

**PENILAIAN KINERJA PT PERKEBUNAN NUSANTARA VII (PERSERO)
UNIT USAHA BETU DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD**

Unggu Prayogi

Mahasiswa Universitas Sriwijaya
UngguPrayogi@unsri.ac.id

Yulia Saftiana

Universitas Sriwijaya
YuliaSaftiana@fe.unsri.ac.id

Aryanto

Universitas Sriwijaya
Aryanto@fe.unsri.ac.id

ABSTRACT

Performance evaluation is an essential factor for a company. Performance evaluation used in this research is Balanced Scorecard. The goal of this research is to identify the performance of the company through four different perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business processing perspective and growth and development perspective. This research is a case study using descriptive analysis technique. Performance evaluation in this research is the data from PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu in the year of 2011 and 2012. Based on this research it is concluded that the overall performance evaluation for PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu is good. This is based from the scoring using the Balanced Scorecard approach inducted from financial perspective, customer perspective, internal business processing perspective and growth and development perspective. To increase what the company performance had already achieved, the writer suggestion for the company is to pay more attention to the internal business processing perspective. Especially the ones concerning raw material quality supervision, production process and product quality, in order for the product to meet the standard set by the company that eventually will impact the company's performance in terms of financial perspective, customer perspective and growth and development perspective.

Keywords: *Performance and Balanced Scorecard*

PENDAHULUAN

Dewasa ini, pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan

dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi nonfinansial..

Berbagai teknik dan metode yang sudah dikembangkan untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan secara finansial. Dengan perkembangan tersebut orang mulai berpikir untuk mulai mengembangkan teknik dan metode pengukuran terhadap kinerja perusahaan secara non finansial. Kecenderungan untuk mengkombinasikan kedua ukuran inilah yang mendorong lahirnya suatu sistem pengukuran kinerja baru yang telah dikembangkan, yaitu: *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran yang mempunyai peranan bagi manajemen sebagai wahana untuk merencanakan kinerja jangka panjang perusahaan, membantu manajemen mengemban dan menjalankan misinya. Peningkatan kinerja suatu perusahaan harus berdampak pada peningkatan kinerja keuangan, maka sudah selayaknya pandangan terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang bukan saja dipandang dari sisi keuangan saja tetapi juga non keuangan seperti proses bisnis internal, kapabilitas dan komitmen personelnnya (Srimindari, 2004). Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan kinerja keuangan saja memiliki kelemahan, yaitu tidak mampu untuk mempresentasikan kinerja aktiva tak berwujud (*intangible asset*) dalam laporan keuangan secara memadai, padahal struktur harta/ aset perusahaan di era informasi ini justru didominasi oleh aktiva tak berwujud yang merupakan harta-harta intelektual seperti sistem, teknologi, *skill*, *enter-preneurship* karyawan, loyalitas konsumen, kultur organisasi, dan kepuasan pelanggan (Sudibyo dalam Widodo, 2011).

PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sektor perkebunan Indonesia. Dalam mengukur penilaian kinerja, penulis tertarik dalam menggunakan PT

Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu sebagai objek penelitian sebab sampai saat ini PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu belum menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam penilaian kinerja. PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu masih menggunakan sistem tradisional yang hanya berfokus pada penilaian aspek keuangan. Alasan yang mendasari penelitian ini dilakukan memiliki kaitan erat dengan alasan penulis memilih PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu sebagai objek penelitian. Karena masih menggunakan sistem tradisional maka hal ini menyebabkan manajemen yang bertanggung jawab penuh atas perusahaan kekurangan informasi untuk menilai kinerja perusahaan karena hanya mendapatkan informasi dari satu sisi saja. Informasi yang komprehensif membantu manajemen melakukan perencanaan jangka panjang mengenai strategi-strategi mana yang akan dipilih serta langkah-langkah yang mana dulu akan dilakukan guna mencapai tujuan perusahaan dan keberlanjutan perusahaan tersebut dalam jangka panjang. Oleh karena itu, di era kompetitif seperti saat ini dibutuhkan indikator keberhasilan selain dari perspektif keuangan, yaitu : perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dan penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kinerja PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

TINJAUAN PUSTAKA

Mulyadi (2001) mengatakan bahwa definisi *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan.

Menurut Simatupang (2004) *Balanced Scorecard* mempunyai arti

bahwa hasil kinerja manajemen diukur secara berimbang antara aspek keuangan dan aspek non keuangan. Yang membedakan *Balanced Scorecard* dengan pengukuran tradisional adalah adanya keseimbangan antara ukuran kinerja yang digunakan, yang meliputi keseimbangan antara indikator keuangan dan non keuangan dan keseimbangan antara unsur internal dan eksternal organisasi.

Di era perkembangannya *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk setiap tahap manajemen strategik, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan (Mulyadi, 2001:25).

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah sebagai berikut (Mulyadi, 2007:323):

1. Komprehensif.
2. Koheren
3. Berimbang
4. Terukur

Pada dasarnya terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam *Balanced Scorecard* yaitu (Kaplan dan Norton, 2000):

A. Kinerja Keuangan

Di dalam *balanced Scorecard*, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, dimana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada ketiga perspektif lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi (Mulyadi dan Jhony Setyawan, 2000). Menurut Kaplan dan Norton, siklus bisnis terbagi menjadi tiga tahap, yaitu: tumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*), dimana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda.

B. Kinerja Pelanggan

a. Kelompok Pengukuran Inti (*Core Measurement Group*)

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti, dikenal lima tolak ukur, yaitu: pangsa pasar, akuisisi pelanggan (perolehan pelanggan), retensi pelanggan (pelanggan yang dipertahankan), kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan.

b. Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*)

1. Atribut produk/jasa, yang meliputi: fungsi, harga, dan kualitas produk.
2. Hubungan dengan pelanggan, yang meliputi: distribusi produk kepada pelanggan, termasuk respon dari perusahaan, waktu pengiriman, serta bagaimana perasaan pelanggan, setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
3. Citra dan reputasi, yang menggambarkan faktor *intangibile* bagi perusahaan untuk menarik pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan, atau membeli produk.

C. Kinerja Proses Bisnis Internal

Tiap-tiap perusahaan mempunyai separangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (2000) membaginya dalam tiga prinsip dasar, yaitu:

1. Proses inovasi

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu:

identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

2. Proses Operasi

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari aat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

3. Pelayanan Purna Jual

Adapun pelayanan purna jual yang dimaksud di sini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, dan lain-lain.

D. Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup tiga prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu :

1. Kapabilitas pekerja

Kapabilitas pekerja adalah bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada tiga hal yang harus diperhatikan oleh manajemen, yaitu:

a. Kepuasan pekerja

Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam

mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.

b. Retensi Pekerja

Retensi pekerja adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbalik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan *loss* pada *intellectual capital* dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase *turnover* di perusahaan.

c. Produktivitas Pekerja

Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

2. Kapabilitas Sistem Informasi

Adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

3. Iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah arisan yang diberikan pekerja.

PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya. Muhammad Zilal Hamzah dan Gustian (2005) melakukan penelitian Pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Perusahaan Daerah Perkebunan Propinsi Sumatera

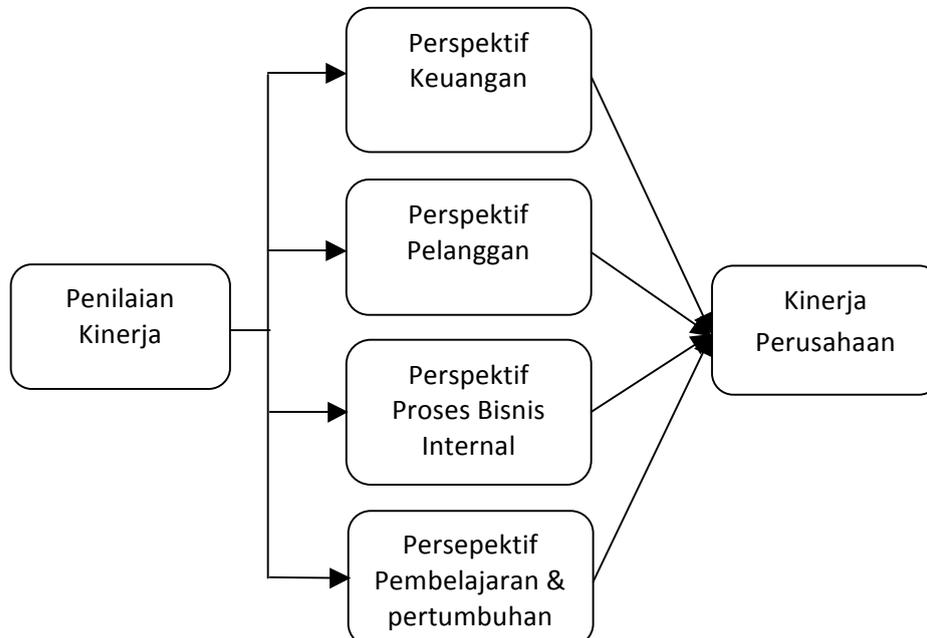
Utara. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode *Ordinary Least Square*. Kajian ini mendapatkan bahwa, *Return on Asset*, *Return on Equity*, *Return on Investment*, Produktivitas Sawit dan Karet serta Penjualan Sawit dan Karet berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja/perubahan laba.

Dudi Pratomo (2007) meneliti Analisis Perbandingan Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. Penelitian tersebut menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan mengambil studi kasus pada perusahaan asuransi di Bandung. Penilaian menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan dengan dasar penilaian adalah laporan keuangan dari tahun 2005 dan 2006. Sedangkan untuk perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan

perspektif belajar dan berkembang peneliti menyebarkan kuisioner serta membahas hubungan diantara ketiga variabel tersebut.

Sigit Hermawan (2008) meneliti Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Implementasi Strategi Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja PTS "X" di Sidoarjo. Hasil dari penelitian ini adalah penyusunan kerangka *Balanced Scorecard* dapat membantu dalam menerjemahkan visi dan misi ke dalam tujuan, tolak ukur, target, dan inisiatif strategis sehingga dapat meningkatkan kinerja PTS "X" Sidoarjo secara menyeluruh. Pengukuran pada PTS "X" Sidoarjo dilakukan dengan empat perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

KERANGKA PEMIKIRAN



Dalam skema ini dijelaskan bahwa penilaian kinerja memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif keuangan dapat dijadikan indikator apakah strategi perusahaan, implementasi dan keputusannya sudah memberikan perbaikan ataupun kontribusi terhadap perusahaan dari sisi laba. Perspektif Pelanggan menjelaskan mengenai strategi

yang terpusat pada pelanggan dan pasar yang diprediksikan akan memberikan keuntungan finansial yang lebih besar di masa yang akan datang. Perspektif proses bisnis internal menjelaskan bagaimana proses inovasi, proses operasi, dan proses layanan purna jual dimasukkan dalam proses internal bisnis yang akan berdampak kepada kepuasan pelanggan. Dan Persepektif pembelajaran dan pertumbuhan Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya dan untuk menghasilkan pertumbuhan berkesinambungan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus pada PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Uni Usaha Betu. penelitian studi kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan intensif, terperinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu

Jenis Data

Jenis data yang digunakan terdiri dari :

a. Data Kualitatif

Data kualitatif ini data yang berbentuk kata, kalimat, skema dan gambar.

b. Data Kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka-angka atau data kualitatif yang disajikan dalam bentuk angka-angka. Data ini menunjukkan nilai terhadap besaran atau variabel yang diwakilinya. Sifat data ini adalah data runtut waktu yaitu data yang merupakan hasil pengamatan dalam suatu periode tertentu.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari objek

penelitian. Data primer pada penelitian ini bersumber dari PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu

b. Data Sekunder
Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dari pihak diluar objek penelitian). Data sekunder pada penelitian ini adalah sumber-sumber dari jurnal, artikel, dan buku-buku yang membahas mengenai evaluasi kinerja keuangan dari faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang bersumber pada hal-hal yang tertulis, seperti buku-buku, majalah, dokumen dan sebagainya. Dalam penelitian ini, penulis memerlukan dokumen gambaran umum perusahaan dan dokumen laporan kinerja perusahaan.

b. Wawancara

Pengumpulan data dengan metode wawancara dilakukan dengan cara melakukan tanya jawab antara penulis dengan pihak yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini. Teknik yang digunakan adalah wawancara tidak terstruktur atau *Random*, karena pewawancara tidak dalam situasi wawancara dengan pertanyaan yang terencana untuk ditanyakan kepada responden.

c. Studi Kepustakaan

Penulis melakukan penelitian kepustakaan dari literatur, buku, jurnal, artikel, internet serta sumber bacaan lain sebagai pedoman, pemahaman yang lebih lengkap, dan bahan perbandingan dalam melakukan penelitian.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, yaitu metode yang berusaha menyajikan dan menganalisis data sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai objek yang diteliti pada kinerja perusahaan PT Perkebunan Nusantara VII Unit Usaha Betu yang diukur dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*. Penelitian ini bersifat fakta dengan data yang diperoleh selama penelitian disertai dengan analisis berdasarkan teori-teori yang telah dipelajari sehingga dapat ditarik kesimpulan yang mendukung pemecahan masalah yang diteliti.

Pengukuran Data

a. Perspektif Keuangan

Terdapat lima rasio yang diukur dalam perspektif keuangan:

1. Margin laba kotor

Margin laba kotor mencerminkan tingkat keuntungan yang didapatkan dari penjualannya.

$$\text{Margin laba kotor} = \frac{\text{Laba kotor}}{\text{Total penjualan}} \times 100\%$$

Margin laba kotor masuk dalam kriteria buruk apabila kurang dari 6%, masuk kriteria cukup baik apabila sama dengan 6% dan disimpulkan baik apabila lebih besar dari 6% (Widodo, 2011).

2. Margin laba operasi

Margin laba operasi mencerminkan tingkat keuntungan operasional yang didapatkan atas penjualannya.

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

Margin laba operasi dianggap buruk kalau kurang dari 6%, masuk dalam kriteria cukup baik apabila sama dengan 6% dan masuk dalam kriteria baik apabila lebih dari 6% (Widodo, 2011).

3. Return On Asset (ROA)

Untuk menghitung tingkat pengembalian atas aktiva yang dimiliki perusahaan:

$$ROA = \frac{\text{Earning after tax}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

Nilai ROA disimpulkan buruk apabila kurang dari 7%, masuk kriteria cukup baik apabila sama dengan 7% dan masuk dalam kriteria baik apabila lebih besar dari 7% (Widodo, 2011).

4. Current Ratio

Untuk mengetahui besarnya aktiva lancar dibandingkan dengan hutang lancar digunakan rumus:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}} \times 100\%$$

Current ratio dianggap buruk apabila kurang dari 200%, masuk kriteria cukup baik sama dengan 200% dan disimpulkan baik apabila dari 200% (Widodo, 2011).

5. Total Asset Turnover (TATO)

Untuk mengetahui besarnya nilai penjualan dibandingkan dengan total aktiva:

$$\text{Rasio Operasi} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

TATO dinilai buruk apabila kurang dari 100%, cukup baik apabila sama dengan 100% dan baik apabila lebih besar dari 100%. Kriteria pengukuran kinerja keuangan adalah sebagai berikut margin laba kotor dan margin laba operasi adalah angka kritis 6%. Kriteria ROA adalah sebesar 7%, untuk current ratio adalah sebesar 200%, sedangkan untuk variabel TATO adalah sebesar 100% (Widodo, 2011).

b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan dihitung dengan menggunakan perhitungan:

1. Retensi Pelanggan

Untuk mengetahui seberapa besar jumlah konsumen yang putus (switch) dibandingkan dengan total konsumen yang dimiliki perusahaan. Perspektif retensi pelanggan dinilai buruk apabila

retensi pelanggan mengalami penurunan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan.

2. Akuisisi Pelanggan

Untuk mengetahui banyaknya jumlah konsumen baru dibandingkan dengan total konsumen. Akuisisi pelanggan dinilai buruk apabila menurun, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai baik apabila kemampuan akuisisi pelanggan mengalami peningkatan.

3. Profitabilitas Pelanggan

Profitabilitas pelanggan diukur dengan cara membandingkan laba bersih dengan pendapatan perusahaan. Profitabilitas pelanggan dinilai buruk apabila menurun, dinilai cukup baik apabila konstan, dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan.

4. Kepuasan Pelanggan

Dalam perspektif ini kepuasan pelanggan dilihat dari loyalitas pelanggan yang tergambar dalam indikator retensi pelanggan. Selain itu kepuasan pelanggan juga bisa dinilai dengan faktor pendukung berupa hasil wawancara dengan bagian pemasaran mengenai penjualan termasuk pelayanannya.

5. Pangsa Pasar

pangsa pasar menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis dipasar tertentu. Hal itu diungkapkan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual. Pangsa pasar dinilai baik jika volume satuan yang terjual meningkat. Dinilai cukup baik jika volume satuan yang terjual konstan dan dinilai buruk jika volume satuan yang terjual menurun yang kemudian dapat dibandingkan dengan jumlah pelanggan atau uang yang dibelanjakan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal akan digunakan perhitungan :

1. Proses Inovasi

Proses inovasi dalam penelitian ini menggunakan kualitas sebagai tolak ukurnya. Kemampuan dalam proses inovasi dinilai baik apabila proses kualitas mengalami peningkatan, dinyatakan cukup baik apabila konstan dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan.

2. Proses Operasi

Pengukuran kegiatan operasional berdasarkan waktu, kualitas dan biaya dapat dijabarkan sebagai berikut :

Manufactur Cycle Efficiency

$$= \frac{\text{Processing Time}}{\text{Throughput Time}}$$

Throughput Time = Processing Time + Inspection Time + Movement Time + Waiting Storage Time

Proses operasi dinyatakan baik apabila nilai MCE menurun, dinilai cukup baik apabila nilai MCE konstan dan dinilai buruk apabila nilai MCE meningkat.

3. Pelayanan Purna Jual

Pelayanan purna jual dalam penelitian ini melihat apakah ada kompensasi atau penggantian untuk produk yang rusak dan lain-lain. Pelayanan purna jual dinilai baik jika perusahaan menyediakan pelayanan purna jual dan dinilai buruk jika perusahaan tidak menyediakan pelayanan purna jual.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan menggunakan perhitungan:

1. Tingkat Perputaran Karyawan

Mengukur seberapa besar retensi karyawan digunakan rumus :

$$PK = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah karyawan tahun berjalan}} \times 100\%$$

Keterangan: Karyawan yang keluar adalah karyawan yang mengundurkan dan terkena PHK, bukan pensiun atau meninggal dunia. Retensi karyawan dinilai baik apabila selama periode pengamatan mengalami penurunan,

dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai buruk apabila mengalami peningkatan.

2. Tingkat Produktifitas Karyawan
Untuk mengetahui produktifitas karyawan dalam bekerja dalam periode tertentu digunakan rumus:

$$\text{Produktifitas Karyawan} = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Jumlah karyawan}}$$

Tingkat produktivitas karyawan dinilai baik apabila mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan selama periode penelitian.

3. Tingkat Kepuasan Karyawan
Menurut Kaplan (2000), kriteria penilaian dari proses ini adalah ada tidaknya proses bisnis yang saat ini ada di perusahaan. Apabila terjadi peningkatan proses bisnis (ditandai dengan menurunya MCE) dari tahun ke tahun, maka masuk dalam kriteria baik, dan apabila meningkat maka dikategorikan buruk, dan apabila konstan maka dikategorikan cukup baik.

Menurut mulyadi (2001), pengukuran dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolak ukur masing-masing perspektif. Kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita capai seimbang di semua perspektif.

Skor dalam tabel keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja perusahaan yang dilihat dari indikator-indikator empat perspektif tersebut baik maka skornya 1, cukup baik skornya 0 dan -1 untuk kinerja yang buruk. Setelah skor-skor dari indikator-indikator ke empat perspektif tersebut diakumulasi baru kemudian dapat ditarik kesimpulan apakah kinerja perusahaan tersebut buruk yaitu jika total skor kecil dari 11, cukup baik jika total skor sama dengan 11 dan baik jika skor lebih besar dari 11. Skor-skor tersebut diberikan berdasarkan *rating scale* pada tabel 1.1:

Tabel 1
Rating Scale

Skor	Nilai
< 11	Buruk
= 11	Cukup Baik
> 11	Baik

Sumber: Mulyadi, 2001

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan

Ukuran (%)	Tahun	
	2011	2012
Margin Laba Kotor	18,53	23,50
Margin Laba Operasi	8,74	13,93
<i>Return On Asset</i>	5,27	18,03
<i>Current Ratio</i>	10,45	52,21
<i>Total Asset Turnover</i>	87,41	180,33

Sumber: Dokumen PTPN VII (Persero) UU. Betu yang diolah

. Dari tabel 4.1 dapat dilihat bawah nilai margin laba kotor pada tahun 2011 adalah

sebesar 18,53% dan mengalami peningkatan sebesar 4,97% pada tahun

2012 (23,50%). Peningkatan margin laba kotor dari tahun 2011 ke tahun 2012 mengindikasikan keadaan operasi perusahaan yang baik karena hal ini menunjukkan bahwa biaya produksi atau harga pokok penjualan perusahaan pada tahun tersebut relatif lebih rendah dibandingkan dengan penjualan dan sesuai kriteria yang telah ditetapkan bahwa margin laba kotor untuk tahun 2011 dan 2012 adalah baik.

b. Pada rasio margin laba operasi, hasil yang diperoleh adalah bahwa adanya peningkatan nilai margin laba operasi dari tahun 2011 ke tahun 2012. Nilai pada tahun 2011 adalah sebesar 8,74% dan sebesar 13,93% pada tahun 2012, itu berarti ada kenaikan sebesar 5,19% pada rentang tahun tersebut. Kenaikan margin laba operasi ini berarti bahwa keadaan operasi perusahaan telah efisien dan baik, karena hal tersebut menunjukkan bahwa biaya usaha atau biaya operasional relatif lebih rendah dibandingkan dengan penjualan dan sesuai kriteria yang telah ditetapkan bahwa margin laba operasi pada tahun 2011 dan 2012 adalah baik.

c. Pada rasio *Return On Asset* (ROA), Walaupun pada tahun 2011 nilai ROA yaitu 5,27% termasuk dalam kriteria buruk karena tidak memenuhi standar yang ditetapkan tapi perusahaan mampu bangkit, hal tersebut tercermin melalui peningkatan nilai ROA sebesar 12,76% di tahun 2012 (18,03%). Ini berarti perusahaan semakin efektif dalam penggunaan aktiva untuk menghasilkan keuntungan dan sesuai kriteria kinerja perusahaan pada tahun 2012 adalah baik dan Peningkatan persentase ROA dari tahun 2011 ke tahun 2012 cukup

menggambarkan bahwa kinerja perusahaan pada perspektif ROA adalah baik.

d. Pada tahun 2011 dan 2012, nilai *current ratio* adalah sebesar 10,45% dan 52,21%. Walaupun ada peningkatan signifikan pada nilai *current ratio* sebesar 41,76% namun nilai ini sangat jauh dibandingkan dengan standar nilai yang ditetapkan perusahaan yaitu lebih besar atau sama dengan 200%. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan adalah buruk karena perusahaan melalui aktiva lancarnya tidak dapat memenuhi kewajiban jangka pendeknya.

e. Pada tahun 2011, nilai *Total Asset Turnover* (TATO) adalah sebesar 87,41%. Nilai ini termasuk dalam kriteria buruk karena tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan yaitu sama dengan atau lebih besar dari 100%. Ini juga membuktikan bahwa perusahaan kurang efisien dan efektif dalam penggunaan aktiva sehingga hasil usaha yang didapatkan pun menurun. Namun pada tahun 2012 nilai TATO adalah 180,33% dan ini berarti nilai TATO mengalami kenaikan secara drastis sebesar 92,92%. Secara standar ini telah memenuhi dan dapat dikatakan bahwa pada tahun 2012 nilai TATO termasuk dalam kategori baik. Ini juga menjelaskan bahwa perusahaan telah menggunakan aktiva secara efektif dan efisien sehingga hasil usaha yang diterima pada tahun 2012 mengalami kenaikan dibandingkan dengan hasil usaha pada tahun 2011 dan ini juga berarti kinerja perusahaan dari sisi TATO pada rentang tahun tersebut adalah baik

Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan

Tahun	Ukuran (%)				
	Retensi Pelanggan		Akuisisi Pelanggan		Profitabilitas Pelanggan
	CPO	PKO	CPO	PKO	

2011	0%	0%	12,5%	0%	6,03
2012	0%	0%	27,27%	50%	9,99%

Sumber: Dokumen PTPN VII (Persero) UU. Betu yang diolah

a. Berdasarkan tabel 4.2 diatas, dapat dilihat bahwa tidak ada sama sekali retensi pelanggan pada tahun 2011 dan tahun 2012, baik untuk CPO maupun PKO. Hal tersebut menjelaskan bahwa kinerja perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya untuk CPO maupun PKO adalah baik dan perusahaan juga dapat menilai bahwa pelanggan pada tahun tersebut loyal pada perusahaan.

b. Untuk akuisisi pelanggan, terjadi peningkatan akuisisi pelanggan untuk CPO yaitu sebesar 14,77% karena pada tahun 2011 perusahaan mampu mendapatkan pelanggan sebesar 12,5% kemudian naik menjadi 27,27% pada tahun 2012. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan mengalami peningkatan dalam hal memperoleh pelanggan baru, sehingga akuisisi pelanggan untuk CPO termasuk dalam kriteria baik. Pada aktivitas akuisisi pelanggan PKO selama tahun 2011 dan 2012 mengalami peningkatan sebesar 50%. Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan akuisisi pelanggan untuk PKO adalah baik.

c. Pada indikator profitabilitas pelanggan dapat dilihat bahwa nilai profitabilitas pelanggan pada tahun 2011 adalah sebesar 6,03% dan 9,99% pada tahun 2012. Ini berarti profitabilitas pelanggan terjadi peningkatan sebesar 3,96%. Hal ini menjelaskan bahwa pelanggan yang diprediksi memberi keuntungan pada perusahaan semakin meningkat, hal ini berkaitan dengan jumlah pelanggan yang dapat perusahaan akuisisi pada tahun 2011 dan 2012. Dan sesuai dengan kriteria bahwa profitabilitas pelanggan adalah baik.

d. Indikator kepuasan pelanggan dapat dilihat dari tingkat retensi. Karena hal tersebut menggambarkan tingkat loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Maka dari hasil retensi diatas, dapat dikatakan bahwa pelanggan puas atas kinerja perusahaan meliputi pelayanan dan produk yang telah perusahaan jual kepada pelanggan. Karena pada tahun 2011 dan 2012 tidak ada pelanggan untuk produk CPO dan PKO yang *switch* (putus) yang berarti perusahaan mampu mempertahankan pelanggan. Dan hal ini juga didukung oleh hasil wawancara pada bagian pemasaran bahwa tidak adanya *complain* dari pihak pelanggan mengenai kinerja perusahaan dari sisi pelayanan dan produk yang telah perusahaan jual. Oleh karena itu indikator kepuasan pelanggan untuk CPO dan PKO termasuk dalam kategori baik.

e. Pangsa pasar untuk CPO pada tahun 2011 dan 2012 dapat dikategorikan baik karena volume CPO yang terjual pada tahun tersebut meningkat sebesar 3.095.842 kg, yaitu yang semula hanya 35.848.687 kg kemudian meningkat menjadi 38.944.529 kg hal ini juga diimbangi dengan peningkatan jumlah pelanggan yang pada tahun 2011 berjumlah 8 pelanggan meningkat menjadi 11 pelanggan pada tahun 2012, yang artinya perusahaan memperoleh 3 pelanggan baru. Sedangkan untuk pangsa pasar PKO pada tahun 2011 dan 2011 dikategorikan baik. Karena walaupun volume PKO yang terjual mengalami penurunan yaitu dari 9.786.670 kg menjadi 9.678.410 kg, namun perusahaan mampu mendapatkan 1 pelanggan baru.

Hasil Pengukuran Proses Bisnis Internal

Tahun	MCE(%)		Mutu (realiasi)	
	CPO	PKO	CPO	PKO
2011	0,38	0,57	4,86	3,89
2012	0,43	0,54	4,29	4,14

Sumber: Dokumen PTPN VII (Persero) UU. Betu yang diolah

a. Sejak awal berdiri hingga sekarang spesialisasi atau kosentrasi perusahaan adalah memproduksi barang setengah jadi yaitu CPO dan PKO yang kemudian akan dijual kepada pembeli dalam hal ini perusahaan lain yang akan mengkonversikannya menjadi produk jadi yang beraneka ragam. Dalam konteks ini proses inovasi dinilai dari nilai jual produk, karena nilai jual tersebutlah pelanggan memilih produk yang dihasilkan perusahaan dibandingkan produk-produk lain. Nilai jual ini dapat berupa kualitas produk. Kualitas produk ini direfleksikan melalui peningkatan dan penurunan asam lemak bebas, karena hal tersebut mempengaruhi kualitas minyak yang imbasnya akan mempengaruhi harga pula. Semakin rendah asam lemak bebas maka semakin baik kualitas CPO dan PKO dan semakin tinggi harganya. Pada tahun 2011, asam lemak bebas CPO adalah sebesar 4,86% dan pada tahun 2012 mengalami peningkatan kualitas yang ditandai dengan menurunnya asam lemak bebas yaitu sebesar 0,57% (4,29%). Namun nilai asam lemak bebas tersebut tidak memenuhi standar yang

telah ditetapkan perusahaan yaitu asam lemak bebas 2,50 sampai 3,50. Maka proses inovasi untuk kualitas CPO adalah buruk. Sedangkan untuk mutu PKO pada tahun 2011 adalah 3,89% dan pada tahun 2012 adalah 4,14%, yang berarti terjadi penurunan kualitas sebesar 0,25%. Namun nilai asam lemak bebas tersebut telah memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan untuk dapat dikatakan bahwa kualitas PKO baik. Jadi dapat disimpulkan bahwa proses inovasi untuk kualitas PKO adalah baik.

b. Dari tabel 4.3 dapat dilihat bahwa nilai MCE untuk CPO pada tahun 2011 adalah 0,38% dan terjadi peningkatan sebesar 0,05% pada tahun tahun 2012 (0,43%). Hal ini membuktikan bahwa kinerja perusahaan pada indikator proses operasi adalah buruk. Sedangkan untuk PKO, nilai MCE pada tahun 2011 adalah 0,57% dan terjadi penurunan nilai MCE sebesar 0,03% pada tahun 2012 (0,54%) sehingga kinerja perusahaan pada indikator proses operasi PKO adalah baik.

c. Kinerja perusahaan pada indikator pelayanan purna jual dinilai baik karena perusahaan memiliki layanan mengenai purna jual dengan memberikan kompensasi kerugian yang timbul karena kelalaian perusahaan yang tidak sesuai dengan yang ada dalam kontrak jual beli, seperti masalah kesalahan pengiriman CPO atau PKO dengan kualitas yang seharusnya dikirim. Kompensasi yang diberikan atas masalah ini adalah dengan menanggung beban biaya pengiriman atau biaya *transport*.

Hasil Pengukuran Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tahun	Ukuran	
	Perputaran Karyawan (%)	Produktivitas Karyawan (Rp/karyawan)
2011	0%	49.769.881,2

2012	0%	120.276.279,9
------	----	---------------

Sumber: Dokumen PTPN VII (Persero) UU. Betu yang diolah

a. Berdasarkan tabel 4.4 dapat dilihat bahwa tidak ada retensi karyawan pada tahun 2011 dan 2012. Ini menjelaskan bahwa tidak adanya karyawan yang sengaja mengundurkan diri atau terkena PHK. Menurunnya jumlah karyawan pada tahun tersebut diakibatkan oleh meningkatnya jumlah karyawan yang pensiun dan mutasi kerja pada tahun tersebut, maka hal tersebut membuktikan bahwa kinerja perusahaan pada indikator perputaran karyawan ini adalah baik.

b. Untuk produktivitas karyawan dapat dilihat bahwa adanya peningkatan produktivitas karyawan dari tahun 2011 ke tahun 2012, yaitu yang awalnya hanya Rp 49.769.881,2 per karyawan, kemudian meningkat menjadi Rp 120.276.279,9 per karyawan. Peningkatan produktivitas karyawan ini disebabkan oleh banyaknya jumlah karyawan yang pensiun dan mutasi kerja. Tetapi disisi lain karyawan yang ada dituntut untuk melakukan pekerjaan yang sama, sehingga terciptanya efisiensi dan efektivitas

karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan pada indikator produktifitas karyawan adalah baik.

c. Berdasarkan hasil pengukuran proses operasi, maka indikator kepuasan karyawan adalah cukup baik. Hal tersebut beralasan karena pada tahun 2011 dan tahun 2012 proses operasi perusahaan untuk CPO dinilai buruk dan dinilai baik untuk PKO. Hal tersebut ditandai dengan meningkatnya nilai MCE CPO sebesar 0,05% dan menurunnya nilai MCE PKO sebesar 0,03% untuk tahun 2011 ke tahun 2012.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengukuran empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran maka didapatkan hasil skor dalam kriteria keseimbangan pada tabel dibawah ini adalah:

No	Perspektif	Skor
1	Keuangan	3
2	Pelanggan	9
3	Proses bisnis internal	1
4	Pertumbuhan dan Pembelajaran	2
Total		15

Sumber: Dokumen PTPN VII (Persero) UU. Betu yang diolah

Berdasarkan tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan keseluruhan adalah baik. Karena jumlah skor dari ke empat perspektif tersebut adalah 15. Yang artinya telah memenuhi standar nilai baik yang telah ditetapkan yaitu 11. Berikut hasil penilaian tersebut:

1. Hasil penilaian untuk perspektif keuangan, yaitu margin laba kotor, margin laba operasi, ROA dan TATO, diperoleh hasil secara keseluruhan bahwa

kinerja perusahaan dapat dikatakan baik karena telah memenuhi standar yang telah ditetapkan. Kecuali *current Ratio* yang menggambarkan kinerja perusahaan buruk karena nilai *current ratio* dibawah standar yang telah ditetapkan.

2. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan terhadap retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, profitabilitas pelanggan, kepuasan pelanggan dan pangsa pasar menunjukkan kinerja perusahaan yang baik.

3. Hasil pengukuran perspektif proses bisnis internal, yaitu proses inovasi untuk kualitas CPO menunjukkan hasil yang buruk dan menunjukkan hasil yang baik untuk proses inovasi kualitas PKO karena telah memenuhi standar yang telah ditetapkan perusahaan. Proses operasi yang dinilai melalui MCE, dinilai buruk untuk CPO dan dinilai baik untuk PKO karena telah memenuhi standar yang ditetapkan oleh perusahaan dan layanan purna jual membuktikan bahwa kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik karena telah memenuhi standar yang telah ditetapkan.

4. Hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu retensi karyawan dan produktivitas karyawan telah menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam kondisi baik. Sedangkan kepuasan karyawan telah menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam kondisi yang cukup baik.

Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh, saran-saran yang diajukan bagi PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu dan bagi peneliti-peneliti selanjutnya adalah:

1. Untuk Perspektif Keuangan hendaknya pihak manajemen memperhatikan dan segera mencari solusi perbaikan pada indikator *Current Ratio* yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan buruk dilihat dari sisi ketidakmampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek karena tidak memadainya aktiva lancar yang tersedia. Perusahaan diharapkan menggunakan indikator-indikator lain seperti *Return On Investment* (ROI), kolektibilitas piutang usaha, pertumbuhan pendapatan usaha dan lain-lain agar perusahaan lebih banyak mendapatkan informasi dari berbagai sisi yang akan berguna bagi manajemen merancang langkah strategik

demikian perkembangan dan keberlanjutan perusahaan kedepannya.

2. Untuk Perspektif Pelanggan, perusahaan harus tetap menjaga mutu pelayanan. Karena nilai esensial perusahaan bukan sekedar menjual produk dan mendapatkan keuntungan namun juga tetap harus memprioritaskan kepentingan pelanggan, karena loyalitas pelanggan merupakan aset perusahaan yang paling penting jika perusahaan ingin tetap *survive* dalam persaingan bisnis yang semakin kompetitif.

3. Untuk Perspektif Proses Bisnis Internal, Perusahaan harus memperhatikan setiap detail alur produksi. Inspeksi yang ketat mengenai mutu bahan baku dan proses produksi penting bagi perusahaan agar output yang dihasilkan baik pula serta tetap mewaspadaikan adanya stagnasi dalam proses produksi dengan menyiapkan langkah alternatif agar proses produksi tetap berjalan lancar sehingga akan berdampak pada peningkatan keuntungan perusahaan dari sisi finansial.

4. Untuk Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, perusahaan harus mampu memotivasi karyawan untuk tetap bekerja dengan efektif dan efisien agar karyawan tetap fokus pada tujuan perusahaan dengan tetap tidak mengenyampingkan kepentingan keseluruhan karyawan melalui fasilitas-fasilitas yang menunjang kinerja karyawan dan *reward* atas kinerja karyawan.

5. Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa untuk mendapatkan hasil akhir yang diharapkan perusahaan yaitu peningkatan dalam sisi finansial, perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor penentu hasil akhir yang dalam hal ini adalah pelanggan, karyawan dan proses operasi perusahaan. Apabila ketiga faktor tersebut terintegrasi dengan baik maka hal tersebut akan berbanding lurus dengan tujuan yang ingin perusahaan capai.

Keterbatasan

1. masih diperlukan konsep penelitian yang sama untuk meneliti konsistensi dari penelitian ini mengingat penelitian ini baru pertama kali diadakan di perusahaan.
2. untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengukur indikator kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan melalui survei lapangan untuk mendapatkan informasi yang akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Bambang, Riyanto. 2001. *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan. Edisi Keempat. Cetakan Ketujuh*. BPFE Yogyakarta: Yogyakarta.
- Endrianto, Wendy. 2010. Analisa Pengaruh Penerapan Basel dan Good Corporate Governance Terhadap Manajemen Risiko Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. *Tesis*. Jakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Hamzah, Muhammad Zilal. 2006. Pengaruh Balance Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan Daerah Perkebunan Propinsi Sumatera Utara. *Jurnal ekonomi bisnis Indonesia*: Lembaga Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia.
- Hermawan, Sigit. 2008. Penerapan balance scorecard sebagai alat implementasi strategi dalam upaya meningkatkan kinerja PTS X Sidoarjo. *Ventura : jurnal ekonomi bisnis dan akuntansi*: Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat STIE Perbanas Surabaya.
- Indriantoro, N. 2000. *Balanced Scorecard: Sistem Pengukuran Kinerja Yang Memacu Prestasi*. STIE Perbanas: Jakarta.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, terjemahan. Jakarta: Erlangga
- Masdupi, Erni. 2005. Analisis Dampak Struktur Kepemilikan Pada Kebijakan Hutang Dalam Mengontrol Konflik Keagenan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, Vol 20, No.1, Hlm. 57-69.
- Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pratomo, Dudi. 2007. *Analisis perbandingan kinerja perusahaan dengan menggunakan metode balance scorecard: studi kasus perusahaan asuransi di Kota Bandung*. Competitive: Politeknik Pos Indonesia. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat.

- Rahadi, D.R. 2010. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing. Hal. 153-154.
- Simatupang, Sonya Fransiskus. 2004. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard Studi Kasus Pada PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara. *Skripsi*. Medan: Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara
- Srimindari, Ceacilia. 2004. Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja. *Jurnal Ekonomi*, Vol. 3 No, 1, April, Hal 52-64.
- Widodo, Iman. 2011. Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT. Jansen Indonesia. *Skripsi*. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro
- Pengertian Perseroan Terbatas. Di download dari <http://dadangsukandar.wordpress.com/2011/01/29/pengertian-perseroan-terbatas/> pada tanggal 2 Oktober 2012.
- Perkebunan. Di download dari <http://id.wikipedia.org/wiki/Perkebunan> pada tanggal 2 Oktober 2012
- Pengertian Perkebunan. Di download dari http://dipertanhut.purworejab.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=74:statistik-perkebunan&catid=50:perkebunan&Itemid=185 pada tanggal 2 Oktober 2012.