

**EVALUASI TATA CARA PENILAIAN UNTUK PTPN XII (PERSERO)
BERDASARKAN KEP-100/MBU/2002**

Lilis Ardini

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya

ABSTRACT

The objective of this research is to get the descriptive in depth and effectiveness of performance appraisal system (based on financial account, operational account, and administrative account) that has been implemented by PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) based on the Badan Usaha Milik Negeri of Minister Decree, Number: KEP-100/MBU/2002.

This research used qualitative research with single case study and multiple unit analysis approach. The study involved 6 respondents as unit managers and as assistant of unit manager. They are financial manager, plant manager, accounting manager, processing manager, strategic business unit manager, strategic business manager, and assistant of financial manager.

This study concluded that the performance appraisal system that has been implemented by PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) was not effective in practice. This was caused by the differences of PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) core business whose long time plants and harvest for many years from cultivation. It is suggested that the productivity is the main resource to increase as well as to improve performance and the sustainability of PT Perkebunan Nusantara XII (Persero)

Key words: study case, performance appraisal, financial account, operational account, and administrative account suggested.

PENDAHULUAN

Persaingan global dalam bisnis perkebunan sudah tidak dapat dihindari lagi, munculnya pemain-pemain baru penghasil komoditas perkebunan dengan berbagai keunggulannya membuat harga-harga komoditas di pasar internasional menurun, disamping fluktuasi nilai tukar mata uang internasional sangat berpengaruh terhadap perolehan pendapatan. Hal ini merupakan tantangan sekaligus peluang bagi perusahaan untuk tetap mampu eksis

dan berkembang. Dalam melakukan pembinaan kepada BUMN, agar orientasi kepada profit berjalan sebagaimana yang diharapkan, pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah tentang Tata Cara Pembinaan dan Pengawasan BUMN. Tujuan utama pembinaan dan pengawasan ini adalah untuk peningkatan produktivitas, efisiensi dan efektifitas perusahaan-perusahaan dalam lingkup BUMN. Lebih lanjut dalam kaitannya dengan penumbuh-kembangan atmosfer kerja yang berorientasi kepada pentingnya menghasilkan kinerja yang baik (yang antara lain berupa profitabilitas yang tinggi), pemerintah melalui Kementerian BUMN memandang perlu diterbitkannya surat keputusan menteri untuk mengukur dan menilai kinerja BUMN-BUMN yang ada, termasuk didalamnya PTPN XII (Persero).

Berkaitan dengan implementasi keputusan tersebut, BUMN (Persero) di bagi kedalam dua kelompok besar yaitu yang bergerak dalam bidang usaha jasa keuangan dan yang bergerak dibidang usaha non keuangan. Lebih lanjut, yang tergolong ke dalam BUMN bidang usaha non keuangan dibagi dalam kelompok infrastruktur dan non infrastruktur. PTPN XII (Persero) dan PTPN-PTPN lainnya termasuk kelompok terakhir tersebut. Dalam tata cara penilaian tingkat kesehatan, untuk BUMN bidang usaha non jasa keuangan, pembobotannya diatur sebagai berikut:

1. Aspek Keuangan	Total Bobot
1.1. BUMN Infra Struktur	50
1.2. BUMN Non Infra Struktur	70
2. Aspek Operasional	Total Bobot
2.1. BUMN Infra Struktur	35
2.2. BUMN Non Infra Struktur	15
3. Aspek Administrasi	Total Bobot
3.1. BUMN Infra Struktur	15
3.2. BUMN Non Infra Struktur	15

Evaluasi kinerja merupakan penilaian periodik atas keefektifan operasional organisasi (Siegel & Marconi,1989). Tujuan utama dari evaluasi kinerja adalah memotivasi orang-orang didalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dan mendorong kepatuhan terhadap perilaku yang telah ditetapkan sehingga mampu mewujudkan hasil yang diinginkan. Model atau bentuk sistem evaluasi kinerja sendiri tergantung dari karakteristik industri maupun tujuan perusahaan itu sendiri. Antara perusahaan yang berfokus pada orientasi profit dan orientasi sosial, seharusnya mempunyai ukuran maupun bentuk sistem evaluasi kinerja yang berbeda pula.

PTPN XII (Persero) mengelola komoditi Kopi Arabika, Kopi Robusta, Kakao Edel, Kakao Bulk, Karet, Teh, dan komoditi sampingan berupa berbagai jenis tanaman kayu-kayuan. Seperti halnya perusahaan perkebunan lainnya yang mengelola komoditi-komoditi tanaman keras tersebut di atas, PTPN XII (Persero) tidak terlepas dari karakteristik-karakteristik seperti:

1. Keberhasilan usaha sangat dipengaruhi iklim
2. *Market driven* (harga ditentukan oleh pasar)
3. Padat karya
4. Berbasis pedesaan
5. Masa investasi lama
6. Sifat usaha tidak elastis

Secara praktikal, karakteristik-karakteristik tersebut seringkali memberikan andil ketidakpastian usaha. Sebagai misal terjadinya kemarau panjang atau sebaliknya curah hujan terlalu tinggi, eksplosifitas hama atau penyakit tanaman, fluktuasi harga yang tinggi. Kondisi-kondisi tersebut menyebabkan perhitungan rugi/laba (*bottom line*) perusahaan mempunyai *gap* yang besar antara realisasi dengan yang direncanakan. Justru pada kenyataannya, hal inilah yang akan memicu apakah pemberlakuan sistem penilaian kinerja berdasarkan Keputusan Menteri BUMN pada tahun 2002 mampu diterapkan secara efektif pada PT Perkebunan Nasional, mengingat adanya beberapa karakteristik usaha yang berbeda dengan BUMN yang lainnya.

Dengan demikian, penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana keefektifan Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor : KEP-100/MBU/2002, sebagai alat penilaian kinerja perusahaan terhadap pencapaian tujuan, visi dan misi PTPN XII (Persero) periode 2003-2007 yang terdiri dari penilaian kinerja PTPN XII (Persero) ditinjau dari aspek keuangan, operasional, dan administrasi.

Rumusan Masalah

“Bagaimanakah *evaluasi* sistem penilaian kinerja untuk PTPN XII (Persero) berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor: KEP-100/MBU/2002?”. Sedangkan rincian pertanyaan yang menjadi penjelasan rumusan masalah dan akan menjadi fokus penelitian ini mencakup tentang:

1. Sistem penilaian kinerja untuk PTPN XII (Persero) yang berlaku saat ini sebagaimana yang tertuang dalam Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor: KEP-100/MBU/2002
 - a. Aspek-aspek yang dinilai apa saja dan mengapa demikian?
 - b. Bagaimana komposisi bobot antar aspeknya dan mengapa demikian?
 - c. Bagaimana sistem penilaian kinerja berdasarkan aspek keuangan ?
 - d. Bagaimana sistem penilaian kinerja berdasarkan aspek operasional ?
 - e. Bagaimana sistem penilaian kinerja berdasarkan aspek administrasi ?
2. Keefektifan sistem penilaian kinerja PTPN XII (Persero)
 - a. Apakah sistem penilaian kinerja PTPN XII (Persero) yang telah dilaksanakan saat ini yaitu berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor: KEP-100/MBU/2002 telah efektif ?

- b. Jika belum efektif, hal apa sajakah yang menunjukkan ketidakefektifan sistem penilaian kinerja tersebut ?

Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Keefektifan sistem penilaian kinerja untuk PTPN XII (Persero) yang berlaku saat ini sebagaimana yang tertuang dalam Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor: KEP-100/MBU/2002 yang terdiri dari: sistem penilaian kinerja berdasarkan aspek keuangan, operasional, dan administrasi
2. Alternatif sistem penilaian kinerja yang lebih tepat untuk PTPN XII (Persero)

Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memberikan wacana penelitian evaluasi sistem penilaian kinerja yang tepat sesuai dengan karakteristik sebuah industri, sehingga dapat berjalan lebih efektif.
2. Bagi perusahaan (direksi), membantu pihak manajemen PTPN XII (Persero) untuk memperoleh gambaran sistem evaluasi kinerja yang sesuai dengan karakteristik perusahaan perkebunan, sehingga diperoleh sistem evaluasi kinerja yang lebih tepat.

LANDASAN TEORI

Konsep kinerja

Perbedaan manajemen kinerja dengan pengukuran kinerja

Mengukur kinerja dan membangun sistem penilaian kinerja merupakan salah satu hal penting dalam perusahaan. Selama lebih dari dua dekade sejumlah industri, terutama bidang *manufacturing*, telah memperkenalkan metode-metode dan tehnik-tehnik terbaru yang menggeser paradigma tradisional dalam sistem penilaian kinerja (*Kagioglou et.al,2001*). Hal ini mendorong penciptaan dasar pola kerja baru seperti *Just In Time*, *Total Quality Management*, *Balance Scorecard* dan lain sebagainya. Pendorong utama terciptanya pola kerja tersebut adalah keinginan untuk mengoptimalkan kinerja organisasi, sehingga timbul pemikiran ulang (*rethinking*) atas sistem *performance management* (sistem evaluasi kinerja) melalui *performance measurement* (pengukuran kinerja) yang efektif.

Menurut Bititci et. al. (*Kagioglou et.al,2001*) disebutkan bahwa perbedaan antara *performance management* dan *performance measurement* adalah bahwa *performance management* merupakan sistem kontrol yang kaku yang menjabarkan kebijakan dan strategi, dan memperoleh *feedback* dari berbagai tingkatan untuk mengelola sistem

evaluasi kinerja. Sedangkan *performance management* merupakan inti sistem informasi evaluasi kinerja manajemen yang berupa hasil pengukuran tentang seberapa efektif dan efisien kinerja manajemen itu sendiri. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses penentuan bagaimana posisi suatu organisasi/perusahaan atau individu terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Definisi dan tujuan dari evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja merupakan penilaian secara periodik untuk menilai keefektifan kinerja operasional perusahaan, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Siegel dan Marconi; 1989). Pandangan lain mengenai evaluasi kinerja digambarkan oleh Umar (2003) yaitu sebagai sebuah proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih diantara keduanya, serta bagaimana manfaat yang telah dikerjakan itu bila dibandingkan dengan harapan-harapan yang ingin diperoleh.

Dari dua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan untuk mengukur kinerja dari elemen-elemen yang ada didalam perusahaan yang akan dibandingkan dengan suatu standar atau target maupun harapan-harapan yang ingin dicapai. Menurut (Marconi dan Siegel, 1989), terdapat sepuluh alasan pentingnya sebuah sistem penilaian kinerja, yaitu:

1. Memperbaiki profitabilitas perusahaan melalui pengurangan biaya *processing*, memperbaiki produktivitas dan efektivitas misi perusahaan.
2. Memungkinkan manajer mengkaitkan aktivitas strategis dengan rencana strategisnya. Penjabaran dan implementasi strategi akan senantiasa berhubungan dan akan memberikan umpan balik kepada manajemen untuk memperbaiki rencana tindak lanjutnya.
3. Memungkinkan pihak manajemen untuk secara rasional menentukan proses bisnis yang mana yang memerlukan perbaikan segera.
4. Membantu manajemen dalam mengidentifikasi aspek praktikal terbaik dalam perusahaan dan pengembangannya.
5. Sistem pengukuran yang lebih baik mendorong transparansi dan mempercepat keputusan-keputusan yang berkaitan dengan anggaran serta pengendalian proses dalam perusahaan. Hal ini berarti mengurangi resiko.
6. Adanya transparansi meningkatkan akuntabilitas dan insentif diberikan berdasarkan data, bukan atas dasar cerita orang lain maupun penilaian yang subyektif. Hal ini akan mendorong timbulnya kompetisi yang sehat.
7. Sebagai alat pembanding kinerja dengan perusahaan pesaing.
8. Kumpulan data biaya operasional pada masa yang lalu menuntun manajemen untuk memperkirakan biaya proyek pada masa mendatang secara lebih tepat.

9. Khususnya di negara-negara bagian Amerika Serikat, pembuatan rencana strategis perusahaan dan sistem pengukuran kinerja atas inisiatif strategisnya, merupakan hal yang diatur undang-undang.
10. Meningkatkan nilai *Balridge*, salah satu klasifikasi tingkat kinerja perusahaan berskala internasional, yang berarti meningkatnya kemampuan perusahaan untuk berkelanjutan.

Adapun hubungan antara aspek perilaku dan evaluasi kinerja diamati oleh Marconi dan Siegel (1989) dengan menyoroti dua aspek utama yang mendasari sistem evaluasi kinerja yaitu:

1. Motivasi sebagai alat untuk mendorong efisiensi kegiatan operasional.
2. Pengaruh *Rewards* terhadap perilaku.

Evaluasi kinerja dan perannya sebagai sistem informasi

Organisasi yang dapat bertahan secara terus menerus secara langsung berkaitan dengan peningkatan yang berkelanjutan atas kinerja usahanya (Coelho & Moy, 2000). Banyak organisasi yang telah menemukan cara untuk meningkatkan kinerjanya melalui pembentukan sistem manajemen (informasi) yang baik, seperti *Integrated Management Sistem (IMS)*, atau *ISO 14001*, *ISO 9001* dan sebagainya.

Selanjutnya Coelho & Moy (2000) mengakui bahwa sistem manajemen secara individu saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam sistem manajemen, masih perlu untuk dikembangkan dan diimplementasikan sistem evaluasi kinerja yang terstruktur dengan baik. Standar sistem manajemen sependapat bahwa organisasi harus mengukur dan memonitor karakteristik kunci dari aktifitas mereka yang akan dijadikan pijakan dalam melakukan penilaian atas kinerjanya. Hal ini disebabkan karena kelangsungan sebuah organisasi atau perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam melihat faktor strategis dan sekaligus kemampuan untuk mengelola faktor-faktor tersebut agar tidak berdampak negatif terhadap perusahaan baik terhadap kepentingan untuk mencapai kinerja jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan.

Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori Keagenan menfokuskan diri pada pengamatan atas hubungan dua individu, yaitu *Principal* (pihak yang mendelegasikan *responsibility decision making*) dan *Agent* (Dirgantiri *et. al*, 2000). Secara lebih tegas, Eisendhart (1989) mengungkapkan bahwa Teori Keagenan merupakan hubungan dua pihak yang mengikatkan diri dalam sebuah kerjasama, namun mempunyai tujuan pribadi dan perilaku terhadap resiko yang berbeda. Jika dihubungkan dengan sudut pandang ekonomi, tiap-tiap individu diasumsikan sebagai orang yang rasional yang semata-mata termotivasi untuk memaksimalkan kepentingan pribadi mereka masing-masing, namun dibatasi oleh adanya keterbasan-keterbatasan tertentu seperti informasi yang dimiliki, pengawasan oleh masing-masing pihak.

Dua masalah dilematis yang sering muncul dari hubungan antara *Principal* dan *Agent* adalah sebagai berikut (Eisendhart, 1989):

1. Pihak *Principal* dan *Agent* mempunyai tujuan yang berbeda, dan
2. Pihak *principal* tidak dapat menentukan apakah perilakunya sudah tepat.

Lebih jauh beberapa literatur mengamati dua masalah hubungan agensi yaitu *moral hazard* dan *adverse selection*. *Moral hazard* adalah asumsi dimana *Agent* dianggap tidak mempunyai usaha yang maksimal dalam mencapai tujuan yang diharapkan *Principal*, sedangkan *adverse selection* adalah asumsi yang menganggap bahwa *Principal* meragukan kemampuan pihak *Agent*. Dua hal ini dipandang sebagai masalah yang akan selalu muncul dalam setiap hubungan antara *Principal* dan *Agent*.

PT Perkebunan Nusantara XII (Persero)

Kebijaksanaan Operasional PTPN XII (Persero)

1. Bidang Produksi, Tanaman Pokok, meliputi kopi arabika, kopi robusta, kakao, karet, teh
2. Bidang keuangan
3. Bidang teknik dan pengolahan
4. Industri hilir
5. Bidang sumber daya manusia

(Sumber : PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) : Laporan Tahunan 2005)

Sistem Penilaian Kinerja yang Diterapkan pada PTPN XII (Persero)

BUMN NON INFRASTRUKTUR adalah BUMN yang bidang usahanya diluar bidang usaha sebagaimana dimaksud dalam uraian diatas. Oleh karena itu, PT Perkebunan Nusantara XII termasuk dalam kategori BUMN NON INFRASTRUKTUR yang bergerak di bidang perkebunan. Berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002 juga, telah ditetapkan penilaian kinerja yang terdiri dari aspek keuangan, operasional, dan administrasi. Adapun indikator penilaian kinerja berdasarkan aspek keuangan adalah seperti terlihat dalam Tabel 1.

Tabel 1
Daftar Indikator Dan Bobot Aspek Keuangan Pada
BUMN Non Infrastruktur

No.	Indikator	Bobot
1	Imbalan kepada pemegang saham (ROE)	20
2	Imbalan investasi (ROI)	15
3	Rasio kas	5
4	Rasio lancer	5
5	<i>Collection periods</i>	5
6	Perputaran persediaan	5
7	Perputaran total asset	5
8	Rasio modal sendiri terhadap total aktiva	10
Total bobot		70

Sumber : Kementerian Badan Usaha Milik Negara. 2002. Salinan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-00/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara. 4 Juni.

Sedangkan indikator penilaian kinerja berdasarkan aspek operasional yaitu seperti tampak pada Tabel 2.

Tabel 2
Daftar Indikator Dan Bobot Aspek Operasional
Pada BUMN Non Infrastruktur

No.	Indikator	Bobot
1	Pelayanan kepada pelanggan/masyarakat	
2	Efisiensi produksi dan produktivitas	
3	Pemeliharaan kontinuitas produksi	
4	Inovasi produk baru	
5	Peningkatan kualitas sumber daya manusia	
6	Riset dan pengembangan (R & D)	
7	Hasil pelaksanaan penugasan pemerintah	
8	Kepedulian terhadap lingkungan	
Total bobot		15

Sumber : Kementerian Badan Usaha Milik Negara. 2002. Salinan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-00/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara. 4 Juni.

Menurut SK Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002, dalam pasal 5. Mekanisme Penilaian, ayat a. Penetapan indikator dan penilaian masing-masing bobot, dinyatakan bahwa:

- Indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian setiap tahunnya ditetapkan oleh RUPS untuk PERSERO atau Menteri Badan Usaha Milik Negara untuk PERUM pada pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahunan perusahaan.
- Sebelum pengesahan RKAP tahunan oleh RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM, Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyampaikan usulan tentang indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian tahun buku yang bersangkutan dan besar bobot masing-masing indikator tersebut kepada Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM.
- Dalam menyampaikan usulan indikator dan besaran bobot tersebut, Komisaris/Dewan Pengawas wajib memberikan justifikasi mengenai masing-masing indikator aspek operasional yang diusulkan untuk digunakan dan dasar pembobotannya.”

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan menunjukkan bahwa untuk masing-masing indikator aspek operasional pada BUMN NON INFRASTRUKTUR diberi keleluasaan untuk menentukan sendiri apa saja yang menjadi indikatornya operasionalnya. Hasilnya kemudian yang harus disahkan oleh Pemegang Saham. untuk PERSERO, karena PTPN XII merupakan BUMN NON INFRASTRUKTUR dengan jenis PERSERO. Namun untuk jumlah bobotnya, tetap sebesar 15. Terakhir, indikator penilaian kinerja berdasarkan aspek administrasi adalah seperti pada Tabel 2.3.

Tabel 3
Daftar Indikator Dan Bobot Aspek Administrasi
Pada BUMN Non Infrastruktur

No.	Indikator	Bobot
1	Laporan Perhitungan Tahunan	3
2	Rancangan RKAP	3
3	Laporan Periodik	3
4	Kinerja PUKK	6
Total bobot		15

Sumber : Kementerian Badan Usaha Milik Negara. 2002. Salinan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-00/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara. 4 Juni.

PROPOSISI DAN RERANGKA KONSEPTUAL

Proposisi

Berdasarkan Landasan Teori uraian di atas, dalam penelitian ini diajukan proposisi-proposisi sebagai berikut:

Proposisi 1. Sistem penilaian kinerja memuat aspek keuangan secara proporsional dibanding dengan aspek operasional dan administrasi untuk lebih menjamin kelangsungan usaha

Perhatian *stake-holder* terhadap suatu entitas antara lain tertuju kepada kinerja keuangannya seperti *earnings*, *return on asset*, *return on investment profit margin*. Bagi calon investor, kinerja keuangan akan memberikan informasi yang akan membantu menetapkan keputusannya terhadap emiten. Bagi pemegang saham, akan diperoleh gambaran berapa deviden atau *sharing* kerugian yang akan menjadi bagiannya. Bagi *stake-holder* lainnya adalah informasi tentang kemungkinan mendapatkan *sharing* tertentu dari baik atau buruknya kinerja keuangan entitas/perusahaan tersebut.

Proposisi 2. Sistem penilaian kinerja memuat aspek operasional yang mencerminkan faktor-faktor kunci keberhasilan usaha

Aspek keuangan dianggap bahwa tidak bisa memberikan gambaran dan hasil yang lebih komprehensif dalam menilai kinerja perusahaan (Inner *et al.*, 1997, Banker *et al.*, 2000 dalam Davila 2001). Salah satu alasan mengapa informasi keuangan dianggap tidak cukup dalam menilai kinerja perusahaan adalah karena informasi aspek operasional dinilai akan memberikan gambaran mengenai kinerja perusahaan ke depan dan pada akhirnya dapat menentukan tingkat *reward* dan memotivasi para pelaksana dalam perusahaan. Dengan demikian aspek operasional mutlak menjadi bagian dari sistem penilaian kinerja PTPN XII (Persero).

Proposisi 3. Sistem penilaian kinerja memuat aspek administrasi yang berupa informasi yang andal untuk pengambilan keputusan dan tersedia pada saat yang tepat

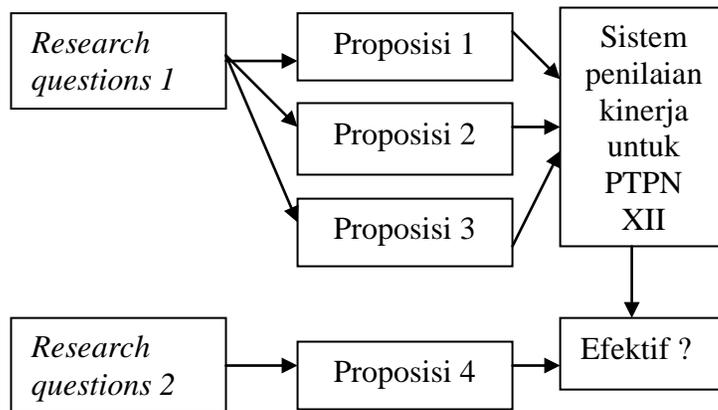
Kelangsungan hidup perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen perusahaan mengelola faktor-faktor kuncinya. Faktor-faktor kunci setiap perusahaan berbeda-beda, tergantung dari karakteristik dari tiap-tiap perusahaan itu sendiri. Oleh karena strategisnya peran faktor-faktor kunci terhadap kelangsungan hidup perusahaan maka didalam sistem penilaian kerjanya, faktor-faktor tersebut harus dapat dimonitor dan dibandingkan dengan kondisi-kondisi sebelumnya untuk mendapatkan gambaran kecenderungannya, oleh karena itu, dibutuhkan aspek administrasi yang baik mulai dari rancangan hingga laporan kinerja korporat.

Proposisi 4 : Sistem penilaian kinerja PTPN XII (Persero) tersebut kurang efektif dalam penerapannya dikarenakan aspek-aspek penilaian yang dikandungnya kurang mengakomodir aspek-aspek yang mendukung sustainabilitas usaha yang berkarakteristik perkebunan

Sasaran ini selanjutnya akan membantu perusahaan mencapai semua tujuan operasionalnya. Namun, pada PTPN XII (Persero) yang menjadikan aktifitas operasional perkebunan yaitu menanam dan memelihara tanaman belum menghasilkan hingga menjadi tanaman menghasilkan sebagai kegiatan utama perusahaan justru menjadikan aspek keuangan sebagai dampak dari operasional, karena hasil panen itulah yang akan memberikan pengaruh pada aspek keuangan. Pada PTPN XII (Persero), komoditi yang dikelola tiap unit tidak selalu sama antar unitnya, maka penelitian sangat mungkin mengharuskan peneliti untuk mendatangi tiap unit, kecuali untuk kondisi yang dipertimbangkan relatif sama, misalnya pengaruh iklim, harga satuan upah, kesamaan komoditi dan sebagainya. Hal ini akan dapat membuktikan bahwa karakter usaha pada PTPN XII (Persero) secara kenyataan berbeda dengan karakter PT BUMN yang lain, sehingga hal yang wajar bila penerapan SK nomor 100 kurang efektif diberlakukan di PTPN XII (Persero).

Rerangka Konseptual

Perusahaan yang dapat bertahan secara terus menerus secara langsung berkaitan dengan peningkatan yang berkelanjutan atas kinerja usahanya (Coelho & Moy, 2000). Banyak perusahaan yang telah menemukan cara untuk meningkatkan kinerjanya melalui pembentukan sistem manajemen (informasi) yang baik seperti *Integrated Management Sistem (IMS)* maupun *ISO series*.



Sumber: diolah penulis

Gambar 2
Rerangka Konseptual
Evaluasi Sistem Penilaian Kinerja PTPN XII

METODOLOGI PENELITIAN

Merujuk pendapat Yin (1998) penelitian ini tergolong penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pemilihan pendekatan ini dimaksudkan untuk mendapatkan hasil penelitian yang memberi gambaran menyeluruh (*holistic*) tentang sistem penilaian kinerja pada PTPN XII (Persero), dan cocok dengan karakter pertanyaan penelitian yang berkenaan dengan pertanyaan-pertanyaan “*how*”, “*why*” dan atau tidak menutup kemungkinan “*what*”. etode wawancara dilakukan karena merupakan prosedur pengumpulan data yang dilakukan dengan cara tanya jawab terhadap responden. Pertanyaan protokol disusun untuk meningkatkan reliabilitas penelitian. Sedangkan analisis dilakukan dengan membandingkan proposisi (sebagai pola yang diprediksikan) dengan pola yang diperoleh dari hasil penelitian.

Unit Analisis

Sebagaimana yang telah diuraikan dalam proposisi di atas, maka keempat proposisi yang ada menjadi dasar penentuan unit analisis. Sehingga antara proposisi dengan unit analisis mempunyai keterkaitan sebagaimana yang diuraikan pada Tabel 1, yaitu:

Tabel 4
Proposisi Dan Unit Analisis

No.Proposisi/ Unit Analisis	Proposisi	Unit Analisis
1.	Sistem penilaian kinerja memuat aspek keuangan secara proporsional dibanding dengan aspek operasional dan administrasi untuk lebih menjamin kelangsungan usaha	Komposisi bobot aspek penilaian
2.	Sistem penilaian kinerja memuat aspek operasional yang mencerminkan faktor-faktor kunci keberhasilan usaha	Jumlah dan macam faktor kunci yang dimunculkan pada aspek operasional
3.	Sistem penilaian kinerja memuat aspek administrasi yang tersedia untuk pengambilan keputusan pada saat yang tepat	Waktu penyampaian laporan
4.	Sistem penilaian kinerja PTPN XII (Persero) tersebut kurang efektif dalam penerapannya	Keterkaitan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dengan Sist. Penil. Kinerja

Jenis dan Sumber Data

Untuk “Unit Analisis 1”, jenis data yang dikumpulkan adalah:

1. Surat Keputusan-Surat Keputusan kementerian yang membidangi BUMN, yang telah diterbitkan sebelumnya sebagai Sistem Penilaian Kinerja Korporasi.
2. Risalah RUPS baik untuk RUPS persetujuan anggaran maupun RUPS untuk tutup buku. Dalam Risalah RUPS akan dapat diketahui keputusan-keputusan mendasar yang berkaitan dengan penilaian perusahaan berdasarkan Sistem Penilaian Kinerja yang berlaku.

Untuk keperluan analisis pada “Unit Analisis 2” jenis data yang dikumpulkan adalah:

1. Risalah RUPS anggaran.
2. Notulen rapat Dewan Komisaris dengan Direksi.
3. Dokumentasi masukan dari Manajer UBS/Inspektur Wilayah, Manajer UUS/Administratur tentang perlunya perhatian pada aspek operasional tertentu.
4. Usulan dari Kabag atau Askabag yang berkompeten dengan penentuan pemilihan Aspek Operasional yang perlu mendapatkan prioritas untuk dimasukkan dalam Sistem Penilaian Kinerja.

Untuk “Unit Analisis 3”, jenis data yang dikumpulkan adalah:

1. Dokumentasi tanda terima pengiriman laporan/data yang berkaitan dengan aspek administrasi yaitu RKAP, Laporan Triwulanan, Laporan PUKK dan Laporan Tutup Tahun.
2. Laporan Tahunan tahun 1999-2003.

Untuk “Unit Analisis 4”, jenis data yang dikumpulkan adalah:

1. Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP).
2. Rencana Kerja dan Anggaran Pendapatan (RKAP) tahun 1999-2003.
3. Laporan Tahunan 1999-2003.
4. Laporan Periodik lainnya (Laporan Manajemen Bulanan dan Triwulanan).

Pertanyaan Protokol

Pertanyaan protokol disusun untuk meningkatkan reliabilitas penelitian selain digunakan sebagai data dasar penelitian (Yin, 1998). Pertanyaan protokol dimaksud adalah:

1. Bagaimana sistem penilaian kinerja yang diterapkan pada PTPN XII (Persero) selama ini ?
2. Sejak kapan sistem penilaian kinerja yang diterapkan pada PTPN XII (Persero) berdasarkan Keputusan Menteri Nomor: 100/2002 ?
3. Seperti apakah gambaran sistem penilaian kinerja yang diterapkan pada PTPN XII (Persero) berdasarkan Keputusan Menteri Nomor: 100/2002 ?

Sumber data:

1. Kantor Dewan Komisaris
2. Kantor Direksi
3. Kantor Wilayah
4. Kantor Unit Kerja

Tahap-tahap penelitian

Ada tiga tahapan penelitian yang akan dijalani peneliti di lokasi penelitian. Ketiganya bersifat siklik dan tidak linier yang artinya tahap-tahap tersebut senantiasa diulangi sementara suatu tahap tengah ditangani. Ketiga tahap tersebut meliputi tahap eksplorasi menyeluruh, tahap eksplorasi terfokus dan tahap konfirmasi. Pada tahap eksplorasi menyeluruh, peneliti akan mengadakan *grand tour observation* dan *grand tour question*. Kegiatan yang dilakukan adalah pengamatan, dan mengajukan pertanyaan untuk memperoleh gambaran yang bersifat umum tentang bagaimana sistem penilaian kinerja PT PTPN XII (Persero) berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor: KEP-100/MBU/2002 yang terdiri dari: sistem penilaian kinerja berdasarkan aspek keuangan, operasional, dan administrasi, keefektifannya, dan alternatif perbaikannya jika ternyata di lapangan membuktikan kurang efektif dalam penerapannya.

Pada tahap eksplorasi terfokus, penelitian mulai ditangani secara rinci untuk mendapatkan kedalaman tentang unit analisa yang diteliti. Penelitian didasarkan pada fokus penelitian yang telah ditetapkan secara tentatif dalam proposisi. Tahap konfirmasi dilakukan untuk memperoleh kredibilitas penelitian, dan akan dilakukan selama penelitian. Cara yang dilakukan pada tahap ini adalah:

1. *Member check*, yakni mengkonfirmasi temuan penelitian kepada subyek penelitian dengan meminta tanggapan (Moleong, 1988).
2. *Triangulasi*, yakni pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding data tersebut (Moleong, 1988). Bentuknya adalah membandingkan data hasil wawancara dengan isi data dokumen yang terkait.

Analisis Data

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *single case study* dengan *multiple unit analysis*. Oleh karena penelitian dilakukan pada hampir seluruh bagian, bidang dan unit yang ada di PTPN XII (Persero) kecuali yang tidak terkait ataupun problemnya serupa, maka diharapkan penelitian ini akan memperoleh gambaran yang menyeluruh tentang kesesuaian sistem penilaian kinerja untuk PTPN XII (Persero). Terdapat dua tahap analisis data yang akan dilakukan peneliti, yaitu tahap analisis data di lapangan serentak dengan proses pengumpulan data dan tahap sesudah pelaksanaan penelitian.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Proses Pelaksanaan Penelitian

Sebelum dimulai proses pelaksanaan penelitian, maka diperlukan adanya proses yang harus ditempuh peneliti dalam memulai pelaksanaan metode penelitian, mengidentifikasi karakteristik responden, kemudian mengelompokkan hasil dari wawancara (*depth interview*). Selanjutnya dapat diketahui bagaimana sistem penilaian kinerja PTPN XII (Persero) berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor: KEP-100/MBU/2002 yang terdiri dari: sistem penilaian kinerja berdasarkan aspek keuangan, operasional, dan administrasi, keefektifannya, dan alternatif perbaikannya jika ternyata di lapangan membuktikan kurang efektif dalam penerapannya.

Hasil wawancara secara mendalam (*depth interview*)

Melalui wawancara yang didukung dengan observasi dan membaca dokumen, diharapkan menjadi sebuah metodologi penelitian yang sinergis untuk memperoleh data yang akurat. Data yang diperoleh dari responden ditujukan untuk memperoleh gambaran tentang:

1. Bagaimana sistem penilaian kinerja untuk PTPN XII (Persero) yang berlaku saat ini sebagaimana yang tertuang dalam Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor: KEP-100/MBU/2002 yang terdiri dari: sistem penilaian kinerja berdasarkan aspek keuangan, operasional, dan administrasi ?
2. Apakah sistem penilaian kinerja PTPN XII (Persero) tersebut telah efektif dilaksanakan ?

Hasil dari metodologi wawancara (*depth interview*) dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

Tahap pertama (awal)

Tahap pertama (awal) merupakan tahapan mencari jawaban atas pertanyaan protokol dan menjadi penelitian pendahuluan. dengan Tujuan pertanyaan protokol adalah untuk memperoleh kesamaan persepsi dan memungkinkan dimungkinkannya untuk mengeksplorasi data secara lebih mendalam sesuai dengan tujuan penelitian. Adapun pertanyaan-pertanyaan protokol dimaksud adalah:

1. Bagaimana sistem penilaian kinerja yang diterapkan pada PTPN XII (Persero) selama ini ? (Wawancara dengan Kabag dan Askabag Keu serta Kabag Akunt.)
2. Sejak kapan sistem penilaian kinerja yang diterapkan pada PTPN XII (Persero) berdasarkan Keputusan Menteri Nomor: KEP-100/MBU/2002 ? (Wawancara dengan Kabag dan Askabag Keu, Kabag Akunt dan Kabag Tan.)
3. Seperti apakah gambaran sistem penilaian kinerja yang diterapkan pada PTPN XII (Persero) berdasarkan Keputusan Menteri Nomor: 100/2002 ? (wawancara dengan Kabag dan Askabag Keu, Kabag Akunt., Kabag Tan. Manajer UBS/Inspektur Wilayah dan Manajer UUS/Administratur).

Hasil yang diperoleh: Sistem penilaian kinerja yang diterapkan pada PTPN XII (Persero) selama ini berawal dari dikeluarkannya SK Nomor: 740/1989. Secara garis besar, untuk tiap surat keputusan tentang penilaian kinerja uraiannya adalah Dengan memilih pasal-pasal yang dianggap penting disertai penjelasan tata cara penilaian,

Tahap kedua (akhir)

Tahap kedua (akhir) dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh data yang mengarah pada jawaban rumusan masalah. Hasil wawancara secara mendalam (*depth interview*) yang dilengkapi dengan dokumentasi untuk menjawab rumusan masalah yang diturunkan menjadi empat unit analisis dalam penelitian ini, dimana dari unit-unit analisis ini muncul beberapa pertanyaan yang berguna untuk mengumpulkan data yang diperlukan, yang hasilnya seperti pada uraian-uraian berikut.

Unit analisis 1

1. Pertanyaan : Aspek-aspek yang dinilai apa saja dan mengapa demikian?

Responden : Kabag dan Askabag Keu serta Kabag Akunt.

Uraian :

Aspek-aspek yang dinilai dalam SK No.100 tahun 2002 sama dengan SK No.198 tahun 1998, yaitu aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi. Tentang mengapa demikian tidak diperoleh penjelasan dari Kementerian BUMN. Namun dapat difahami pencantuman aspek-aspek tersebut sebagai dasar penilaian yaitu aspek keuangan sebagai manifestasi profit oriented BUMN. Aspek operasional mendapat perhatian karena aktifitas usaha BUMN pada umumnya mengharuskan memberikan perhatian yang memadai terhadap aktifitas riil usaha. Sedangkan aspek administrasi berkaitan dengan sistem control Kementerian BUMN melalui produk-produk pelaporan yang dinilai akan sangat tidak efektif penggunaannya jika waktu penerimaan informasi dari pelaporan-pelaporan tersebut lewat waktu yang ditentukan. Di dalam aspek administrasi dimunculkan juga aktifitas yang mencerminkan BUMN menaruh kepedulian kepada lingkungan (stake holder), yaitu melalui program dan alokasi dana pada PUKK (Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi). Dengan dinilainya aspek ini akan mengarahkan BUMN untuk dirasakan manfaatnya bagi masyarakat sekitar dimana BUMN tersebut berada (beraktifitas).

2. Pertanyaan : Bagaimana komposisi bobot antar aspeknya dan mengapa demikian?

Responden : Kabag dan Askabag Keu, Kabag Tan. dan Kabag Akunt.

Uraian :

Komposisi antar aspeknya untuk SK No.100 tahun 2002 adalah sebagai berikut:

- Aspek Keuangan : 70 %
- Aspek Operasional : 15 %
- Aspek Administrasi : 15 %

Sebagaimana yang telah diutarakan terdahulu, komposisi ini persis dengan SK No.198 tahun 1998. Tingginya aspek keuangan dalam komposisi tersebut sekali lagi karena untuk

lebih mengarahkan BUMN agar berorientasi pada profit namun tetap diharapkan memberikan perhatian pada masalah-masalah operasional maupun administrative.

Jika dibandingkan dengan SK No.740 tahun 1989 dan SK No.826 tahun 1992, dominasi bobot aspek keuangan dalam evaluasi kinerja pada SK No.100 tahun 2002 tersebut sudah menurun. Dimana pada SK No.740 tahun 1989 bobot aspek keuangan penuh 100 %, sedangkan pada SK No.826 tahun 1992 bobot aspek keuangan adalah 80% (10% diantaranya adalah profit margin). Ekses yang timbul dari penentuan bobot aspek keuangan yang tinggi tersebut, khususnya pada SK No.740 tahun 1989 adalah menggiring Direksi BUMN, khususnya PT Perkebunan (termasuk di dalamnya PTPN XII), untuk berlomba-lomba mencari dan meningkatkan keuntungan. Hal demikian mengakibatkan sustainabilitas perusahaan menjadi terabaikan karena minimnya investasi baru.

Aspek keuangan memiliki komponen utama yaitu profitabilitas. Di dalam profitabilitas, kedudukan return menjadi perhatian utama. Artinya, kesesuaian net income (*profit*) dengan bottom line merupakan orientasi utama. Kondisi nyata yang sering terjadi (jangka pendek) tidak terlepas dari karakteristik usaha perkebunan (antara lain ditentukan atau dipengaruhi kondisi iklim dan harga jual yang sangat ditentukan oleh pasar (*market driven*)). Bagian dari *Material Cost* yang menjadi sasaran utama “penyesuaian” untuk mencapai target profit (*bottom line*) manakala kondisi kurang menguntungkan adalah biaya pupuk, yang jumlah nominalnya cukup material untuk kepentingan penurunan biaya. Biaya-biaya untuk pemeliharaan tanaman dan prasarana pengolahan dan perbaikan sarana tidak langsung, merupakan sasaran lain dalam “penyesuaian” biaya variable dalam upaya mengejar target keuntungan (profit).

Penurunan pada dua komponen yaitu *Material Cost* dan *Labor Cost* ini sangat efektif untuk memberikan kontribusi pencapaian *net income* yang memadai untuk jangka pendek sebagai komponen utama profitabilitas. Pencapaian net income yang baik akan memberikan jaminan yang lebih baik untuk tercapainya kinerja yang baik pula. Namun kejadiannya akan sebaliknya untuk kepentingan jangka panjang.

3. Pertanyaan : Bagaimanakah evaluasi kinerja berdasarkan aspek keuangan?

Responden : Kabag dan Askabag Keu, Kabag Akunt.

Uraian :

Sebagai contoh bias dilihat perhitungan penilaian kinerja PTPN XII berdasarkan tahun buku 2003, dengan hasil:

a. ROE	: 2,95 %	skor	: 5,50
b. ROI	: 14,69 %	skor	: 12,00
c. Rasio Kas	: 8,91 %	skor	: 1,00
d. Rasio Lancar	: 112,34 %	skor	: 4,00
e. <i>Collection Period</i>	: 33 hari	skor	: 5,00

f. Perputaran Persediaan	: 44 hari	skor	: 5,00
g. Perputaran Total Aset	: 122,14 %	skor	: 5,00
h. Rasio Modal Sendiri	: 52,91 %	skor	: 8,50
Jumlah skor aspek keuangan			: 46,00

Dua unsur dari aspek keuangan yaitu ROE dan ROI, secara matematis nilainya sangat ditentukan oleh return dari aktifitas usaha, meskipun secara formulatif perhitungan ROE menunjuk kepada keuntungan setelah pajak dan ROI pada EBIT + Penyusutan, tetapi tetap saja peran return yang diperoleh sangat menentukan. Oleh karena return berkait langsung dengan profit yang diperoleh dan porsi kedua unsur tersebut sangat besar dalam perolehan skor aspek keuangan, maka perhatian akan kembali kepada yang telah diulas semula yaitu target keuntungan sebisa-bisanya harus dicapai atau paling tidak upaya mencapai profit harus maksimal.

Unit Analisis 2

- Pertanyaan : Bagaimana sistem penilaian kinerja berdasarkan aspek operasional?
Responden : Kabag dan Askabag Keu, Kabag dan Askabag Tan, Kabag dan Askabag TP, Kabag SDM dan Kabag Akunt.

Uraian :

Penetapan aspek operasional berdasarkan SK No.100 tahun 2002 adalah oleh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas melalui proses dan mekanisme tertentu antara lain setelah mendengar, meminta saran, mengamati langsung dan menguji kepada direksi dan jajarannya yang dinilai kompeten untuk itu. Aspek operasional yang dipilih untuk dinilai adalah aspek yang dipandang penting dan menentukan jalannya perusahaan secara operasional. Tiap tahun ditetapkan minimal 2 dan maksimal 5. Namun dalam prakteknya hal ini sulit dijalankan.

Disamping sajian data pemupukan, data penggunaan tenaga kerja (HKO)/Ha/Th memberikan informasi menarik, dimana Komoditi Kopi Arabika, Kopi Robusta, Karet dan Teh tidak dipelihara sesuai standar HKO yang dituangkan dalam Vademecum (Buku Petunjuk Teknis Budidaya) yang diberlakukan, kecuali Kakao Edel maupun Bulk. Jika “penghematan” dari biaya pemupukan dan biaya pemeliharaan tanaman digabungkan, akan memberi andil yang material dalam mencapai profit dan profitabilitas yang direncanakan. Orientasi ini sejalan dengan kedudukan agent terhadap principal dalam Teori Keagenan (Agency Theory).

Unit Analisi 3

- Pertanyaan : Bagaimana sistem penilaian kinerja berdasarkan aspek administrasi?
Responden : Kabag dan Askabag Keu, Kabag Akunt

Uraian :

Aspek Administrasi lebih banyak berkaitan dengan pengiriman produk-produk pelaporan. Pentingnya aspek administrasi berhubungan dengan ketepatan dan ketertiban

penyelenggaraan administrasi itu sendiri, dimana dalam hal ini ada empat unsur yang dimonitor dalam aspek administrasi yaitu laporan tahunan (setelah di audit), rancangan RKAP, laporan triwulanan (periodik) dan Laporan PUKK.

Dari sajian data tersebut, kinerja aspek administrasi relatif baik untuk unsur-unsur laporan tahunan, rancangan RKAP dan laporan triwulanan. Hal ini karena pengerjaannya relative mudah dan cenderung *controllable*. Namun tidak demikian halnya dengan unsur kinerja PUKK. Ada dua hal yang perlu mendapatkan perhatian dalam hal ini. Pertama adalah tingkat likuiditas perusahaan. Apakah mendukung direalisirnya alokasi dana seperti yang telah direncanakan dalam RKAP atau tidak. Kedua adalah sulitnya mencari dan menentukan calon mitra binaan yang akan menjadi obyek pinjaman PUKK. Kelemahan utama adalah ketidakandalan rata-rata mitra binaan dalam memberikan cicilan bantuan PUKK. Penyampaian laporan tahunan sangat berhubungan dengan program kerja BPKP atau akuntan public dalam melaksanakan tugas auditing pada PTPN XII. Penyelesaian bias pada awal tahun jika segala sesuatunya berjalan dengan lancar dan tidak ada aktifitas auditing yang memerlukan waktu panjang.

Untuk rancangan RKAP, harus dikirimkan ke Kantor Kementerian BUMN paling lambat 60 hari sebelum pemberlakuan RKAP itu sendiri. Tentang penentuan batas waktu 60 hari, tampaknya lebih berdasar kepada pengalaman saja. Namun tenggang waktu tersebut juga bias dipakai sebagai alat ukur untuk menilai apakah organisasi berjalan dengan baik atau tidak. Laporan triwulanan lebih bersifat rutin. Laporan triwulanan digunakan sebagai bahan informasi untuk memonitor jalannya aktifitas di tiap-tiap BUMN, dan sekaligus untuk bahan pengambilan keputusan terhadap BUMN yang bersangkutan. Dengan disiplin waktu mengenai penyerahan laporan triwulanan, akan sangat membantu pengambilan keputusan dan bias dilaksanakan perbaikan-perbaikan secara cepat jika diperlukan. Secara praktikal, kinerja aspek administrasi tidak hanya berarti ketepatan waktu penyampaian laporan dan lancarnya aktivitas PUKK saja, namun masalah penyajian laporan, kerapian dan validitas sangat mendapat perhatian. Terdapat format yang telah disusun oleh Kementerian BUMN dan tinggal diisi saja, namun oleh karena karakteristik usaha yang berbeda menyebabkan banyak informasi tambahan yang ikut disajikan. Dalam hal ini masing-masing BUMN boleh menyajikan format dalam bentuk yang berbeda namun substansi dari pelaporan itu sendiri harus bias ditangkap oleh pengguna laporan.

Terkait dengan kerapian, penggunaan sarana komputasi sangat membantu, sehingga tidak mendapatkan masalah yang berarti. Validitas, sesungguhnya merupakan hal terpenting yang harus mendapatkan perhatian utama. Sebab jika validitasnya diragukan tentu akan mengacaukan pengambilan keputusan. Selama ini masalah validitas tidak ada pengukurannya secara baku oleh Kementerian BUMN, namun lebih dipercayakan kepada BUMN-BUMN penyusun laporan.

Unit Analisis 4

1. Pertanyaan : Apakah Sistem Penilaian Kinerja PTPN XII (Persero) yang telah dilaksanakan berdasarkan SK Menteri BUMN No: KEP-100/MBU/2002 menunjukkan efektifitasnya jika dilihat dari keterkaitan RJPP dengan Sistem Penilaian Kinerja tersebut.

Responden : Kabag dan Askabag Tan, Kabag dan Askabag Keu, Kabag TP, Kabag SDM dan Kabag Akunt.

Uraian :

Indikator efektifitas Sistem Penilaian Kinerja pada suatu perusahaan adalah dengan mengukur apakah tujuan-tujuan perusahaan, termasuk visi dan misi perusahaan sudah dicapai dengan pemberlakuan Sistem Penilaian Kinerja yang digunakan. Atau paling tidak jarak realisasi hasil aktifitas semakin dekat dengan cita-cita perusahaan.

Untuk PTPN XII (Persero), antara lain indikator yang bisa diamati apakah Sistem Penilaian Kinerja yang ada memotivasi dan mengarahkan manajemen mencapai tujuan-tujuan perusahaan adalah realisasi dibandingkan dengan rencananya pada luas areal komoditi pokok, total kuantum produksi komoditi pokok, produktivitas tanaman pokok (kg/ha), rendemen dan peningkatan mutu dan pengembangan SDM untuk kinerja perusahaan periode 1999-2003.

Realisasi areal komoditi pokok jika dibandingkan dengan RKAP tiap tahunnya tidak tampak perbedaan yang signifikan. Hal ini disebabkan pembandingnya adalah rencana yang telah dibuat setahun sebelumnya. Namun jika. Realisasi areal tiap tahunnya pada kurun waktu 1999-2003 tersebut dibandingkan dengan RJPP areal, tampak sekali perbedaannya. Hal ini disebabkan RJPP tidak dijadikan referensi (disinkronkan) dengan sistem penilaian kinerja yang digunakan dan sekaligus dilakukan penjabaran ke dalam indikator operasional. Demikian pula halnya dengan produktivitas/ha, indikator mutu, indikator SDM dan sebagainya. Hal ini sejalan dengan pernyataan Siegel dan Marconi (1989) bahwa sistem penilaian kinerja harus selaras dengan tujuan perusahaan (*congruent with goal*).

Interpretasi Hasil Analisis

1. Penilaian kinerja berdasarkan aspek keuangan:

Di dalam sistem penilaian kinerja perusahaan dalam lingkup BUMN yang antara lain PTPN XII (Persero), penilaian tentang aspek keuangan diberi perhatian tinggi karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, baik dalam bentuk *gross operating income*, dan *return on investment*. Secakusuma (1997 : 8)

menyatakan bahwa tujuan perusahaan dalam aspek keuangan adalah untuk meningkatkan tingkat pengembalian investasi perusahaan (ROI), yang diperoleh dari kepuasan dan loyalitas pelanggan. ROI yang lebih tinggi akan divapai asalkan pada satu sisi pendapatan perusahaan meningkat, pada sisi yang lain juga terjadi penurunan biaya (Mulyadi, 2001 : 127).

Pertumbuhan pendapatan akan terjadi jika konsumen merasa puas dengan nilai yang diterima dari perusahaan, dengan demikian mereka akan menjadi *repeat buyers* yang akan meningkatkan posisi tawar perusahaan, yang pada tingkat tertentu akan menstabilkan harga jual produk. Sebagaimana diketahui bahwa BUMN dalam perkembangannya diharapkan mengarah pada profesionalisme dan dipersiapkan untuk menjadi *world class company*. Oleh karenanya pilar awal yang harus dibangun adalah efektifitas, efisiensi dan produktivitas dalam bingkai memaksimalkan kemanfaatan untuk seluruh *stake holder*. Untuk aspek keuangan yang biasanya dinilai ialah imbalan kepada pemegang saham (dalam penilaian antara lain tercermin dalam ROE dan ROI), rasio kas, rasio lancar, *collection period*, perputaran persediaan, perputaran asset, rasio modal sendiri terhadap total aktiva. Indikator-indikator tersebut oleh Kementrian BUMN dipandang penting untuk dimonitor. Setelah melalui perhitungan mekanisme pembobotan maka akan diperoleh total skor untuk indikator keuangan tersebut dan itu sangat menentukan tingkat kesehatan BUMN nantinya.

Yang menjadi masalah adalah bahwa bidang usaha BUMN tersebut macam-macam dan aplikasi penggunaan indikator-indikator tersebut tidak sederhana, sehingga dipandang perlu hal itu ditelaah lebih jauh. Sekali lagi mengingat tingkat kesulitan dan karakteristik bidang usaha yang berbeda antar BUMN. Meskipun demikian, SK No.100 tahun 2002 ini sudah lebih baik dibanding yang diberlakukan pada awal penilaian kinerja BUMN.

2. Penilaian kinerja berdasarkan aspek operasional

Dunia perkebunan mengalami berbagai perubahan yang sangat mendasar dalam 20 tahun terakhir, dimana pada masa sebelumnya tidak terlalu di pengaruhi oleh banyak hal yang mengharuskan manajemen untuk berpikir lebih. Pada saat ini misalnya harga pupuk tidak lagi disubsidi sehingga harganya relatif mahal, persoalan mendasar yang lain adalah pemberlakuan UMR kenaikan tiap tahunnya tidak berdasarkan eskalasi yang disesuaikan dengan pertumbuhan dunia usaha. Persoalan lainnya yang tidak kalah besar untuk dunia perkebunan adalah masalah-masalah sosial yang cenderung meminta perhatian tinggi yang ujung-ujungnya adalah alokasi biaya sosial yang lebih tinggi.

3. Penilaian kinerja berdasarkan aspek administrasi

Kementerian BUMN memandang penting aspek administratif karena BUMN yang dikelola banyak. Agar secara psikologis tidak terbebani, laporan aktifitas BUMN harus disampaikan tepat waktu. Tujuan utamanya adalah terlaksananya proses pengambilan keputusan yang secepatnya terhadap hal-hal yang dinilai memasalah dan perlu tindakan

perbaikan. Namun, hal ini ternyata membawa efek samping, yaitu perusahaan lebih berorientasi pada kecepatan penyampaian laporan kepada Kementerian BUMN, sementara validitas laporan itu sendiri kurang mendapat perhatian utama. Yang patut mendapat apresiasi dalam aspek administrasi ini adalah kepedulian BUMN terhadap lingkungan sekitar. Dengan dimonitornya aktivitas PUKK, premis bahwa BUMN mempunyai keinginan untuk bermanfaat bagi masyarakat sekitar daerah operasional BUMN itu sendiri, bisa terimplementasikan dengan baik.

4. Alternatif solusi dalam sistem penilaian kinerja pada PTPN XII (Persero)

Pada Keputusan Menteri Nomor: KEP-100/MBU/2002 mengenai sistem penilaian kinerja BUMN, khususnya pada BUMN Non Infrastruktur, diperoleh ketentuan pembobotan sebagai berikut:

- Aspek keuangan : 70%
- Aspek operasional : 15%
- Aspek administrasi : 15%

Hal ini membawa dampak bagi PTPN XII (Persero), karena secara realistis sebenarnya pemberian bobot aspek keuangan sebesar 70% akan menggiring pengertian dan tindakan yang kurang apresiatif terhadap aspek-aspek operasional. Oleh karena itu perlu diajukan alternative sebagai pilihan yang solutif dengan mengajukan porsi pembobotan sebagai berikut :

- Aspek keuangan : 55-60 %
- Aspek operasional : 25-30 %
- Aspek administrasi : 15% (d disesuaikan sehingga jumlahnya 100 %)

Pada aspek keuangan diberikan bobot 55 % (atau sampai dengan 60%) supaya ada perbedaan dengan BUMN kelompok INFRASTRUKTUR. Pertimbangan usulan ini adalah agar PTPN XII (Persero) berkesempatan memperoleh ruang yang cukup dalam menata biaya produksi. Dengan demikian di samping berorientasi laba, juga untuk menjaga kelangsungan pemeliharaan fisik tanaman itu sendiri.

Disamping solusi melalui alternative perubahan komposisi pembobotan aspek-aspek penilaian system penilaian kinerja, masalah inovasi dan investasi perlu lebih mendapatkan perhatian karena merupakan pilar efisiensi dan sustainabilitas. Dengan demikian, terdapat 2 alternatif solusi:

1. Perbandingan komposisi bobot penilaian ketiga aspek penilaian menurut SK No.100 tahun 2002 menjadi 55-30-15 (%)
2. Inovasi dan investasi yang lebih mendapat perhatian (dinyatakan dalam perubahan komposisi bobot aspek operasional)

Untuk operasional, inovasi dan investasi diberikan porsi lebih besar, karena ke depan, perusahaan akan menghadapi persaingan yang lebih ketat. Dalam menghadapi kemungkinan tersebut inovasi yang mengarah peningkatan efisiensi dan produktivitas perlu mendapat prioritas. Demikian halnya dengan investasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengambilan data dalam metodologi wawancara secara mendalam yang dilaksanakan dalam penelitian ini, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil wawancara secara mendalam terhadap sepuluh manajer dan pejabat satu-dua tingkat di bawah Direksi pada PTPN XII (Persero) di depan, diperoleh hasil bahwa sistem penilaian kinerja korporat berdasarkan SK No.100 tahun 2002 bahwa aspek keuangan, yang memiliki komponen utama yaitu profitabilitas sebagai indikator penilaian, menempati porsi tertinggi dalam bobot penilaian kinerja. Di dalam profitabilitas, kedudukan *return* menjadi perhatian utama. Artinya, *net income (profit)* yang merupakan *bottom line* merupakan orientasi utama dalam menjalankan aktifitas usaha.

Kondisi nyata yang sering terjadi (jangka pendek) tidak terlepas dari karakteristik usaha perkebunan (antara lain ditentukan atau dipengaruhi kondisi iklim dan harga jual yang ditentukan oleh mekanisme pasar (*market driven*). Pada kondisi demikian, manajemen dalam mengamankan target keuntungan cenderung untuk melakukan tindakan “penyesuaian” biaya produksi dengan obyek utama pengurangan biaya pupuk (*material cost*) dan biaya pemeliharaan tanaman (*labor cost*) yang keduanya merupakan *variable cost*.

Penurunan pada dua komponen biaya tersebut yaitu *material cost* dan *labor cost* ini sangat efektif untuk memberikan kontribusi pencapaian *net income* yang memadai, dalam jangka pendek. Pencapaian *net income* yang baik akan memberikan jaminan yang lebih baik untuk tercapainya kinerja yang baik pula. SK No: KEP-100/MBU/2002 pada PTPN XII (Persero) yang meliputi penilaian kinerja berdasarkan aspek keuangan, aspek operasional, dan aspek administrasi diperoleh hasil yang menunjukkan ketidakefektifan dalam penerapannya.

2. Tidak efektifnya sistem penilaian kinerja tersebut disebabkan oleh karakteristik usaha perkebunan. *Core business* yang ada pada PTPN XII (Persero) yaitu tanaman tahunan dalam investasi maupun eksploitasinya perlu berorientasi jangka panjang. Secara jangka panjang, peningkatan produksi dan produktifitas merupakan *main resources*

untuk mencapai profitabilitas yang baik, kinerja yang baik, penumbuhkembangan dan keberlangsungan usaha dari perusahaan, dalam hal ini adalah PTPN XII (Persero).

Selanjutnya, langkah pengurangan biaya variabel yang lebih berorientasi jangka pendek, merupakan hal yang kontradiktif (paradoks) dengan kepentingan jangka panjang PTPN XII (Persero) itu sendiri, karena pengurangan pupuk dan standar biaya pemeliharaan akan berpengaruh langsung terhadap produktifitas.

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan simpulan dalam penelitian ini, saran-saran yang diajukan adalah:

1. Perlu perbandingan komposisi bobot ketiga aspek penilaian menurut SK No.100 tahun 2002 dari 70-15-15 (%) menjadi 55-30-15 (%)
2. Inovasi dan investasi perlu lebih diperhatikan. Pertimbangannya inovasi merupakan pilar utama peningkatan efisiensi dan produktivitas serta merupakan kata kunci untuk memenangkan persaingan. Sedangkan investasi sebagai implementasi terhadap komitmen *going concern* (sustainability) perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Coelho, Jos Flavio Guerra Machado and David Moy, 2000. Performance Evaluation: A New Approach for Integreted Systems Based on the AS/NZS ISO 14201:2000. *Journal of Management Systems*. Vol.11. pp.56-68
- Dirgantiri, Novi, Syahrir Djaddang, Riswan Yudhi dan Rizal Hasibuan. 2000. Agency Theory Vs Stewardship Theory dalam Perspektif Akuntansi. *Media Akuntansi*. No.14/Th.VI.Hal.12-13
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. Agency Theory : An Assessment and Review Academy of Management Revier. Vol. 14. No I pp 57-74
- Kagioglou, Michail. Rachel Cooper and Ghassan Aouad. 2001. Performance Management in Construction: Aconceptual Framework. *Performance Management and Measurement Journal*. pp.45- 56
- Kementerian Badan Usaha Milik Negara 2002. *Salinan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-00/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara 4 Juni*

- Moleong, Lexy J.2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung PT Remadja Rosdakarya
- Mulyadi, 1993 *Akuntansi Biaya*. Edisi Kelima, Cetakan Ketiga. Maret. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN Yogyakarta
- PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) dan Anak Perusahaan. 2003. *Laporan Keuangan Konsolidasian Untuk Tahun-tahun yang berakhir tanggal 31 Desember 2003. Dan Laporan Auditor Independen*. Haryono, Adi & Agus : Registered Public Accountants
- _____ 1999. Laporan Tahunan 1999
- _____ 2000. Laporan Tahunan 2000
- _____ 2001. Laporan Tahunan 2001
- _____ 2002. Laporan Tahunan 2002
- _____ 2003. Laporan Tahunan 2003
- _____ 2003. Statement of Corporae Intent : 2004 – 2006. 13 Oktober
- _____ 2003. Program Restrukturisasi Pengolahan Usaha PTP Nusantara (Persero) hal 4
- _____ 2003 Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2004 pada PT Perkebunan Nusantara XII (Perseoro). 1 Desember
- Siegel, Gary and Helene Ramanauskas Marconi. 1989. *Behavior Accounting* South Western Publishing. Co
- Umar, Husein. 2003. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. PT Gramedia Pustaka Utama
- Yin, Robert. 1996. *Studi Kasus- Desain dan Metode*. Raja Grafindo Persada.Jakarta