

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia menuju era globalisasi memungkinkan kegiatan perekonomian berkembang sedemikian rupa, hingga melewati batas-batas wilayah dan antar negara. Kondisi yang demikian tentunya akan menciptakan suatu lingkungan yang kompetitif bagi kalangan industri. Suasana persaingan yang ketat akan menuntut perusahaan untuk lebih efisien dan efektif dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya guna meraih keunggulan kompetitif.

Melihat kecenderungan persaingan yang menuju kepada *need consumer* yang semakin bervariasi maka diperlukan keahlian memanfaatkan sumber daya perusahaan secara maksimal dimana di lain sisi kebutuhan untuk bertumbuh semakin wajib untuk dilaksanakan. Selain itu, perusahaan harus mampu mengelola lima faktor produksi utama yang dibutuhkan untuk yang dibutuhkan oleh suatu organisasi agar dapat beroperasi secara maksimal. Kelima faktor produksi atau biasa dikenal sebagai Model 5 M adalah *man* (manusia) yang merujuk pada manusia sebagai tenaga kerja, *machines* (mesin) yang merujuk pada mesin sebagai alat penunjang kegiatan perusahaan baik operasional maupun nonoperasional, *money* (uang atau modal) yang merujuk pada uang sebagai modal untuk pembiayaan seluruh kegiatan perusahaan, *method* (metode atau prosedur) yang merujuk pada metode sebagai panduan pelaksanaan kegiatan perusahaan, dan *materials* (bahan baku) yang merujuk pada bahan baku sebagai unsure utama untuk diolah sampai menjadi produk akhir untuk

diserahkan kepada konsumen. Untuk mengelola kemampuan sumber daya perusahaan tersebut diperlukan sebuah sistem manajemen strategik yang mampu memaksimalkan potensi sumber daya yang ada. Terdapat satu metodologi yang sering digunakan guna memaksimalkan kemampuan sumber daya perusahaan adalah dengan memanfaatkan *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* adalah suatu alat ukur manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan (Mulyadi, 2001:1). *Balanced scorecard* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja yang menjabarkan visi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan operasional dan seperangkat tolok ukur kinerja untuk 4 perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses internal bisnis (*internal business process perspective*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Metode *balanced scorecard* menyatakan seluruh proses kerja dalam sebuah perusahaan menjadi bagian dari suatu sistem yang terintegrasi, sehingga dapat menggambarkan kondisi perusahaan yang sesungguhnya.

Balanced scorecard menyimpan potensi luar biasa dalam mendongkrak kinerja keuangan perusahaan. *Balanced scorecard* mampu menerjemahkan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Manajemen perusahaan yang mampu memahami dan memanfaatkan sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur itu akan memiliki kemampuan untuk menghasilkan *outstanding financial returns* dalam jangka panjang. Akan tetapi, hal tersebut menjadi terhambat oleh kelemahan-kelemahan manajemen, seperti: (1) kurangnya kesadaran tentang tujuan utama perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan; (2) kurangnya kemampuan

manajemen dalam menciptakan *outstanding financial returns* dalam jangka panjang; (3) kurangnya kesadaran manajemen tentang pentingnya sistem manajemen sebagai alat untuk merealisasikan ide-ide cemerlang dalam menjalankan bisnis; (4) kurangnya keberanian manajemen dalam melakukan eksperimen pemanfaatan *balanced scorecard* sebagai alat untuk membangun perusahaan dalam menghasilkan *outstanding financial returns* dalam jangka panjang. Masih banyak manajer-manajer perusahaan yang menjalankan usahanya dengan sistem manajemen yang seakan-akan berorientasi pada masa yang lalu dan belum berorientasi pada masa depan (Mulyadi, 2001:xx).

Sistem manajemen yang dilaksanakan oleh banyak perusahaan sekarang ini lebih memfokuskan pada kinerja keuangan yang diukur secara periodik dimana indikator-indikator yang terpenting adalah biaya-biaya yang dikeluarkan. Padahal menurut Mulyadi (2001;37), untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen, perusahaan memerlukan tipe perencanaan yang tidak sekadar merespon perubahan yang diperkirakan akan terjadi di masa depan, tetapi tipe perencanaan yang menciptakan masa depan perusahaan melalui perubahan-perubahan yang dilaksanakan sejak sekarang. Oleh karena itu, setiap manajemen perusahaan memerlukan sistem manajemen sebagai suatu alat ukur untuk mengetahui seberapa baik kinerja perusahaan dan dapat digunakan untuk membuat peta perjalanan bisnis dalam membangun masa depan perusahaan.

Balanced scorecard sebagai salah satu produk dari kemajuan teknologi informasi yang dapat diterapkan pada sistem manajemen strategik perusahaan, mampu menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam sasaran dan tujuan strategik serta ukuran kinerja operasional. *Balanced scorecard* memberikan

rerangka yang jelas dan masuk akal bagi seluruh personel perusahaan untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja nonkeuangan, dan melalui teknologi informasi, *balanced scorecard* dikomunikasikan ke seluruh personel, serta koordinasi dalam mewujudkan berbagai sasaran strategik yang telah ditetapkan dapat dilakukan (Mulyadi, 2001:10).

Balanced scorecard memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi perusahaan, dengan tidak hanya memperhatikan pengukuran keuangan saja, melainkan pengukuran nonkeuangan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang perusahaan. Konsep ini menguraikan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan satu kesatuan perspektif-perspektif yang tidak dapat dipisahkan, seperti: perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, yang merupakan penjabaran dari apa yang menjadi visi, misi, dan strategi perusahaan jangka panjang, serta merupakan indikator pengukuran keberhasilan kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat. Berdasarkan penelitian sebelumnya yang sudah ada dengan judul "Manfaat Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan", oleh Rusdaya Rosa Naibaho tahun 2005 bahwa efektivitas kinerja perusahaan sesudah penerapan *balanced scorecard* adalah cukup efektif. Dengan pendekatan *balanced scorecard*, manajemen akan memperoleh informasi efektivitas kinerja yang lebih komprehensif, dengan pendekatan *balanced scorecard* manajemen dapat melakukan suatu simulasi dari keempat perspektif (keuangan, konsumen, proses bisnis internal dan pertumbuhan pembelajaran) yang dapat digunakan sebagai landasan bagi pengambilan keputusan untuk melakukan tindakan-tindakan perbaikan dalam perumusan. Sedangkan menurut skripsi oleh Dewi Indra Lestari tahun 2000

dengan judul "Analisis Efektivitas Kinerja Sebelum Dan Sesudah Penerapan *Balanced Scorecard*" bahwa efektivitas kinerja sebelum penerapan *balanced scorecard* lebih rendah dan belum efektif karena pengukuran kinerja dengan pendekatan konvensional sebelum penerapan *balanced scorecard* hanya berdasarkan rasio-rasio yang dihasilkan dari analisis laporan keuangan, tidak menggambarkan kinerja non keuangan sehingga tidak komprehensif. Selain itu pengukuran kinerja dengan menggunakan rasio keuangan didasarkan atas data historis, hanya menggambarkan kinerja jangka pendek sehingga sulit untuk melakukan prediksi kondisi keuangan jangka panjang. Efektivitas kinerja setelah penerapan *balanced scorecard* lebih tinggi karena, dengan pendekatan *balance scorecard*, manajemen akan memperoleh informasi efektivitas kinerja yang lebih komprehensif dan lebih tinggi. Selain itu dengan pendekatan *balanced scorecard* manajemen dapat melakukan suatu simulasi dari keempat perspektif yang dapat digunakan sebagai landasan bagi pengambilan keputusan untuk melakukan tindakan-tindakan perbaikan dalam perusahaan. Sedangkan menurut skripsi Wahyuni Kustiningrum tahun 2005 dengan judul "Pengukuran Kinerja Perusahaan Distributor Kabel Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*", bahwa strategi perusahaan yang sudah ada belum dapat dilaksanakan secara maksimal karena terjadinya penurunan kinerja selama dua periode pada perspektif keuangan dan pelanggan. Setelah menggunakan metode *balanced scorecard*, terdapat peningkatan signifikan terhadap keempat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran. Untuk perspektif keuangan hal yang diperbaiki adalah strategi promosi. Untuk perspektif pelanggan hal yang diperbaiki adalah menambah volume pasar. Sedangkan untuk aspek non keuangan yaitu pada perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran hal

yang diperbaiki adalah waktu dalam pengiriman barang pada pelanggan, lama pemesanan barang, tingkat kedatangan barang dengan tepat waktu, faktor *inventory* serta kinerja dari karyawannya.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu tentang *balanced scorecard* seperti yang dijelaskan di atas, penulis ingin mencoba merancang *balanced scorecard* pada perusahaan yang belum menerapkannya. Seperti PT Perkebunan Nusantara (PTPN) XIII yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak pada bidang usaha agroindustri dengan komoditas utamanya adalah kelapa sawit dan karet. Dalam upaya mewujudkan visinya, sejak Mei 2001 hingga sekarang PTPN XIII melakukan Program Transformasi Bisnis (PTB) untuk meningkatkan pola kerja konvensional menjadi perusahaan berbasis ilmu pengetahuan standar kelas dunia. Sampai saat ini, kebijakan dan regulasi sistem PTPN XIII sepenuhnya diatur oleh pemerintah. Kebijakan yang digunakan PTPN XIII dalam mengelola sistem manajemen strategiknya adalah dengan metode *baldrige*. Konsep *baldrige* ini menjadi penting karena menjadi langkah awal untuk melakukan lompatan bisnis dalam keseluruhan operasional perusahaan.

Berkaitan dengan hal di atas, penulis mencoba menghubungkan visi, misi, PTB, dan pertumbuhan kinerja dari PTPN XIII dengan konsep *balanced scorecard*. Walaupun sudah menerapkan metode *baldrige* dalam pengelolaan sistem manajemen strategiknya, menurut staf Bagian Perencanaan dan Pengembangan PTPN XIII, tidak menutup kemungkinan untuk menerima penawaran penerapan sistem-sistem manajemen lain, karena bila penawaran tersebut dirasakan mampu untuk diterapkan, bisa saja diterapkan dua sistem sekaligus. Oleh karena itu, penulis

terdorong untuk mencoba merancang sekaligus menawarkan sistem *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategik PTPN XIII. *Balanced scorecard* juga dianggap baik oleh penulis untuk diterapkan di PTPN XIII karena PTPN XIII merupakan perusahaan padat karya dimana tenaga kerja adalah pemangku kerja dan biaya terbesar sehingga diperlukan alat yang lebih baik untuk menilai produktivitas masing-masing individu guna melaksanakan sistem penilaian karya, dan kompetisi antar karyawan dengan sendirinya akan meningkatkan daya saing perusahaan dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul:

“Penerapan Sistem Manajemen Strategik *Balanced Scorecard* Dalam Pencapaian Sasaran Jangka Panjang (Studi Kasus Pada PTPN XIII (Persero) Pontianak).”

1.2 Identifikasi Masalah

Penelitian ini dilakukan dengan studi kasus tentang penerapan *balanced scorecard* oleh PTPN XIII yang belum menerapkan *balanced scorecard* sebagai suatu konsep manajemen strategik. Untuk itu, penulis mencoba mengkaji dan membahas beberapa masalah berikut :

1. Apakah visi, misi, dan strategi dari PTPN XIII dan bagaimana visi, misi, dan strategi tersebut dapat diterapkan dengan konsep *balanced scorecard* sehingga tujuan strategik jangka panjang perusahaan dapat tercapai?

2. Apakah indikator yang akan digunakan sebagai pengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik jangka panjang PTPN XIII?
3. Bagaimana perancangan peta strategi yang sesuai untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik jangka panjang PTPN XIII?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperkenalkan *balanced scorecard* sebagai suatu alat ukur untuk menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan strategis jangka panjang perusahaan. Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. mendeskripsikan visi, misi, dan strategi PTPN XIII.
2. mendeskripsikan bagaimana visi, misi, dan strategi tersebut diterapkan dengan konsep *balanced scorecard*.
3. menentukan indikator yang akan digunakan sebagai pengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik PTPN XIII.
4. merancang peta strategi untuk menerjemahkan hubungan antara visi, misi, dan strategi PTPN XIII dengan sasaran strategik dari masing-masing perspektif *balanced scorecard*, kemudian menentukan indikator keberhasilan dan inisiatifnya.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak, antara lain :

1. Bagi ilmu pengetahuan, diharapkan dapat memberikan informasi dan sumbangan pemikiran dalam bidang pengukuran kinerja khususnya *balanced scorecard* yang mungkin dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.
2. Bagi perusahaan, diharapkan dapat memberikan informasi dan sumbangan pemikiran tentang *balanced scorecard* sebagai suatu konsep manajemen strategik perusahaan dan dapat menyajikan peta strategi guna meningkatkan kinerja perusahaan untuk mencapai tujuannya.
3. Bagi pihak-pihak lain, diharapkan dapat menjadi referensi bagi pembaca yang ingin menerapkan *balanced scorecard*, dan menambah wawasan tentang *balanced scorecard* bagi pihak-pihak yang memerlukannya
4. Bagi Penulis, hasil penelitian di diharapkan dapat menambah wawasan dalam bidang yang diteliti serta untuk memenuhi syarat dalam menepuh ujian Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha.