# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Pembangunan pertanian sebagai salah satu sub sistem pembangunan nasional harus selalu memperhatikan dan senantiasa diupayakan untuk menunjang pembangunan wilayah setempat. Oleh sebab itu, pembangunan pertanian sebagai bagian dari pembangunan nasional harus memperhatikan potensi wilayah yang seimbang, baik untuk kepentingan pembangunan sektor pembangunan itu sendiri maupun untuk memenuhi kebutuhan pembangunan sektor-sektor lain yang diperlukan dalam kerangka pembangunan wilayah secara keseluruhan (Mardikanto, 2007:154).

Menurut Soekartawi (2005:2) pembangunan pertanian diharapkan dapat meningkatkan produksi pertanian guna memenuhi kebutuhan pangan dan kebutuhan industri dalam negeri, meningkatkan ekspor, meningkatkan pendapatan petani, memperluas kesempatan kerja dan mendorong pemerataan kesempatan berusaha. Agribisnis sebagai motor penggerak pembangunan pertanian diharapkan dapat memainkan peranan penting dalam kegiatan pembangunan daerah, baik dalam sasaran pemerataan pembangunan, pertumbuhan ekonomi maupun stabilitas sosial.

Perkebunan adalah salah satu sub sektor pertanian. Menurut Badan Pusat Statistik (2014), perusahaan perkebunan adalah suatu perusahaan berbentuk badan usaha/badan hukum yang bergerak dalam kegiatan budidaya tanaman perkebunan diatas lahan yang dikuasai, dengan tujuan ekonomi/komersial dan mendapat izin usaha dari instansi yang berwenang dalam pemberian izin usaha perkebunan.

Kelapa sawit sebagai tanaman penghasil minyak kelapa sawit {CPO (*Crude Palm Oil*)} merupakan salah satu primadona tanaman perkebunan yang menjadi sumber penghasil devisa nonmigas bagi Indonesia. Cerahnya prospek investasi komoditi minyak kelapa sawit dalam perdagangan minyak nabati dunia telah mendorong pemerintah Indonesia untuk memacu pengembangan areal perkebunan kelapa sawit.

Menurut Direktorat Jenderal Perkebunan, kelapa sawit merupakan salah satu tanaman perkebunan yang mempunyai peran penting bagi subsektor

perkebunan. Pengembangan kelapa sawit antara lain memberi manfaat dalam peningkatan pendapatan petani dan masyarakat, produksi yang menjadi bahan baku industri pengolahan yang menciptakan nilaitambah di dalam negeri, ekspor CPO yang menghasilkan devisa dan menyediakan kesempatan kerja.

Di Indonesia, dikenal tiga bentuk utama perkebunan kelapa sawit yaitu Perkebunan Rakyat (PR), Perkebunan Besar Swasta (PBS), dan Perkebunan Besar Negara (PBN). Bentuk lain yang relatif baru adalah bentuk Perusahaan Inti Rakyat (PIR) yang merupakan gabungan dari Perkebunan Rakyat dengan Perkebunan Besar Swasta dengan tata hubungan yang bersifat khusus (Mangoensoekarjo dan Semangun, 2005:35).

Menurut Direktorat Jenderal Perkebunan (2014), pengembangan komoditas ekspor kelapa sawit di Indonesia terus meningkat dari tahun ke tahun (Lampiran 1), terlihat dari rata-rata laju pertumbuhan luas areal kelapa sawit selama 2004 - 2014 sebesar 7,67%, sedangkan produksi kelapa sawit meningkat rata-rata 11,09% per tahun (Lampiran 2). Peningkatan luas areal tersebut disebabkan oleh harga CPO yang relatif stabil di pasar internasional dan memberikan pendapatan produsen, khususnya petani, yang cukup menguntungkan.

Tanaman Kelapa Sawit merupakan tanaman yang banyak dibudidayakan di Indonesia dengan sistem perkebunan oleh perusahaan-perusahaan besar baik olehperusahaan pemerintah yang berbentuk Badan Usaha Milik Negara maupun Perusahaan Milik Swasta. Tanaman kelapa sawit mempunyai nilai ekonomi yang sangat tinggi, hal ini terlihat dari perusahaan perkebunan milik pemerintah yang banyak membudidayakan komoditi kelapa sawit (Lampiran 3).

Sumatera Utara merupakan salah satu provinsi yang memiliki luas perkebunan kelapa sawit terluas di Indonesia. Luas perkebunan kelapa sawit di Sumatera Utara menurut Direktorat Jenderal Perkebunan tahun 2015 adalah 1.444.687 Ha (Lampiran 4). Menurut Badan Pusat Statistik Sumatera Utara, Kabupaten Langkat memiliki luas perkebunan kelapa sawit 46.291,00 Ha.

Salah satu perusahaan perkebunan milik negara ialah PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa. PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) II Tanjung Morawa merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang

bergerak dibidang perkebunan dan turut serta dalam persaingan pasar global maupun domestik pengolahan kelapa sawit. PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) II saat ini memiliki areal yang cukup luas (Kebun Inti) yaitu 112.551,95 Ha (termasuk 5.873,41 Ha yang sedang dalam proses pelepasan hak) dan berada di dua provinsi yaitu Provinsi Sumatera Utara 106.671,47 Ha dengan budidaya kelapa sawit, karet, tembakau, dan tebu serta Provinsi Papua 5.880,48 Ha dengan budidaya kelapa sawit (Gottschalk, 1985:32).

Pabrik Kelapa Sawit (PKS) Padang Tualang unit Sawit Seberang merupakan salah satu pabrik kelapa sawit yang berada di bawah manajemen PT. Perkebunan Nusantara II yang berasal dari perusahaan Belanda yang bernama Veredigle Deli Matschappi (VDM) sejah tahun 1923 yang memiliki luas area kelapa sawit 8.245,36 Ha. PKS Sawit Seberang merupakan pabrik tertua di PT. Perkebunan Nusantara II.

Perkembangan dunia bisnis terutama industri pengolahan kelapa sawit saat ini meningkat sangat pesat. Perkembangan antar industri pabrik pengolahan kelapa sawit ini memunculkan persaingan yang sangat kompetitif antar perusahaan terutama industri pabrik kelapa sawit yang ada di wilayah Sumatera Utara, baik yang dikelola oleh BUMN (Badan Usaha Milik Negara) seperti PT. Perkebunan Nusantara II, PT. Perkebunan Nusantara III, dan PT. Perkebunan Nusantara IV maupun oleh pihak swasta seperti Asian Agri, Astra Group, Bakrie Sumatera Plantation (BSP), PP Lonsum, Sinar Mas dan Soucfindo. Tuntutan menjadi kompetitif ini telah mendorong terjadinya perubahan demi perubahan pada perusahaan baik secara bersaing, melakukan kegiatan operasi, cara produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, penanganan transaksi terhadap pelanggan maupun mitra usaha. Perubahan-perubahan ini mendorong perusahaan untuk mempersiapkan diri agar bisa diterima di lingkungan global.

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

Penilaian atau pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian (Yuwono et al, 2007).

Kondisi sekarang adalah pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan oleh perusahaan umumnya terfokus pada aspek keuangan saja. Namun pengukuran kinerja tersebut sebetulnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan aspek keuangan hanya menggambarkan pengukuran efektifitas penggunaan aktiva serta laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu. Aspek keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal lain diluar sisi financial, misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal ada dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Kaplan dan Norton 1996:40).

Selama ini yang umum digunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1996).

Berdasarkan sumber informasi yaitu penanggungjawab PKS Padang Tualang, PKS unit Sawit Seberang masih menerapkan penilaian kinerja secara tradisional. Penilaian kinerja secara tradisional hanya fokus pada aspek keuangan. Sementara saat ini ada model pengukuran kinerja yang terintegrasi dan menilai

pengukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh, yang berarti bahwa pengukuran kinerja tidak hanya fokus terhadap aspek keuangan tetapi juga menilai dari aspek lainnya seperti pelanggan dan karyawan. Pengukuran kinerja tersebut adalah *Balanced Scorecard.*

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

Salah satu solusi yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton tahun 1990 adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu ukuran yang komprehensif dan berimbang yang memperhitungkan kinerja perusahaan baik dari segi finansial maupun non-finansial, kinerja jangka pendek maupun kinerja jangka panjang, serta keadaan internal maupun eksternal perusahaan. Selain itu, *Balanced Scorecard* bukan hanya sekedar alat pengukur kinerja tetapi juga merupakan sarana untuk me-*manage process*, di mana dalam pengembangan *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat mengklarifikasi serta menerjemahkan visi serta strategi secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi, memastikan *alignment* antara *goals* dan *personal goals* dengan strategi perusahaan, menghubungkan *strategic objectives* dengan *long-terms target* dan *annual budget*, mengidentifikasi dan menyatukan berbagai *strategic initiatives*, melakukan s*trategic reviews*, serta memberikan *feedback*yang membantu perusahaan untuk melakukan *strategy improvement*.

Menurut Mulyadi (2001:18) keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategi adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut : (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang dan (4) terukur. Oleh karena itu, perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang, tujuannya yaitu agar perusahaan mampu bersaing dengan industri lain yang sejenis agar dapat terus bertahan.

Dari percobaan penggunaan *Balance Scorecard* pada tahun 1990-1992, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam penelitian tersebut menunjukkan perlipatgandaan kinerja keuangan perusahaan. Keberhasilan ini disadari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *Balance Scorecard* yang komprehensif. Dengan menambahkan ukuran kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan. (Mulyadi, 2001).

## B. Rumusan Masalah

Dari hasil survey pendahuluan yang telah dilakukan oleh peneliti, PKS unit Sawit Seberang merupakan pabrik kelapa sawit pertama di Indonesia yang merupakan peninggalan sejak zaman Belanda sejak tahun 1923. PKS Padang Tualang unit Sawit Seberangmerupakan salah satu pabrik kelapa sawit milik negara dibawah manajemen PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.

Berdasarkan wawancara dengan manajer Pabrik Kelapa Sawit (PKS) Padang Tualang, PKS unit Sawit Seberang selama ini melakukan pengukuran kinerja karyawan hanya pada karyawan tertentu yaitu jajaran pimpinan saja. Penilaian kinerja terhadap jajaran pimpinan merupakan salah satu syarat untuk peningkatan karir.

Pabrik Kelapa Sawit (PKS) Padang Tualang unit Sawit Seberang merupakan pabrik kelapa sawit yang berkapasitas 80 ton / jam dan hasil produksinya berupa minyak sawit (*Crude Palm Oil*) dan inti sawit (*Kernel*) dan memiliki 135 orang jumlah karyawan.

Laporan kinerja perusahaan yang dilakukan setiap tahunnya hanya mengukur aspek keuangan, sebagai akibatnya fokus perhatian lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan sehingga terdapat kecenderungan untuk mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan *cost-effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan pelanggan.

Pengukuran kinerja terhadap PKS unit Sawit Seberang perlu dilakukan untuk dapat mengetahui keadaan perusahaan. Pengukuran kinerja ini diharapkan akan menggambarkan kinerja PKS unit Sawit Seberang sesungguhnya. Sehingga dapat diberikan rekomendasi proses perbaikan sesuai dengan hasil pengukuran kinerja yang dilakukan. Dari hasil pengukuran kinerja ini, akan terlihat pada bagian mana kinerja perusahaan yang bermasalah. Dengan adanya rekomendasi perbaikan ini, perusahaan dapat mengetahui permasalahan yang terjadi dan mempertimbangkan untuk melakukan langkah korektif.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah sebelumnya, maka peneliti merumuskan masalah kinerja perusahaan dengan penerapan metode *Balanced Scorecard*. Adapun masalah tersebut dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut : Bagaimana kinerja PKS Padang Tualang unit Sawit Seberang jika diukur dengan menggunakan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan jika diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*yang berjudul :**Analisis Pengukuran Kinerja Pabrik Kelapa Sawit (PKS) Padang Tualang Unit Sawit Seberang PT. Perkebunan Nusantara II Sumatera Utara Dengan Perspektif Balanced Scorecard.**

## C. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini berdasarkan perumusan masalah adalah menganalisis kinerja perusahaan dari empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif proses internal bisnis, perspektif pelanggan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini yakni berguna bagi peneliti, perusahaan dan peneliti lainnya:

1. Bagi peneliti, penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan penulis tentang pengukuran kinerja dengan perspektif *Balanced Scorecard* serta dapat mengaplikasikan penggunaan konsep *Balanced*

*Scorecard* sebagai sistem manajemen strategi dalam pengukuran kinerja perusahaan.

2. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan bagi PKS Sawit Seberang untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang telah ada, sehingga dapat mendorong mencapai keunggulan bersaing dan mendorong perusahaan ke arah yang lebih baik, selain itu dapat menganalisis kinerja perusahaan dengan menggunakan perspektif *Balanced Scorecard* yaitu metode pengukuran kinerja perusahaan yang dapat digunakan sebagai evaluasi atas kinerja eksekutif yang diukur secara berimbang.
3. Bagi peneliti lainnya, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu referensi untuk penelitian lebih lanjut, terutama mahasiswa yang hendak melakukan penelitian yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

UNIVERSITAS ANDALAS
UNTUK KEDJAJAAN BANGSA