

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Subsektor perkebunan dalam industri agribisnis Indonesia merupakan salah satu pilar utama pembangunan ekonomi nasional yang berkontribusi besar dalam menjaga ketahanan pangan, mendorong pertumbuhan ekspor non-migas, serta menciptakan lapangan kerja secara luas. Menurut data dari Badan Pusat Statistik tahun 2023, subsektor perkebunan memberikan kontribusi sekitar 3.88% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional, dengan komoditas unggulan seperti kelapa sawit, karet, kopi, dan teh sebagai penggerak utama dalam kegiatan ekspor dan pembangunan ekonomi (BPS, 2024). Namun, dalam beberapa tahun terakhir, komoditas teh mengalami tantangan yang signifikan. Menurut laporan *Outlook Teh 2024* dari Pusat Data Pertanian, luas lahan perkebunan teh secara nasional mengalami tren penurunan sebesar rata-rata 1.75% per tahun dari 2015 hingga 2024. Demikian pula produksi teh nasional yang menurun sekitar 2% per tahun dalam periode yang sama. Secara spesifik pada tahun 2023, produksi teh nasional tercatat sebesar 122.680 ton, turun 1.59% dibandingkan tahun sebelumnya yang mencapai 124.660 ton. Sebagaimana dijelaskan dalam Manumono (2022), penurunan ini disebabkan oleh beberapa faktor utama, antara lain tingginya biaya produksi, fluktuasi harga pasar global, konversi lahan teh ke fungsi lain, serta rendahnya efisiensi di tingkat pengolahan dan distribusi.

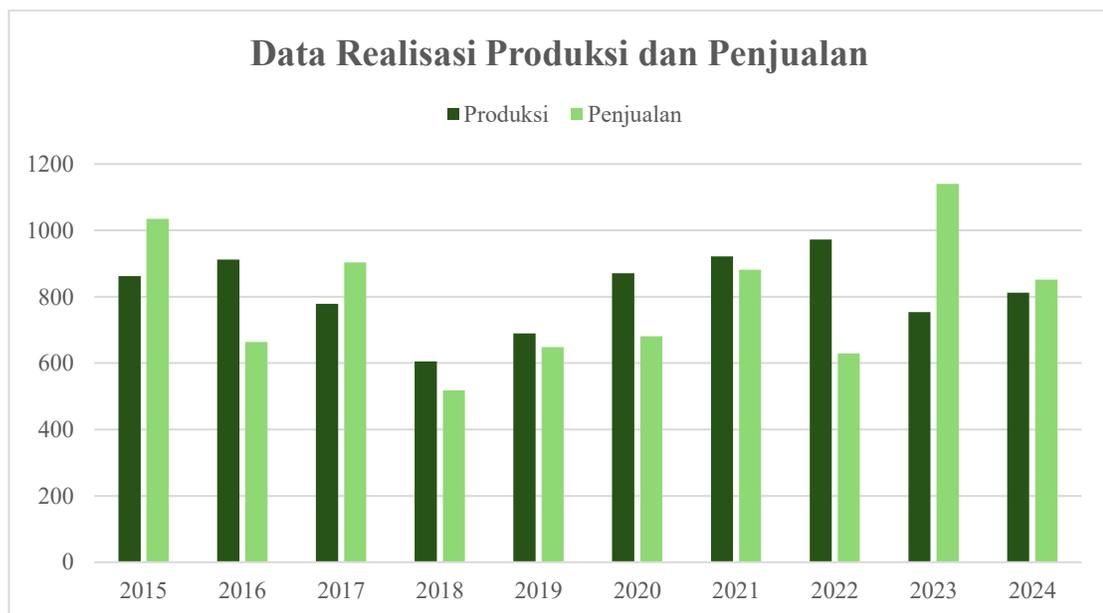
Dalam kondisi tersebut, perusahaan perkebunan teh dituntut untuk tidak hanya menjaga volume produksi, tetapi juga mampu meningkatkan efisiensi, memperbaiki kualitas, dan merespons dinamika pasar dengan strategi yang adaptif (Abdulwase et al., 2021). Menurut Niode et al. (2021), salah satu solusi strategis dalam menghadapi tantangan tersebut adalah memiliki sistem pengukuran kinerja yang relevan dengan strategi perusahaan. Pengukuran kinerja berperan penting dalam mengukur kemajuan terhadap sasaran dan mengawasi aktivitas operasional perusahaan sehari-hari dengan acuan indikator yang telah dirancang sebelumnya. Informasi yang diperoleh dari proses ini menjadi dasar untuk menyusun strategi yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

PT PP London Sumatra Indonesia Tbk atau yang dikenal sebagai Lonsum adalah sebuah perusahaan perkebunan yang telah berdiri sejak tahun 1906. Fokus utama dari Lonsum adalah pemuliaan tanaman, penanaman, pemanenan, pengolahan hingga penjualan pada beberapa komoditas seperti kelapa sawit, karet, kakao, dan teh. Lonsum adalah bagian dari grup Indofood Agri Resources Ltd, sebuah anak perusahaan dari Indofood Sukses Makmur yang terkenal sebagai salah satu konglomerat besar di Indonesia. Perkebunan yang dimiliki oleh Lonsum telah tersebar pada beberapa pulau di Indonesia, seperti Sumatera, Jawa, Kalimantan, dan Sulawesi. Salah satu wilayah kerja dari PT PP London Sumatra Indonesia Tbk adalah Kertasarie *Tea Factory* yang terletak di daerah Pangalengan, Jawa Barat. PT PP London Sumatra Indonesia Tbk Kertasarie *Tea Factory* merupakan wilayah kerja dari PT PP London Sumatra Indonesia Tbk yang berfokus pada budidaya dan pengolahan komoditas teh. Unit kerja Kertasarie *Tea Factory* memproduksi berbagai macam produk teh, di antaranya teh bubuk, teh celup, serta *specialty tea* seperti *white tea*, *oolong tea*, dan *livy tea* yang nantinya akan dipasarkan oleh unit lain yang bertanggungjawab terhadap pemasaran. Unit kerja Kertasarie *Tea Factory* memiliki peran sebagai penyedia komoditas teh di dalam struktur perusahaan PT PP London Sumatra Indonesia Tbk.

Menurut Hada (2020), aspek finansial memiliki peran signifikan dalam menunjukkan tingkat keuntungan bisnis dan menjadi acuan utama dalam pengambilan keputusan strategis. PT PP London Sumatra Indonesia Tbk Kertasarie *Tea Factory* hingga saat ini masih berfokus pada pengukuran kinerja yang bersifat parsial dan berorientasi finansial. Pengukuran yang telah diterapkan meliputi evaluasi biaya produksi per produk jadi dan perbandingan antara *budget* dan realisasi biaya produksi yang dikaji melalui forum *Management Operation Review* (MOR). Namun, pengukuran yang hanya terpusat pada aspek keuangan belum mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai efektivitas pelaksanaan strategi perusahaan. Keterbatasan ini tampak dari belum terukurnya kinerja pada aspek pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan karyawan. Padahal, kesuksesan organisasi modern tidak hanya ditentukan oleh keuangan semata, tetapi juga oleh kualitas proses dan sumber daya manusia (Azzahra et al., 2024). Selain itu, belum tersedianya rekapitulasi

kinerja yang terstruktur secara periodik, seperti per kuartal, yang menghambat pemantauan performa yang konsisten dan berkelanjutan. Akibatnya, perusahaan kesulitan mengidentifikasi secara jelas indikator mana yang telah optimal maupun yang masih memerlukan perbaikan.

Meskipun PT PP London Sumatra Indonesia Tbk Kertasarie *Tea Factory* tidak bertanggung jawab langsung atas kegiatan penjualan, fluktuasi volume produksi tetap menjadi indikator penting dalam menilai stabilitas dan efektivitas operasional unit kerja. Berikut ini disajikan data realisasi produksi dan penjualan PT PP London Sumatra Indonesia Tbk Kertasarie *Tea Factory* untuk periode 2015 hingga 2024.



Gambar I. 1 Data Realisasi Produksi dan Penjualan

Sumber: *Annual Report* PT PP London Sumatra Indonesia Tbk (2024)

Berdasarkan Gambar I.1, dapat diketahui bahwa realisasi produksi dan penjualan di PT PP London Sumatra Indonesia Tbk Kertasarie *Tea Factory* dalam rentang waktu sepuluh tahun kebelakang mengalami fluktuasi. Penurunan signifikan terjadi pada tahun 2018, dimana produksi dan penjualan mencapai titik terendah. Ketidakseimbangan antara tingkat produksi dan penjualan terlihat jelas di beberapa tahun, seperti 2016 dan 2022 yang mengindikasikan adanya potensi *dead stock* akibat

tingginya produksi yang tidak terserap pasar. Namun, pada tahun 2023, terlihat upaya perusahaan untuk menyeimbangkan produksi dengan permintaan pasar, ditunjukkan dengan peningkatan penjualan yang signifikan, meskipun produksi sedikit mengalami penurunan dibanding tahun sebelumnya. Namun demikian, pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada capaian target produksi dan penjualan tahunan belum mampu mengukur seberapa besar dampak yang dihasilkan oleh pabrik terhadap strategi perusahaan dalam mencapai visi, misi, dan tujuan secara komprehensif. Berikut ini merupakan tabel yang menunjukkan efisiensi produksi dan penjualan di PT PP London Sumatra Indonesia Tbk Kertasarie *Tea Factory* dalam rentang tahun 2015 hingga 2024.

Tabel I. 1 Efisiensi Produksi dan Penjualan Kertasarie *Tea Factory*

Tahun	Produksi (Ton)	Akumulasi Produksi (Ton)	Penjualan (Ton)	Akumulasi Penjualan (Ton)	Selisih Akumulasi
2015	862	862	1035	1035	(173)
2016	912	1774	664	1699	75
2017	779	2554	903	2602	(48)
2018	605	3159	518	3120	39
2019	690	3849	648	3768	81
2020	871	4720	681	4449	271
2021	922	5642	881	5330	312
2022	972	6614	629	5959	655
2023	754	7368	1140	7099	269
2024	812	8180	852	7951	229

Melalui Tabel I.1, dapat dilihat bahwa realisasi produksi dan penjualan PT PP London Sumatra Indonesia Tbk Kertasarie *Tea Factory* dalam sepuluh tahun terakhir menunjukkan pola fluktuatif. Akumulasi produksi dan akumulasi penjualan menunjukkan tren peningkatan dari tahun ke tahun, namun terdapat ketidakseimbangan antara keduanya yang menyebabkan selisih akumulasi yang bervariasi. Pada tahun 2022, akumulasi produksi mencapai 6614 ton, sementara akumulasi penjualan hanya 5959 ton, sehingga menghasilkan selisih tertinggi dalam satu dekade sebesar 655 ton.

Selisih ini mencerminkan adanya kelebihan produksi yang tidak sepenuhnya terserap oleh pasar. Namun, pada tahun 2023, volume penjualan meningkat signifikan mencapai 1140 ton, sehingga memperkecil selisih akumulasi menjadi 269 ton. Tren positif ini berlanjut pada tahun 2024, dimana peningkatan volume penjualan kembali terjadi, sehingga selisih akumulasi semakin mengecil menjadi 229 ton. Meskipun terjadi perbaikan dalam keseimbangan produksi dan penjualan, stok yang belum terserap pasar masih tetap ada. Hal ini menunjukkan bahwa target penjualan belum sepenuhnya tercapai, sehingga perusahaan masih menghadapi tantangan dalam menyesuaikan kapasitas produksi dengan fluktuasi permintaan pasar secara optimal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *Factory Manager*, PT PP London Sumatra Indonesia Tbk Kertasarie *Tea Factory* menghadapi berbagai permasalahan yang menyebabkan target penjualan tidak sepenuhnya tercapai. Salah satu faktor utama adalah pendekatan pengukuran kinerja yang masih terbatas pada aspek keuangan, sehingga perusahaan belum mampu mengidentifikasi dan mengatasi masalah secara menyeluruh, terutama yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan dan efisiensi operasional. Selain itu, perusahaan juga belum melakukan ekspansi pasar ke luar pulau Jawa, hanya masih dalam lingkup daerah Jawa Barat, yang membatasi peluang untuk meningkatkan pangsa pasar dan pendapatan. Dari sisi sumber daya manusia, tingginya *turnover rate* karyawan yang berkualitas menjadi hambatan utama dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil produksi. Ketidakseimbangan antara produksi dan penjualan juga menjadi faktor yang memengaruhi kinerja operasional, menyebabkan terjadinya pengelolaan stok yang tidak efisien.

Di sisi keuangan, perusahaan menghadapi tantangan tingginya biaya produksi per kilogram yang melebihi harga jual. Berdasarkan hasil perbincangan bersama *Factory Manager*, biaya produksi per kilogram saat ini mencapai Rp22.000, sedangkan harga jual hanya sekitar Rp17.000, sehingga perusahaan mengalami kerugian sekitar Rp3.000 – 4.000 per kilogram. Situasi ini diperburuk oleh keberadaan kompetitor seperti Perkebunan Teh Malabar yang dikelola oleh PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero), yang menawarkan harga lebih rendah sehingga perusahaan kehilangan daya saing. Sebagai perbandingan, perusahaan menjual teh hitam *Broken Orange Pekoe*

(BOP) *grade* 1 dengan harga Rp30.000 per kilogram, sedangkan Perkebunan Teh Malabar menawarkan harga lebih kompetitif di kisaran Rp25.000 – Rp26.000 per kilogram. Selain itu, ketidakseimbangan kualitas bahan baku berdasarkan *grade* menjadi salah satu faktor yang menyebabkan penurunan kuantitas produk *grade* 1 dan *grade* 2 yang diterima oleh pelanggan. Akibatnya, sebagian besar produk yang diterima pelanggan tergolong dalam kategori *low grade* sehingga tidak sesuai dengan harapan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu meningkatkan pengelolaan kualitas bahan baku dan produk akhir agar dapat memenuhi harapan pelanggan.

Secara keseluruhan, permasalahan ini mencerminkan perlunya pendekatan strategis yang lebih komprehensif, termasuk inovasi dalam operasional, peningkatan efisiensi biaya, pengembangan tenaga kerja, serta pemahaman yang lebih baik terhadap kebutuhan pasar dan pelanggan untuk mendukung tercapainya visi dan misi perusahaan. Untuk itu, diperlukan pendekatan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif agar dapat menyelaraskan strategi perusahaan dengan tujuan jangka panjangnya. Beberapa metode yang dapat diterapkan adalah *Balanced Scorecard*, *Performance Prism*, dan IPMS. *Balanced Scorecard* dapat menghubungkan visi dan strategi perusahaan dengan tindakan operasional. *Performance Prism* lebih fokus pada kebutuhan dan keinginan para *stakeholder*. IPMS menawarkan kerangka kerja yang mengukur kinerja pada empat level bisnis yang berbeda yaitu *Business Corporate*, *Business Unit*, *Business Process*, dan *Business Activity*.

Metode *Balanced Scorecard* (BSC) diterapkan untuk mengelola kinerja perusahaan secara komprehensif yang mencakup tidak hanya aspek keuangan, tetapi juga aspek non-keuangan. Sistem pengukuran kinerja dengan BSC memiliki tiga perspektif non-keuangan, mencakup *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Keempat perspektif tersebut saling terkait dan memiliki hubungan sebab-akibat, yang memungkinkan perusahaan untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif dan terintegrasi mengenai kinerjanya (Firli et al., 2023). Oleh karena itu, BSC dinilai paling relevan untuk diterapkan di perusahaan ini. Dengan hadirnya *Balanced Scorecard* sebagai solusi, diharapkan PT PP London Sumatra Indonesia Tbk Kertasarie Tea Factory dapat menerapkan sistem pengukuran kinerja yang lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan hal tersebut, penulis memilih judul "Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* pada PT PP London Sumatra Indonesia Tbk Kertasarie *Tea Factory*".

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, didapatkan beberapa rumusan permasalahan sebagai berikut.

1. Bagaimana sasaran strategis PT PP London Sumatra Indonesia Tbk Kertasarie *Tea Factory* yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan?
2. Bagaimana rancangan sistem pengukuran kinerja untuk PT PP London Sumatra Indonesia Tbk Kertasarie *Tea Factory* dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?

I.3 Tujuan Tugas Akhir

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Merumuskan sasaran strategis perusahaan yang relevan dengan visi dan misi perusahaan agar dapat meningkatkan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan terintegrasi.
2. Merancang sistem pengukuran kinerja untuk PT PP London Sumatra Indonesia Tbk Kertasarie *Tea Factory* dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang sejalan dengan sasaran strategis yang telah diidentifikasi pada perusahaan.

I.4 Manfaat Tugas Akhir

Adapun manfaat yang didapatkan dari penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut.

1. Memberikan panduan kepada PT PP London Sumatra Indonesia Tbk Kertasarie *Tea Factory* dalam merancang indikator kinerja yang efektif melalui penerapan metode *Balanced Scorecard* (BSC).
2. Sebagai acuan dan referensi bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja secara menyeluruh.

I.5 Batasan dan Asumsi Tugas Akhir

Berikut adalah batasan masalah yang diterapkan dalam proses penyusunan tugas akhir ini antara lain.

1. Perancangan kerangka kerja *Balanced Scorecard* difokuskan pada tahap perancangan dan pengujian sistem pengukuran kinerja, tanpa melibatkan implementasi secara langsung.
2. Data yang digunakan untuk proses validasi dan pengujian sistem pengukuran kinerja adalah berasal dari periode 2024.

Adapun asumsi yang diterapkan dalam proses penyusunan tugas akhir ini antara lain.

1. Visi dan misi perusahaan dapat mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan kondisi perusahaan sehingga berdampak pada rancangan sistem pengukuran kinerja yang telah disusun.
2. Proses bisnis perusahaan diperkirakan akan tetap berjalan semestinya tanpa adanya perubahan selama periode penelitian berlangsung.

I.6 Sistematika Laporan

Tugas akhir ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi deskripsi tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan dari tugas akhir, manfaat tugas akhir, batasan dan asumsi tugas akhir, serta sistematika penulisan yang diterapkan pada penelitian yang dilakukan.

Bab II Landasan Teori

Bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti serta membahas hubungan antar konsep yang menjadi kajian penelitian dan hasil penelitian terdahulu. Tujuan dari bab ini adalah membentuk landasan teori yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian dan menghasilkan uraian perbandingan metode/kerangka kerja.

Bab III Metode Penyelesaian Masalah

Bab ini menjelaskan tentang rincian dari langkah-langkah penelitian yang digunakan untuk menyelesaikan masalah dalam penelitian yang dilakukan. Selain itu, bab ini juga mencakup proses verifikasi dan validasi untuk memastikan keakuratan serta keandalan penelitian yang dilakukan.

Bab IV Penyelesaian Permasalahan

Bab ini menjelaskan tahapan dalam mengumpulkan serta mengolah data yang dibutuhkan guna menyelesaikan permasalahan rekayasa dengan mempertimbangkan keterpaduan sistem. Pembahasan mencakup metode pengumpulan, teknik pengolahan, serta penerapan data dalam analisis dan pengambilan keputusan.

Bab V Validasi, Analisis Hasil, dan Implikasi

Bab ini berisi proses validasi serta analisis hasil penelitian dalam menyelesaikan permasalahan. Pembahasan dilakukan secara sistematis untuk mengevaluasi pencapaian tujuan penelitian, dengan menerapkan metode yang telah ditetapkan dalam metodologi. Analisis dilakukan secara mendalam hingga diperoleh hasil yang dapat dijadikan dasar kesimpulan.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini merupakan bagian akhir dari penelitian yang merangkum kesimpulan berdasarkan hasil yang diperoleh serta memberikan saran yang relevan. Kesimpulan mencerminkan kontribusi penelitian dalam memahami dan menyelesaikan permasalahan, sementara saran ditujukan sebagai rekomendasi untuk pengembangan lebih lanjut.