

**PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SISTEM MANAJEMEN
STRATEGIK DALAM PENCAPAIAN SASARAN STRATEGIK
JANGKA PANJANG**

(Studi Kasus Pada PT Perkebunan Nusantara XIII Persero Pontianak)

Astrid Paramitha Sinaga

Alumni Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Kristen Maranatha Bandung

Candra Sinuraya

Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Kristen Maranatha Bandung

ABSTRACT

Strategic management system has give information for company to run their business activity appropriate to the strategies which has been decided for achieving the strategic goal and promising the growth of company to enter the competitive and turbulent business environment. Balanced scorecard as a strategic management system creates the growth of financial and non financial performance of the company. Balanced scorecard can translate vision, mission, and strategic into comprehensive, coherent, balanced and measurable strategic goals. The researcher did the research in the PT Perkebunan Nusantara XIII Persero, Pontianak, which is not yet implementing balanced scorecard as their strategic management system. This research has done to measure the indicator for achieving the strategic goals of PTPN XIII with the implementation of balance scorecard. The methodology used in this research was descriptive method with case study. Moreover, the data collection method was using observation, interview and literature study. The result of the research showed that the implementation of vision, mission of PTPN XIII needs improvements in the performance for achieving their vision and mission, on the other hand, the researcher tried to create balanced scorecard of PTPN XIII by translating balanced scorecard of PTPN XIII and used six steps, which are: (1) identification of organization foundation, (2) development of company strategy, (3) explanation the strategy into the four perspective (strategic goals), (4) creating strategic map which connected to the strategic objective with four perspective, (5) measurement of business strategic, and the last (6), determining target and creating initiatives which are needed for the implementation of the strategy

Keywords: *Balanced scorecard, vision, mision, strategic, strategis management system, financial and non financial performance*

Pendahuluan

Sistem manajemen strategik sebagai suatu media teknologi informasi, dibutuhkan oleh sebuah perusahaan untuk mengelola strategi-strategi perusahaan. Sistem manajemen strategik akan memberikan informasi-informasi bagi perangkat perusahaan dalam menjalankan aktivitas usahanya sesuai dengan strategi-strategi yang telah ditetapkan untuk mencapai sasaran strategiknya, serta menjanjikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan dalam memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen. Dampak lain dari teknologi informasi ini, yaitu rerangka *balanced scorecard* dapat digunakan untuk mengkomunikasikan berbagai sasaran strategik yang akan diwujudkan di masa depan oleh

organisasi. *Balanced scorecard* memberikan kemudahan bagi seluruh personel perusahaan di dalam mengkoordinasikan perwujudan berbagai sasaran strategik perusahaan melalui komunikasi, persuasi, dan *trust* (Mulyadi, 2001).

Balanced scorecard mampu menerjemahkan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Manajemen perusahaan yang mampu memahami dan memanfaatkan sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur itu akan memiliki kemampuan untuk menghasilkan *outstanding financial returns* dalam jangka panjang. Akan tetapi, hal tersebut menjadi terhambat oleh kelemahan-kelemahan manajemen, seperti: (1) kurangnya kesadaran tentang tujuan utama perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan; (2) kurangnya kemampuan manajemen dalam menciptakan *outstanding financial returns* dalam jangka panjang; (3) kurangnya kesadaran manajemen tentang pentingnya sistem manajemen sebagai alat untuk merealisasikan ide-ide cemerlang dalam menjalankan bisnis; (4) kurangnya keberanian manajemen dalam melakukan eksperimen pemanfaatan *balanced scorecard* sebagai alat untuk membangun perusahaan dalam menghasilkan *outstanding financial returns* dalam jangka panjang. Masih banyak manajer-manajer perusahaan yang menjalankan usahanya dengan sistem manajemen yang seakan-akan berorientasi pada masa yang lalu dan belum berorientasi pada masa depan (Mulyadi, 2001).

Sistem manajemen yang dilaksanakan oleh banyak perusahaan sekarang ini lebih memfokuskan pada kinerja keuangan yang diukur secara periodik dimana indikator-indikator yang terpenting adalah biaya-biaya yang dikeluarkan. Padahal, menurut Mulyadi (2001), untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen, perusahaan memerlukan tipe perencanaan yang tidak sekadar merespon perubahan yang diperkirakan akan terjadi di masa depan, tetapi tipe perencanaan yang menciptakan masa depan perusahaan melalui perubahan-perubahan yang dilaksanakan sejak sekarang. Oleh karena itu, setiap manajemen perusahaan memerlukan sistem manajemen sebagai suatu alat ukur untuk mengetahui seberapa baik kinerja perusahaan dan dapat digunakan untuk membuat peta perjalanan bisnis dalam membangun masa depan perusahaan. *Balanced scorecard* sebagai salah satu produk dari kemajuan teknologi informasi yang dapat diterapkan pada sistem manajemen strategik perusahaan, mampu menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam sasaran dan tujuan strategik serta ukuran kinerja operasional. *Balanced scorecard* memberikan rerangka yang jelas dan masuk akal bagi seluruh personel perusahaan untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja nonkeuangan, dan melalui teknologi informasi, *balanced scorecard* dikomunikasikan ke seluruh personel, serta koordinasi dalam mewujudkan berbagai sasaran strategik yang telah ditetapkan dapat dilakukan (Mulyadi, 2001).

Penerapan *balanced scorecard* sejauh ini sudah dilaksanakan di berbagai sektor. Menurut Darwanto (2003) banyak organisasi swasta, pemerintah dan nirlaba yang telah menggunakan *balanced scorecard*, 60% dari 1000 organisasi dalam *Fortune* menggunakan *balanced scorecard*. Perusahaan yang menunjukkan keberhasilan luar biasa setelah menerapkan *balanced scorecard* adalah antara lain: MOBIL Oil yang pada tahun 1993 menempati posisi ke-6 dalam *profitability*, kemudian menjadi nomor satu pada periode 1995–1998; CIGNA pada tahun 1993 rugi \$275 M, tahun 1994 menjadi untung sebesar \$15 M dan tahun 1997 sebesar \$98 M; BROWN & ROOT ENG. tahun 1993 rugi namun tahun 1996 menjadi nomor satu dalam pertumbuhan profit. *Balanced scorecard* sudah diterapkan di banyak lembaga pemerintah, baik pada tingkat pusat maupun daerah. Di Amerika Serikat, instansi federal yang menggunakan *balanced scorecard* antara lain adalah *Department of Agriculture, Natural Resource Conservation, Forrest Service, Department of Commerce,*

Fish & Wildlife Service, Bureau of Reclamation, Environmental Protection Agency, Council on Environmental Quality. Pada tingkat lokal, setingkat kecamatan di Indonesia, *balanced scorecard* sudah dipergunakan di 39 *Counties*, 277 *Cities*, 44 *Sewer Districts*, 125 *Water Districts*, 36 *Irrigation Districts*, 32 *Public Utility Districts*, 14 *Port Districts*, 48 *Conservation Districts*, dan 170 *Municipal Water Suppliers*.

Salah satu contoh organisasi pemerintah yang telah menerapkan *balanced scorecard* di AS menurut Gaspersz (2002) adalah pemerintahan Kota Charlotte, *North Carolina*, Amerika Serikat, sekaligus sebagai pelopor penerapan *balanced scorecard*. Pemerintah kota menetapkan dan menganggap kantor pusat pemerintahan (kantor walikota) sebagai korporat dan semua departemen atau instansi yang berada di bawahnya sebagai unit-unit bisnis kunci. *Scorecard* yang diterapkan pemerintah Kota Charlotte dinamakan *corporate scorecard*. Pengimplementasiannya melalui penetapan tujuan yang memperhatikan area fokus strategis, seperti: (1) area fokus keamanan masyarakat direpresentasikan melalui tujuan korporat, seperti: menurunkan kejahatan dan meningkatkan persepsi tentang keamanan dengan memperkuat lingkungan pemukiman; (2) area fokus pembangunan ekonomi direpresentasikan melalui tujuan mempromosikan kesempatan ekonomi; (3) area fokus restrukturisasi pemerintah diperhatikan melalui tujuan meningkatkan kualitas pelayanan dan mempertahankan tingkat pajak yang kompetitif, serta tujuan lain yang ada dalam *corporate scorecard*; (4) area fokus transportasi direpresentasikan melalui tujuan menyediakan transportasi yang aman dan nyaman. *Balanced scorecard* telah memberikan fokus dan mengurangi banyak ukuran di Kota Charlotte. *Scorecard* telah memungkinkan penerjemahan strategi Kota Charlotte ke dalam tujuan dan ukuran korporat yang konkrit. *Scorecard* memberikan pandangan yang cepat namun komprehensif tentang area fokus strategis dewan kota dan empat perspektif, yaitu: pelanggan, keuangan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Scorecard* telah memberikan suatu alat yang dapat digunakan oleh organisasi Kota Charlotte untuk memantau kemajuan menuju tujuan pelanggan dan keuangan, mengevaluasi pencapaian pembangunan kapasitas organisasi untuk pencapaian masa mendatang, dan memberikan suatu format yang mudah dipahami dalam melaporkan kemajuan organisasi. Melalui *scorecard* pula, Kota Charlotte telah memberikan komitmen sekitar 1,5 kali *fulltime equivalent* untuk mengkoordinasikan proyek *balanced scorecard* lingkup kota sejak tahun 1994 (Gaspersz, 2002:).

Selain organisasi pemerintah, Lumban Gaol (2007) mengungkapkan bahwa *balanced scorecard* juga dirancang di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS). PPKS adalah lembaga penelitian kelapa sawit yang cikal bakalnya telah berdiri sejak 1916. Hasil penelitian PPKS yang berupa produk, inovasi teknologi, dan jasa pelayanan telah banyak diaplikasikan untuk menunjang keberhasilan usaha di bidang perkelapasawitan. Penelitian-penelitian yang dilakukan mencakup aspek kultur teknis, pengolahan minyak, permesinan dan sosial ekonomi. PPKS juga secara aktif memberikan layanan teknis pada industri kelapa sawit. Dalam melaksanakan tugasnya, PPKS membutuhkan perancangan ukuran kinerja yang dapat membantu karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Untuk sampai kepada perancangan ukuran kinerja dimaksud, manajemen PPKS perlu menetapkan komponen-komponen strategis, berupa visi, misi, dan tujuan strategis. Mulanya, pengukuran kinerja PPKS hanya berdasarkan indikator keuangan saja sehingga tidak memberikan gambaran yang jelas tentang kinerja yang sebenarnya. Selain itu, belum ada prioritas perspektif kinerja yang ingin dinilai, serta tidak ada gambaran atau informasi yang jelas bagaimana kinerja PPKS berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Oleh karena itulah dirancang *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja di PPKS.

Pada intinya, rancangan *balanced scorecard* harus selalu disesuaikan PPKS pada setiap perubahan atau penambahan tolok ukur kinerja. PPKS juga selalu melakukan evaluasi terhadap sasaran-sasaran strategis yang telah ditetapkan, minimal setiap tahun, untuk menyesuaikan penetapan target perusahaan. Inisiatif yang telah ditentukan untuk memicu pencapaian sasaran evaluasi terhadap sasaran-sasaran strategis yang telah ditetapkan, minimal setiap tahun, untuk menyesuaikan penetapan target perusahaan. Inisiatif strategis yang telah ditentukan untuk memicu pencapaian sasaran strategis, juga selalu dijabarkan lebih lanjut ke dalam program dan anggaran perusahaan untuk lebih memperjelas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi perusahaan (Lumban Gaol, 2007). Berdasarkan dampak-dampak yang terjadi pada organisasi yang telah menerapkan *balanced scorecard* seperti yang dijelaskan di atas, penulis ingin mencoba merancang *balanced scorecard* pada perusahaan yang belum menerapkannya. Seperti PPKS yang bergerak di bidang perkelapasawitan, PT Perkebunan Nusantara (PTPN), khususnya PTPN XIII, juga merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak pada bidang usaha agroindustri dengan komoditas utamanya adalah kelapa sawit dan karet. Dalam upaya mewujudkan visinya, sejak Mei 2001 hingga sekarang PTPN XIII melakukan Program Transformasi Bisnis (PTB) untuk meningkatkan pola kerja konvensional menjadi perusahaan berbasis ilmu pengetahuan standar kelas dunia. Regulasi dan kebijakan PTPN XIII sepenuhnya diatur dalam birokrasi pemerintah karena merupakan BUMN pemerintah. Saat ini, kebijakan sistem yang ditetapkan pemerintah untuk digunakan PTPN XIII dalam mengelola sistem manajemen strategiknya adalah dengan metode *baldrige*. Konsep *baldrige* yang digunakan sebagai bagian dari PTB ini menjadi penting karena menjadi pijakan untuk melakukan lompatan bisnis dalam keseluruhan operasional perusahaan. PTPN XIII sampai dengan akhir tahun ini mempekerjakan karyawan tetap dan honorer sebanyak 13 ribuan orang. Dengan dukungan ribuan karyawan tersebut, PTPN XIII telah menunjukkan pertumbuhan kinerja yang konsisten.

Sehubungan dengan hal di atas, penulis mencoba mengaitkan visi, PTB, dan pertumbuhan kinerja yang konsisten dari PTPN XIII dengan konsep *balanced scorecard*. Walaupun sulit untuk menerapkan sistem lain pada perusahaan yang secara birokratis telah diatur pemerintah, menurut pihak Bagian Perencanaan dan Pengendalian PTPN XIII, sah-sah saja untuk menerima penawaran penerapan sistem-sistem manajemen lain yang sudah semakin berkembang. Karena bila penawaran tersebut dirasakan mampu untuk diterapkan, bisa saja diterapkan dua sistem sekaligus. Oleh karena itu, penulis juga terpacu untuk mencoba merancang sekaligus menawarkan sistem *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategis PTPN XIII. *Balanced scorecard* juga dianggap baik oleh penulis untuk diterapkan di PTPN XIII karena PTPN XIII merupakan perusahaan padat karya dimana konsep tenaga kerja adalah pemangku kerja dan biaya terbesar sehingga diperlukan alat atau *tools* yang lebih baik untuk menilai produktivitas masing-masing individu guna melaksanakan sistem penilaian karya, dan kompetisi antar karyawan dengan sendirinya akan meningkatkan daya saing perusahaan dalam jangka pendek dan jangka panjang. Selain itu, seperti yang telah diuraikan penulis, keberhasilan perusahaan-perusahaan baik disektor pemerintah, swasta, maupun BUMN yang telah menerapkan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategiknya turut mendukung keinginan penulis untuk melakukan penelitian di PTPN XIII.

Untuk itu, penulis tertarik untuk merancang dan memperkenalkan konsep *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategis kepada PTPN XIII yang belum menggunakan *balanced scorecard*, yang diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan untuk

mencapai sasaran strategik jangka panjang. Berdasarkan hal ini maka masalah yang ingin diteliti dalam hal ini dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan: (1) Bagaimana visi, misi, dan strategi PTPN XIII diterapkan dengan konsep *balanced scorecard* sehingga tujuan strategik jangka panjang perusahaan dapat tercapai? (2) bagaimana ukuran/indikator yang akan digunakan sebagai pengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik jangka panjang PTPN XIII, (3) bagaimana perancangan peta strategi yang sesuai bagi PTPN XIII untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik jangka panjang PTPN XIII?

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan yaitu (1) mendeskripsikan visi, misi, dan strategi PTPN XIII diterapkan dengan konsep *balanced scorecard*, (2) menentukan ukuran/indikator yang akan digunakan sebagai pengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik PTPN XIII, (3) merancang model peta strategi untuk menerjemahkan hubungan antara visi, misi, dan strategi PTPN XIII dengan sasaran strategik dari masing-masing perspektif *balanced scorecard*, kemudian menentukan ukuran/indikator keberhasilan dan inisiatifnya.

Rerangka Teoritis

Menurut Mulyadi (2001), *balanced scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Oleh karena organisasi pada dasarnya adalah institusi pencipta kekayaan, penggunaan *balanced scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan. Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut.

Setiap perusahaan memiliki visi dan misi yang menunjukkan ke arah mana perusahaan itu akan berjalan. Menurut Mulyadi (2001), strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi perusahaan. Selanjutnya Mulyadi (2001) mengatakan bahwa, pada awalnya, *balanced scorecard* diciptakan untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Kemudian *balanced scorecard* mengalami perkembangan implementasi, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik. Dengan demikian konsep dan penerapan *balanced scorecard* telah mengalami perubahan pesat sejak saat diperkenalkan pertama kali di Amerika Serikat.

Balanced scorecard telah mengalami perkembangan pesat selama satu dekade sejak saat diujicobakan pertama kali pada tahun 1990. Pada awal tahun 2000, *balanced scorecard* telah menjadi inti sistem manajemen strategik, tidak hanya bagi eksekutif, namun bagi seluruh personel perusahaan, terutama dalam perusahaan yang telah memanfaatkan secara intensif teknologi informasi dalam operasi bisnisnya. *Balanced scorecard* memberikan rerangka yang jelas dan masuk akal bagi seluruh personel untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja nonkeuangan. Dengan teknologi informasi, *balanced scorecard* dikomunikasikan ke seluruh personel, dan dengan teknologi informasi, koordinasi dalam mewujudkan berbagai sasaran strategik yang telah ditetapkan dapat dilakukan. Teknologi komputer dan telekomunikasi hanya akan produktif di tangan pekerja yang mengandalkan pengetahuan, sehingga di masa depan, pekerja yang akan dominan dalam perusahaan adalah *knowledge workers*, yaitu pekerja yang menggunakan pengetahuannya dalam menghasilkan produk dan jasa bagi pelanggan. Pada perkembangannya yang terakhir ini, *balanced scorecard* sudah dimanfaatkan untuk menghasilkan konsensus dari *knowledge workers* dalam menetapkan berbagai sasaran strategik yang akan diwujudkan oleh organisasi dalam

mewujudkan visi organisasi. *Balanced scorecard* memberikan kemudahan bagi seluruh personel perusahaan di dalam mengkoordinasikan perwujudan berbagai sasaran strategik perusahaan melalui komunikasi, persuasi, dan *trust*.

Pengertian *Balance Scorecard*

Balanced scorecard is a measurement and management system that views a business unit's performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth. (Anthony, dkk (1997) dalam Yuwono, dkk. (2004)). (2) Menurut Gaspersz (2002) *balanced scorecard* merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. *Balanced scorecard* adalah lebih dari sekedar suatu sistem pengukuran operasional atau taktis. Pengertian lain menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam Yuwono, dkk. (2004) *Balanced scorecard is.....a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business...includes financial measures that tell the results of actions already taken...complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities-operational measures that are the drivers of future financial performance.*

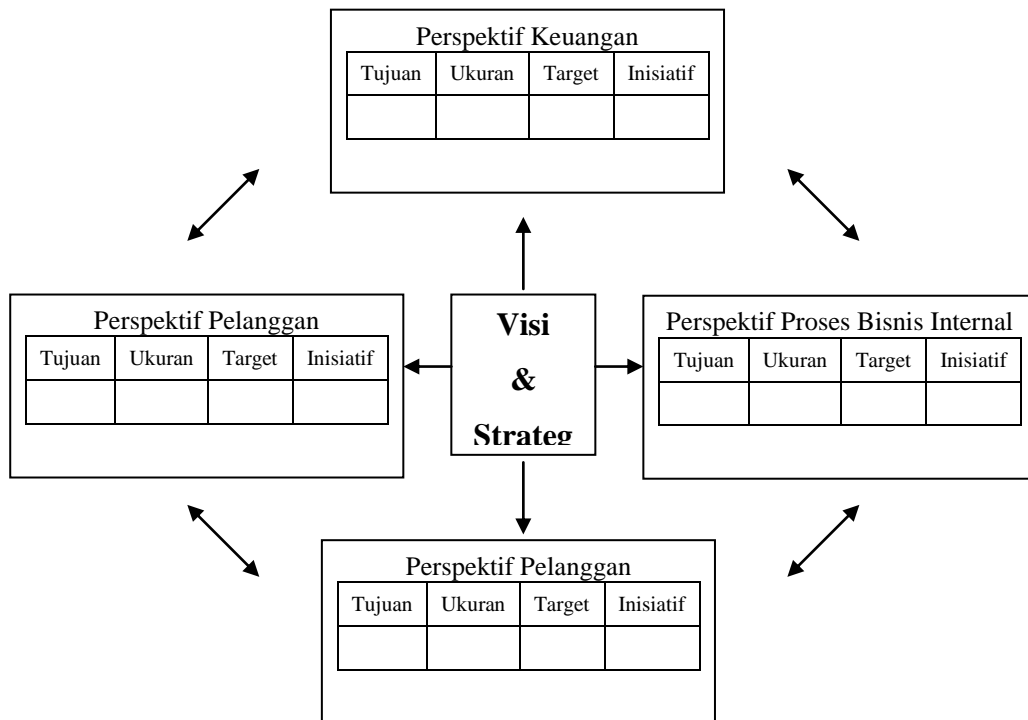
Menurut Kaplan dan Norton (2000) bahwa perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting yang nantinya akan menjadi aksi atau tindakan nyata dalam operasional perusahaan, seperti: (1) memperjelas serta menerjemahkan visi dan strategi, (2) mengomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategik, (3) merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategik, (4) meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategik.

Balanced scorecard semula merupakan aktivitas tersendiri yang terkait dengan penentuan sasaran, tetapi kemudian diintegrasikan dengan sistem manajemen strategik. *Balanced scorecard* bahkan dikembangkan lebih lanjut sebagai sarana untuk berkomunikasi dari berbagai unit dalam perusahaan dan sebagai alat bagi perusahaan untuk berfokus pada strategi. Menurut Gaspersz (2002), *balanced scorecard* memberi manajemen perusahaan suatu pengetahuan, ketrampilan, dan sistem yang memungkinkan personelnnya belajar dan berkembang terus-menerus (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategik yang tepat serta efisien (perspektif proses bisnis internal) agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (perspektif pelanggan) dan selanjutnya mengarah pada nilai saham yang terus-menerus meningkat (perspektif keuangan).

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* tidak hanya mengukur kinerja suatu perusahaan dari perspektif keuangan saja, melainkan juga dari perspektif nonkeuangan seperti perspektif pelanggan, proses bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu, *balanced scorecard* membantu perusahaan untuk mencapai tujuan strategik jangka panjangnya melalui ukuran-ukuran yang telah diselaraskan dengan visi, misi, nilai, dan strategi perusahaan.

Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Visi, Misi, dan Strategi

Sistem pengukuran kinerja menurut Yuwono, dkk (2004:18) harus dapat memotivasi para personel untuk mengimplementasikan strategi unit bisnisnya. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strateginya ke dalam sistem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strategi tersebut, sebab mereka telah mengkomunikasikan tujuan dan targetnya kepada para personelnnya. Komunikasi ini akan memfokuskan mereka pada pemicu-pemicu kritis, memungkinkan mereka untuk mengarahkan investasi, inisiatif, dan tindakan-tindakan dengan menyempurnakan tujuan-tujuan strategis.



Gambar 1. *Balanced Scorecard* sebagai Suatu Sistem Manajemen Kinerja
 Sumber: Gaspersz (2002:3)

Menurut Gaspersz (2002:3-4,9), gambar 1. menunjukkan bahwa *balanced scorecard* dimulai dari visi dan strategi perusahaan, di mana dari sini berbagai faktor kesuksesan yang penting didefinisikan. Visi, misi, dan strategi dijabarkan terlebih dahulu, selanjutnya diterjemahkan secara seimbang ke dalam empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* memberi manajemen organisasi suatu pengetahuan, ketrampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen untuk belajar dan berkembang terus-menerus (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategik yang tepat serta efisien (perspektif proses bisnis internal) agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (perspektif pelanggan) dan selanjutnya akan mengarah pada nilai saham yang terus-menerus meningkat (perspektif keuangan).

Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard menerjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam berbagai sasaran dan ukuran strategik yang tersusun ke dalam empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Penjabaran keempat perspektif tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Untuk membangun suatu *balanced scorecard*, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan

keuangan yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan keuangan berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *balanced scorecard*. Setiap ukuran yang dipilih seyogianya menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja keuangan (Gazpersz, 2002). *Balance Scorecard* harus menjelaskan strategi perusahaan, dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang kemudian mengaitkannya dengan berbagai urutan tindakan yang harus diambil berkenaan dengan proses finansial, pelanggan, proses internal, dan para pekerja serta sistem untuk menghasilkan kinerja ekonomis jangka panjang yang diinginkan perusahaan. Ketika pengembangan perspektif keuangan *balanced scorecard* dimulai, para eksekutif unit bisnis harus menentukan ukuran finansial yang sesuai untuk strategi mereka. Tujuan dan ukuran keuangan harus memainkan peran ganda, menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi, dan menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif *scorecard* lainnya (Kaplan dan Norton, 2000).

2. Perspektif Pelanggan

Menurut Gaspersz (2002), dalam perspektif pelanggan *balanced scorecard*, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana mereka akan berkompetisi. Perusahaan harus mengidentifikasi secara tepat kebutuhan pelanggan dengan menyusun kebutuhan-kebutuhan spesifik pelanggan dalam daftar kebutuhan pelanggan. Untuk melakukan analisis pelanggan, perusahaan perlu mengidentifikasi pelanggan berdasarkan beberapa pertimbangan atau karakteristik seperti pertimbangan geografi, aktivitas umum pembeli, posisi atau tanggung jawab pembeli, dan karakter pribadi pembeli. Kebutuhan spesifik pelanggan dapat didaftarkan melalui pemahaman yang tepat mengenai karakteristik pelanggan. Perspektif pelanggan, menurut Kaplan dan Norton (2000:55), memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting, seperti kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas, dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran, secara eksplisit, proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan dan pasar sasaran.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar (Yuwono, dkk, 2004). Banyak perusahaan memfokuskan pelaksanaan peningkatan proses-proses operasional. Yang biasa digunakan dalam *balanced scorecard* adalah model rantai nilai proses bisnis internal, yang menurut Garpersz (2002), terdiri dari tiga komponen utama, yaitu:

- a. Proses Inovasi—mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang, serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan.
- b. Proses Operasional—mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek waktu siklus sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu, dan lain-lain.
- c. Proses Pelayanan—berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan, seperti: pelayanan purna jual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu, dan lain-lain.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi di mana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sementara tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga perspektif itu tercapai. Tujuan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* ketiga perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal. Ada tiga kategori yang sangat penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu: kompetensi karyawan, infrastruktur teknologi, dan kultur perusahaan, seperti: motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan (Gaspersz, 2002).

Peran *Balanced Scorecard* Dalam Sistem Manajemen Strategik

Balanced scorecard menempati posisi strategik dalam sistem manajemen strategik pada tahap-tahap berikut (Mulyadi, 2001):

1. Tahap Perumusan Strategi

Strategi dapat dirumuskan melalui tujuh tahap utama berikut ini: identifikasi lingkungan yang akan dimasuki di masa depan; penentuan visi, misi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan tujuan; analisis SWOT; analisis portofolio; perumusan peluang dan masalah utama; identifikasi dan evaluasi alternatif strategi; dan perumusan strategi. Dalam tahap ini, *balanced scorecard* berperan dalam memperluas perspektif yang dicakup dalam penafsiran dampak trend perubahan lingkungan makro dan industri, serta memperluas perspektif yang dicakup dalam analisis SWOT.

2. Tahap Perencanaan Strategik

Strategi yang telah dirumuskan untuk mewujudkan visi dan tujuan kemudian diterjemahkan ke dalam rencana strategik yang terdiri dari tiga komponen, yaitu: sasaran strategik, target, dan inisiatif strategik. *Balanced scorecard* berperan menjadikan komprehensif dan koheren sasaran, target, dan inisiatif strategik yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategik. Kekomprensifan dan kekoherenan sasaran dan inisiatif strategik ini menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan dalam jangka panjang.

3. Tahap Penyusunan Program

Penyusunan program adalah proses penjabaran inisiatif strategik ke dalam rencana laba jangka panjang yang berisi langkah-langkah strategik yang dipilih untuk mewujudkan sasaran strategik tertentu beserta taksiran sumber daya yang diperlukan untuk dan diperoleh dari langkah-langkah tersebut. *Balanced scorecard* berperan dalam menjadikan komprehensif program yang dihasilkan dalam penyusunan program.

4. Tahap Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran adalah proses penyusunan rencana laba jangka pendek yang berisi langkah-langkah yang ditempuh oleh perusahaan dalam melaksanakan sebagian dari program. Dalam penyusunan anggaran dijabarkan program tertentu ke dalam rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran. *Balanced scorecard* berperan dalam menjadikan komprehensif anggaran yang dihasilkan dalam penyusunan anggaran.

5. Tahap Implementasi

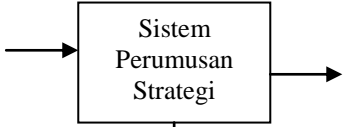
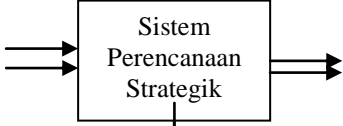
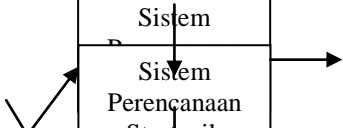
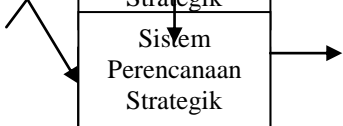

Setelah rencana menyeluruh selesai disusun, langkah berikutnya adalah implementasi rencana. Dalam tahap implementasi rencana ini, manajemen dan karyawan melaksanakan rencana yang tercantum dalam anggaran ke dalam kegiatan nyata. Dalam implementasi rencana, keterkaitan erat di antara implementasi, anggaran, program, inisiatif strategis, sasaran strategis, dan strategis harus tetap disadari untuk mempertahankan langkah-langkah rinci yang dilaksanakan dalam tahap implementasi tetap dalam rerangka strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi. Pada tahap ini, *balanced scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja personel di keempat perspektif.

6. Tahap Pemantauan

Implementasi rencana memerlukan pemantauan. Hasil setiap langkah yang direncanakan perlu diukur untuk memberikan umpan balik bagi pemantauan pelaksanaan anggaran, program, dan inisiatif strategis. Hasil implementasi strategis juga digunakan untuk memberikan informasi bagi pelaksana tentang seberapa jauh target telah berhasil dicapai, sasaran strategi telah berhasil diwujudkan, serta tujuan dan visi organisasi dapat dicapai. Hasil perbandingan antara hasil pengukuran kinerja dengan target anggaran digunakan untuk mengevaluasi kinerja jangka pendek, sedangkan hasil perbandingan antara hasil pengukuran kinerja dengan target yang ditetapkan dalam perencanaan strategis digunakan untuk mengevaluasi kinerja jangka panjang.

Peran *balanced scorecard* dalam setiap tahap sistem manajemen strategis tersebut dapat digambarkan dalam tabel 1 berikut ini.

Tabel. 1 Peran *Balanced Scorecard* Pada Tiap Tahap Sistem Manajemen Strategik

Peran BSC	Sistem Manajemen Strategik	Outcomes
<p><i>Balanced scorecard</i> berperan memperluas perspektif yang dicakup dalam menafsirkan dampak tren perubahan lingkungan makro dan industri, serta analisis SWOT.</p>		<p>Hasil analisis lingkungan makro dan industri, visi, misi, keyakinan dasar, nilai dasar, tujuan, dan strategi</p>
<p><i>Balanced scorecard</i> berperan menjadikan komprehensif dan koheren sasaran, target, dan inisiatif strategik yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategik.</p>		<p>Sasaran strategik Target Inisiatif Strategik</p>
<p><i>Balanced scorecard</i> berperan dalam menjadikan komprehensif program yang dihasilkan dalam penyusunan program.</p>		<p>Program</p>
<p><i>Balanced scorecard</i> berperan dalam menjadikan komprehensif anggaran yang dihasilkan dalam penyusunan anggaran.</p>		<p>Anggaran</p>
<p><i>Balanced scorecard</i> berperan memperluas perspektif kinerja personel yang diukur dan dievaluasi</p>		<p>Pelaksanaan Rencana</p>
		<p>Umpan balik tentang pelaksanaan rencana</p>

Sumber: Mulyadi (2001:60)

Metoda Penelitian

Dalam melakukan penelitian, penulis menggunakan metode deskriptif. Metode deskriptif merupakan metode yang bertujuan untuk menggambarkan atau mendefinisikan siapa yang terlibat di dalam suatu kegiatan, apa yang dilakukannya, kapan dilakukan, di mana dan bagaimana melakukannya (Cooper dan Schindler (2003) dalam Hartono, 2004:12). Sedangkan, untuk mengumpulkan data, penulis menggunakan studi lapangan (*field research*), dimaksudkan untuk memperoleh data primer yang berhubungan dengan objek penelitian itu sendiri dilakukan dengan observasi dan wawancara. Penulis melakukan tanya jawab langsung dengan pihak-pihak yang berkompeten untuk mendapatkan informasi yang relevan dengan penelitian ini. pihak-pihak tersebut antara lain : Bagian Perencanaan (terkait visi, misi, strategi perusahaan, dan perspektif proses bisnis internal), Bagian Pemasaran (perspektif pelanggan dan proses bisnis internal), Bagian Keuangan (perspektif finansial dan proses bisnis internal), Bagian SDM (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta proses bisnis internal), dan dari tiap-tiap bagian yang diwawancarai adalah 1 (satu) orang kepala urusan dan

1 (satu) orang staf.

Lokasi penelitian dilakukan di Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara XIII (Persero) PTPN XIII Jalan Sultan Abdurachman No.11, Pontianak-Kalimantan Barat. Penelitian dilakukan sejak bulan September 2008 hingga awal bulan Februari 2009.

Hasil Pengumpulan Data

Gambaran Singkat PTPN XIII

PT Perkebunan Nusantara XIII (Persero) yang menjadi objek penelitian penulis merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang agroindustri dengan komoditas utamanya adalah kelapa sawit dan karet. Kantor Direksi PTPN XIII berlokasi di Jl. Sultan Abdurachman No. 11, Pontianak-Kalimantan Barat. PTPN XIII belum menerapkan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategiknya. Dalam upaya mewujudkan visinya, PTPN XIII melakukan Program Transformasi Bisnis (PTB) untuk meningkatkan pola kerja konvensional menjadi perusahaan berbasis ilmu pengetahuan standar kelas dunia. Regulasi dan kebijakan PTPN XIII sepenuhnya diatur dalam birokrasi pemerintah karena merupakan BUMN pemerintah. Saat ini, kebijakan sistem yang ditetapkan pemerintah untuk digunakan PTPN XIII dalam mengelola sistem manajemen strategiknya adalah dengan metode *baldrige*. Konsep *baldrige* yang digunakan sebagai bagian dari PTB ini menjadi penting karena menjadi pijakan untuk melakukan lompatan bisnis dalam keseluruhan operasional perusahaan. PTPN XIII sampai dengan akhir tahun ini mempekerjakan karyawan tetap dan honorer sebanyak 13 ribuan orang. Dengan dukungan ribuan karyawan tersebut, PTPN XIII telah menunjukkan pertumbuhan kinerja yang konsisten.

Sehubungan dengan hal di atas, penulis mencoba mengaitkan visi, PTB, dan pertumbuhan kinerja yang konsisten dari PTPN XIII dengan konsep *balanced scorecard*. PTPN XIII merupakan BUMN pemerintah yang 100% kebijakan operasionalnya diatur oleh pemerintah. Saat ini, kebijakan sistem yang ditetapkan pemerintah untuk digunakan PTPN XIII dalam mengelola sistem manajemen strategiknya adalah dengan metode *baldrige*. Oleh karena sudah ditetapkan, PTPN XIII mau tidak mau, mampu tidak mampu, harus bisa menyesuaikan aktivitas perusahaan dengan kebijakan-kebijakan birokratis yang ditetapkan pemerintah tersebut. Dengan demikian, sulit untuk menerapkan sistem lain pada perusahaan yang secara birokratis telah diatur pemerintah. Walaupun sulit, menurut pihak Bagian Perencanaan dan Pengendalian PTPN XIII, sah-sah saja untuk menerima penawaran penerapan sistem-sistem manajemen lain yang sudah semakin berkembang. Karena bila penawaran tersebut dirasakan mampu untuk diterapkan, bisa saja diterapkan dua sistem sekaligus. Oleh karena itu, penulis juga terpacu untuk mencoba merancang sekaligus menawarkan sistem *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategik PTPN XIII. Penulis juga terpacu ingin merancang *balanced scorecard* PTPN XIII karena menurut pihak Bagian Perencanaan dan Pengendalian PTPN XIII, *balanced scorecard* cukup sulit dan rumit perancangannya untuk diterapkan di PTPN XIII. Penulis ingin melihat dan membuktikan sejauh mana kesulitan dan kerumitan perancangan dan penerapannya. *Balanced scorecard* juga dianggap baik oleh penulis untuk diterapkan di PTPN XIII karena PTPN XIII merupakan perusahaan padat karya dimana konsep tenaga kerja adalah pemangku kerja dan biaya terbesar sehingga diperlukan alat atau *tools* yang lebih baik untuk menilai produktivitas masing-masing individu guna melaksanakan sistem penilaian karya, dan kompetisi antar karyawan dengan sendirinya akan meningkatkan daya saing perusahaan dalam jangka pendek dan jangka panjang. Selain itu, seperti yang telah diuraikan penulis, keberhasilan perusahaan-perusahaan baik disektor pemerintah, swasta, maupun BUMN yang telah menerapkan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategiknya turut mendukung keinginan penulis untuk melakukan penelitian di PTPN XIII.

Sampai tahun 2007 PTPN XIII mempekerjakan 13.002 orang tenaga kerja yang terdiri dari 12.620 orang tenaga kerja tetap, 382 orang tenaga kerja tidak tetap (Perwira Pengamanan, Honorer dan Karyawan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu/PKWT). Keahlian khusus tenaga kerja adalah kemampuan dalam hal okulasi di pembibitan karet, deres karet, tukang las, maupun operator alat berat yang didapat dari pengalaman bekerja. Karyawan tetap PTPN XIII memiliki beberapa jenjang strata jabatan dari pejabat puncak hingga karyawan pelaksana.

Tabel 2. Demografi Tenaga Kerja PTPN XIII

Uraian	Jumlah (%)
Tenaga Kerja dikelompokkan menjadi :	
a. Karyawan Tetap	97 %
b. Karyawan Tidak Tetap:	
Perwira Pengamanan	0,1%
Honorer	0,4%
Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT)	2,5%
Komposisi Karyawan Tetap berdasarkan tingkatan jabatan:	
Karyawan Pimpinan (Golongan III-IV)	3,2%
Karyawan Pelaksana (Golongan I-II)	96,8%
Komposisi Karyawan berdasarkan lokasi kerja :	
Kebun	85%
Pabrik	10,2%
Rumah Sakit	1,3%
Kantor Direksi & Unit lain (Administrasi)	3,5%
Komposisi Karyawan berdasarkan pendidikan:	
S2/S3	0,05%
S1	2,5%
Diploma	1,12%
SMA	32,52%
Dibawah SMA	63,81%
Komposisi Karyawan berdasarkan Usia:	
50 tahun	11,19%
41- 50 tahun	41,49%
31-40 tahun	35,64%
21-30 tahun	11,68%

Sumber: *Application Document PTPN XIII (2008:ii)*

Langkah-Langkah Penelitian

Adapun langkah-langkah penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Langkah-Langkah Penelitian

No.	Keterangan	Sumber Data
1.	Memperoleh informasi visi, misi, dan strategi perusahaan	Dokumen dan wawancara ke bagian perencanaan
2.	Memperoleh informasi kinerja perusahaan dalam pengimplementasian visi, misi, dan strategi	Dokumen dan wawancara ke bagian pemasaran, keuangan, dan SDM
3.	Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i> : 1) Mengidentifikasi landasan organisasi (visi, misi, dan strategi) 2) Pengembangan strategi perusahaan 3) Menguraikan strategi ke dalam komponen-komponen yang lebih kecil (sasaran strategik): a. perspektif keuangan b. perspektif pelanggan c. perspektif bisnis internal d. perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 4) Membuat peta strategi (<i>strategy map</i>) yang menghubungkan tujuan strategik dengan empat perspektif 5) Pengukuran strategi bisnis : a. <i>lag indicator</i> , yaitu ukuran hasil yang merupakan tujuan akhir dari strategi-strategi yang telah diambil oleh perusahaan b. <i>lead indicator</i> , yaitu faktor-faktor yang mendorong tercapainya tujuan dalam <i>lag indicator</i> dari masing-masing perspektif. c. Penentuan inisiatif yang diperlukan dalam pengimplementasian strategi.	Dokumen, wawancara ke bagian pemasaran, keuangan, dan SDM, serta studi kepustakaan

Visi, Misi, dan Tata Nilai PTPN XIII

PTPN XIII mempunyai visi "Menjadikan PT Perkebunan Nusantara XIII (Persero) sebagai perusahaan agrobisnis yang berdaya saing tinggi, berkembang, dan tumbuh berkelanjutan". Dan misi "Menghasilkan produk dan jasa dalam bidang kelapa sawit, karet, serta industri hilirnya yang berdaya saing tinggi di pasar global dan bermanfaat bagi pemegang saham, karyawan, pekebun, petani, masyarakat, dan lingkungan". Serta tata nilai yaitu: (1) Integritas (*Integrity*), (2) Disiplin (*Discipline*), (3) Perbaikan terus-menerus (*Continual Improvement*), (4) Bertindak Segera (*Prompt Action*), (5) Tanggung Jawab (*Responsibility*), (6) Inovasi (*Innovation*), (7) Komunikasi (*Communication*), (8) Kerukunan (*Harmony*).

Menurut penulis untuk mempermudah penyusunan *balanced scorecard*, maka penulis mencoba merumuskan kembali visi dan misi PTPN XIII yaitu: visi: Menjadi perusahaan agrobisnis yang berdaya saing tinggi, berkembang, dan tumbuh berkelanjutan di tahun 2011. Misi: Menghasilkan produk yang berdaya saing tinggi di pasar global melalui penetapan kompetensi inti, peningkatan produktivitas dan kualitas produk, serta pengembangan usaha industri hilir yang mengarahkan perusahaan untuk tumbuh berkelanjutan.

Langkah-langkah Penyusunan *Balanced Scorecard* pada PTPN XIII

Mengidentifikasi Landasan Organisasi

Langkah awal penyusunan *balanced scorecard* adalah mengidentifikasi landasan organisasi. Landasan organisasi dapat diidentifikasi melalui visi, misi, tata nilai, paradigma kebijakan strategik, budaya perusahaan, sasaran strategik, analisis SWOT, dan lain-lain. PTPN XIII memiliki paradigma bisnis yang meliputi: (1) menciptakan nilai tambah dalam bekerja sehari-hari, (2) mengutamakan kebutuhan pasar dan pelanggan serta mencermati persaingan, (3) melakukan kegiatan perusahaan dengan cepat, sederhana, dan berani mengambil resiko, (4) bekerja dengan prinsip efisien dan efektif, (5) bekerja sama dan rukun serta saling mengingatkan dalam tugas berdasarkan pengetahuan, (6) menghargai hasil karya dan prestasi kerja untuk menjadi karyawan yang sejahtera dan terhormat, (6) memberi manfaat kepada alam dan lingkungan sekitar.

Analisis SWOT

Setelah dilakukan penetapan visi, misi, tata nilai, dan paradigma perusahaan, langkah selanjutnya adalah melakukan analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) terdapat dalam perusahaan. Penulis membuat SWOT *analysis* dari PTPN XIII berdasarkan data dan informasi yang diperoleh dan digambarkan dalam tabel Matriks SWOT PTPN XIII dibawah ini:

Tabel 4. Matriks SWOT PTPN XIII

	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
Peluang (<i>Opportunity</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan dengan pelanggan baik, sehingga pelanggan loyal kepada perusahaan • Adanya persediaan TBS dan bokar dari kebun plasma • Motivasi karyawan tinggi • Kebutuhan manusia terhadap minyak sangat tinggi • Penggunaan biodiesel sebagai pengganti bahan bakar minyak agar tetap bisa beroperasi • Pengembangan usaha industri hilir sebagai peluang perusahaan untuk tetap bisa berkompetitif 	<ul style="list-style-type: none"> • Areal tanaman inti dan plasma cukup luas, sehingga membutuhkan lebih banyak lagi tenaga kerja dan otomatis biaya tenaga kerja yang dikeluarkan lebih besar lagi • Komposisi pendidikan belum ideal. Lebih dari 50% karyawan PTPN XIII tidak tamat SMA. Peluangnya, PTPN XIII bisa memanfaatkan tenaga mereka dalam proses penanaman, pemanenan, penorehan, dengan upah yang murah.
Ancaman (<i>Threat</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Produktivitas kompetitor seperti perkebunan Malaysia lebih tinggi. Walaupun demikian, Malaysia juga mengimpor dari Indonesia untuk memenuhi persediaannya. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usaha berkaitan dengan alam, sehingga tidak bisa bergantung 100% • Produktivitas tanaman plasma rendah, karena luas arealnya lebih kecil • Tidak bisa berhubungan langsung dengan pelanggan karena pemasaran dan penjualan produk diserahkan kepada KPB • Jenis perusahaan padat karya yang membutuhkan banyak karyawan, sehingga banyak mengeluarkan biaya upah/gaji • Kesulitan mencari tenaga <i>high skill</i> dan <i>high education</i> untuk ditempatkan di unit, karena tidak ada yang mau ditempatkan di daerah perkebunan • Etos kerja (karakter) sebagian karyawan

		<p>belum baik. Hal ini berhubungan dengan budaya masyarakat setempat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetitor seperti perkebunan swasta memperluas areal kebunnya, sehingga lahan kebun untuk PTPN XIII semakin terbatas
--	--	--

Sumber: Hasil wawancara dengan pihak bagian Perencanaan dan Pengendalian, 2008

PTPN XIII juga memiliki komitmen yang kuat pada standar Tata Kelola Perusahaan (*Good Corporate Governance*) dengan memastikan transparansi dan kualitas keterbukaan yang selalu dievaluasi dan diukur setiap tahunnya. Penerapan Tata Kelola (*Good Corporate Governance*) juga merupakan bagian yang tak terpisahkan dari seluruh kegiatan usaha PTPN XIII. Komitmen yang kuat ini mendapat predikat baik setelah dievaluasi oleh badan independen yaitu BPKP perwakilan Kalimantan Barat.

Mengembangkan Strategi Perusahaan

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi melalui misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi.

Proses perencanaan strategis dan pengembangan strategi PTPN XIII dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- Tahap I: Penghimpunan Informasi. Dewan komisaris dan direksi memberikan informasi mengenai kebijakan pemerintah dan informasi yang berkembang saat ini dan prediksi ke depan, serta mempertimbangkan informasi kondisi internal perusahaan sebagai fokus penyusunan rencana jangka panjang.
- Tahap II: Pengembangan Strategi. Informasi yang telah diperoleh kemudian dianalisa untuk diselaraskan dengan kemampuan penyediaan sumber daya internal dan peluang yang dapat dimanfaatkan. Hasil analisa dituangkan menjadi rencana jangka panjang dan rencana kerja anggaran perusahaan.
- Tahap III: Implementasi Strategi. Rencana kerja anggaran perusahaan diterjemahkan menjadi program dan rencana kerja bulanan, triwulanan, dan target individu.
- Tahap IV: *Review* Kinerja, Evaluasi, dan Perbaikan. Secara berkala, realisasi kinerja di kaji ulang dan dievaluasi untuk melihat penyimpangan terhadap program dan rencana kerja yang telah ditetapkan. Untuk mencapai kinerja yang diharapkan, maka dilakukan perbaikan dan penyesuaian terhadap penyimpangan yang terjadi.

PTPN XIII menetapkan kebijakan-kebijakan strategis agar visi perusahaan dapat tercapai dengan tepat. Kebijakan-kebijakan strategis tersebut antara lain:

- Fokus pada fasilitas-fasilitas yang dapat langsung berdampak terhadap peningkatan produksi, seperti: infrastruktur melalui peningkatan jalan dan jembatan; peningkatan produktivitas kebun dengan sasaran untuk mencapai atau setidaknya mendekati potensi; dan perbaikan pabrik dengan target meminimalkan stagnasi.
- Pengarahannya pengembangan usaha pada pengembangan horisontal dan vertikal yang lebih progresif, seperti: perluasan kebun serta pengembangan industri hilir berbasis kelapa sawit dan karet agar mempunyai nilai tambah yang tinggi.
- Penataan organisasi serta pejabat yang menduduki posisinya disesuaikan dengan kondisi lingkungan usaha dan geografi perusahaan; pemberdayaan distrik; memantapkan pelaksanaan manajemen satu atap untuk mengelola plasma; serta pelatihan yang diarahkan untuk membentuk karakter yang lebih baik.

Akan tetapi, untuk mempermudah penyusunan *balanced scorecard* PTPN XIII, penulis mencoba merumuskan kembali kebijakan-kebijakan strategik PTPN XIII tersebut dengan

memberi beberapa tambahan sebagai berikut:

- a. Pemenuhan ekspektasi pemegang saham dengan peningkatan pendapatan melalui peningkatan produktivitas dan kualitas produk serta pengendalian biaya yang disesuaikan dengan anggaran.
- b. Pemenuhan ekspektasi pasar dan pelanggan, seperti: menghimpun dan memahami kebutuhan dari masing-masing pelanggan dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk terus melakukan hubungan bisnis dengan perusahaan melalui kantor pemasaran bersama.
- c. Pengelolaan proses bisnis internal perusahaan dengan melakukan pengembangan-pengembangan usaha dan inovasi-inovasi untuk memenuhi ekspektasi pemegang saham dan pelanggan.
- d. Penataan dan pembenahan organisasi, sumber daya manusia, dan budaya kerja perusahaan untuk meningkatkan loyalitas keseluruhan tenaga kerja perusahaan.

Menguraikan Strategi ke Dalam Komponen Sasaran Strategik

Kebijakan-kebijakan strategis yang sudah ditetapkan dijabarkan kembali untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dan koheren. Sasaran strategik merupakan pernyataan kualitatif tentang kondisi yang akan diwujudkan di masa depan, yang merupakan penjabaran tujuan organisasi (Mulyadi, 2001). Penulis merumuskan sasaran-sasaran strategik PTPN XIII sebagai berikut:

1. Peningkatan pendapatan melalui peningkatan nilai penjualan dan volume penjualan
2. Peningkatan hubungan yang baik dengan pelanggan dengan:
 - a. membangun komunikasi yang baik
 - b. memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan
 - c. meningkatkan loyalitas pelanggan
3. Pengembangan usaha dengan:
 - a. menjajaki perairan tambahan lahan
 - b. penjajakan kerjasama industri hilir dan pendukung
4. Peningkatan kualitas produksi dan kompetensi inti
5. Inovasi melalui *event* inovasi tahunan
6. Penataan dan pembenahan organisasi, sumber daya manusia, dan budaya kerja dengan:
 - a. membangun karakter seluruh karyawan dan memajukan budaya organisasional yang kondusif
 - b. mengembangkan kompetensi dan keahlian karyawan
 - c. meningkatkan kesejahteraan dan loyalitas karyawan

Sasaran-sasaran strategik ini kemudian dijabarkan lagi ke dalam empat perspektif *balanced scorecard* seperti pada Tabel 5.

**Tabel 5. Sasaran Strategik PTPN XIII Tahun Anggaran 2009-
2011**

Perspektif	Sasaran Strategik	Inisiatif Strategik
Perspektif Keuangan (Apa hasil-hasil finansial yang dibutuhkan untuk memenuhi ekspektasi pemegang saham?)	Peningkatan pendapatan dengan peningkatan nilai penjualan dan volume penjualan	Meningkatkan produktivitas kebun; Meningkatkan kualitas produk sesuai standar kualitas (tabel 4.8); Menekan harga pokok produksi dibawah harga jual pasar
Perspektif Pelanggan (Apa kebutuhan pelanggan yang harus dipenuhi untuk memenuhi ekspektasi pelanggan?)	Peningkatan hubungan baik dengan pelanggan dengan: 1. Membangun komunikasi yang baik 2. Memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan 3. Meningkatkan loyalitas pelanggan	Memperkuat posisi pasar dengan mempertahankan pasar tradisional dan memperluas jaringan pemasaran pada pasar nontradisional; Mengamati reaksi pasar serta memahami kebutuhan dan suara pelanggan yang diperoleh melalui survei pelanggan; Membangun jalur komunikasi dengan pelanggan melalui <i>customer relationship management</i> Merespon persyaratan dan <i>values priority</i> yang diinginkan pelanggan yang diperoleh melalui survei pelanggan; Melakukan perbaikan dengan cepat sesuai skala prioritas (tabel 7 dan 8) Melakukan survei kebutuhan dan kepuasan pelanggan untuk mendapatkan masukan
Perspektif Proses Bisnis Internal (Apa proses-proses yang harus dilaksanakan untuk memenuhi ekspektasi pelanggan dan ekspektasi pemegang saham?)	1. Pengembangan usaha dengan: menjajaki peraihan tambahan lahan penjajakan kerjasama industri hilir dan pendukung 2. Peningkatan kualitas produksi	Memperluas areal kebun dengan membuka areal baru dan mengelola kebun plasma dengan manajemen pola satu atap untuk meningkatkan produksi tandan buah segar dan karet Diversifikasi produk kelapa sawit menjadi produk turunannya, seperti sabun, margarin, minyak goreng beromega tiga, kandungan dalam kosmetik, biolilin, biodiesel, dll. Memproduksi produk berkualitas sesuai standar kualitas (Tabel 4.8); Cepat merespon permintaan dan keluhan pelanggan; Melakukan survei kebutuhan dan kepuasan pelanggan agar dapat dilakukan perbaikan kualitas produk

	<p>3. Mempertahankan Kompetensi Inti</p> <p>4. Inovasi melalui <i>event</i> inovasi tahunan</p>	<p>Penetapan kompetensi inti; <i>Workshop</i> setiap tahun dihadiri seluruh <i>senior leader</i> untuk evaluasi dan redefinisi kebijakan ke depan termasuk visi&misi</p> <p>Selalu meningkatkan peluang untuk berinovasi dan mengadakan perubahan-perubahan di segala bidang; <i>Workshop</i> setiap tahun dihadiri seluruh <i>senior leader</i> untuk evaluasi & redefinisi kebijakan ke depan termasuk visi & misi</p>
<p>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Apa nilai-nilai organisasional yang terpenting untuk memenuhi sasaran strategik perusahaan?)</p>	<p>Penataan serta pembenahan organisasi, SDM, & budaya kerja dengan:</p> <p>2. Membangun karakter seluruh karyawan dan memajukan budaya organisasi</p> <p>3. Mengembangkan kompetensi dan keahlian karyawan</p> <p>4. Meningkatkan kesejahteraan dan loyalitas karyawan</p>	<p>Pengembangan ide budaya & pola pikir dari komunitas; Pengelolaan SDM dengan basis <i>teach and learn</i>; Mengadakan pekan inovasi setiap tahun; Mengadakan pelatihan-pelatihan & program pengembangan diri & kedisiplinan dasar yang diarahkan pada pembentukan karakter</p> <p>Mengadakan pelatihan-pelatihan yang diarahkan pada pengembangan kompetensi & keahlian karyawan serta etos kerja profesional; Pengelolaan SDM dengan basis <i>teach and learn</i></p> <p>Menganalisis kekuatan tenaga kerja yang efektif & efisien dalam upaya strategi peningkatan produktivitas individu; Pemberian kompensasi, tunjangan & fasilitas kesejahteraan yang memadai bagi karyawan; Mengadakan sistem promosi & pengembangan karir berdasarkan kompetensi karyawan</p>

Sumber: Diolah dari data PTPN XIII tahun 2005-2007

Membuat Peta Strategi

Peta strategi memungkinkan suatu organisasi untuk mendeskripsikan dengan bahasa yang jelas dan umum, tujuan, rencana tindakan, dan target; tolok ukur yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan (seperti pangsa pasar dan survei pelanggan) dan kaitan-kaitan yang merupakan fondasi untuk arahan strategik (Tunggal, 2001). Hubungan sebab-akibat antara sasaran-sasaran strategik PTPN XIII dalam keempat perspektif *balanced scorecard* dapat digambarkan dalam bentuk model peta strategi seperti pada Gambar 2.

Gambar 2. menunjukkan rancangan peta strategi PTPN XIII. Agar dapat menjalankan misi untuk mencapai visinya, PTPN XIII harus membangun budaya organisasional secara kondusif dengan mendapatkan keberagaman ide budaya dan pola pikir dari komunitas. Dengan terbangunnya budaya organisasional yang kuat, karakter karyawan pun dapat dibangun. Setelah itu, PTPN XIII harus memotivasi karyawannya agar dapat berkinerja dengan baik, serta berusaha mempertahankan karyawannya dengan memberikan kompensasi yang terbaik bagi karyawannya. Dengan begitu, perusahaan dapat melakukan pengembangan dan pembelajaran terhadap karyawannya untuk meningkatkan loyalitas dan kepuasan karyawan.

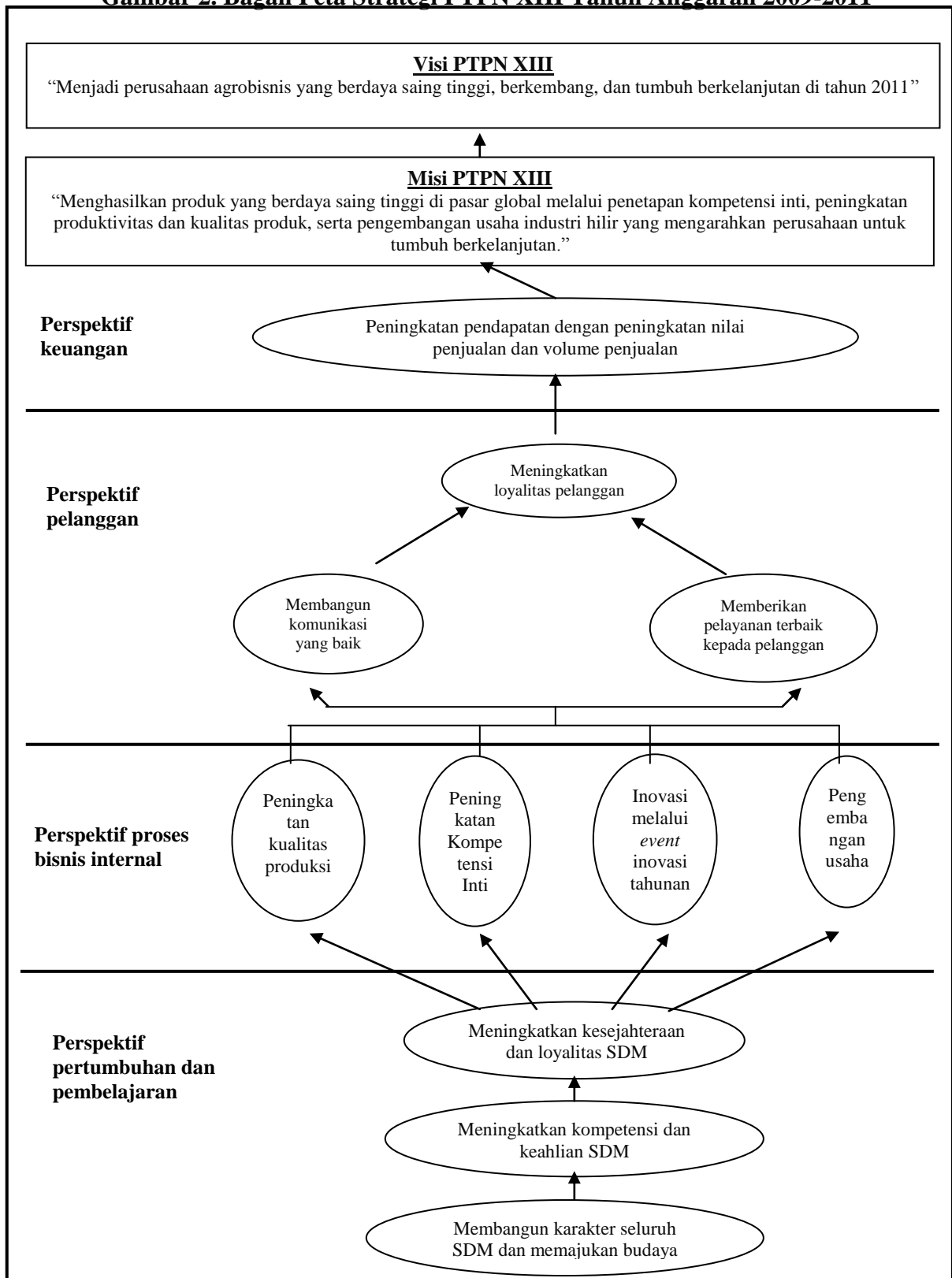
Loyalitas dan kepuasan karyawan yang tinggi sangat berperan dalam proses bisnis internal, seperti: peningkatan kualitas produksi, pemahaman dan pengutamaan kebutuhan pasar dan pelanggan, inovasi melalui *event* inovasi tahunan, serta melakukan pengembangan usaha. Untuk memenuhi ekspektasi pelanggan serta meningkatkan kepuasan pelanggan, setelah dilakukannya proses bisnis internal, PTPN XIII harus dapat mempelajari dan menetapkan pasar dan pelanggannya dengan tepat, membangun komunikasi yang baik dengan pelanggannya, serta mampu menghimpun dan memahami kebutuhan pelanggannya. Konsumen yang puas akan loyal terhadap perusahaan. Pelanggan yang loyal akan tetap mempertahankan PTPN XIII sebagai penyedia kebutuhannya yang terbaik. Hal ini akan sangat mempengaruhi tingkat produksi dan penjualan PTPN XIII. Tingkat produksi dan penjualan yang terus meningkat akibat permintaan pasar yang tinggi disertai dengan pengendalian biaya yang disesuaikan dengan anggaran akan meningkatkan pendapatan PTPN XIII yang akan memenuhi ekspektasi pemegang saham.

Menentukan Ukuran Sasaran Strategik

Pengukuran penting bagi peningkatan suatu kemajuan/perubahan ke arah yang lebih baik (Gasperz, 2003:68). Sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan akan diukur dengan menggunakan alat ukur, (1) *outcome (lagging) measurements* merupakan ukuran yang menggambarkan apa yang dihasilkan. (2) *performance driver (leading) measurements* adalah ukuran-ukuran yang menjadi pemicu *outcome* dimasa yang akan datang.

Tabel 5. berikut ini memperlihatkan *lag indicator* dan *lead indicator* masing-masing sasaran strategik pada keempat perspektif *balanced scorecard*. Penentuan ukuran ini diharapkan dapat mengukur keberhasilan dari sasaran-sasaran strategik setiap perspektif *balanced scorecard*. Ukuran keberhasilan sasaran-sasaran strategik tersebut dirumuskan sebagai berikut:

Gambar 2. Bagan Peta Strategi PTPN XIII Tahun Anggaran 2009-2011



Sumber: Diolah dari data PTPN XIII 2005-2007

Tabel 6. Ukuran Sasaran Strategik PTPN XIII Tahun Anggaran 2009-2011

Sasaran Strategik	<i>Lag Indicator</i>	<i>Lead Indicator</i>	Hasil s.d 2007	Target 2009-2011
<p>Perspektif Keuangan Peningkatan pendapatan dengan peningkatan nilai penjualan dan volume penjualan</p>	<p>% peningkatan nilai penjualan, rata-rata 20% per tahun; % peningkatan volume penjualan, min.15%/tahun</p>	<p>Kenaikan harga jual di pasar</p>	<p>- Tahun 2007 nilai penjualan meningkat 44,14% dari tahun 2006; - Volume penjualan kelapa sawit menurun 8,96% dan karet meningkat 14,36% dibanding 2006</p>	<p>- Nilai penjualan tumbuh min. 40% per tahun; - Volume penjualan tumbuh min. 10% per tahun</p>
<p>Perspektif Pelanggan Peningkatan hubungan baik dengan pelanggan dengan: 1. Membangun komunikasi yang baik 2. Memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan 3. Meningkatkan loyalitas pelanggan</p>	<p>% kepuasan pelanggan, 90 skala 100 % kepuasan pelanggan, 90 skala 100 % loyalitas pelanggan 90 skala 100</p>	<p>- Persyaratan produk yang diminta pelanggan (Tabel 8); - Nilai pelanggan berdasarkan prioritas (Tabel 8); - Jumlah kunjungan ke pelanggan - Jumlah keluhan pelanggan 0 (nol); - Persyaratan produk yang diminta pelanggan (Tabel 8); - Nilai pelanggan berdasarkan prioritas (Tabel 8) Jumlah peningkatan pelanggan</p>	<p>- Pelanggan karet sebesar 10, pelanggan kelapa sawit sebesar 22; - Indeks kepuasan pelanggan 80% - Masih ada keluhan dalam hal layanan purna jual seperti kemasan produk dan kualitas produk dalam pengiriman; - Indeks kepuasan pelanggan 80% - Pelanggan karet sebesar 10, pelanggan kelapa sawit sebesar 22</p>	<p>Pelanggan tetap bertambah sebesar 20 pelanggan Tidak ada keluhan Pelanggan tetap bertambah sebesar 20 pelanggan</p>

Perspektif Proses Bisnis Internal				
<p>1. Pengembangan usaha dengan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • menjajaki peraihan tambahan lahan 	Jumlah penambahan lahan, min. 15.000 ha per tahun	Jumlah peningkatan produktivitas kebun Kelapa sawit: 10%/ha/tahun Karet : 5%/ha/tahun	- Tahun 2007 telah dilakukan penajakan lahan di Kalbar dan Kaltim; - Perolehan lahan 20.000 ha tahun 2008	Penambahan lahan minimal 40.000 ha
<ul style="list-style-type: none"> • penajakan kerjasama industri hilir dan pendukung 	Jumlah pembangunan dan pengoperasian industri hilir, min. 1 industri hilir sudah dibangun	Jumlah peningkatan produktivitas kebun Kelapa sawit: 10%/ha/tahun Karet : 5%/ha/tahun	- Penajakan pembangunan industri hilir dan pendukung telah selesai 50% di tahun 2007 dan diperkirakan selesai 100% tahun 2008	Pembangunan min. dua industri hilir
2. Peningkatan kualitas produksi	% kepuasan pelanggan, 90 skala 100	Standar kualitas produk (Tabel 9)	- Kualitas produk sesuai standar kualitas (Tabel 9); - Tidak ada komplain	- Kualitas produk sesuai standar kualitas (Tabel 9); - Tidak ada komplain
3. Mempertahankan Kompetensi Inti	% loyalitas pelanggan; 90 skala 100	Standar kualitas produk (Tabel 9); Suara positif dan negatif dari pelanggan	- Pelanggan karet sebesar 10, pelanggan kelapa sawit sebesar 22, indeks loyalitas pelanggan 80%	- Kompetensi inti mendorong pencapaian visi dan misi; - Jumlah pelanggan tetap bertambah sebesar 20 pelanggan
4. Inovasi melalui <i>event</i> inovasi tahunan	Implementasi visi, misi, dan kebijakan strategis tercapai	Kinerja perusahaan yang semakin baik; Pemenuhan pencapaian sasaran strategis perusahaan	- Visi & misi tercapai; - Persiapan pembangunan satu industri hilir; - Jumlah peserta pekan inovasi menurun hanya 25 orang	- Visi & misi tercapai; - Inovasi dalam pengembangan usaha 2 industri hilir

<p>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</p> <p>Penataan serta pembenahan organisasi, SDM, & budaya kerja dengan:</p> <ul style="list-style-type: none"> Membangun karakter seluruh karyawan dan memajukan budaya organisasi Mengembangkan kompetensi dan keahlian karyawan Meningkatkan kesejahteraan dan loyalitas karyawan 	<p>Jumlah keterlibatan karyawan dalam pelatihan, min. 30% dari jumlah keseluruhan karyawan</p> <p>Jumlah pelatihan untuk pengembangan diri karyawan, min. 48.000 <i>man hour</i> per tahun</p> <p>% Loyalitas karyawan, 90 skala 100</p>	<p>Jumlah pelatihan untuk pengembangan diri karyawan, min. 48.000 <i>man hour</i> per tahun</p> <p>Jumlah keterlibatan karyawan dalam pelatihan, min. 30%, rata-rata 3900 karyawan</p> <p>% kenaikan gaji dan promosi kenaikan jabatan sehubungan dengan kinerja</p>	<p>Jumlah karyawan yang mencapai surat teguran menurun menjadi 7 orang; Hasil penerapan GCG adalah menjadi pemenang dalam <i>Annual Report Award</i> kategori BUMN nonkeuangan tidak tercatat 2007 dan kontes <i>BUMN Award on Agro Industry</i> 2005</p> <p>Jumlah karyawan yang terlibat dalam proses pembelajaran dan pengembangan tahun 2007 sebesar 3500 orang.</p> <p>Peningkatan penghasilan karyawan tahun 2007 Pembangunan beberapa rumah karyawan di kebun Rehabilitasi perumahan dan prasarana lainnya; Indeks loyalitas karyawan 80%</p>	<p>Tercipta budaya organisasi yang kondusif dengan paradigma dan <i>value</i> perusahaan; Tercipta karakter dan etos kerja yang baik</p> <p>Tercipta <i>knowledge worker</i> menuju <i>knowledge company</i>; Jumlah karyawan yang terlibat dalam proses pembelajaran dan pengembangan sebesar 3900 orang dengan 48.000 <i>man hour</i></p> <p>Kinerja karyawan semakin baik/meningkat; karyawan loyal pada perusahaan; Produktivitas individu atas pendapatan perusahaan semakin meningkat setiap tahun.</p>
---	--	--	--	---

Sumber: Diolah dari data PTPN XIII Tahun 2005-2007

Menetapkan Target dan Merumuskan Inisiatif Strategik

Dalam tabel 6. berikut ini, diuraikan target-target serta program atau inisiatif strategik PTPN XIII dalam upaya mencapai sasaran-sasaran strategiknya di setiap perspektif *balanced scorecard*. Penulis mencoba menetapkan target-target yang mungkin akan bisa dicapai perusahaan dengan beberapa program-program pendukung. Walaupun demikian, penulis tidak dapat menjamin tingkat realisasi target-target dan program-program tersebut, karena penulis tidak melakukan penelitian lebih dalam sehingga penulis tidak dapat mencantumkan kepastian angka indeks yang ingin dicapai perusahaan.

Target-target dan program atau inisiatif strategik jangka panjang PTPN XIII pada tabel 7 dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Target dari sasaran strategik dalam hal peningkatan pendapatan adalah meningkatnya nilai penjualan minimal 40% setiap tahunnya dan volume penjualan meningkat 10% setiap tahunnya. Untuk mencapai target ini, PTPN XIII dapat melakukan beberapa inisiatif, seperti: meningkatkan produktivitas kebun dan kualitas produk yang sesuai dengan standar kualitas (tabel 4.8), menekan harga pokok produksi dibawah harga jual pasar, dan meminimasi pemakaian biaya secara keseluruhan sesuai anggaran. Peningkatan produktivitas kebun dilakukan untuk memenuhi permintaan pasar, sehingga persediaan di pasar tidak pernah habis. Akan tetapi, peningkatan produktivitas ini harus juga disertai dengan peningkatan kualitas produk yang dihasilkan, di mana, pemerintah telah menetapkan standar kualitas produk untuk industri perkebunan. PTPN XIII harus bisa mencapai standar tersebut (tabel 8).

2. Perspektif Pelanggan

Untuk menjaga hubungan komunikasi yang baik dengan pelanggan, agar pelanggan puas atas produk perusahaan, pertama-tama, PTPN XIII harus mengamati reaksi pasar serta memahami kebutuhan dan suara pelanggan yang diperoleh melalui survei pelanggan. Selanjutnya, PTPN XIII memperkuat posisi pasarnya dengan mempertahankan pasar tradisional dan memperluas jaringan pemasaran pada pasar nontradisional. PTPN XIII memahami suara pelanggan yang diperoleh dari survei kepuasan pelanggan sesuai karakteristik produk yang dilakukan setiap tahun. Dari survei ini, perusahaan dapat mengetahui prioritas syarat produk (tabel 8) seperti apa yang diinginkan pelanggan sehingga perusahaan bisa berfokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan, evaluasi mutu, dan pengembangan produk. Selain itu, untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggannya, PTPN XIII juga harus tanggap dalam merespon *values priority* (tabel 8) yang diinginkan pelanggan yang diperoleh melalui survei pelanggan. *Values priority* ini dapat menjadi acuan untuk lebih fokus pada pelanggan, memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan, dan agar lebih fokus kepada peluang berinovasi serta melakukan perbaikan-perbaikan terus-menerus sesuai skala prioritasnya, seperti: identifikasi kontinuitas mutu produk dan layanan sesuai standar mutu dan keinginan pelanggan, evaluasi seluruh kesepakatan yang telah diatur dalam kontrak penjualan, evaluasi layanan purna

jual khususnya dalam penyelesaian komplain, meninjau ulang efektivitas jalur komunikasi, serta meninjau ulang kuesioner survei kepuasan pelanggan untuk menggali informasi lebih jauh atas harapan pelanggan. PTPN XIII juga harus memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan dengan sering melakukan kunjungan kepada pelanggan serta membangun jalur komunikasi yang mempertemukan perusahaan dengan pelanggan dan calon pelanggan untuk mempermudah mereka mendapatkan informasi, baik yang bersifat umum maupun informasi yang bersifat lebih teknis. Inisiatif ini dapat dilakukan melalui *customer relationship management*.

Dari hasil survei kepuasan pelanggan, dapat juga diperoleh jumlah pelanggan yang puas dan tidak puas serta penyebabnya. Penyebab ketidakpuasan pelanggan kemudian segera ditindaklanjuti dengan proses perbaikan di bidang mutu, layanan, serta ketepatan waktu penyerahan di bidang tugas/unit terkait sesuai skala prioritasnya. Keluhan pelanggan ini dapat digunakan sebagai *input* untuk perbaikan proses kerja. *Input* negatif disampaikan ke unit dan dipergunakan untuk melakukan perbaikan dari mulai proses produksi sampai dengan pemberian layanan purna jual, sedangkan *input* positif dipertahankan dan dievaluasi untuk ditingkatkan agar tercapai kepuasan pelanggan. Untuk menjamin bahwa keluhan tersebut telah diselesaikan dengan efektif dan cepat, dilakukan upaya pengecekan kembali kepada pelanggan maupun kepada unit bagian, terkait sejauh mana tindak lanjut terhadap penanganan atau perbaikan yang telah dilakukan, sehingga tidak ada lagi keluhan dari pelanggan. Perusahaan melakukan evaluasi terhadap hasil survei kepuasan pelanggan dengan mempertimbangkan masukan, harapan, serta keinginan pembeli secara berkesinambungan. Perubahan atas keinginan pembeli yang relevan dapat segera ditindaklanjuti sesuai dengan skala prioritasnya, seperti:

- Pelanggan CPO: berfokus pada ketersediaan produksi. Selalu dilakukan komunikasi dua arah antara unit dengan bagian pemasaran sehingga pelanggan tidak menunggu produk terlalu lama. Bagian pemasaran melakukan penjadwalan kapal untuk melaksanakan terciptanya kontinuitas ketersediaan produk.
- Pelanggan inti kelapa sawit: berfokus pada masalah kebersihan dan mutu produk. Bagian pemasaran selalu memonitor kadar kotoran dan air pada produk inti sawit sehingga apabila terdapat mutu yang tidak sesuai dapat segera diambil tindakan.
- Pelanggan karet: berfokus pada masalah kualitas. Keluhan pelanggan adalah mutu karet yang belum matang. Untuk menjamin perbaikan mutu, pada setiap kesempatan audit mutu selalu dilakukan inspeksi pada karet yang akan diserahkan ke pelanggan. Jika terjadi komplain maka unit terkait melakukan evaluasi dan pemeriksaan serta perbaikan.

Tabel 7. Target dan Inisiatif Strategik PTPN XIII Tahun Anggaran 2009-2011

Sasaran Strategik	Lag Indicator	Lead Indicator	Target 2009-2011	Inisiatif Strategik
<p>Perspektif Keuangan Peningkatan pendapatan dengan peningkatan nilai penjualan dan volume penjualan</p>	% peningkatan nilai penjualan, rata-rata 20% per tahun; % peningkatan volume penjualan, min.15%/tahun	Kenaikan harga jual di pasar	Nilai penjualan tumbuh min. 40% per tahun; Volume penjualan tumbuh min. 10% per tahun	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan produktivitas kebun; Meningkatkan kualitas produk sesuai standar kualitas (tabel 4.8); Menekan harga pokok produksi dibawah harga jual pasar
<p>Perspektif Pelanggan Peningkatan hubungan baik dengan pelanggan dengan: 1. Membangun komunikasi yang baik</p>	% kepuasan pelanggan, 90 skala 100	Persyaratan produk yang diminta pelanggan (Tabel 8); Nilai pelanggan berdasarkan prioritas (Tabel 8); Jumlah kunjungan ke pelanggan	Pelanggan tetap bertambah sebesar 20 pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> - Memperkuat posisi pasar dengan mempertahankan pasar tradisional dan memperluas jaringan pemasaran pada pasar nontradisional; - Mengamati reaksi pasar serta memahami kebutuhan dan suara pelanggan yang diperoleh melalui survei pelanggan; - Membangun jalur komunikasi dengan pelanggan melalui <i>customer relationship management</i>
2. Memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan	% kepuasan pelanggan, 90 skala 100	Jumlah keluhan pelanggan 0 (nol); Persyaratan produk yang diminta pelanggan (Tabel 8); Nilai pelanggan berdasarkan prioritas (Tabel 8);	Tidak ada keluhan	<ul style="list-style-type: none"> - Merespon persyaratan dan <i>values priority</i> yang diinginkan pelanggan yang diperoleh melalui survei pelanggan; - Melakukan perbaikan dgn cepat sesuai skala prioritas (tabel 8)
3. Meningkatkan loyalitas	% loyalitas pelanggan 90	Jumlah peningkatan pelanggan	Pelanggan tetap	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan survei kebutuhan dan kepuasan pelanggan untuk mendapatkan masukan

pelanggan	skala 100		bertambah sebesar 20 pelanggan	
<p>Perspektif Proses Bisnis Internal</p> <p>1. Pengembangan usaha dengan:</p> <ul style="list-style-type: none"> menjajaki perairan tambahan lahan penjajakan kerjasama industri hilir dan pendukung <p>2. Peningkatan kualitas produksi</p> <p>3. Mempertahankan Kompetensi Inti</p>	<p>Jumlah penambahan lahan, min. 15.000 ha per tahun</p> <p>Jumlah pembangunan dan pengoperasian industri hilir, min, 1 industri hilir sudah dibangun</p> <p>% kepuasan pelanggan, 90 skala 100</p> <p>% loyalitas pelanggan; 90 skala 100</p>	<p>Jumlah peningkatan produktivitas kebun Kelapa sawit: 10%/ha/tahun Karet : 5%/ha/tahun</p> <p>Jumlah peningkatan produktivitas kebun Kelapa sawit: 10%/ha/tahun Karet : 5%/ha/tahun</p> <p>Standar kualitas produk (Tabel 6)</p> <p>Standar kualitas produk (Tabel 6); Masukan dari pelanggan</p>	<p>Penambahan lahan minimal 40.000 ha</p> <p>Pembangunan min. 2 industri hilir</p> <p>Kualitas produk sesuai standar kualitas (Tabel 6) Tidak ada komplain</p> <p>Kompetensi inti mendorong pencapaian visi-misi; Jumlah pelanggan tetap bertambah sebesar 20 pelanggan</p>	<ul style="list-style-type: none"> Memperluas areal kebun dgn membuka areal baru & mengelola kebun plasma dengan manajemen pola satu atap untuk meningkatkan produksi TBS dan karet Diversifikasi produk kelapa sawit menjadi produk turunannya, seperti sabun, margarin, minyak goreng beromega tiga, kandungan dalam kosmetik, biolilin, biodiesel, dll. Memproduksi produk berkualitas sesuai standar kualitas (Tabel 4.8); Cepat merespon permintaan dan keluhan pelanggan; Melakukan survei kebutuhan dan kepuasan pelanggan agar dapat dilakukan perbaikan kualitas produk Penetapan kompetensi inti; <i>Workshop</i> setiap tahun dihadiri seluruh <i>senior leader</i> untuk evaluasi & redefinisi kebijakan ke depan termasuk visi & misi

<p>4. Inovasi melalui <i>event</i> inovasi tahunan</p>	<p>Implementasi visi, misi, dan kebijakan strategik tercapai</p>	<p>Kinerja perusahaan yang semakin baik; Pemenuhan pencapaian sasaran strategik perusahaan</p>	<p>Visi & misi tercapai; Inovasi dalam pengembangan usaha industri hilir</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Selalu meningkatkan peluang untuk berinovasi & selalu mengevaluasi kinerja serta mengadakan perubahan-perubahan di segala bidang; - <i>Workshop</i> setiap tahun dihadiri seluruh <i>senior leader</i> untuk evaluasi & redefinisi kebijakan ke depan termasuk visi & misi
<p>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</p> <p>Penataan serta pembenahan organisasi, SDM, & budaya kerja dengan:</p> <p>1. Membangun karakter seluruh SDM dan memajukan budaya organisasi</p> <p>2. Mengembangkan kompetensi dan keahlian SDM</p>	<p>Jumlah keterlibatan karyawan dalam pelatihan, min. 30% dari jumlah keseluruhan karyawan</p> <p>Jumlah pelatihan untuk pengembangan diri karyawan, min. 48.000 <i>man hour</i> per tahun</p>	<p>Jumlah pelatihan untuk pengembangan diri karyawan, min. 48.000 <i>man hour</i> per tahun</p> <p>Jumlah keterlibatan karyawan dalam pelatihan, min. 30%, rata-rata 3900 karyawan</p>	<p>Tercipta budaya organisasi yang kondusif dengan paradigma dan <i>value</i> perusahaan; Tercipta karakter dan etos kerja yang baik</p> <p>Terciptanya <i>knowledge worker</i> menuju <i>knowledge company</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan ide budaya dan pola pikir dari komunitas; - Pengelolaan SDM dengan basis <i>teach and learn</i>; - Mengadakan pekan inovasi setiap tahun; - Mengadakan pelatihan-pelatihan dan program pengembangan diri & kedisiplinan dasar yang diarahkan pada pembentukan karakter - Mengadakan pelatihan-pelatihan yang diarahkan pada pengembangan kompetensi dan keahlian karyawan serta

<p>3. Meningkatkan kesejahteraan dan loyalitas SDM</p>	<p>% Loyalitas karyawan, 90 skala 100</p>	<p>% kenaikan gaji dan promosi kenaikan jabatan sehubungan dengan kinerja</p>	<p>Kinerja karyawan semakin baik/meningkat; karyawan loyal pada perusahaan; Produktivitas individu atas pendapatan perusahaan semakin meningkat setiap tahun</p>	<p>etos kerja profesional;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengelolaan SDM dengan basis <i>teach and learn</i> - Menganalisis kekuatan tenaga kerja yang efektif dan efisien dalam upaya strategi peningkatan produktivitas individu; - Pemberian kompensasi yang sesuai bagi karyawan; - Pemberian tunjangan dan fasilitas kesejahteraan yang memadai bagi karyawan; - Mengadakan sistem promosi dan pengembangan karir berdasarkan kompetensi karyawan
--	---	---	--	--

Sumber: Diolah dari data PTPN XIII tahun 2005-2007

Hal-hal tersebut di atas dilakukan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Tidak adanya keluhan dan komplain dari pelanggan, serta bertambahnya pelanggan tetap PTPN XIII sebanyak 20 pelanggan di tahun 2011 menunjukkan tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan, yang ditargetkan 90% di tahun 2011.

Tabel 8. Persyaratan Pelanggan dan Nilai Pelanggan Berdasarkan Prioritas

No	Pelanggan	Persyaratan (Berdasarkan Prioritas)	Nilai Pelanggan (Berdasarkan Prioritas)
1	CPO	a. Persediaan Produksi b. Kualitas produk c. Harga d. Layanan Pelanggan	a. Persediaan Produksi b. Kualitas produk c. Penyerahan tepat waktu
2	Kernel	a. Kualitas produk b. Harga c. Layanan Pelanggan d. Persediaan produksi	a. Kualitas produk b. Harga c. Layanan Pelanggan
3	Karet	a. Kualitas produk b. Harga c. Layanan Pelanggan d. Persediaan Produksi	a. Kualitas produk b. Harga c. Persediaan Produksi d. Layanan Pelanggan

Sumber: *Application Document* PTPN XIII, 2008

Tabel 9. Standar Kualitas

No	Produk / Uraian	Standar
1	CPO: • ALB • Kadar Air • Kadar Kotoran	Max 5% Max 0,02% Max 0,15%
2	KERNEL: • ALB • Kadar Air • Kadar Kotoran	Max 2% Max 6% Max 7%
3	SIR: • Dirt Content • Ash Content • Volatile Metil • Plastisity (Po) • PRI • Mooney Viscosity	Max. 0,2% Max. 1,0% Max. 0,8% Min. 30 Min. 70 75 – 85
4	RSS	Diameter gelembung Kadar Kotoran, Kadar Abu.

Sumber: *Application Document* PTPN XIII, 2008

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses kerja utama PTPN XIII adalah penanaman, pengolahan dan pemasaran. Keterkaitan proses kerja utama berkontribusi dalam memberi nilai kepada pelanggan, profitabilitas, serta kesuksesan dan keberlanjutan organisasional. Proses pendukung yang berkontribusi terhadap proses kerja utama meliputi akuntansi, keuangan, teknologi informasi, sekretaris korporat, SDM, pengadaan barang dan pergudangan.

Untuk mengembangkan usahanya, PTPN XIII menjajaki peraihan tambahan lahan dan kerjasama industri hilir. Di tahun 2011, PTPN XIII harus bisa menambah areal kebunnya sebesar minimal 40.000 ha. Sebagai penunjang peningkatan produktivitas kebun, PTPN XIII harus memperluas areal perkebunannya untuk memperbanyak penanaman, sehingga bahan baku produk yang dihasilkan akan lebih banyak, terutama apabila ada *replanting*. Bekas tanah yang sudah pernah ditanami belum bisa langsung ditanami. Oleh karena itu, perusahaan harus memperbanyak arealnya supaya produktivitas dapat semakin ditingkatkan. Penambahan areal juga dapat dilakukan dengan manajemen pola satu atap dalam mengelola kebun plasma (kebun petani yang dimodali, diatur, dikelola, dan dipasarkan hasilnya, dan petani mendapatkan bagian dari keuntungan penjualan) yang dapat menggantikan suplai persediaan bahan baku dari lahan yang *replanting*. Selain itu, agar tetap bisa berkompetisi di pasar dan tetap mampu meningkatkan pemenuhan kebutuhan pasar dan pelanggan, PTPN XIII dapat mengembangkan industri hilir dengan melakukan diversifikasi produk turunan, seperti biodiesel dari minyak sawit sebagai sumber energi alternatif, minyak goreng, sabun transparan dari asam lemak sawit, serta biolilin dari asam lemak sawit, dan lain-lain. Pengembangan produk-produk ini selain ramah lingkungan bisa juga dijadikan peluang ekspor.

Dalam hal berkompetensi, PTPN XIII menetapkan kompetensi intinya dengan mempertimbangkan visi, misi, keinginan pemegang saham, peta proses bisnis, serta masukan dari pelanggan. Proses penetapan kompetensi inti yang melibatkan setiap manajemen unit/bagian ini meliputi: pengidentifikasian kemampuan dan keunggulan bisnis perusahaan, penyeleksian kompetensi sesuai misi, dan penetapan kompetensi inti. Sampai saat ini, kompetensi inti PTPN XIII adalah:

- a. Penghasil produk kelapa sawit (TBS) dan karet kering
- b. Penghasil produk *Crude Palm Oil* (CPO), *Kernel*, *Ribbed Smoke Sheet* (RSS), dan *Standard Indonesian Rubber* (SIR)-20 sesuai standar serta menjual produk-produk tersebut sesuai kebutuhan pasar.

PTPN XIII menetapkan persyaratan proses kerja dan memadukan masukan dari pelanggan sejak menetapkan kompetensi inti. Untuk memenuhi persyaratan utama proses, PTPN XIII mendesain dan menginovasi proses kerja yang mengarah pada peningkatan kinerja perusahaan dengan cara: menetapkan standar mutu, melakukan pengukuran, mereview dan menetapkan *standard operating procedure* dan dituangkan dalam pedoman dasar kerja kemudian dievaluasi efisiensi dan efektifitasnya secara periodik; dengan tetap mempertimbangkan visi, misi, kompetensi inti, hasil studi banding, dan regulasi pemerintah. Setiap tahun diadakan evaluasi terhadap kelayakan proses tersebut. Jika berdasarkan hasil evaluasi diperlukan adanya perbaikan, maka perbaikan segera dilakukan.

Dalam memperbaiki proses kerja untuk mencapai kinerja yang lebih baik, mengurangi penyimpangan, memperbaiki produk dan layanan, serta untuk menjaga agar proses tetap searah dengan kebutuhan dan arah bisnis, PTPN XIII melakukan tindak lanjut hasil audit

internal dan eksternal, maupun hasil studi banding. PTPN XIII juga harus mereview kinerja dan kapabilitas perusahaan melalui analisa dan perbandingan dari pencapaian kinerja perusahaan secara bulanan, triwulanan, dan semesteran di tiap tingkat unit kerja/bagian. Dengan membandingkan antara pencapaian dengan rencana serta memperhatikan proyeksi jangka panjang, PTPN XIII dapat merumuskan tindakan dan menetapkan langkah-langkah perbaikan dan inovasi yang diperlukan. Kendala-kendala yang ditemukan dievaluasi dan diperbaiki dalam *event* inovasi. Semua langkah-langkah dalam perspektif ini ditargetkan dan diprogramkan untuk menunjang tercapainya visi dan misi PTPN XIII dalam pemuasan terhadap ekspektasi pemegang saham dan pelanggan. Pada akhirnya, target penambahan pelanggan sebanyak 20 pelanggan dan pengurangan jumlah keluhan dan komplain dapat dicapai.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Ada beberapa target dan inisiatif strategik jangka panjang PTPN XIII sehubungan dengan sasaran strategik perusahaan dalam menata dan membenahi organisasi, sumber daya manusia, dan budaya perusahaan. Untuk memajukan budaya organisasional yang kondusif, PTPN XIII harus mendapatkan keberagaman ide budaya dan pola pikir dari komunitas, menyaringnya dan kemudian mengembangkan dan menyesuaikannya dengan paradigma dan nilai-nilai, serta budaya perusahaan yang sudah ada, yaitu profesionalisme, kewirausahaan, dan inovasi. Selain itu, untuk membangun karakter sumber daya manusia serta meningkatkan kompetensi dan keahlian sumber daya manusia, PTPN XIII juga harus mengelola sumber daya manusianya. Pengelolaan ini dibangun dengan basis *teach and learn* sebagai fondasi upaya penciptaan nilai tambah. Peningkatan kompetensi dan keahlian sumber daya manusia PTPN XIII juga dapat dilakukan dengan mengadakan serta mengikuti pelatihan-pelatihan dan program pengembangan diri & kedisiplinan dasar yang diarahkan pada pembentukan karakter, peningkatan pengetahuan, peningkatan ketrampilan teknis, tugas belajar, manajemen mutu dan inovasi, serta peningkatan hubungan eksternal yang diselenggarakan melalui kegiatan pelatihan, kursus, seminar, diklat, lokakarya, *workshop*, *training*, serta rotasi dan pengayaan. Dengan keterlibatan seluruh tenaga kerja mulai dari level atas hingga level bawah secara aktif dalam program-program ini, diharapkan tenaga kerja PTPN XIII memiliki peningkatan dalam wawasan manajerial, sikap, perilaku dan watak, ketrampilan dan kompetensi teknis bidang terkait, pemahaman tata kelola organisasi yang baik, inovasi, serta pengembangan tenaga kerja untuk jangka panjang.

Selain itu, untuk meningkatkan kesejahteraan karyawannya, PTPN XIII tidak boleh hanya menuntut kinerja yang tinggi dari setiap individu karyawannya, akan tetapi, pemberian kompensasi, tunjangan, dan fasilitas-fasilitas kesejahteraan yang memadai bagi karyawannya pun harus diperhatikan. Kompensasi ini dapat juga berupa pemberian fasilitas-fasilitas kesejahteraan tenaga kerja, sistem promosi dan pengembangan karir yang baik, sistem gaji dan remunerasi yang sesuai dan kompetitif, sistem penerimaan karyawan yang tepat, perbaikan sistem kerja secara berkesinambungan, serta pelayanan dan komunikasi yang baik secara keseluruhan anggota perusahaan. Selain itu, PTPN XIII mengadakan sistem promosi dan pengembangan karir berdasarkan kompetensi karyawan. Kompetensi produktivitas individu perusahaan dapat dianalisis kekuatannya dengan melihat keefektifan dan keefisienan yang diberikan sumber daya manusia. PTPN XIII juga dapat melakukan pengelolaan jenjang karir karyawan melalui perencanaan dan pengembangan karir, yang bertujuan untuk mengembangkan potensi dan kompetensi karyawan agar sesuai dengan persyaratan jabatan yang sudah ditentukan. Pembinaan karir dilakukan melalui konseling karir, program pendidikan dan pelatihan, mutasi jabatan,

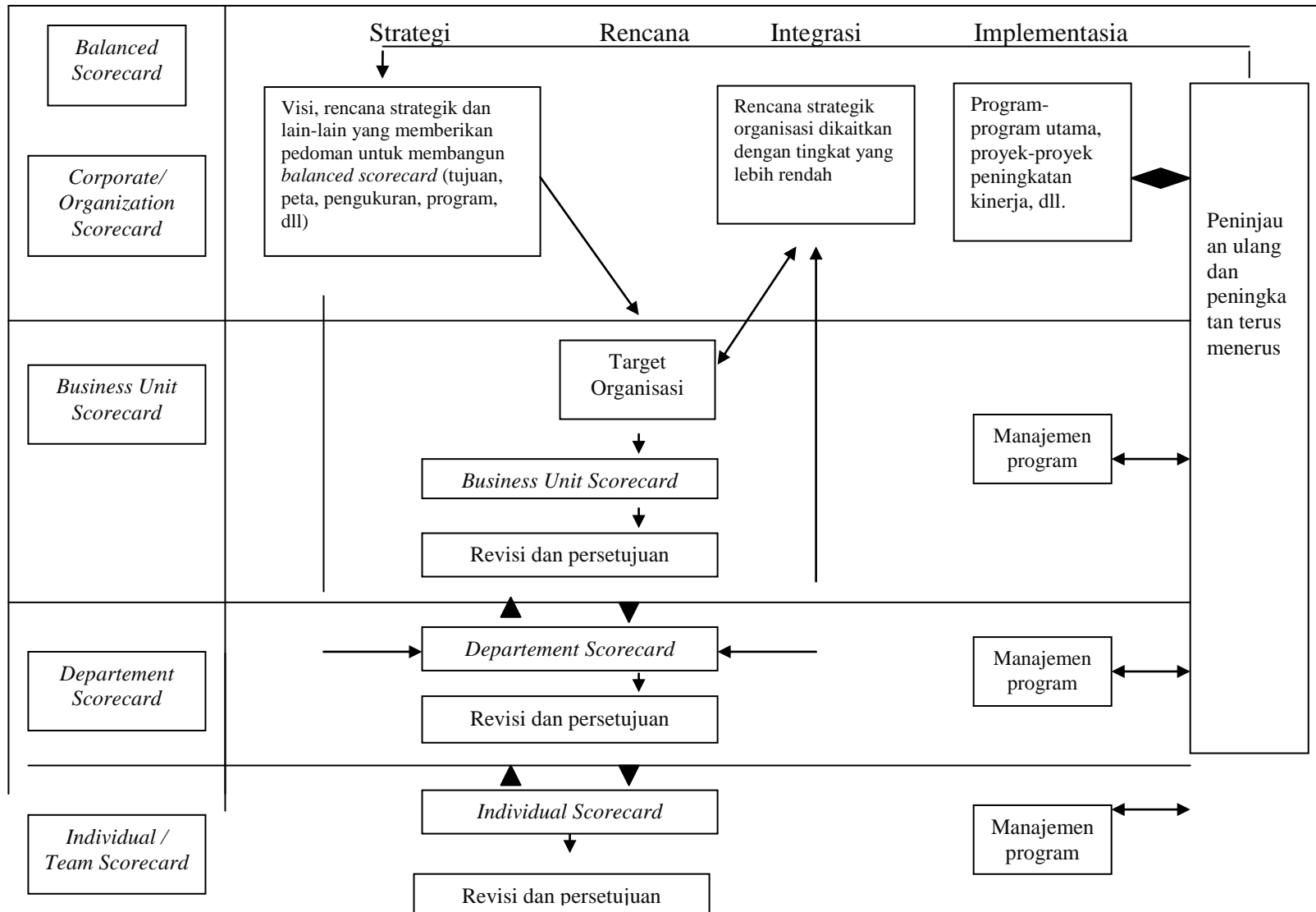
studi banding, pengembangan dan perluasan jabatan, serta penugasan khusus.

Jika hal-hal di atas dapat dilaksanakan dengan baik oleh PTPN XIII, akan diperoleh tenaga kerja yang berpengetahuan tinggi dan loyal kepada perusahaan, yang mampu membawa perusahaan menjadi perusahaan yang berpengetahuan (*knowledge company*) juga. Loyalitas sumber daya manusia di tahun 2011 yang ditargetkan mencapai 90% diharapkan bisa dicapai, sehingga dapat juga terlihat tingkat produktivitas kinerja sumber daya manusia, yang diharapkan semakin baik tiap tahunnya.

Membangun dan Mengimplementasikan *Balanced Scorecard*

Setelah membangun *balanced scorecard*, langkah selanjutnya adalah mengimplementasikannya. Penyebarluasan (*deployment*) *balanced scorecard* dimulai dari *balanced scorecard* perusahaan, kemudian diterjemahkan ke dalam *balanced scorecard* unit bisnis, diterjemahkan lagi menjadi *balanced scorecard* departemen atau unit-unit, dan disebarluaskan menjadi *balanced scorecard* tim atau individu (Gasperz, 2002:128). Pengimplementasian *balanced scorecard* pada PTPN XIII juga harus disesuaikan dengan kondisi struktur organisasi PTPN XIII. Penulis mengusulkan pengimplementasian *balanced scorecard* sebagai berikut:

Gambar 3. Bagan Implementasi *Balanced Scorecard* PTPN XIII Tahun Anggaran 2009-2011



Dari gambar 3., tampak bahwa penyebaran *balanced scorecard* melalui proses penjabaran strategi, rencana, integrasi, dan implementasi, dimulai dari *corporate scorecard* kemudian diterjemahkan ke *business unit scorecard*, diterjemahkan lagi menjadi *departement scorecard*, lalu disebarluaskan menjadi *individual/team scorecard*. Suatu pendekatan penyebaran secara inovatif ini akan membantu penetapan sasaran individual yang konsisten dengan sasaran organisasi secara keseluruhan (Gaspersz, 2002).

Dalam dinamika penerapannya, sistem manajemen *balanced scorecard* PTPN XIII tidak muncul secara tiba-tiba atau dalam waktu singkat. Mengingat ruang lingkup, kompleksitas, dan dampak yang ditimbulkan, maka sistem manajemen *balanced scorecard* harus diterapkan mengikuti tahap-tahap tertentu sepanjang waktu (Gaspersz, 2002). *Scorecard* adalah suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh seluruh pihak, terutama orang-orang yang akan mengeksekusi strategi perusahaan. Dengan demikian, kebersamaan dan kesabaran dalam mengenali, memahami, sekaligus menerima kultur dan *mindset* anggota perusahaan sangatlah penting. Hal ini dimaksudkan agar proses *scorecard* tetap selaras dengan nafas organisasi, tanpa melupakan peran *scorecard* itu sendiri untuk menghasilkan perbaikan dan perubahan (Yuwono, dkk, 2004). Dengan dasar pernyataan Gaspersz (2002), agar sukses menerapkan *balanced scorecard*, PTPN XIII membutuhkan waktu transformasi dari sistem manajemen lama ke sistem manajemen *balanced scorecard* sekitar dua tahun dan baru memulai secara lengkap penerapannya pada tahun ke tiga. Menurut Yuwono, dkk (2004:128), tanpa dukungan yang kuat dari manajemen puncak dalam menyokong berbagai ide, nilai, dan filosofi manajemen, sangat sulit untuk melaksanakan implementasi konsep *balanced scorecard* di PTPN XIII. Semua lini dan jenjang yang ada dalam PTPN XIII harus berpartisipasi dalam proses aktual pengembangan *balanced scorecard* karena *balanced scorecard* bukan sekedar alat pengukuran atau program-program terpisah yang tidak terintegrasi, tetapi merupakan sistem manajemen yang terintegrasi dengan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan (Gaspersz, 2002).

Di samping keberhasilan dalam membangun dan menerapkan *balanced scorecard*, PTPN XIII juga harus mewaspadai faktor-faktor penyebab kegagalan pengimplementasian *balanced scorecard*. Kesulitan terbesar penerapan sistem *balanced scorecard* pada PTPN XIII adalah birokrasi pemerintah dalam mengatur aktivitas PTPN XIII karena PTPN XIII merupakan BUMN pemerintah yang 100% dimiliki oleh pemerintah. Oleh karena itu, kebijakan-kebijakannya pun disusun berdasarkan kebijakan pemerintah. Termasuk sistem manajemen yang digunakan pun, sudah ditetapkan pemerintah. Akan tetapi, tidak menutup kemungkinan apabila PTPN XIII ingin menerapkan beberapa sistem dalam perusahaan ataupun mencoba mengkaji ulang sistemnya untuk merekomendasikan sistem baru ke pemerintah, dengan syarat, perusahaan memiliki benefit/laba diatas rata-rata industri.

Faktor-faktor lain menurut Yuwono, dkk (2004) antara lain:

- Memandang bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu pendekatan yang berdiri sendiri. Bila sejak awal manajemen atau berbagai pihak memandang keberadaan *balanced scorecard* secara eksklusif, maka resiko kegagalan penerapan *balanced scorecard* semakin tinggi. Oleh karena itu, seluruh personel PTPN XIII harus mampu mengkaji dan mempelajari konsep *balanced scorecard* secara lebih mendalam, kemudian membentuk tim yang kuat untuk merancang penerapannya.

- Kekeliruan dalam menentukan variabel dan tolok ukur *balanced scorecard* yang tidak sejalan dengan ekspektasi pemegang saham, pelanggan, pemasok, dan karyawan, serta masyarakat di lingkungannya. Oleh karena itu, sebelum menetapkan variabel dan tolok ukurnya, tim perancang *balanced scorecard* dan manajemen perusahaan harus berkoordinasi dengan para pemegang saham, pelanggan, serta karyawan, untuk merumuskan sasaran-sasaran strategik yang ingin dicapai, sehingga variabel dan tolok ukur untuk mencapai sasaran-sasaran strategik itupun dapat ditentukan dengan benar.
- Tujuan-tujuan pengembangan manajerial tidak didasarkan pada kebutuhan pemegang saham. Agar manajemen dan pemegang saham sejalan, harus selalu diadakan koordinasi, dan manajemen PTPN XIII pun harus terbuka dengan pemegang saham, sehingga kebutuhan pemegang saham dapat terwujud.
- Tidak ada sistem yang dapat diandalkan yang dapat merinci sasaran-sasaran pada tingkat manajemen puncak hingga level terbawah secara efektif, yang pada dasarnya merupakan alat aktualisasi strategi dan pengembangan bisnis. Untuk itu, dalam merancang *balanced scorecard*, PTPN XIII harus benar-benar memahami konsepnya secara keseluruhan, menentukan strategi-strategi yang akan dilakukan dengan matang, serta menyadari dan mempersiapkan antisipasi atas resiko yang akan dihadapi jika penerapan konsep ini gagal diterapkan atau tidak mampu menjadi sistem yang dapat diandalkan.
- Jika karyawan kurang mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan, hal ini akan berpengaruh pada efektivitas *balanced scorecard* karena sesungguhnya *balanced scorecard* membutuhkan peran serta keseluruhan individu dalam seluruh unit bidang. Oleh karena itu, PTPN XIII harus senantiasa menanamkan rasa memiliki terhadap perusahaan dan meningkatkan loyalitas karyawannya, serta membangkitkan semangat karyawannya untuk selalu berperan aktif memberi yang terbaik dalam melaksanakan aktivitas perusahaan.

Selain itu, menurut pendapat Gaspersz (2002), belum ada perusahaan di Indonesia yang berhasil mengadopsi sistem manajemen *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* telah diadopsi secara salah, yaitu dianggap hanya sebagai alat pengukuran atau program-program terpisah yang tidak terkait langsung dengan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan. Manajemen organisasi di Indonesia baru pada tahap belajar mengadopsi praktek-praktek terbaik sistem manajemen *modern* secara parsial, tidak terintegrasi. Oleh karena itu, manajemen PTPN XIII harus benar-benar memahami konsep *balanced scorecard* agar tidak salah adopsi dan mengintegrasikan konsep ini dengan visi, misi, nilai, dan strategi perusahaan, sehingga sistem ini dapat dengan baik dan benar diterapkan di PTPN XIII.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Penelitian ini dilakukan pada PT Perkebunan Nusantara XIII (Persero) Pontianak untuk merancang dan memperkenalkan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategik yang dapat membantu PTPN XIII untuk mencapai sasaran strategik jangka panjangnya. Simpulan dari hasil penelitian dan pembahasan penulis adalah: (1) Implementasi visi PTPN XIII yang ingin menjadi perusahaan agrobisnis yang berdaya saing tinggi, berkembang, dan tumbuh berkelanjutan dengan pelaksanaan misi menghasilkan produk dan jasa dalam bidang kelapa sawit, karet, serta industri hilirnya yang berdaya saing tinggi di pasar global dan bermanfaat bagi pemegang saham,

karyawan, pekerja kebun, petani, masyarakat, dan lingkungan; melalui kebijakan-kebijakan strategis yang terfokus pada perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis, dan sumber daya manusia, sejauh ini sudah berjalan cukup baik, walaupun pernah beberapa kali diadakan redefinisi terhadap visi, misi, dan kebijakan strategis tersebut dikarenakan pergantian sistem pengukuran kinerja perusahaan. Untuk itu, diperlukan pengkomunikasian visi, misi, dan strategi tersebut. (2) *Balanced scorecard* tidak hanya sebagai alat pengukuran kinerja PTPN XIII semata, tetapi juga sebagai suatu sistem manajemen strategis yang terintegrasi dengan visi, misi, dan nilai PTPN XIII yang dapat memberi kerangka kerja yang komprehensif, koheren, terukur, dan seimbang untuk menerjemahkan visi, misi, dan strategi PTPN XIII ke dalam seperangkat ukuran kinerja terpadu, baik keuangan maupun nonkeuangan. (3) Untuk menerjemahkan *balanced scorecard* pada PTPN XIII, penulis menggunakan enam tahap, yaitu: (a) mengidentifikasi landasan organisasi (visi, misi, dan strategi), (b) pengembangan strategi perusahaan, (c) menguraikan strategi ke dalam komponen-komponen yang lebih kecil (sasaran strategik) dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, (d) membuat peta strategi yang menghubungkan tujuan strategik dengan empat perspektif, (e) pengukuran strategi bisnis, (f) penentuan inisiatif yang diperlukan dalam pengimplementasian strategi. (4) Agar dapat menjalankan misi untuk mencapai visinya, PTPN XIII harus selalu memajukan budaya organisasional secara kondusif serta membangun karakter karyawan. PTPN XIII juga harus memotivasi karyawannya agar dapat berkinerja dengan baik, serta berusaha mempertahankan karyawannya dengan memberikan kompensasi yang terbaik bagi karyawannya. Dengan begitu, perusahaan dapat melakukan pengembangan dan pembelajaran terhadap karyawannya untuk meningkatkan loyalitas dan kepuasan karyawan. Loyalitas dan kepuasan karyawan yang tinggi sangat berperan dalam proses bisnis internal, seperti: peningkatan kualitas produksi, pemahaman dan pengutamaan kebutuhan pasar dan pelanggan, inovasi melalui *event* inovasi tahunan, serta melakukan pengembangan usaha. Untuk memenuhi ekspektasi pelanggan serta meningkatkan kepuasan pelanggan, PTPN XIII harus dapat mempelajari dan menetapkan pasar dan pelanggannya dengan tepat, membangun komunikasi yang baik dengan pelanggannya, serta mampu menghimpun dan memahami kebutuhan pelanggannya. Pelanggan yang puas akan loyal terhadap perusahaan dengan tetap mempertahankan PTPN XIII sebagai penyedia kebutuhannya yang terbaik. Hal ini akan sangat mempengaruhi tingkat produksi dan penjualan PTPN XIII. Tingkat produksi dan penjualan yang terus meningkat akibat permintaan pasar yang tinggi disertai dengan pengendalian biaya yang disesuaikan dengan anggaran akan meningkatkan pendapatan PTPN XIII yang akan memenuhi ekspektasi pemegang saham. (5) Pengukuran berperan penting bagi peningkatan suatu kemajuan (perubahan) ke arah yang lebih baik. Sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan PTPN XIII akan diukur dengan menggunakan alat ukur *lag indicator* seperti: % peningkatan nilai dan volume penjualan, % kepuasan pelanggan, % loyalitas pelanggan, jumlah penambahan lahan, implementasi visi, misi, dan kebijakan strategi, jumlah pembangunan dan pengoperasian industri, jumlah keterlibatan karyawan, jumlah pelatihan-pelatihan yang diadakan dan diikuti, dan % loyalitas karyawan; dan *lead indicator* seperti: indeks harga jual produk, nilai dan persyaratan produk yang diminta pelanggan berdasarkan prioritas, standar kualitas produk, jumlah kunjungan ke pelanggan, jumlah keluhan, jumlah peningkatan produktivitas kebun, jumlah pelatihan, jumlah keterlibatan karyawan dalam pelatihan, serta beberapa indikator lainnya. (6)

Setelah membangun *balanced scorecard*, langkah selanjutnya adalah mengimplementasikannya. Penyebarluasan *balanced scorecard* secara inovatif melalui proses penjabaran strategi, rencana, integrasi, dan implementasi, dimulai dari *corporate scorecard* kemudian diterjemahkan ke *business unit scorecard*, diterjemahkan lagi menjadi *departement scorecard*, lalu disebarluaskan menjadi *individual/team scorecard*. Tanpa dukungan yang kuat dari manajemen puncak dalam menyokong berbagai ide, nilai, dan filosofi manajemen, sangat sulit untuk melaksanakan implementasi konsep *balanced scorecard* di PTPN XIII. Semua lini dan jenjang yang ada dalam PTPN XIII harus berpartisipasi dalam proses aktual pengembangan *balanced scorecard* karena *balanced scorecard* bukan sekedar alat pengukuran atau program-program terpisah yang tidak terintegrasi, tetapi merupakan sistem manajemen yang terintegrasi dengan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan.

Saran

Beberapa saran yang ingin penulis sampaikan dalam hal ini adalah: (1) PTPN XIII harus selalu mengkaji ulang analisis SWOT serta memberi banyak perhatian pada analisis tersebut, sehingga PTPN XIII dapat melakukan perubahan dan peningkatan di setiap bidangnya. Selain itu, seluruh personel, dari level atas sampai level terbawah harus memiliki pemahaman yang baik akan landasan organisasi yang dimiliki PTPN XIII. Seluruh personel juga harus memiliki rasa memiliki dan jiwa loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. (2) Sebaiknya PTPN XIII sudah mulai memikirkan dan mengusulkan perubahan ini kepada pemerintah dengan mengajukan rancangan *balanced scorecard* yang kuat. Atau, apabila PTPN XIII memiliki pengelolaan *benefit* yang baik di atas rata-rata industri dan merasa mampu merancang dan menerapkannya, PTPN XIII dapat menggunakan dua sistem sekaligus untuk mengukur kinerjanya. Di samping itu, PTPN XIII harus menetapkan target realistis yang ingin dicapai dalam jangka pendek maupun jangka panjang disertai dengan variabel dan tolok ukur pencapaiannya yang tepat, dengan selalu berkoordinasi antara manajemen, para pemegang saham, pelanggan, karyawan, dan masyarakat sekitar. (3) PTPN XIII perlu membentuk tim yang tangguh untuk merancang *balanced scorecard*, kemudian melakukan sosialisasi kepada seluruh personel perusahaan untuk menyatukan pemahaman dan cara pandang tentang konsep *balanced scorecard* agar tidak terjadi kesalahan pemahaman dan penerapan *balanced scorecard* serta kesalahan pengadopsian *balanced scorecard*. Untuk mempermudah sosialisasi, dapat dilakukan training, seminar, maupun studi banding tentang *balanced scorecard*. (4) penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus, dan dapat dikembangkan terutama dengan mengamati perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang agroindustri sektor perkebunan. (5) Agar bisa menentukan indikator yang lebih tepat dan akurat, penelitian harus dilakukan tidak hanya dengan mengandalkan data, survei, dan hasil wawancara saja, melainkan sebaiknya datang ke lapangan untuk melihat proses pelaksanaan misi dan strategi untuk mencapai visi perusahaan.

Keterbatasan

Beberapa hal yang pikirkan menjadi keterbatasan dari penelitian inia adalah: (1) Penelitian ini merupakan studi kasus yang hanya meneliti satu objek saja, sehingga hasilnya belum bisa digeneralisasikan. (2) Jangka waktu pengamatan dan pengumpulan data kurang lebih hanya dua bulan, sehingga penulis belum bisa sepenuhnya menggambarkan kondisi perusahaan dalam jangka panjang. (3) Pengukuran kinerja pada penelitian ini hanya berdasar pada indikator-indikator yang terbatas pada

gambaran umum perusahaan, yaitu pada ketersediaan data, serta survei dan wawancara yang dilakukan. Penulis juga tidak melakukan pengamatan secara *detail* atas aktivitas PTPN XIII yang begitu luas sehingga penulis belum menguasai sepenuhnya aktivitas dan kinerja perusahaan.

Daftar Pustaka

Darwanto, Henry. 2000. Balance Scorecard untuk Organisasi Pemerintah. www.bappenas.go.id, akses November 2008

Gasperz, Vincent. 2002. *Sistem Manajemen Kerja Terintegrasi: Balance Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Gramedia, Jakarta.

Hartono, Jogiyanto, 2004. Metodologi Penelitian Bisnis. BPFE, Yogyakarta.

Kaplan, Robert S., dan David P. Norton. 2000. *Balance Scorecard: Menetapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta. (terjemahan).

Lumbangaol, Amos Firmansyah. 2007. Perancangan Balance Scorecard Sebagai Metoda Pengukuran Kinerja pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit. elibrary.mb.ipb.ac.id. Akses November 2008.

Mulyadi. 2001. *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat, Jakarta.

Tunggal, Amin Widjaja. 2001. *Memahami Konsep Balance Scorecard*. Harvarindo, Jakarta.

Yuwono, Sony, dkk. 2004. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard: Menuju Organisasi yang berfokus strategi*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Application Document PTPN XIII, 2008.

Annual Report PTPN XIII, 2007.

www.ptpn13.com

Lampiran:

Daftar Pertanyaan untuk Wawancara

I. Bagian Perencanaan PTPN XIII:

1. Bagaimana perusahaan melakukan perencanaan strategi dan menetapkan serta mengembangkan strategi?
2. Bagaimana perusahaan menetapkan sasaran-sasaran strategik dan apa sasaran strategik kuncinya?
3. Bagaimana perusahaan menjabarkan sasaran-sasaran strategik menjadi rencana kerja?
4. Apa ukuran dan indikator kinerja untuk menelusuri kemajuan rencana kerja perusahaan?

II. Bagian Pemasaran PTPN XIII:

1. Bagaimana perusahaan memperoleh dan menggunakan pengetahuan tentang pelanggan dan pasar?
2. Bagaimana perusahaan mengidentifikasi persyaratan, kebutuhan, dan ekspektasi pelanggan dan segmen pasar serta menetapkannya sesuai dengan yang dituju oleh produk dan layanan saat ini dan yang akan datang?
3. Bagaimana perusahaan menggunakan informasi dan umpan balik yang relevan dari pelanggan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan lebih baik, mengidentifikasi peluang untuk inovasi, perencanaan produk dan layanan, pemasaran, perbaikan sistem dan proses kerja, serta pengembangan peluang bisnis?
4. Bagaimana perusahaan menentukan kepuasan, ketidakpuasan, dan loyalitas pelanggan?
5. Bagaimana perusahaan menjaga agar pendekatan dalam membangun hubungan dengan pelanggan untuk memperoleh, memuaskan, mempertahankan, dan meningkatkan loyalitas pelanggan, serta menyediakan akses bagi pelanggan tetap sesuai dengan kebutuhan dan arah bisnis?

III. Bagian Keuangan PTPN XIII:

1. Bagaimana perusahaan merancang dan menetapkan anggaran? Apa tujuan finansial perusahaan?
2. Bagaimana strategi perusahaan dalam mengatur dan menggunakan anggaran dalam pembiayaan aktivitas dan operasional perusahaan (misal, ditinjau dari segi bauran dan pertumbuhan pendapatan, penghematan biaya/peningkatan produktivitas, serta pemanfaatan aktiva/investasi)? Apakah sasaran strategi tersebut terpenuhi?
3. Apa strategi yang dilakukan perusahaan sehubungan dengan proses finansial untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, proses internal, serta kepuasan pekerja untuk menghasilkan kinerja ekonomis sehingga tujuan finansial perusahaan terpenuhi?
4. Bagaimana pengaruh anggaran keuangan dengan penyusunan rencana kerja perusahaan?
5. Apakah ada sistem pengawasan yang dilakukan perusahaan terhadap penggunaan anggaran?

IV. Bagian SDM PTPN XIII:

1. Tenaga kerja yang bagaimanakah yang diinginkan perusahaan serta bagaimana sistem perekrutan dan penempatan/penugasan tenaga kerja untuk mencapai kesuksesan organisasional dan personal?
2. Bagaimana perusahaan memajukan budaya organisasional yang kondusif untuk mencapai kinerja yang tinggi dan memotivasi tenaga kerja?
3. Bagaimana penerapan sistem manajemen kinerja serta sistem pengembangan dan pembelajaran tenaga kerja perusahaan dalam mengelola kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja untuk melaksanakan pekerjaannya?
4. Bagaimana pelayanan yang diberikan perusahaan untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan tenaga kerja dalam hal pelaksanaan kerja, kompensasi, fasilitas, dan iklim kerja?
5. Bagaimana penetapan dan pelaksanaan faktor-faktor kunci yang mempengaruhi komitmen penugasan tenaga kerja, kebutuhan dan kepuasan tenaga kerja, sistem manajemen kinerja, serta sistem pengembangan dan pembelajaran tenaga kerja?