	Produk	Ketepatan jumlah produk Kualitas produk Harga
2.	Pelayanan	Profesionalisme pelayanan karyawan Pengetahuan dan keterampilan karyawan Keramahan dan kesopanan karyawan Kecepatan pelayanan Sistem pembayaran

Sumber : PT ABC, 2018 (Tidak dipublikasi)

2) Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan merupakan ukuran yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan. Pengukuran kinerja pada perspektif ini dilakukan dengan cara membandingkan antara jumlah pelanggan tahun lalu dengan jumlah pelanggan tahun berjalan. Rumus tingkat retensi pelanggan menurut Chamdan (2010) adalah sebagai berikut :

Retensi pelanggan =

$$\frac{\sum \text{pelanggan tahun berjalan} - \sum \text{pelanggan tahun lalu}}{\sum \text{pelanggan tahun lalu}} \times 100\%$$

3) Penilaian Skor Kinerja Pelanggan

Setelah diperoleh hasil penilaian pada kinerja pelanggan, maka langkah selanjutnya adalah memberikan skor sesuai hasil dan kriteria. Penilaian skor kinerja pelanggan dapat dilihat pada Tabel 15.

Tabel 15. Penilaian skor kinerja pelanggan

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

Sumber : Akhmad, 2016

Keterangan :

Apabila memperoleh skor 0 s.d 2 maka masuk kategori kurang baik.

Apabila memperoleh skor 3 s.d 4 maka masuk kategori cukup.

Apabila memperoleh skor 5 s.d 6 maka masuk kategori baik.

3. Analisis Tujuan Ketiga

c. Kinerja Proses Bisnis Internal

Kinerja proses bisnis internal berhubungan dengan kemampuan manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan finansial perusahaan dan kepuasan pelanggan. Proses bisnis internal diukur dengan variabel sebagai berikut :

1) Margin laba operasional

Ukuran ini digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam melakukan efisiensi biaya dalam proses operasi. Data yang digunakan dalam ukuran ini adalah laba operasi PT ABC tahun 2015 sampai 2017 serta total penjualan bersih perusahaan untuk tahun yang sama.

Rumus menghitung margin laba operasional adalah sebagai berikut

(Sitio, 2011) :

$$\text{Margin laba operasional} = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Penjualan bersih}} \times 100\%$$

2) Pengadaan bahan baku

Ukuran ini digunakan untuk mengetahui baik atau tidaknya proses pengadaan bahan baku yang telah dilakukan perusahaan yang secara langsung berpengaruh terhadap profitabilitas perusahaan. Data agroindustri kelapa sawit yang digunakan dalam ukuran ini adalah data analisis profitabilitas perusahaan pada tahun 2015 sampai 2017. Dalam analisis profitabilitas, yang menjadi variabel penilaian kinerja pengadaan bahan baku adalah Indeks “K”. Indeks “K” merupakan variabel yang digunakan perusahaan untuk menentukan tinggi atau rendahnya harga pembelian TBS yang secara langsung berpengaruh terhadap profitabilitas perusahaan. Indeks “K” dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Indeks “K”} = \frac{\text{Harga TBS}}{[(\text{Rendemen CPO} \times \text{Harga CPO}) + (\text{Rendemen kernel} \times \text{Harga kernel})]} \times 100\%$$

3) Penilaian Skor Kinerja Proses Bisnis Internal

Setelah diperoleh hasil penilaian pada kinerja proses bisnis internal, maka langkah selanjutnya adalah memberikan skor sesuai hasil dan kriteria. Penilaian skor kinerja proses bisnis internal dapat dilihat pada Tabel 16.

Tabel 16. Penilaian skor kinerja proses bisnis internal

No.	Variabel	Penilaian Skor Perusahaan	Kriteria	Bobot Nilai
1.	Margin laba operasional	Turun	Kurang baik	0
		Tetap	Cukup	1
		Naik	Baik	2
2.	Pengadaan bahan baku (K)	>87%	Kurang baik	0
		$82\% \leq K \leq 87\%$	Cukup	1
		< 82%	Baik	2
Skor Maksimal				4

Sumber : Sitio, 2011

Keterangan :

Apabila memperoleh skor 0 s.d 1 maka masuk kategori kurang baik.

Apabila memperoleh skor 2 s.d 3 maka masuk kategori cukup.

Apabila memperoleh skor 4 maka masuk kategori baik.

4. Analisis Tujuan Keempat

d. Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah proses mengidentifikasi faktor sumberdaya manusia dalam menciptakan pertumbuhan dan

peningkatan kinerja jangka panjang. Pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan variabel sebagai berikut :

1) Tingkat Kepuasan Pekerja

Tingkat kepuasan pekerja atau karyawan merupakan tolak ukur yang digunakan untuk mengukur seberapa besar tingkat kepuasan pekerja selama bekerja dalam suatu perusahaan. Kuesioner kepuasan pekerja dibuat oleh peneliti berdasarkan pengembangan dari kuesioner Hargono (2012) yang berisi tentang penilaian kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur melalui instrumen yang meliputi gaji, promosi, kondisi kerja yang mendukung, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap atasan, kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Penilaian tingkat kepuasan karyawan pada kuesioner diukur menggunakan skala *Likert*. Setiap kuesioner memiliki lima (5) opsi jawaban atas masing-masing variabel yaitu sebagai berikut :

- a. Skor 5 = SP = Sangat Puas
- b. Skor 4 = P = Puas
- c. Skor 3 = KP = Kurang Puas
- d. Skor 2 = CP = Cukup Puas
- e. Skor 1 = TP = Tidak Puas

Setelah pemberian skor atas masing-masing variabel variabel penelitian, selanjutnya dilakukan penentuan rentang skala (RS) yang dapat dihitung dengan rumus menurut Septianie (2013) sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{IK maks} - \text{IK min}}{m}$$

$$\text{IK maks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{Emaks}$$

$$\text{IK min} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{Emin}$$

Keterangan :

$$\text{IK maks} = \text{Indeks kepuasan maksimal}$$

$$\text{IK min} = \text{Indeks kepuasan minimal}$$

$$m = \text{Jumlah alternatif jawaban}$$

$$\text{PP} = \text{Banyaknya pertanyaan}$$

$$\text{R} = \text{Jumlah responden}$$

$$\text{Emaks} = \text{Skor maksimal yang bisa diberikan}$$

$$\text{Emin} = \text{Skor minimal yang bisa diberikan}$$

$$\text{IK maks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{Emaks}$$

$$= 23 \times 60 \times 5$$

$$= 6900$$

$$\text{IK min} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{Emin}$$

$$= 23 \times 60 \times 1$$

$$= 1380$$

$$\text{Interval} = \frac{\text{IK maks} - \text{IK min}}{m}$$

$$= \frac{6900 - 1380}{5}$$

$$= 1104$$

Sehingga hasil klasifikasi penilaian kepuasan pekerja menggunakan skala

Likert dapat dilihat pada Tabel 17.

Tabel 17. Pengukuran tingkat kinerja kepuasan pekerja dengan *skala Likert*

Variabel	Rentang Nilai Kepuasan Pekerja	Kategori
Kepuasan pekerja	1380 – 2484	Tidak puas
	2484,1 – 3588	Kurang puas
	3588,1 – 4692	Cukup puas
	4692,1 – 5796	Puas
	5796,1 – 6900	Sangat puas

Sumber : Septianie, 2013

2) Retensi Pekerja

Retensi pekerja merupakan ukuran kinerja yang digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya. Retensi pekerja dapat dihitung melalui tingkat perputaran karyawan atau *turnover* dengan berdasarkan indeks laju *turnover* secara kuantitatif dan dinyatakan dalam persentase berdasarkan jangka waktu tertentu biasanya dalam satu tahun. Data perusahaan yang digunakan adalah jumlah karyawan yang masuk dan keluar dari PT ABC dari tahun 2015-2017 serta jumlah seluruh karyawan (karyawan awal sebelum adanya perekrutan dan karyawan akhir setelah adanya karyawan yang keluar) di PT ABC dari tahun 2015-2017. Rumus yang digunakan untuk menghitung tingkat perputaran karyawan menurut Hasibuan (2012) adalah sebagai berikut:

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

3) Penilaian Skor Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan

Setelah diperoleh hasil penilaian pada kinerja pembelajaran dan pertumbuhan, maka langkah selanjutnya adalah memberikan skor sesuai hasil dan kriteria. Penilaian skor pada kinerja pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat pada Tabel 18.

Tabel 18. Penilaian skor kinerja pembelajaran dan pertumbuhan

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

Sumber : Kaplan dan Norton, 2000

Keterangan :

Apabila memperoleh skor 0 s.d 2 maka masuk kategori kurang baik.

Apabila memperoleh skor 3 s.d 4 maka masuk kategori cukup.

Apabila memperoleh skor 5 s.d 6 maka masuk kategori baik.

4) Penilaian *Balanced Scorecard*

Perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal dan proses pembelajaran serta pertumbuhan masing-masing memiliki cara penilaian yang tidak sama. Setelah dilakukan penilaian untuk masing-masing perspektif yang ada, maka

selanjutnya, nilai yang telah diperoleh tersebut akan disatukan dalam satu tabel dan akan dijumlahkan untuk menentukan nilai kinerja keseluruhan perusahaan yang telah dilakukan. Penilaian kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard* telah memiliki kriteria tertentu yang akan disajikan pada Tabel 19.

Tabel 19. Kriteria analisis kinerja agroindustri kelapa sawit PT ABC

Perspektif	Sasaran Strategis	Tolak Ukur	Kriteria	Skor Maks
a. Keuangan	1) ROI	Tingkat persentase ROI	>18% berarti sangat baik	4
	2) TATO	Tingkat persentase TATO	Persentase TATO naik, berarti baik	2
Total skor				6
b. Pelanggan	1) Kepuasan pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan	>168,1 berarti sangat puas	4
	2) Retensi pelanggan	Tingkat retensi pelanggan	Peningkatan jumlah pelanggan	2
Total skor				6
c. Proses bisnis internal	1) Margin laba operasional	Persentase margin laba operasional	Peningkatan persentase margin laba operasional	2
	2) Pengadaan bahan baku	Indeks "K"	Semakin kecil indeks "K" maka semakin murah harga TBS sehingga berpotensi menghasilkan laba perusahaan yang lebih baik	2
Total skor				4
d. Pembelajaran dan pertumbuhan	1) Kepuasan pekerja	Tingkat kepuasan pekerja	>5796,1 berarti sangat puas	4
	2) Retensi pekerja	Tingkat <i>turnover</i> pekerja	Penurunan tingkat perputaran pekerja (<i>turnover</i>)	2
Total skor				6
Total skor maksimal				22

Sumber : Akhmad, 2016

Baik kurang baiknya kinerja perusahaan dapat diketahui dengan cara membagi skor yang diperoleh dengan skor keseluruhan dalam kriteria keseimbangan. Kriteria penilaian indeks kinerja perusahaan dapat dilihat pada Tabel 20.

Tabel 20. Kriteria penilaian skor kinerja perusahaan

No.	Persentase	Skor	Kategori
1.	< 50%	0-10	Kinerja kurang baik
2.	50% - 79%	11-17	Kinerja cukup baik
3.	80% atau > 80%	18-22	Kinerja baik

Sumber : Tuningrat, 2011

Berdasarkan kriteria di atas, dapat dijelaskan bahwa kinerja dikatakan “baik” apabila nilai yang diperoleh lebih besar dari 0,8. Kinerja dikategorikan “cukup baik” apabila nilai yang diperoleh pada rentang 0,5 sampai dengan 0,79, sedangkan kinerja “kurang baik” apabila nilai yang diperoleh kurang dari 0,5.

IV. GAMBARAN UMUM PENELITIAN

A. Gambaran Umum Kabupaten Mesuji

Kabupaten Mesuji merupakan Daerah Otonomi Baru (DOB) di Provinsi Lampung. Kabupaten Mesuji mengalami pemekaran pada tahun 2009 dari Kabupaten Tulang Bawang. Kabupaten Mesuji terdiri dari 7 kecamatan yaitu Kecamatan Mesuji, Kecamatan Tanjung Raya, Kecamatan Rawajitu Utara, Kecamatan Mesuji Timur, Kecamatan Simpang Pematang, Kecamatan Wayserdang, dan Kecamatan Panca Jaya yang dibagi dalam 75 desa dengan memiliki luas wilayah 218.400 hektar yang tercantum dalam UU pendiriannya.

Kabupaten Mesuji secara langsung berbatasan dengan berbagai daerah sebagai berikut :

- a. Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Ogan Komering Ilir Provinsi Sumatera Selatan.
- b. Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Ogan Komering Ilir Provinsi Sumatera Selatan.
- c. Sebelah Selatan berbatasan dengan Kecamatan Rawajitu Selatan dan Kecamatan Penawar Tama, Kabupaten Tulang Bawang serta Kecamatan Way Kenanga, Kabupaten Tulang Bawang Barat.
- d. Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Ogan Komering Ilir Provinsi Sumatera Selatan.

Berdasarkan hasil Sensus Pertanian 2013, pertanian utama yang ada di Kabupaten Mesuji adalah tanaman perkebunan. Usaha pertanian di Kabupaten Mesuji didominasi oleh jenis usaha rumah tangga pertanian. Hal ini tercermin dari besarnya jumlah rumah tangga usaha pertanian jika dibandingkan dengan perusahaan pertanian berbadan hukum atau usaha pertanian lainnya. Jumlah rumah tangga usaha pertanian di Kabupaten Mesuji tercatat sebanyak 40.588 rumah tangga. Sedangkan jumlah perusahaan pertanian berbadan hukum tercatat sebanyak 5 perusahaan (Lestari, 2015).

Aktivitas perkebunan kelapa sawit dan produk turunannya mampu memberikan nilai tambah yang tinggi di sektor perekonomian, karena kelapa sawit memberikan pendapatan yang lebih tinggi kepada petani jika dibandingkan dengan jenis tanaman perkebunan lainnya. Perkebunan kelapa sawit di Kabupaten Mesuji sendiri berkembang pada dua tipologi lahan, yaitu lahan kering dan lahan basah (lahan gambut). Pada lahan basah kadar air lebih banyak dan lebih tinggi daripada lahan kering.

Dampak berkembangnya perkebunan kelapa sawit di Kabupaten Mesuji ditunjukkan dengan tumbuhnya industri pengolahan minyak kelapa sawit (CPO) yang semakin bermunculan. Berkembangnya perkebunan kelapa sawit di Kabupaten Mesuji juga merangsang tumbuhnya industri pengolahan yang menggunakan kelapa sawit sebagai bahan baku utamanya, pembangunan perkebunan kelapa sawit mempunyai dampak ganda terhadap ekonomi wilayah, terutama dalam penciptaan kesempatan dan peluang kerja. Semakin besar perkembangan perkebunan kelapa sawit maka akan semakin terasa

dampaknya terhadap tenaga kerja yang bekerja pada sektor perkebunan dan turunannya. Pendapatan petani akan meningkat dan akan meningkatkan daya beli masyarakat, begitu juga dengan tumbuhnya kesempatan berusaha, seperti kios makanan, minuman, industri rumah tangga, jasa transportasi dan jasa perbankan.

B. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT ABC didirikan berdasarkan Akta Notaris Tubagus Kiemas, SH No.34 tanggal 19 Desember 2008. Akta pendirian tersebut telah di sahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dalam Surat Keputusan Nomor: AHU-0036724.AH.01.09 Tahun 2009 pada tanggal 25 Juni 2009. PT ABC merupakan agroindustri kelapa sawit yang berlokasi di Desa Mulya Agung, Kecamatan Simpang Pematang, Kabupaten Mesuji, Provinsi Lampung. Kepemilikan sahamnya terdiri dari 3 (tiga) pihak, yaitu :

1. PT. Tudung Putra Putri Jaya (dikenal sebagai Garudafood Group), sebagai pemegang saham mayoritas sebesar 51 persen.
2. PT. Bumi Madu Mandiri (Unit Usaha Koperasi dari PT. Gunung Madu Plantation, Lampung), kepemilikan sahamnya sebesar 25 persen.
3. PT. Lambang Sawit Perkasa dan PT. Pematang Agri Lestari (Lambang Jaya Group, Lampung), kepemilikan sahamnya sebesar 24 persen.

PT ABC bekerja sama membangun perusahaannya bersama PT Gunung Madu Plantation dan Lambang Jaya Gorup karena PT Gunung Madu Plantation, dalam hal ini diwakili oleh PT Bumi Madu Mandiri sebagai unit usaha

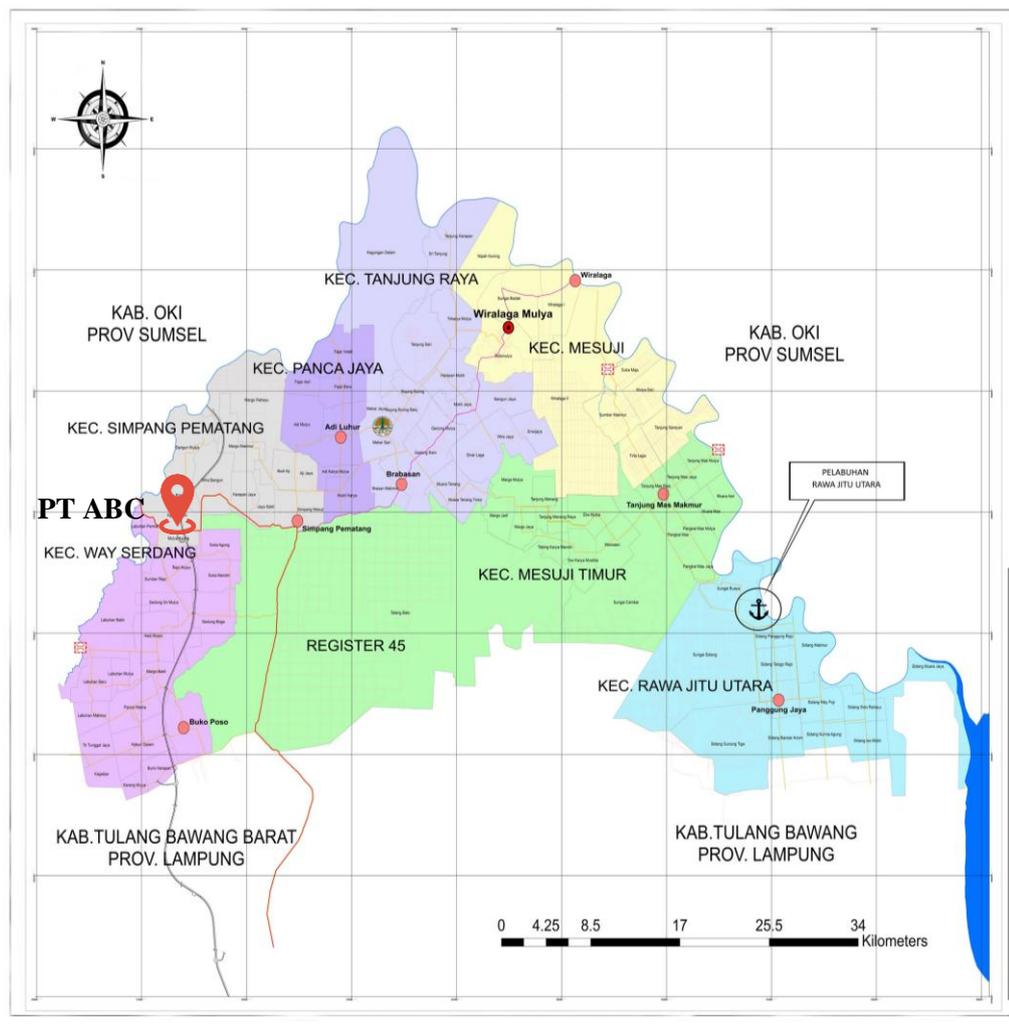
koperasinya telah memiliki kebun kelapa sawit seluas 452 hektar di Desa Bojong Dewa, Kabupaten Mesuji. Demikian juga Lambang Jaya Group, telah memiliki kebun kelapa sawit yang dikelola oleh anak perusahaannya yaitu PT Lambang Sawit Perkasa seluas 1.006 ha di Ringin Sari, Kabupaten Tulang Bawang dan PT Pematang Agri Lestari seluas 1.002 ha di Desa Mulya Agung, Kabupaten Mesuji.

Agroindustri kelapa sawit PT ABC dibangun sejak tahun 2009 dan mulai beroperasi pada bulan Maret 2010 dengan kapasitas mesin terpasang sebesar 30 ton TBS/jam. Setelah beroperasi selama 2 (dua) tahun, yaitu di tahun 2012 suplai TBS menjadi melimpah, bahkan sempat tidak tertampung sebagian karena terjadi panen raya dan belum banyak agroindustri kelapa sawit tanpa kebun dibangun di sekitar wilayah Kabupaten Mesuji dan Tulang Bawang. Atas pertimbangan melimpahnya TBS pada waktu tersebut, maka mulai Bulan Maret tahun 2012 kapasitas olah mesin agroindustri kelapa sawit PT ABC ditingkatkan menjadi 45 ton TBS/jam dan selesai pembangunannya di akhir tahun 2012.

C. Lokasi PT ABC di Kabupaten Mesuji

PT ABC terletak di Desa Mulya Agung, Kecamatan Simpang Pematang Kabupaten Mesuji. PT ABC ini merupakan salah satu dari beberapa agroindustri kelapa sawit yang ada di Kabupaten Mesuji. Pada awal mulanya, PT ABC termasuk dalam Desa Agung Batin, Kecamatan Simpang Pematang. Namun, setelah Desa Agung Batin mengalami pemekaran, letak PT ABC

menjadi berubah dan termasuk ke dalam Desa Mulya Agung. Untuk menuju ke lokasi penelitian, dibutuhkan waktu kurang lebih selama lima sampai enam jam perjalanan dari Kota Bandar Lampung. PT ABC sendiri terletak tidak jauh dari Jalan Lintas Sumatera, hanya perlu waktu sekitar sepuluh menit melewati jalanan bebatuan yang dikelilingi kebun kelapa sawit untuk sampai ke lokasi penelitian. Untuk lebih jelasnya, peta lokasi PT ABC dapat dilihat pada Gambar 11.



Gambar 11. Peta lokasi PT ABC di Kabupaten Mesuji.

D. Teknologi Pengolahan Minyak Kelapa Sawit

Secara umum, proses pengolahan buah kelapa sawit menjadi CPO dan Kernel melalui beberapa tahapan proses yang terdiri dari beberapa stasiun kerja, yaitu:

- 1) Stasiun Penerimaan Buah
- 2) Stasiun Perebusan/*Sterilizer*
- 3) Stasiun Perontokan
- 4) Stasiun Pengepresan
- 5) Stasiun Pemurnian Minyak
- 6) Stasiun Nut-Kernel
- 7) Stasiun *Boiler* dan *Enginee Room*
- 8) Stasiun *Water Treatment Plan*
- 9) Stasiun Pengelolaan Limbah
- 10) Stasiun Tanki Timbun CPO dan *Bulking* Kernel.

Teknologi pengolahan minyak kelapa sawit yang diterapkan oleh masing-masing perusahaan tidak selalu sama. Ada beberapa sistem perebusan buah kelapa sawit yang diterapkan oleh perusahaan pengolah minyak kelapa sawit, yaitu: (1) rebusan horizontal ; (2) rebusan vertikal ; (3) rebusan bola ; (4) rebusan 45 derajat (*oblique sterilizer*); dan (5) rebusan kontinyu. Seluruh sistem perebusan tersebut masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan. Teknologi pengolahan minyak kelapa sawit yang diterapkan oleh PT ABC adalah sistem perebusan Horizontal dan sistem perebusan Tiga Puncak serta waktu yang digunakan untuk 1 (satu) siklus sangat bergantung pada kondisi

kematangan buah yang akan direbus. Total waktu yang dibutuhkan selama satu siklus adalah 90 (sembilan puluh) menit.

Sistem Perebusan Tiga Puncak merupakan proses perebusan dengan pemberian tekanan uap yang berbeda pada tiap pencapaian puncak perebusannya yaitu :

1. Puncak pertama dicapai sekitar 10 sampai 15 menit proses perebusan dengan tekanan uap $1,5 \text{ kg/cm}^2$ (= 20 Psi).
2. Puncak kedua dicapai sekitar 15 sampai 20 menit berikutnya dengan tekanan uap $2,0 \text{ kg/cm}^2$ (= 30 Psi).
3. Puncak ketiga dicapai sekitar 10 menit berikutnya dengan tekanan uap 2,8 sampai $3,0 \text{ kg/cm}^2$ (= 40 Psi) ditahan selama 40 sampai 50 menit.

Tujuan utama proses perebusan buah kelapa sawit adalah :

1. Mempermudah proses pelepasan brondolan buah sawit dari tandan buah segar (TBS) dan menghilangkan enzim penghasil Asam Lemak Bebas (ALB) atau *Free Fatty Acid* (FFA).
2. Mempermudah proses pelepasan inti sawit (Kernel) dari cangkangnya.
3. Dehidrasi buah untuk membantu proses *digesting*/pelumatan (di mesin digester) dan pengepresan di mesin *screw press* serta mengurangi kadar air pada brondolan sawit.
4. Membantu proses pemecahan emulsi dan memudahkan serat (*fibre*) dan biji (*nut*) saat dilepas.

E. Ruang Lingkup Usaha, Jumlah Produksi CPO dan Daerah Pemasaran CPO

Lingkup bisnis utama yang dikelola oleh PT ABC adalah mengolah Tandan Buah Segar (TBS) kelapa sawit yang dibeli dari petani melalui kerjasama dengan para supplier TBS setempat dan yang dibeli dari kebun pemegang saham PT ABC sebagai kebun inti, yaitu dari PT Bumi Madu Mandiri, PT Lambang Sawit Perkasa, dan PT Pematang Agri Lestari untuk diolah menjadi CPO (*Crude Palm Oil* = minyak sawit mentah) dan Inti Sawit (*Palm Kernel*).

Dengan demikian, produk akhir yang dijual kepada *customer* atau pelanggan adalah CPO dan Kernel. Selain itu, terdapat produk sampingan yang dijual juga kepada pelanggan, yaitu: (1) cangkang kering, sisa bahan bakar boiler; (2) serat atau ampas buah sawit sisa bahan bakar boiler; dan (3) abu janjangan kosong (abu jangkos).

Proses pengolahan CPO di PT ABC dilakukan selama setiap hari tergantung ketersediaan bahan baku TBS yang ada di pabrik. Jumlah CPO yang diperoleh tersebut nantinya akan dijual pada perusahaan-perusahaan yang melakukan *trading* CPO dan masih dalam jangkauan wilayah local. Wilayah tersebut adalah di sekitar Lampung dan Palembang. Untuk lebih jelasnya, jumlah produksi CPO PT ABC disajikan pada Tabel 21.

Jumlah produksi CPO yang dihasilkan oleh PT ABC sejak tahun 2010 sampai dengan tahun 2017 mengalami fluktuasi di setiap tahunnya. Jumlah produksi CPO dari tahun ke tahun mengalami kenaikan, dan kemudian turun secara signifikan.

Tabel 21. Jumlah produksi CPO PT ABC periode Tahun 2010-2017

No	Tahun	Produksi CPO (ton)
1	2010	27.611
2	2011	39.100
3	2012	42.646
4	2013	32.528
5	2014	43.205
6	2015	52.597
7	2016	35.818
8	2017	40.763

Sumber : PT ABC, 2018 (Tidak dipublikasi)

Dimulai sejak tahun 2010, jumlah produksi CPO yang dihasilkan sebesar 27.611 ton. Tahun selanjutnya yaitu tahun 2011 mengalami kenaikan menjadi 39.100 ton hingga pada akhirnya di tahun 2017, jumlah produksi CPO PT ABC mencapai 40.763 ton. Fluktuasi yang terjadi ini diakibatkan oleh terbatasnya jumlah TBS yang diperoleh PT ABC dikarenakan PT ABC merupakan agroindustri kelapa sawit yang tidak memiliki kebun kelapa sawit sendiri.

F. Visi dan Misi Perusahaan

Visi PT ABC adalah mampu menjadi pembawa perubahan yang menciptakan kemanfaatan bagi masyarakat berdasarkan prinsip saling menumbuh-kembangkan. Misi PT ABC adalah menjadi perusahaan pengolah minyak kelapa sawit yang selalu mengedepankan aspek pelestarian lingkungan hidup di sekelilingnya.

Sejak tahun 2013 sampai sekarang, PT ABC telah mengikuti Program Penilaian Peringkat Kinerja Perusahaan dalam Pengelolaan Lingkungan Hidup (PROPER) oleh Kementerian Lingkungan Hidup Republik Indonesia. Hasil

yang diperoleh dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2017 adalah mendapatkan predikat “**BIRU**”. Artinya, PT ABC dinyatakan telah memenuhi seluruh kriteria yang disyaratkan oleh Undang-Undang Negara Republik Indonesia dalam pengelolaan lingkungan hidup di dalam maupun di sekitar pabrik PT ABC.

Sebagai catatan, bahwa sesuai ketentuan Peraturan Menteri Lingkungan Hidup Republik Indonesia Nomor 06 tahun 2013 Tentang Program Penilaian Peringkat Kinerja Perusahaan dalam Pengelolaan Lingkungan Hidup, terutama pada Pasal 9 disebutkan ada 4 tahapan Peringkat Kinerja Perusahaan dalam Pengelolaan Lingkungan Hidup, yaitu :

1. **HITAM**, diberikan kepada penanggung jawab usaha dan/atau kegiatan yang sengaja melakukan perbuatan atau melakukan kelalaian yang mengakibatkan pencemaran dan/atau kerusakan lingkungan serta pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan atau tidak melaksanakan sanksi administrasi.
2. **MERAH**, diberikan kepada penanggung jawab usaha dan/atau kegiatan yang upaya pengelolaan lingkungan hidup dilakukannya tidak sesuai dengan persyaratan sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan.
3. **BIRU**, diberikan kepada penanggung jawab usaha dan/atau kegiatan yang telah melakukan upaya pengelolaan lingkungan sesuai dengan persyaratan sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan.
4. **HIJAU**, diberikan kepada penanggung jawab usaha dan/atau kegiatan yang telah melakukan pengelolaan lingkungan lebih dari yang dipersyaratkan dalam peraturan melalui pelaksanaan sistem manajemen lingkungan,

pemanfaatan sumberdaya secara efisien dan melakukan upaya pemberdayaan masyarakat dengan baik.

5. **EMAS**, diberikan kepada penanggung jawab usaha dan/atau kegiatan yang telah secara konsisten menunjukkan keunggulan lingkungan dalam proses produksi dan/atau jasa, melaksanakan bisnis yang beretika dan bertanggung jawab terhadap masyarakat.

G. Jumlah karyawan dan Struktur Organisasi

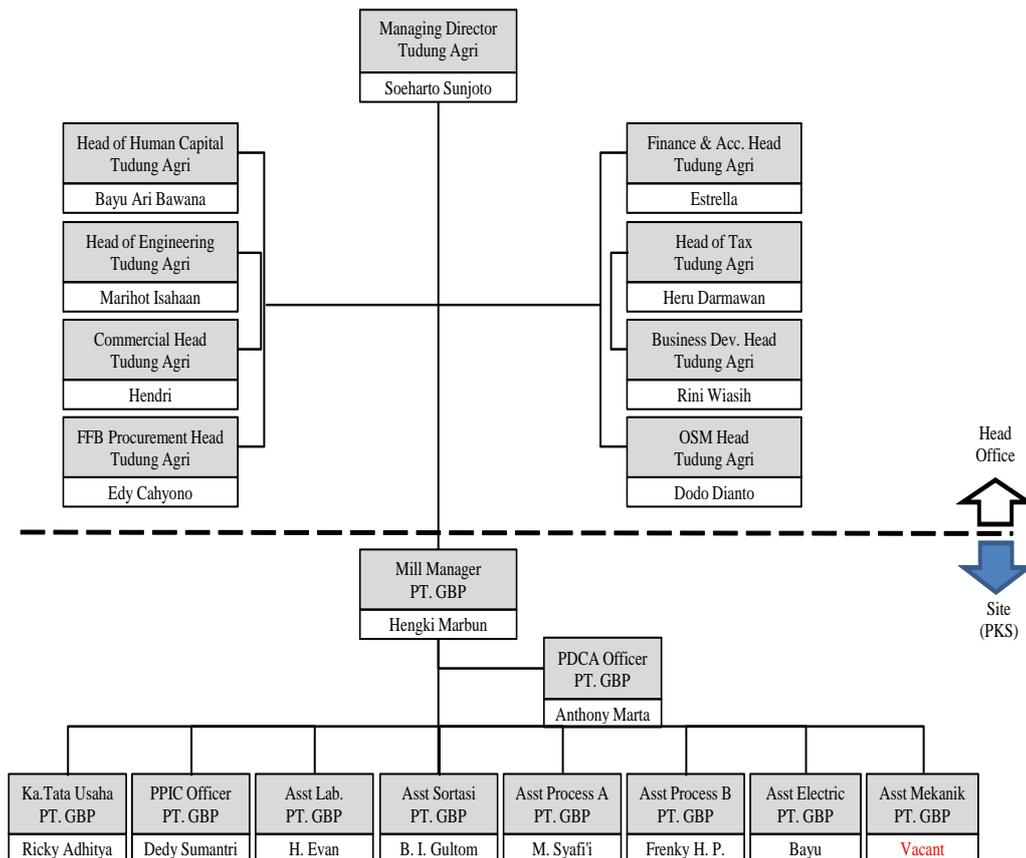
Jumlah karyawan PT ABC per 31 Desember 2017 tercatat sebanyak 142 orang, terdiri dari 9 orang staf termasuk di dalamnya adalah seorang *Mill Manager*, 126 orang karyawan berstatus tetap, dan 7 orang karyawan berstatus Perjanjian Kontrak Waktu Tertentu (PKWT). Dari 9 orang kategori staf, rinciannya terdiri dari 1 orang Mill Manager (Penanggung jawab pabrik secara keseluruhan), 1 orang Kepala Tata Usaha (penanggung jawab bidang non produksi), 1 orang Asisten Sortasi, 1 orang asisten Laboratorium, 1 orang Asisten Electric, 2 orang Asisten *Processing*, 1 orang *PPIC Officer (Production Planning and Inventory Control)*, dan 1 orang *PDCA Officer (Plan, Do, Check, Action)*.

Waktu kerja pada PT ABC dimulai pada hari Senin sampai hari Sabtu dengan pembagian jam operasi kerja dalam dua shift yaitu sebagai berikut :

1. Shift A : pukul 07.00 – 16.00 WIB (termasuk dua jam kerja lembur)
2. Shift B : pukul 16.00 – TBS selesai diolah (menyesuaikan)

Untuk staf kantor perbedaannya hanya pada hari Sabtu, jam kerja diberlakukan hanya sampai pukul 13.00 WIB.

Struktur organisasi yang terdapat pada PT ABC dapat dilihat pada Gambar 12.



Gambar 12. Struktur organisasi PT ABC.

H. Sarana dan Prasarana

PT ABC memiliki sarana prasarana yang cukup memadai. Tidak hanya bangunan pabrik yang menjadi prioritas bangunannya, tetapi bangunan sarana penunjang lainnya pun telah dibangun dengan baik. Sarana dan prasarana yang telah dimiliki oleh PT ABC adalah sebagai berikut :

1. Bangunan Utama Pabrik dan kantor

Bangunan ini mencakup bangunan waduk penampungan air, bangunan jembatan timbang, bangunan *loading ramp* (penerimaan buah sawit), bangunan mesin pengolahan minyak sawit, bangunan *water treatment*, *boiler* dan *enginee room*, bangunan pengelolaan limbah, bangunan laboratorium, *workshop*/bengkel, dan gudang, bangunan utama kantor dan pos *security*, bangunan penampung sementara Limbah Bahan Berbahaya dan Beracun (LB3), dan bangunan mushola di area pabrik.

2. Mess atau perumahan karyawan

Bangunan ini mencakup bangunan perumahan karyawan, bangunan rumah staf dan mill manager, bangunan *guest house*, bangunan masjid di lingkungan perumahan karyawan dan lapangan olah raga.

3. Transportasi pendukung

Transportasi yang menjadi fasilitas di PT ABC mencakup bus sekolah (2 unit) yang digunakan untuk antar jemput anak-anak karyawan dari sekolah setempat, *wheel loader* (alat berat mendorong buah sawit), mobil double cabin (*hi-lux* dan *d-max*), isuzu panther, dump truck.

VI. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diambil simpulan sebagai berikut :

1. Kinerja keuangan di PT ABC termasuk dalam kategori baik, ditunjukkan oleh persentase ROI berada di atas standar yang berlaku dan persentase TATO yang mengalami kenaikan.
2. Kinerja pelanggan di PT ABC termasuk dalam kategori cukup baik, ditunjukkan oleh skor kepuasan pelanggan berada di atas standar yang berlaku dan retensi pelanggan yang tidak mengalami kenaikan maupun penurunan (tetap).
3. Kinerja proses bisnis internal di PT ABC termasuk ke dalam kategori kurang baik, ditunjukkan oleh margin laba operasional yang mengalami penurunan sangat tajam, dan indeks "K" yang melebihi ambang batas.
4. Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan termasuk ke dalam kategori cukup baik, ditunjukkan oleh skor kepuasan pekerja berada di atas standar yang berlaku dan retensi pekerja yang mengalami kenaikan.

B. Saran

Saran yang dapat diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan perlu melakukan upaya untuk meningkatkan kinerja keuangan dengan cara meminimalisasi semaksimal mungkin beban pokok penjualan yang dikeluarkan perusahaan sehingga laba perusahaan yang diperoleh akan menjadi lebih banyak, hal ini dapat dilakukan dengan cara perusahaan dapat memiliki kebun kelapa sawit sendiri untuk dapat memenuhi kebutuhan bahan baku TBS serta dapat meningkatkan kualitas CPO yang dijual dan memperbaiki pelayanan yang diberikan pada pelanggan.
2. Perusahaan perlu melakukan upaya untuk meningkatkan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan dengan cara meningkatkan fasilitas karyawan, memberikan kesempatan promosi kepada karyawan dan meningkatkan kepedulian antar rekan kerja.
3. Pemerintah Provinsi Lampung, Pemerintah Kabupaten Mesuji, dan kabupaten sekitarnya diharapkan dapat membatasi pemberian izin usaha pembangunan pabrik kelapa sawit untuk mengurangi persaingan dalam pemenuhan bahan baku TBS, serta perusahaan dapat mengoptimalkan pembelian buah TBS dengan harga yang berpotensi memberikan keuntungan yang terbaik.
4. Bagi peneliti lain, diharapkan dapat melakukan penelitian tentang rantai pasok bahan baku TBS agar dapat mengetahui keterpaduan integrasi antara hulu dan hilir dari perusahaan PT ABC.

DAFTAR PUSTAKA

- Adil, M. 2018. Rancangan Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* pada Sistem Manajemen Strategi. Universitas Muhammadiyah Gresik. Gresik.
<http://journal.umg.ac.id/index.php/matriks/article/download/378/330/>
- Akhmad, F dan Widjaya, S., Nugraha, A. 2016. Pengukuran Kinerja Perusahaan di Lembang Jawa Barat dengan Pendekatan *Balance Scorecard*. *JIIA*. Vol 4 (2). Mei 2016. Pp : 134-144.
<https://jurnal.fp.unila.ac.id/index.php/JIIA/article/view/1230>
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Aritonang, L.R. 2005. *Kepuasan Pelanggan*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Badan Pusat Statistik. 2017. *Produksi Tanaman Perkebunan Besar di Indonesia*. BPS. Jakarta.
- _____. 2017. *Laporan Perekonomian Indonesia 2017*. BPS. Jakarta.
- Basiron Y. 2005. *Palm oil In: Shahidi F (ed.) Bailey's Industrial Oil and Fat Product Edisi ke 6*. John Wiley & Sons Inc. Hoboken.
- Bungin, B. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Chamdan, N.U.N. 2010. Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja pada Lembaga Keuangan Syariah Bina Insan Mandiri Gondangrejo. *Skripsi*. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret. Surakarta.
<https://digilib.uns.ac.id/dokumen/download/17387/MzMxMTE%3D/>.
- Darini, L dan Tuningrat, M., Satriawan, I. 2018. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di PT. X Cabang Tabanan). Universitas Udayana. Bali.
<https://ojs.unud.ac.id/index.php/jtip/article/download/>.

- Darmasto, B dan Kamaliah., Agusti, R. 2018. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balance Scorecard* (Studi pada PT. XL Axiata Tbk – Jakarta). *Jurnal SOROT*. Vol 9 (1). April 2018. Pp : 70-83. Universitas Riau. Riau.
<http://publication.gunadarma.ac.id/>
- Direktorat Jenderal Perkebunan. 2013. Peraturan Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor : 98/Permentan/OT.140/9/2013 tentang Pedoman Perizinan Usaha Perkebunan.
- Direktorat Jenderal Perkebunan. 2017. *Statistik Perkebunan Indonesia – Kelapa Sawit 2015-2017*. Sekretariat Direktorat Jenderal Perkebunan, Kementerian Pertanian. Jakarta.
- Fressatria. 2012. PT Wotraco Bali Raya (Ditinjau dari *Balanced Scorecard*). *JAA UNUD*. Vol. 1 (2). Oktober 2012.
<https://ojs.unud.ac.id/index.php/JAA/article/view/4864>
- Frinka, D dan Sudjana, N., Dwiatmanto. 2016. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kota Malang Periode 2012-2014). *Jurnal Adiministrasi Bisnis*. Vol 36 (1). Juli 2016. Pp : 203-210. <https://media.neliti.com/media/publications/87118-ID-analisis-kinerja-perusahaan-dengan-pende.pdf>
- Ghozali, I. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Edisi Ketiga*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gultom, D. 2009. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan *Balanced Scorecard* Studi Kasus pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatera Utara. Medan.
<http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/10E00254.pdf>.
- Hadiyati, N. 2014. Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Empiris pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu Klaten). *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Surakarta. Surakarta.
https://www.google.com/url/http%3A%2F%2Fprints.ums.ac.id%2F28871%2F1%2FHALAMAN_DEPAN.pdf&usg=AOvVaw0ODUXVqnpCVZp9ZR_2zuMR
- Haeruddin, I. 2018. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada PT. Pegadaian (PERSERO) Cabang Talasapang di Kota Makassar. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*. Vol 2 (2). April 2018. Pp : 94-110. Universitas Negeri Makassar. Makassar.
<http://eprints.unm.ac.id/9371/1/document1.pdf>.
- Hargono, E. 2012. Analisis Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Mitra Wibowo. *Skripsi*. Universitas Katolik Soegijapranata. Semarang.
<http://repository.unika.ac.id/5214/&ved=2ahUKEwjL86i5z>.

- Hasibuan, M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Kaplan, R.S dan D.P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta.
- Kasmir. 2013. *Analisis Laporan Keuangan*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Kementerian Keuangan. 2015. *Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara*. Kementerian Keuangan RI. Jakarta.
- Kementerian Koordinator Perekonomian. 2011. *Program MP31 mengenai Kelapa Sawit Tahun 2011 sampai 2025*, melalui <https://www.ekon.go.id/>.
- Kementerian Lingkungan Hidup. 2013. Peraturan Menteri Lingkungan Hidup Republik Indonesia Nomor 06 tahun 2013 Tentang Program Penilaian Peringkat Kinerja Perusahaan dalam Pengelolaan Lingkungan Hidup, Pasal 9.
- Kementerian Pertanian RI. 2015. *Statistik Perkebunan Kelapa Sawit Indonesia. 2014-2016*. Kementan RI. Jakarta.
- Kementerian BUMN. 2002. Keputusan Menteri BUMN. No : Kep-100/MBU/2002 tentang Tingkat Kesehatan Perusahaan Badan Usaha Milik Negara.
- Kiswanto. 2008. *Teknologi Budidaya Kelapa Sawit*, melalui <http://lampung.litbang/deptan.go.id>
- Kurniasari, V dan Memarista, G. 2017. Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balance Scorecard* (Studi Kasus pada PT. Aditya Sentana Agro). *Jurnal AGORA*. Vol 5 (1). Universitas Kristen Petra. Surabaya. <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/SKT/article/download/>
- Lestari, A. 2015. Analisis Multiplier Effect Ekonomi Perkebunan Kelapa Sawit di Kabupaten Mesuji. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Lampung. Lampung.
- Mulyadi. 2001. *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Penerbit Salemba. Jakarta.
- Munawir. 2004. *Analisa Laporan Keuangan, Edisi Keempat, Cetakan Ketigabelas*,. Liberty. Yogyakarta.
- Pahan, I. 2008. *Panduan Lengkap Kelapa Sawit Manajemen Agribisnis dari Hulu hingga Hilir*. Penebar Swadaya. Jakarta.

- Porter, M. 2002. *Strategi Bersaing Teknis Menganalisis Industri dan Pesaing, Terjemahan Agus Maulana. Liberty. Yogyakarta.*
- Presiden Republik Indonesia. 2004. Undang- Undang Republik Indonesia No 18. 2004. *Undang – Undang tentang Perkebunan.* Jakarta.
[http:// www.bphn.go.id.](http://www.bphn.go.id)
- PT ABC. 2018. *Daftar Pabrik Pengolahan Minyak Kelapa Sawit di Provinsi Lampung Tahun 2018.*
- _____. 2018. *Data karyawan PT ABC Tahun 2018.*
- _____. 2018. *Suplai TBS dan produksi CPO PT ABC Tahun 2015-2017.*
- _____. *Atribut Penilaian Tingkat Kepuasan Pelanggan.*
- _____. 2018. *Jumlah Produksi CPO PT ABC Periode Tahun 2010-2017*
- Putra, R. 2014. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balance Scorecard* (Studi Kasus pada PT. Putra Tidar Perkasa). *Jurnal Measurement.* Vol 8 (1). Maret 2014. Pp : 37-50. UNRIKA. Batam.
[http://download.portalgaruda.org/%3Fref%3Dbrowse%26mod%3Dviewarticle%26article%3D446546&ved=2ahUKEwih1tXS5-XiAhWe7nMBHYJGBw0QFjAAegqibHab%usg=AovVaw0fRZz93vQFFL_IAh5CKgAF.](http://download.portalgaruda.org/%3Fref%3Dbrowse%26mod%3Dviewarticle%26article%3D446546&ved=2ahUKEwih1tXS5-XiAhWe7nMBHYJGBw0QFjAAegqibHab%usg=AovVaw0fRZz93vQFFL_IAh5CKgAF)
- Putri, P.D. 2008. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balanced Scorecard* : Studi Kasus PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Solo. *Skripsi.* Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah. Surakarta.
- Riyana, D. 2017. Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Indofood dengan Menggunakan *Balanced Scorecard.* *Jurnal Sekuritas.* Vol 1 (2). Desember 2017. Pp : 42-53 Universitas Pamulang. Banten.
[https://media.neliti.com/media/publications/55327-ID-analisis-kinerja-perusahaan-menggunakan.pdf.](https://media.neliti.com/media/publications/55327-ID-analisis-kinerja-perusahaan-menggunakan.pdf)
- Rochaeni, S. 2014. *Pembangunan Pertanian Indonesia Edisi ke-2.* Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Rosmiati, dan Mustafid, Ibnu Widiyanto. 2015. Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Pada Perkebunan Keapa Sawit dengan Menggunakan *Metode Balanced Scorecard.* *Jurnal Sistem Informasi Bisnis.* Vol 1 (2015). Universitas Diponegoro. Semarang.
<https://ejournal.undip.ac.id/index.php/jsinbis>
- Septianie, L. 2013. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit Awal Bros Makassar. *Skripsi.* Universitas Hasanuddin. Makassar.

- Setyamidjaja, D. 2003. *Kelapa Sawit*. Kanisius. Yogyakarta.
- Sihotang, B. 2010. *Budidaya Kelapa Sawit*. Pradnya Paramita. Jakarta.
- Sinaga, A. 2019. Perancangan *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategik dalam Pencapaian Sasaran Strategik Jangka Panjang Studi Kasus pada PT Perkebunan Nusantara XIII Persero Pontianak. Universitas Kristen Maranatha. Bandung.
<http://repository.maranatha.edu/1514/&ved=2ahUKEwizmMH>.
- Sipayung, T. 2017. *Mitos vs Fakta Industri Minyak Sawit Indonesia : dalam Isu Sosial, Ekonomi, dan Lingkungan Global, Edisi Ketiga*. PASPI. Bogor.
- Siregar, S. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. PT Fajar Interpratama Mandiri. Jakarta.
- Sitio, N.R. 2011. Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Pengukur Kinerja PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara. Medan.
<https://text.id.123dok.com/document/nzwvgj7q>.
- Soekartawi. 2000. *Pengantar Agroindustri*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Solihin, I. 2012. *Manajemen Strategik*. Erlangga. Jakarta.
- Styaningrum, F. 2015. Perumusan Strategi Perusahaan Berbasis *Balanced Scorecard* pada Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta. *Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*. Vol 4 (1). April 2015. Pp : 59-67. IKIP PGRI Madiun. Madiun. <http://download.portalgaruda.org/article.php>
- Sufren dan Y, Natael. 2013. *Mahir menggunakan SPSS Secara Otodidak*. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Sugiyono. 2011. *Statistika untuk Penelitian: Cetakan Keenam*. CV Alfabeta. Bandung.
- Sukardi. 2003. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Prakteknya*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sukirno, S. 2007. *Ekonomi Pembangunan*. Prenada Media. Malang.
- Sunarko. 2008. *Petunjuk Praktis Budidaya dan Pengolahan Kelapa Sawit*. Agromedia Pustaka. Jakarta.
- Supriyanto dkk. 2018. Analisis Kinerja PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. *Jurnal Bisnis Administrasi*. Vol 7 (2) : 52-58. Politeknik LP3I Medan.
<http://ejurnal.plm.ac.id/index.php/article/download/scorecard/pdf&ved>.

- Suta, I dan Dwiastuti, G. 2016. Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Kantor Pusat PT Bank Pembangunan Daerah Bali. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*. Vol 12 (1). Maret 2016. Pp : 32-41. Politeknik Negeri Bali. Bali. <http://ojs.pnb.ac.id/index.php/GBK/article/view/30>.
- Syahza, A. 2002. *Potensi Pembangunan Industri Hilir Kelapa Sawit di Daerah Riau. Usahawan Indonesia*. Lembaga Manajemen FE UI. Jakarta.
- Syamsuddin. 2009. *Manajemen Keuangan Perusahaan*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Taufiqurokhman. 2016. *Manajemen Strategik*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama. Jakarta.
https://moestopo.ac.id/wp-content/uploads/2016/09/MANAJEMEN-STRATEGIK-Oleh-Dr.-Taufiqurokhman.-M.Si_.pdf
- Tuningrat, I.A.M. dan I.K. Satriawan, dan I.G.A.S Lestari. 2011. Analisis Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap Kompensasi yang diberikan Perusahaan (Studi Kasus di Perusahaan Kopi Banyuwatis). *Jurnal PIRAMIDA*. Vol VIII (2). Pp : 114-120.
- Umar, H. 2008. *Metode Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.
- Ulum, H. 2007. *Panduan Survei Kepuasan Konsumen*. PT Sucofindo. Jakarta.
- Wheelen, T dan Hunger, J. 2003. *Manajemen Strategis*. Andi. Yogyakarta.