Perancangan Sistem Penilaian Kinerja pada Perusahaan Perkebunan Kelapa Sawit PT XYZ Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*

1st Mahathir Muhammad
Fakultas Rekayasa Industri
Telkom University
Bandung, Indonesia
mahesaputra@student.telkomuniversity.ac.id

2nd Budi Sulistyo
Fakultas Rekayasa Industri
Telkom University
Bandung, Indonesia
budisulis@telkomuniversity.ac.id

3rd Farda Hasun
Fakultas Rekayasa Industri
Telkom University
Bandung, Indonesia
fardahasun@telkomuniversity.ac.id

Abstrak — PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di industri perkebunan kelapa sawit. Saat ini, penilaian kinerja pada PT XYZ masih berfokus pada aspek keuangan dan pencapaian produksi, sehingga belum mampu menggambarkan kinerja perusahaan secara menyeluruh dalam mendukung pencapaian strategi, visi, dan misi perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk merancang sistem penilaian kinerja perusahaan yang terintegrasi dan komprehensif menggunakan metode Balanced Scorecard dan Analytical Hierarchy Process (AHP). Penelitian diawali dengan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, dilanjutkan dengan perumusan strategi perusahaan. Strategi tersebut kemudian dipetakan ke dalam empat perspektif Balanced Scorecard, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Selanjutnya, disusun strategic objectives dan Key Performance Indicators (KPI) yang selaras dengan strategi perusahaan. Pembobotan tingkat kepentingan perspektif dan KPI dilakukan menggunakan metode AHP berdasarkan penilaian pemangku kepentingan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang dirancang terdiri atas 10 strategi, 12 strategic objectives, dan 13 Key Performance Indicators. Hasil pembobotan AHP menunjukkan bahwa perspektif keuangan memiliki bobot tertinggi sebesar 42,6%, diikuti oleh perspektif proses bisnis internal sebesar 34,3%, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 17,1%, serta perspektif pelanggan sebesar 6,3%. Hasil simulasi penilaian kinerja pada perspektif finansial menunjukkan bahwa kinerja perusahaan secara umum berada pada kategori baik, meskipun indikator pertumbuhan EBITDA masih memerlukan perhatian lebih lanjut. Sistem penilaian kinerja yang dirancang diharapkan dapat membantu manajemen dalam mengevaluasi kinerja perusahaan secara objektif dan mendukung pengambilan keputusan strategis.

Kata kunci— Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, Key performance Indicators, Analytical Hierarchy Process

I. PENDAHULUAN

Industri perkebunan kelapa sawit memiliki peran strategis dalam perekonomian nasional dan ditandai oleh aktivitas operasional yang kompleks serta padat proses. Karakteristik tersebut menuntut perusahaan perkebunan untuk memiliki sistem pengelolaan kinerja yang mampu memastikan ketercapaian tujuan strategis secara berkelanjutan. Pengukuran kinerja menjadi instrumen penting bagi perusahaan untuk mengevaluasi efektivitas pencapaian strategi serta sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial.

PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit dengan ruang lingkup kegiatan operasional yang mencakup pembibitan, pemeliharaan tanaman, panen, hingga pengolahan tandan buah segar menjadi minyak kelapa sawit. Kompleksitas proses operasional tersebut menuntut adanya sistem penilaian kinerja yang terstruktur dan mampu memberikan gambaran objektif mengenai kondisi kinerja aktual di lapangan. Namun, berdasarkan kondisi eksisting, sistem penilaian kinerja PT XYZ masih berfokus pada aspek keuangan dan pencapaian produksi, sehingga belum mampu menggambarkan kinerja perusahaan secara komprehensif serta belum sepenuhnya mengaitkan antara perencanaan strategis dan implementasi operasional.

Selain itu, perusahaan juga menghadapi tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia lapangan, khususnya terkait ketersediaan dan produktivitas tenaga panen, yang berpotensi memengaruhi efektivitas pemanfaatan lahan dan pencapaian target operasional. Ketiadaan sistem penilaian kinerja yang terintegrasi menyebabkan aspek-aspek non-keuangan, seperti efisiensi tenaga kerja, pengendalian biaya operasional, kepatuhan terhadap prosedur kerja, serta implementasi budaya kerja perusahaan, belum terukur secara objektif. Kondisi ini berpotensi menimbulkan kesenjangan antara perencanaan strategis dan realisasi kinerja di tingkat operasional.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan pendekatan pengukuran kinerja yang menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat indikator kinerja yang terintegrasi melalui empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996). Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk menilai kinerja secara lebih menyeluruh dengan memperhatikan hubungan sebab–akibat antara tujuan strategis dan indikator kinerja. Namun demikian, penerapan *Balanced Scorecard* memerlukan metode pendukung untuk menentukan prioritas kepentingan antar strategi dan indikator secara objektif.

Analytical Hierarchy Process (AHP) digunakan sebagai metode pendukung untuk menentukan bobot prioritas tujuan strategis dan *Key Performance Indicators* (KPI) berdasarkan penilaian para pemangku kepentingan internal perusahaan. Integrasi *Balanced Scorecard* dan AHP diharapkan dapat menghasilkan sistem penilaian kinerja yang komprehensif, objektif, dan selaras dengan kebutuhan strategis PT XYZ. Dengan demikian, sistem penilaian kinerja yang dirancang tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan strategis dalam meningkatkan efisiensi operasional dan mendukung pencapaian kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

II. KAJIAN TEORI

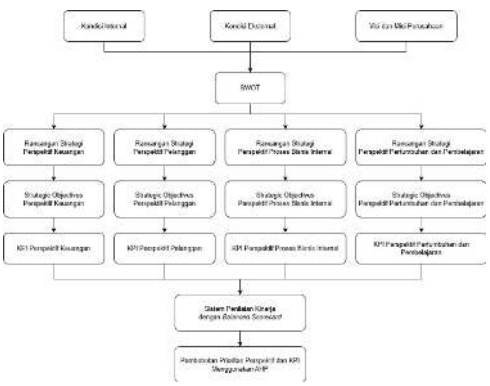
Pengukuran kinerja merupakan elemen penting dalam manajemen strategis yang berfungsi untuk mengevaluasi pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Sistem pengukuran kinerja yang efektif diperlukan agar perusahaan mampu menilai kesesuaian antara perencanaan strategis dan realisasi kinerja di lapangan. Salah satu kerangka kerja yang banyak digunakan adalah *Balanced Scorecard* (BSC), yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996) untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat indikator kinerja yang terintegrasi melalui empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk menilai kinerja secara lebih komprehensif, tidak hanya dari aspek finansial, tetapi juga dari faktor non-keuangan yang menjadi pendorong kinerja jangka panjang.

Dalam penerapannya, *Balanced Scorecard* menggunakan *Key Performance Indicators* (KPI) sebagai alat ukur untuk merepresentasikan tingkat pencapaian sasaran strategis perusahaan. KPI merupakan indikator terpilih yang bersifat spesifik, terukur, dan relevan terhadap tujuan strategis, sehingga dapat memberikan gambaran objektif mengenai kinerja organisasi. Pemilihan dan penetapan KPI yang tepat menjadi faktor penting agar sistem penilaian kinerja dapat memberikan informasi yang akurat dan bermanfaat bagi manajemen.

Untuk menentukan tingkat kepentingan relatif antar perspektif dan KPI secara objektif, *Balanced Scorecard* memerlukan metode pendukung berupa *Analytical Hierarchy Process* (AHP). AHP merupakan metode pengambilan keputusan multikriteria yang menggunakan perbandingan berpasangan untuk menghasilkan bobot prioritas berdasarkan penilaian para ahli (Saaty & Vargas, 2012). Integrasi BSC dan AHP memungkinkan penyusunan sistem penilaian kinerja yang terstruktur, konsisten, dan selaras dengan strategi perusahaan.

Selain itu, hasil pengukuran kinerja perlu disajikan dalam bentuk yang mudah dipahami oleh manajemen. Salah satu pendekatan yang digunakan adalah *Traffic Light System*, yaitu metode interpretasi kinerja yang mengelompokkan pencapaian KPI ke dalam kategori hijau, kuning, dan merah berdasarkan tingkat ketercapaian target. *Traffic Light System* berfungsi sebagai alat bantu visual untuk mengidentifikasi kondisi kinerja secara cepat dan mendukung pengambilan keputusan manajerial secara efektif.

III. METODOLOGI



GAMBAR 1

Untuk merancang sistem penilaian kinerja perusahaan, penelitian ini diawali dengan mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal perusahaan serta visi dan misi perusahaan sebagai dasar perumusan arah strategis. Analisis kondisi internal dan eksternal dilakukan untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya, hasil analisis tersebut diolah menggunakan analisis SWOT untuk merumuskan alternatif strategi yang selaras dengan kondisi aktual perusahaan.

Strategi yang dihasilkan kemudian dikelompokkan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pada setiap perspektif, strategi yang telah dirumuskan diterjemahkan ke dalam *strategic objectives* yang merepresentasikan tujuan strategis perusahaan secara lebih spesifik dan terarah. Berdasarkan *strategic objectives* yang telah ditetapkan, selanjutnya dirancang *Key Performance Indicators* (KPI) pada masing-masing perspektif sebagai alat ukur kinerja yang bersifat terukur dan objektif.

Untuk menentukan tingkat kepentingan relatif antar perspektif dan KPI, dilakukan pembobotan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) melalui penyebaran kuesioner kepada key person perusahaan. Hasil pembobotan digunakan untuk memperoleh bobot prioritas setiap perspektif dan KPI dalam sistem penilaian kinerja.

Tahap akhir penelitian adalah penyusunan dan simulasi sistem penilaian kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT XYZ. Sistem ini digunakan untuk mengevaluasi capaian kinerja perusahaan berdasarkan nilai kinerja masing-masing perspektif, sehingga dapat memberikan gambaran kinerja perusahaan secara komprehensif serta mendukung pengambilan keputusan strategis manajemen.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Perencanaan Strategi

Berdasarkan data yang diperoleh, *Strength, Weakness, Opportunity,* dan *Threat* (SWOT) untuk PT XYZ adalah sebagai berikut:

1. *Strength* (Kekuatan)
   a. Kinerja produksi unggul.
   b. Model bisnis terintegrasi dari hulu ke hilir.
   c. Hubungan kerja antara kebun dan pabrik internal cukup solid.
   d. Sistem manajemen dan budaya kerja terstruktur.
2. *Weakness* (Kelemahan)
   a. Pengukuran kinerja masih dominan pada aspek produksi dan *revenue*, belum menyeluruh ke perspektif non-finansial.
   b. Disiplin karyawan produksi masih rendah, serta beberapa KPI non-finansial belum memiliki baseline dan target yang jelas.
   c. Kekurangan karyawan, khususnya pada posisi pemanen.
   d. Kepatuhan legal dan perizinan dalam proses penyelesaian masih perlu ditingkatkan.
3. *Opportunity* (Peluang)
   a. Ekspansi pasokan melalui kemitraan dengan petani rakyat.
   b. Peluang peningkatan nilai tambah melalui diversifikasi produk hilir.
   c. Dukungan investasi dan infrastruktur regional.

d. Pertumbuhan permintaan global terhadap *Crude Palm Oil* (CPO).

4. *Threat* (Ancaman)
   a. Volatilitas harga CPO dan persaingan pasar.
   b. Kompleksitas regulasi dan ketidakpastian hukum.
   c. Risiko lingkungan, sosial, dan tata kelola (*Environmental, Social, and Governance*/ESG).

Berdasarkan hasil analisis SWOT, selanjutnya disusun matriks TOWS sebagai dasar perumusan alternatif strategi. Matriks TOWS menghasilkan empat kelompok strategi, yaitu *Strength–Opportunity* (SO), *Weakness–Opportunity* (WO), *Strength–Threat* (ST), dan *Weakness–Threat* (WT). Dari hasil perumusan tersebut, strategi SO terdiri atas empat rencana strategi, strategi WO terdiri atas empat rencana strategi, strategi ST terdiri atas empat rencana strategi, dan strategi WT terdiri atas tiga rencana strategi. Keseluruhan rencana strategi yang dihasilkan kemudian dikompilasi dan dikelompokkan ke dalam perspektif Balanced Scorecard, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

TABEL 1
Usulan Strategi

Perspektif	Strategi
Keuangan	Ekspansi pasar dan produk hilir berbasis integrasi hulu–hilir.
Pelanggan	1. Meningkatkan loyalitas pelanggan melalui strategi keunggulan kompetitif perusahaan. 2. Pendekatan solusi yang berfokus pada kebutuhan pelanggan dan penguatan hubungan kemitraan jangka panjang.
Proses Bisnis Internal	1. Mengoptimalkan koordinasi kebun–pabrik melalui penerapan SOP adaptif guna menghadapi cuaca ekstrem dan risiko hama penyakit. 2. Meningkatkan kepatuhan hukum dan manajemen risiko operasional untuk mengurangi dampak kompleksitas regulasi dan memastikan keberlanjutan operasional. 3. Membangun sistem pengukuran kinerja non-finansial berbasis digital untuk meningkatkan akurasi, transparansi, dan kecepatan monitoring produktivitas serta kepatuhan perusahaan. 4. Meningkatkan serta menjaga kualitas TBS melalui penerapan SOP panen dan pengolahan yang konsisten.
Pembelajaran dan Pertumbuhan	1. Mengembangkan kompetensi dan produktivitas tenaga kerja panen melalui perekrutan dan pelatihan berkelanjutan dan penerapan mekanisasi adaptif terhadap kondisi iklim. 2. Meningkatkan budaya kerja HEBAT sebagai fondasi penguatan disiplin, efisiensi, dan kolaborasi lintas unit untuk menghadapi tantangan industri. 3. Memperkuat kapasitas digital dan literasi teknologi bagi karyawan untuk mendukung penerapan sistem manajemen berbasis data (*digital management system*).

B. *Perancangan Strategy Objective dan Key Performance Indicators*

Berdasarkan usulan hasil strategi yang telah diperoleh pada tahap sebelumnya melalui analisis matriks TOWS dan dikelompokkan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*, langkah selanjutnya adalah merumuskan *strategic objectives* dan *Key Performance Indicators* (KPI). Tabel di bawah ini menyajikan hasil perancangan *strategic objectives* dan KPI pada masing-masing perspektif, yang selanjutnya dilakukan pembobotan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Hasil perancangan *strategic objectives* dan KPI disajikan pada Tabel 2 dan Tabel 3.

TABEL 2
Perancangan Pengukuran Indikator Kinerja

Perspektif	Usulan Strategi	Strategy Objective	KPI
Keuangan	Ekspansi pasar dan produk hilir berbasis integrasi hulu–hilir.	Meningkatkan Revenue	*Revenue Growth*
			Pertumbuhan EBITDA
		Profitabilitas	Pertumbuhan *NPM*
Pelanggan	Meningkatkan loyalitas pelanggan melalui strategi keunggulan kompetitif perusahaan.	Meningkatkan *Customer Satisfaction*	Pencapaian *customer satisfaction*
	Pendekatan solusi yang berfokus pada kebutuhan pelanggan dan penguatan hubungan kemitraan jangka panjang.	Meningkatkan *Customer Loyalty*	Penurunan persentase *customer churn rate*
		Meningkatkan *Sales Growth*	Peningkatan *sales growth*

TABEL 3
Perancangan Pengukuran Indikator Kinerja (Lanjutan ke-1)

Perspektif	Usulan Strategi	Strategy Objective	KPI
Proses Bisnis Internal	Mengoptimalkan koordinasi kebun–pabrik melalui penerapan SOP adaptif guna menghadapi cuaca ekstrem dan risiko hama penyakit.	Meningkatkan efektivitas koordinasi operasional	Persentase ketepatan waktu pengiriman TBS
	Meningkatkan kepatuhan hukum dan manajemen risiko operasional untuk mengurangi dampak kompleksitas regulasi dan memastikan keberlanjutan operasional.	Memastikan kepatuhan operasional terhadap regulasi dan sertifikasi sawit berkelanjutan.	Skor hasil audit kepatuhan ISPO/RSPO
	Membangun sistem pengukuran kinerja non-finansial berbasis digital untuk meningkatkan akurasi, transparansi, dan kecepatan monitoring produktivitas serta kepatuhan perusahaan.	Membangun sistem pengukuran kinerja non-finansial berbasis digital	Persentase unit kerja yang telah menggunakan sistem digital KPI
	Meningkatkan serta menjaga kualitas TBS melalui penerapan SOP panen dan pengolahan yang konsisten.	Meningkatkan kualitas TBS	Rata-rata kadar ALB (Asam Lemak Bebas) TBS
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Mengembangkan kompetensi dan produktivitas tenaga kerja panen melalui perekrutan dan pelatihan berkelanjutan dan penerapan mekanisasi adaptif terhadap kondisi iklim.	Meningkatkan ketersediaan dan kompetensi tenaga kerja panen	Persentase pemenuhan kebutuhan tenaga panen
	Meningkatkan budaya kerja HEBAT sebagai fondasi penguatan disiplin, efisiensi, dan kolaborasi lintas unit untuk menghadapi tantangan industri.	Memperkuat penerapan budaya kerja HEBAT	Skor hasil survei penerapan budaya kerja HEBAT.
	Memperkuat kapasitas digital dan literasi teknologi bagi karyawan untuk mendukung penerapan sistem manajemen berbasis data (*digital management system*).	Meningkatkan kapabilitas digital karyawan	Persentase karyawan yang telah mengikuti pelatihan digital.

C. *Pembobotan Perspektif Balanced Scorecard dan KPI menggunakan AHP*

Pembobotan perspektif *Balanced Scorecard* dan *Key Performance Indicators* (KPI) dilakukan untuk menentukan tingkat prioritas relatif antar perspektif serta antar indikator kinerja. Proses pembobotan dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada key person perusahaan yang berjumlah tiga responden. Tahap awal perhitungan bobot dilakukan dengan merekapitulasi hasil kuesioner menggunakan metode geomean untuk menyatukan penilaian individu menjadi penilaian kelompok.

Nilai geomean yang diperoleh kemudian disusun ke dalam matriks awal dan dinormalisasi untuk menghasilkan bobot prioritas berdasarkan nilai *priority vector*. Hasil perhitungan bobot menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) selanjutnya disajikan dalam bentuk tabel. Tabel 4 menampilkan hasil pembobotan untuk keempat perspektif *Balanced Scorecard*, sedangkan Tabel 5 hingga Tabel 8 menyajikan hasil pembobotan KPI pada masing-masing perspektif.

TABEL 1
Bobot Normalisasi empat perspektif

BOBOT 4 PERSPEKTIF		
Perspektif	Bobot	Peringkat
Perspektif Keuangan	43%	1
Perspektif Pelanggan	6%	4
Perspektif Proses Bisnis Internal	34%	2
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	17%	3
Total	100%	-

Berdasarkan Tabel 4, dapat diketahui bahwa hasil pembobotan empat perspektif *Balanced Scorecard* menunjukkan urutan prioritas dari bobot terbesar hingga terkecil, yaitu perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, serta perspektif pelanggan. Perspektif keuangan memiliki bobot tertinggi sebesar 43%, yang menunjukkan bahwa aspek keuangan dipandang sebagai prioritas utama dalam sistem penilaian kinerja perusahaan. Tingginya bobot pada perspektif keuangan mengindikasikan bahwa pencapaian kinerja finansial menjadi fokus utama perusahaan dalam mendukung keberlanjutan usaha dan pencapaian tujuan

strategis.

TABEL 5
Bobot KPI Perspektif Keuangan

Perspektif	KPI	Bobot
Keuangan	*Revenue Growth*	30,4%
	Pertumbuhan EBITDA	4,6%
	Net Profit Margin	7,4%

TABEL 6
Bobot KPI Perspektif Pelanggan

Perspektif	KPI	Bobot
Pelanggan	Pencapaian *customer satisfaction*	3,1%
	Penurunan persentase *customer churn rate*	1,7%
	Peningkatan *sales growth*	1,4%

TABEL 7
Bobot KPI Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif	KPI	Bobot
Proses Bisnis Internal	Persentase ketepatan waktu pengiriman TBS	6,5%
	Skor hasil audit kepatuhan ISPO/RSPO	1,8%
	Persentase unit kerja yang telah menggunakan sistem digital KPI	5,4%
	Rata-rata kadar ALB (Asam Lemak Bebas) TBS	20,3%

TABEL 8
Bobot KPI Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif	KPI	Bobot
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Persentase pemenuhan kebutuhan tenaga panen	8,3%
	Skor hasil survei penerapan budaya kerja HEBAT	3,6%
	Persentase karyawan yang telah mengikuti pelatihan digital.	5,1%

Dengan diperolehnya bobot untuk setiap KPI pada masing-masing perspektif, instrumen penilaian kinerja yang dirancang dinyatakan siap digunakan. Selanjutnya, dilakukan simulasi penilaian kinerja pada perspektif finansial guna menilai capaian performa perusahaan.

D. Simulasi Penilaian Performansi untuk PT.XYZ

Setelah proses pembobotan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) selesai dilakukan, tahap berikutnya adalah perhitungan pengukuran kinerja menggunakan *Key Performance Indicators* (KPI) yang telah ditetapkan. Pada tahap ini, pihak manajemen menetapkan target kinerja untuk setiap KPI pada perspektif finansial sebagai dasar evaluasi. Berdasarkan KPI dan target tersebut, dilakukan simulasi penilaian kinerja untuk menilai tingkat pencapaian kinerja perusahaan pada perspektif finansial.

TABEL 9
Simulasi Perhitungan KPI

No	*Key Performance Indicator*	Target	Realisasi	Kinerja
1	*Revenue Growth*	4%	3.55%	88.75
2	Pertumbuhan EBITDA	5%	3.00%	60
3	*Net Profit Margin*	1.50%	1.47%	98

Berdasarkan hasil simulasi perhitungan KPI pada perspektif keuangan, dapat diketahui bahwa kinerja keuangan PT XYZ menunjukkan capaian yang bervariasi pada masing-masing indikator. Indikator *Revenue Growth* memperoleh nilai kinerja sebesar 88,75 dan berada pada kategori *progressive*, yang menunjukkan bahwa pertumbuhan pendapatan perusahaan tergolong baik namun masih belum sepenuhnya mencapai target yang ditetapkan.

Indikator pertumbuhan EBITDA memperoleh nilai kinerja sebesar 60 dan berada pada kategori warning, yang mengindikasikan bahwa profitabilitas operasional perusahaan masih memerlukan perhatian serta perbaikan lebih lanjut. Sementara itu, indikator *Net Profit Margin* memperoleh nilai kinerja tertinggi sebesar 98 dan berada pada kategori *excellent*, yang menunjukkan bahwa perusahaan mampu menjaga stabilitas laba bersih melalui pengendalian biaya yang relatif efektif.

Secara keseluruhan, hasil ini memberikan gambaran bahwa meskipun aspek profitabilitas bersih telah berada pada kondisi yang baik, perusahaan masih perlu melakukan peningkatan pada pertumbuhan pendapatan dan efektivitas operasional guna memperkuat kinerja keuangan secara berkelanjutan.

V. KESIMPULAN

1. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, rancangan sistem penilaian kinerja yang disusun untuk PT XYZ menggunakan metode *Balanced Scorecard* secara umum dapat digambarkan sebagai berikut.
   a. Perspektif Keuangan (bobot perspektif sebesar 43%)

      Perspektif keuangan memiliki tiga *Key Performance Indicators* (KPI), yaitu *revenue growth*, pertumbuhan EBITDA, dan *net profit margin*. Berdasarkan hasil pembobotan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), bobot KPI *revenue growth* sebesar 30,44%, KPI pertumbuhan EBITDA sebesar 4,60%, dan KPI *net profit margin* sebesar 7,43%. Ketiga KPI tersebut digunakan untuk merepresentasikan kinerja perusahaan dalam aspek pertumbuhan pendapatan, profitabilitas operasional, serta kemampuan pengelolaan laba bersih sebagai prioritas utama pencapaian kinerja strategis PT XYZ.

   b. Perspektif Pelanggan (bobot perspektif sebesar 6%)

      Perspektif pelanggan memiliki tiga *Key Performance Indicators* (KPI) yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menjaga kepuasan pelanggan serta mendukung pertumbuhan penjualan. KPI yang digunakan pada perspektif ini meliputi pencapaian *customer satisfaction*, penurunan persentase *customer churn rate*, dan peningkatan *sales growth*. Bobot masing-masing KPI pada perspektif pelanggan adalah sebesar 3,1% untuk pencapaian *customer satisfaction*, 1,7% untuk penurunan persentase *customer churn rate*, dan 1,4% untuk peningkatan *sales growth*. Penetapan bobot tersebut menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan menjadi indikator yang paling dominan dalam perspektif pelanggan dibandingkan indikator lainnya.

   c. Perspektif Proses Bisnis Internal (bobot perspektif sebesar 34%)

      Perspektif proses bisnis internal memiliki empat *Key Performance Indicators* (KPI) yang berfokus pada efektivitas, efisiensi, dan kualitas proses operasional

perusahaan perkebunan. KPI yang digunakan meliputi persentase ketepatan waktu pengiriman TBS, skor hasil audit kepatuhan ISPO/RSPO, persentase unit kerja yang telah menggunakan sistem digital KPI, serta rata-rata kadar ALB (Asam Lemak Bebas) TBS. Bobot masing-masing KPI pada perspektif ini adalah sebesar 6,5% untuk persentase ketepatan waktu pengiriman TBS, 1,8% untuk skor hasil audit kepatuhan ISPO/RSPO, 5,4% untuk persentase unit kerja yang telah menggunakan sistem digital KPI, dan 20,3% untuk rata-rata kadar ALB TBS. Besarnya bobot pada indikator ALB menunjukkan bahwa kualitas TBS menjadi prioritas utama dalam pengelolaan proses bisnis internal perusahaan.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (bobot perspektif sebesar 17%)

   Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki tiga *Key Performance Indicators* (KPI) yang berkaitan dengan kesiapan sumber daya manusia dan penguatan budaya organisasi sebagai fondasi keberlanjutan kinerja perusahaan. KPI yang digunakan meliputi persentase pemenuhan kebutuhan tenaga panen, skor hasil survei penerapan budaya kerja HEBAT, serta persentase karyawan yang telah mengikuti pelatihan digital. Bobot masing-masing KPI pada perspektif ini adalah sebesar 8,3% untuk persentase pemenuhan kebutuhan tenaga panen, 3,6% untuk skor hasil survei penerapan budaya kerja HEBAT, dan 5,1% untuk persentase karyawan yang telah mengikuti pelatihan digital. Penetapan bobot ini menunjukkan bahwa ketersediaan tenaga panen menjadi fokus utama dalam mendukung keberlanjutan operasional perusahaan.

2. Berdasarkan hasil simulasi pengukuran kinerja pada perspektif keuangan, diperoleh bahwa nilai kinerja perspektif finansial PT XYZ mencapai 37,06%. Hasil simulasi menunjukkan bahwa KPI revenue growth berada pada kategori *progressive*, KPI pertumbuhan EBITDA berada pada kategori *warning*, dan KPI net profit margin berada pada kategori *excellent*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan masih belum optimal, khususnya pada aspek profitabilitas operasional, meskipun kemampuan perusahaan dalam menjaga margin laba bersih telah berada pada kondisi yang baik.

REFERENSI

[1] A. Azhar, M. Nuryadin, and I. Fahmi, "Penerapan standar sertifikasi perkebunan sawit berkelanjutan ISPO dan RSPO di Indonesia," *Jurnal Agribisnis Indonesia*, vol. 11, no. 1, pp. 45–56, 2023.

[2] V. Gaspersz, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2012.

[3] R. S. Kaplan and D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

[4] R. S. Kaplan and D. P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.

[5] A. E. Muntafa and H. Mubarok, "Penerapan metode Analytical Hierarchy Process dalam sistem pendukung keputusan," *Jurnal Siliwangi*, vol. 3, no. 2, pp. 192–201, 2017. *(Catatan: Kata "Kaplan" di awal nama pada draf asli Anda telah dihapus karena tampakah seperti kesalahan salin).*

[6] L. L. Nahulae, A. N. Daulay, and I. Harahap, "Performance evaluation of a palm oil factory using the balanced scorecard approach," *Journal of Applied Business Administration*, vol. 9, no. 1, pp. 232–249, 2025, doi: 10.30871/jaba.9601.

[7] P. R. Niven, *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, 2nd ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2006.

[8] D. Parmenter, *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010.

[9] T. L. Saaty and L. G. Vargas, *Models, Methods, Concepts, and Applications of the Analytic Hierarchy Process*. New York: Springer, 2012.

[10] H. Weihrich, "The TOWS matrix: A tool for situational analysis," *Long Range Planning*, vol. 15, no. 2, pp. 54–66, 1982.