

**EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN INSTRUMENT
MANAJEMEN STRATEJIK *BALANCE SCORECARD*
(STUDI KASUS PT. AMP PLANTATION AND ITS SUBSIDIARY)**

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister Manajemen Pada Program
Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas



Diajukan Oleh :

Nama : Jainuddin Sinaga

No. BP : 1420552002

**PROGRAM STUDI S2 MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG
2017**

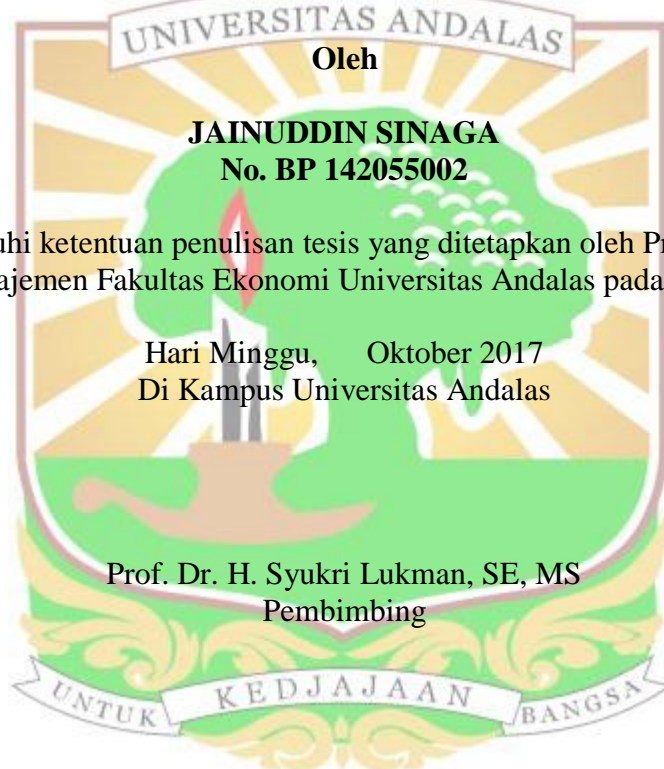


**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ANDALAS**

Pengesahan Tesis

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas
mengesahkan tesis mahasiswa dengan judul :

**EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN INSTRUMENT
MANAJEMEN STRATEGIK *BALANCE SCORECARD*
(STUDI KASUS PT. AMP PLANTATION AND ITS SUBSIDIARY)**



Telah memenuhi ketentuan penulisan tesis yang ditetapkan oleh Program Studi
Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas pada :

Hari Minggu, Oktober 2017
Di Kampus Universitas Andalas

Prof. Dr. H. Syukri Lukman, SE, MS
Pembimbing

Dr. Fajri Adrianto, SE, M.Bus
Ketua Penguji

Dr. M.Fany Alfarisi, SE, MS.Fin
Anggota Penguji

Padang, 29 Oktober 2017
Ketua Program

Dr. Syafrizal, SE, ME



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ANDALAS**

Berita Acara Ujian Tesis

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas telah menyelenggarakan Ujian Tesis untuk mendapatkan derajat kesarjanaaan Strata-2 Program Studi Magister Manajemen atas nama :

Nama : Jainuddin Sinaga
Nomor BP : 142055002
Konsentrasi Studi : Manajemen Stratejik
Judul Tesis : Evaluasi Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan
Instrument Manajemen Stratejik *Balance
Scorecard* (Studi Kasus PT AMP *Plantation and
ist Subsidiary*)

Telah diuji pada
Hari Minggu, Oktober 2017
Di Kampus Universitas Andalas



Prof. Dr. H. Syukri Lukman, SE, MS
Pembimbing

Dr. Fajri Adrianto, SE, M.Bus
Ketua Penguji

Dr. M.Fany Alfarisi, SE, MS.Fin
Anggota Penguji

Evaluasi Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Instrumen Manajemen Strategik
Balance Scorecard (Studi Kasus PT AMP Plantation)
Tesis oleh Jainuddin Sinaga
Pembimbing Prof. Dr. H. Syukri Lukman, SE, MS

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan dengan instrumen *Balance Scorecard* yang sesuai dengan Visi Misi dan strategi perusahaan dan melakukan system pengukuran kinerja perusahaan pada masing-masing perspektif *Balance Scorecard* selama periode tahun 2012 – tahun 2016. Sampel penelitian ini dilakukan disalah satu perusahaan perkebunan dan pengolahan minyak kelapa sawit di Sumatera Barat PT. AMP Plantation yang merupakan subsidiary dari Wilmar International Plantation. Pengolahan data penelitian dilakukan dengan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dengan pemberian bobot pada masing-masing perspektif model *Pairwise Comparison* atau model perbandingan berpasangan dimana pembobotan dilakukan oleh key Manajemen Perusahaan kemudian score akan dibandingkan dengan sasaran strategik pada indicator ukuran hasil (*lagging indicator*) dan indicator ukuran pemicu kinerja (*leading indicator*) pada masing-masing perspektif. Hasil penelitian pengukuran dengan instrumen *Balance Scorecard* pihak manajemen perusahaan dari hasil analisa SWOT perusahaan merumuskan pertumbuhan profitabilitas yaitu mengelola bisnis dengan konsep berkelanjutan (*sustainability*) *3P bottom line* (*people, planet, profit*) dan peningkatan produktifitas dengan efisiensi operasi dan penerapan praktek-praktek terbaik. Kedua strategi diterjemahkan dalam peta strategik perusahaan. Manajemen melakukan pembobotan pada masing-masing perspektif yaitu Keuangan 26%, Pelanggan 23%, Proses bisnis internal 31% dan Pembelajaran dan pertumbuhan 20%. Kinerja perusahaan dari tahun 2012 sampai tahun 2016 menunjukkan pencapaian KPI adalah secara keseluruhan perspektif adalah diatas 100% dengan rincian tahun 2012 score 114.36%, tahun 2013 score 126.38%, tahun 2014 score 130.23% dan tahun 2016 score 149.39%. Selama kurun waktu lima tahun kinerja perusahaan yang terendah adalah tahun 2015 dan tertinggi adalah tahun 2016. Perspektif Keuangan menunjukkan kinerja terbaik hal ini didorong oleh permintaan pasar dan proses produksi yang lebih mengutamakan kebutuhan pasar pada pasar global meskipun proses perbaikan pada proses bisnis internal sangat dibatasi oleh kualitas agronomis dari bahan baku, pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja belum maksimal untuk mendorong peningkatan kinerja ditunjukkan oleh hasil score KPI tidak tercapai meskipun ada peningkatan dari tahun 2012 sampai tahun 2016.

Kata kunci : *Balance Scorecard*, *lag indicator*, *lead indicator*, *Analytic Hierarchy Process*, PT. AMP Plantation, strategik, Analisa SWOT, Peta strategi, Profitabilitas, Produktifitas, Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Evaluasi Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Instrumen Manajemen Strategik
Balance Scorecard (Studi Kasus PT AMP Plantation)

Tesis oleh Jainuddin Sinaga

Pembimbing Prof. Dr. H. Syukri Lukman, SE, MS

ABSTRAC

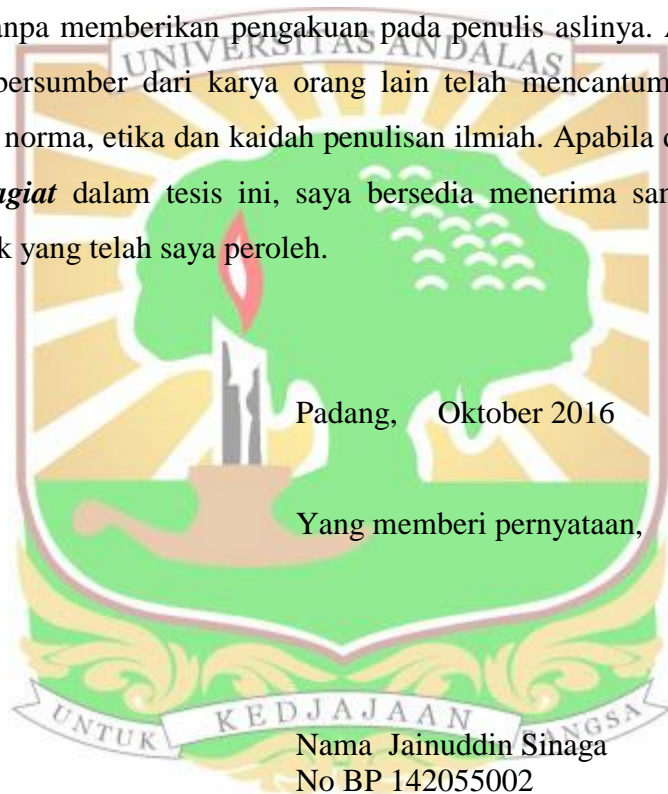
This study aims to determine the company performance with instrument Balanced Scorecard in accordance with the Vision, Mission and corporate strategy and perform the company's performance measurement system on each perspective of Balance Scorecard during the period of 2012 - 2016. The sample of this study was conducted in one of plantation and oil processing of palm oil company in West Sumatera, PT AMP Plantation which is a subsidiary of Wilmar International Plantation. Data processing research is done by Analytic Hierarchy Process (AHP) method with weighting on each perspective of model Pairwise Comparison that is model where weighting is done by Key Management Company then score will be compared with strategic goals at indicator of result measurement (lagging indicator) and indicator of drivers performance (leading indicator) in each perspective. The result of measurement research with Balance Scorecard instrument of company management from result of SWOT analysis formulates profitability growth that is managing business with sustainable 3P bottom line concept (people, planet, profit) and productivity improvement with operational efficiency and best practice implementation. Both strategies are translated in the company map strategic. Management weighted each perspective of Finance 26%, Customer 23%, Internal business process 31% and Learning and growth 20%. The company's performance from 2012 to 2016 shows the achievement of KPI is overall perspective is above 100% with the 2012 score of 114.36%, 2013 score 126.38%, 2014 score 130.23% and 2016 score 149.39%. During the period of five years the company's lowest performance is in 2015 and the highest is in 2016. Financial Perspective shows the best performance this is driven by market demand and production processes that prioritize market needs in global markets although the process improvement on internal business processes is severely limited by agronomic quality of raw materials, learning and growth shows that the performance has not been maximized to encourage the performance improvement shown by the KPI score is not achieved there is despite the increase from 2012 until 2016.

Keywords : Balance Scorecard, lag indicator, lead indicator, Analytic Hierarchy Process, PT. AMP Plantation, strategic, SWOT Analisis, Strategic Map, Profitability, Productivity, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis dengan judul Evaluasi Kinerja Perusahaan dengan pendekatan Instrumen Manajemen Stratejik *Balance Scorecard* (Studi Kasus PT AMP Plantation).

Merupakan hasil karya saya sendiri, dan tidak terdapat sebagian atau keseluruhan dari tulisan yang memuat kalimat, ide, gagasan, atau pendapat yang berasal dari sumber lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya. Adapun bagian-bagian yang bersumber dari karya orang lain telah mencantumkan sumbernya sesuai dengan norma, etika dan kaidah penulisan ilmiah. Apabila dikemudian hari ditemukan *plagiat* dalam tesis ini, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang telah saya peroleh.



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang telah memberikan Rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul Evaluasi Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Instrumen Manajemen Strategik *Blance Scorecard* (Studi Kasus PT AMP Plantation). Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program studi magister manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.

Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari tahap awal sampai pada tahap akhir penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu penyelesaian tesis:

1. Bapak Dr. Harif Amali Rivai, MSi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Andalas yang telah memberikan dukungan kepada saya menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Andalas;
2. Bapak Dr. Syafrizal, SE, ME selaku Ketua Program studi Magister Manajemen dan Bapak Dr. Fajri Adrianto, SE, M.Bus, selaku Sekretaris Program studi magister manajemen yang telah memfasilitasi dari tahap penulisan proposal hingga pelaksanaan seminar hasil;
3. Bapak Prof. Dr. H. Syukri Lukman, SE, MS selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
4. Bapak Dr. Fajri Adrianto, SE, M.Bus dan Bapak Dr. Fani Alfarisi, SE, MS.Fin yang telah berkenan sebagai tim penguji seminar hasil;

5. Bapak Low Kim Seng selaku Direksi PT AMP Plantation, Bapak Eriyondra selaku Mill Manager PT AMP Plantation, Bapak Sutanto selaku Group Estate Manager PT AMP Plantation, Bapak Ferriyadi selaku Financial Account & Administration Manager PT AMP Plantation, dan Bapak Bambang Wiguritno selaku HR Manager PT AMP Plantation yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
6. Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral; dan
7. Rekan-rekan seangkatan, sahabat, dan semua pihak yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu penyelesaian tesis. Penulis terbuka terhadap kritik dan saran demi penyempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini memberi manfaat bagi pengembangan ilmu.

Padang, September 2017

Penulis,

