

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perusahaan-perusahaan yang menguasai teknologi informasi dengan baik akan mampu bertahan di tengah-tengah kompetisi dan turbulensi dunia bisnis. Dengan adanya informasi yang dihasilkan untuk setiap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan akan diperoleh data dan gambaran aktivitas yang telah dilakukan, sehingga berdasarkan informasi tersebut dapat diambil suatu keputusan yang mempengaruhi kelangsungan aktivitas perusahaan secara keseluruhan di masa yang akan datang. Sistem manajemen strategik sebagai suatu media teknologi informasi, dibutuhkan oleh sebuah perusahaan untuk mengelola strategi-strategi perusahaan. Sistem manajemen strategik akan memberikan informasi-informasi bagi perangkat perusahaan dalam menjalankan aktivitas usahanya sesuai dengan strategi-strategi yang telah ditetapkan untuk mencapai sasaran strategiknya, serta menjanjikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan dalam memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen. Selain itu, menurut Mulyadi (2001:11), di zaman teknologi informasi ini, komputer dan telekomunikasi hanya akan produktif di tangan pekerja yang mengandalkan pengetahuan, sehingga di masa depan, pekerja yang akan dominan dalam perusahaan adalah pekerja pengetahuan (*knowledge workers*)-pekerja yang menggunakan pengetahuannya dalam menghasilkan produk dan jasa bagi *customers*. Dampak lain dari teknologi informasi ini, yaitu rerangka *balanced scorecard* dapat digunakan untuk

mengomunikasikan berbagai sasaran strategik yang akan diwujudkan di masa depan oleh organisasi. Rerangka *balanced scorecard* juga dapat dimanfaatkan untuk memberikan otonomi lebih besar bagi *knowledge workers* ke dalam kartu skor mereka, dan memberi wewenang lebih besar kepada mereka dalam memilih berbagai inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategik yang mereka tetapkan. *Balanced scorecard* memberikan kemudahan bagi seluruh personel perusahaan di dalam mengkoordinasikan perwujudan berbagai sasaran strategik perusahaan melalui komunikasi, persuasi, dan *trust* (Mulyadi, 2001:15).

*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* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan (Tunggal, 2001:1). *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.

Penerapan *balanced scorecard* sejauh ini sudah dilaksanakan di berbagai sektor. Menurut Darwanto (2003) banyak organisasi swasta, pemerintah dan nirlaba yang telah menggunakan *balanced scorecard*, 60% dari 1000 organisasi dalam *Fortune* menggunakan *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* semakin banyak diadopsi di Eropa, Australia dan Asia oleh organisasi besar, menengah dan kecil. Industri pengguna *balanced scorecard* sendiri terdiri dari berbagai macam perusahaan, seperti bank, konstruksi, jasa konsultansi, teknologi informasi, perminyakan, farmasi, penerbangan, asuransi, manufaktur, perusahaan dagang dan distribusi. Perusahaan yang menunjukkan keberhasilan luar biasa setelah

menerapkan *balanced scorecard* adalah antara lain: MOBIL Oil yang pada tahun 1993 menempati posisi ke-6 dalam *profitability*, kemudian menjadi nomor satu pada periode 1995–1998; CIGNA pada tahun 1993 rugi \$275 M, tahun 1994 menjadi untung sebesar \$15 M dan tahun 1997 sebesar \$98 M; BROWN & ROOT ENG. tahun 1993 rugi namun tahun 1996 menjadi nomor satu dalam pertumbuhan profit. *Balanced scorecard* sudah diterapkan di banyak lembaga pemerintah, baik pada tingkat pusat maupun daerah. Di Amerika Serikat, instansi federal yang menggunakan *balanced scorecard* antara lain adalah *Department of Agriculture, Natural Resource Conservation, Forrest Service, Department of Commerce, Fish & Wildlife Service, Bureau of Reclamation, Environmental Protection Agency, Council on Environmental Quality*. Pada tingkat lokal, setingkat kecamatan di Indonesia, *balanced scorecard* sudah dipergunakan di 39 *Counties*, 277 *Cities*, 44 *Sewer Districts*, 125 *Water Districts*, 36 *Irrigation Districts*, 32 *Public Utility Districts*, 14 *Port Districts*, 48 *Conservation Districts*, dan 170 *Municipal Water Suppliers*.

Salah satu contoh organisasi pemerintah yang telah menerapkan *balanced scorecard* di AS menurut Gaspersz (2002:215) adalah pemerintahan Kota Charlotte, *North Carolina*, Amerika Serikat, sekaligus sebagai pelopor penerapan *balanced scorecard*. Pemerintah kota menetapkan dan menganggap kantor pusat pemerintahan (kantor walikota) sebagai korporat dan semua departemen atau instansi yang berada di bawahnya sebagai unit-unit bisnis kunci. *Scorecard* yang diterapkan pemerintah Kota Charlote dinamakan *corporate scorecard*. Pengimplementasiannya melalui penetapan tujuan yang memperhatikan area

fokus strategik, seperti: (1) area fokus keamanan masyarakat direpresentasikan melalui tujuan korporat, seperti: menurunkan kejahatan dan meningkatkan persepsi tentang keamanan dengan memperkuat lingkungan pemukiman; (2) area fokus pembangunan ekonomi direpresentasikan melalui tujuan mempromosikan kesempatan ekonomi; (3) area fokus restrukturisasi pemerintah diperhatikan melalui tujuan meningkatkan kualitas pelayanan dan mempertahankan tingkat pajak yang kompetitif, serta tujuan lain yang ada dalam *corporate scorecard*; (4) area fokus transportasi direpresentasikan melalui tujuan menyediakan transportasi yang aman dan nyaman. *Balanced scorecard* telah memberikan fokus dan mengurangi banyak ukuran di Kota Charllote. *Scorecard* telah memungkinkan penerjemahan strategi Kota Charllote ke dalam tujuan dan ukuran korporat yang konkrit. *Scorecard* memberikan pandangan yang cepat namun komprehensif tentang area fokus strategis dewan kota dan empat perspektif, yaitu: pelanggan, keuangan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Scorecard* telah memberikan suatu alat yang dapat digunakan oleh organisasi Kota Charllote untuk memantau kemajuan menuju tujuan pelanggan dan keuangan, mengevaluasi pencapaian pembangunan kapasitas organisasi untuk pencapaian masa mendatang, dan memberikan suatu format yang mudah dipahami dalam melaporkan kemajuan organisasi. Melalui *scorecard* pula, Kota Charllote telah memberikan komitmen sekitar 1,5 kali *fulltime equivalent* untuk mengkoordinasikan proyek *balanced scorecard* lingkup kota sejak tahun 1994 (Gaspersz , 2002:215).

Selanjutnya menurut Darwanto (2003), institusi pemerintah perlu mengadopsi *balanced scorecard* dikarenakan pemerintah pada era sekarang ini,

baik pemerintah pusat, daerah maupun lokal diharapkan untuk menjadi: akuntabel, kompetitif, ramah, dan berfokus pada kinerja. Organisasi pemerintah juga ditantang untuk memenuhi harapan berbagai kelompok *stakeholders* (penerima layanan, karyawan, lembaga pemberi pinjaman/hibah, masyarakat, dan pembayar pajak). Tuntutan ini mengharuskan organisasi pemerintah untuk bertindak profesional sebagaimana yang dilakukan oleh organisasi swasta. Organisasi pemerintah harus mempunyai sistem manajemen strategik. Karena dunia eksternal sangat tidak stabil, maka sistem perencanaan harus mengendalikan ketidakpastian yang ditemui. Organisasi pemerintah, dengan demikian, harus berfokus strategi. Strategi ini lebih bersifat hipotesis, suatu proses yang dinamis, dan merupakan pekerjaan setiap staf. Organisasi pemerintah harus juga merasakan, mengadakan percobaan, belajar, dan menyesuaikan dengan perkembangan. Agar organisasi pemerintah dapat berfokus pada strategi yang sudah dirumuskan, maka organisasi pemerintah juga harus menerjemahkan strategi ke dalam terminologi operasional, menyelaraskan organisasi dengan strategi (dan bukan sebaliknya), memotivasi staf sehingga membuat strategi menjadi tugas setiap orang, menggerakkan perubahan melalui kepemimpinan eksekutif, dan membuat strategi sebagai suatu proses yang berkesinambungan. *Balanced scorecard* merupakan mekanisme untuk membuat organisasi, termasuk organisasi pemerintah, berfokus pada strategi, karena penerapan *balanced scorecard* di organisasi pemerintah membuat semua unit dalam organisasi dapat memberikan kontribusi secara terukur pada pelaksanaan strategi organisasi. *Balanced scorecard* sudah dikembangkan oleh setiap organisasi pemerintah untuk mempertajam perannya dalam menjalankan fungsi-

fungsi pemerintahan, sehingga membedakannya dengan organisasi pemerintah lain. Tugas pengawasan oleh Dewan Perwakilan Rakyat terhadap pemerintah akan dipermudah jika instansi pemerintah memiliki strategi berbasis *balanced scorecard*. Perumusan *balanced scorecard* bukan suatu pekerjaan sekali jadi, melainkan tugas yang terus-menerus, dengan setiap saat ada proses penyempurnaan dan yang terpenting adalah *balanced scorecard* dimanfaatkan untuk mencapai visi dan misi organisasi (Darwanto, 2003).

Selain organisasi pemerintah, Yulianto (2003) mengungkapkan bahwa PT Wika Intrade adalah salah satu BUMN yang mengimplementasikan metode *balance scorecard* di Indonesia untuk mengukur kinerja bisnisnya. Implementasi ini diharapkan memberikan gambaran lebih jelas dan transparan kepada manajemen bagaimana kinerja bisnis secara keseluruhan. PT Wijaya Karya (Wika) Intrade adalah salah satu anak perusahaan PT Wijaya Karya (Persero), yang bergerak di bidang industri dan perdagangan umum. Industri yang dikelola adalah produk solar *water heater*, komponen otomotif dari alumunium, metal, serta plastik dan industri *furniture* berbahan baku kayu jati untuk pasar ekspor. Perdagangan meliputi jasa ekspor impor, penjualan aspal, peralatan minyak dan gas, serta menjadi agen eksklusif dari material konstruksi. Sebagai BUMN, dalam mengukur kinerjanya PT Wika Intrade tidak terlepas dari Surat keputusan Meneg BUMN Nomor 100/2002, dimana pengukuran kinerja ditinjau dari tiga aspek, yaitu: finansial (70%), operasional (15%) dan administrasi (15%). Pada metode *balanced scorecard* dilaksanakan pengukuran pada perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan secara periodik per bulan. Kinerja pabrik tahun 2003 secara keseluruhan sesuai SK Meneg BUMN terhadap tiga aspek menunjukkan kondisi perusahaan sehat dengan jumlah skor 73,00 (kategori A-sehat). Hasil analisa terhadap aspek keuangan atas laporan keuangan menunjukkan nilai 43 (kategori BB-kurang sehat) dengan bobot 70% dari total skor 70. Aspek operasional dan aspek administrasi mencapai nilai maksimal yaitu 30 (kategori A-sehat) dengan bobot 30% dari total skor 30. Jumlah maksimal dari aspek-aspek tersebut adalah 100. *Strategic map* menempatkan perspektif finansial dengan mengutamakan tingkat pengembalian investasi yang didukung oleh perluasan pangsa pasar dan program efisiensi biaya. Perspektif finansial dengan lima parameter pengukuran menunjukkan skor rata-rata 384. Hasil penelitian pada perspektif pelanggan menunjukkan bahwa nilai rata-rata atas survei terhadap kepuasan pelanggan menunjukkan skor 75 atau 74% sehingga perlu dilakukan program peningkatan kepuasan pelanggan melalui penyusunan rencana tindak lanjut dan perbaikan atas keluhan pelanggan, yang meliputi: proses, kualitas, pengiriman, pengurangan biaya, dan servis yang baik. Perspektif proses bisnis internal sudah menunjukkan kinerja yang baik, tetapi masih harus dilakukan inovasi terhadap proses produksi untuk menunjang program penurunan biaya, program penurunan riжек produk, dan peningkatan terhadap kemampuan dan kehandalan peralatan produksi. Proses pembelajaran dan pertumbuhan menitikberatkan kepada implementasi keselamatan dan kesehatan kerja dengan target kecelakaan nol tercapai, pemenuhan kompetensi melalui pelatihan dilaksanakan dengan jam pelatihan yang cukup, survei terhadap kepuasan pegawai menunjukkan bahwa responden

yang terpilih cukup puas bekerja skor yang dicapai adalah 98 dan tingkat *turnover* pegawai adalah nol atau tidak ada pegawai keluar. Total nilai sasaran kinerja yang diperoleh 843,3. Terlihat keempat perspektif belum memiliki keseimbangan secara persentase sebagai salah satu prinsip dari metode *balance scorecard*, karena perspektif finansial memiliki bobot sebanyak 54%, perspektif pelanggan hanya 8%, perspektif proses bisnis internal memiliki bobot 21%, dan pembelajaran serta pertumbuhan lebih kurang 17%. Keseimbangan ini adalah yang terbaik menurut PT Wika Intrade karena komposisi finansial sebesar 60 % dan nonfinansial sebesar 40% dan keempat perspektif telah terwakili dan telah terukur. Implementasi metode *balanced scorecard* di PT Wika Intrade sangat tepat karena memiliki empat unit bisnis yang karekteristiknya sangat berbeda sehingga pengukuran kinerja tetap dapat dilakukan dimana pada tingkat pusat dilakukan konsolidasi terhadap sasaran yang dicapai oleh masing-masing unit bisnis (Yulianto, 2003).

Selain organisasi pemerintah dan BUMN (PT Wika Intrade), Lumban Gaol (2007) mengungkapkan bahwa *balanced scorecard* juga dirancang di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS). PPKS adalah lembaga penelitian kelapa sawit yang cikal bakalnya telah berdiri sejak 1916. Hasil penelitian PPKS yang berupa produk, inovasi teknologi, dan jasa pelayanan telah banyak diaplikasikan untuk menunjang keberhasilan usaha di bidang perkelapasawitan. Penelitian-penelitian yang dilakukan mencakup aspek kultur teknis, pengolahan minyak, permesinan dan sosial ekonomi. PPKS juga secara aktif memberikan layanan teknis pada industri kelapa sawit. Dalam melaksanakan tugasnya, PPKS membutuhkan

perancangan ukuran kinerja yang dapat membantu karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Untuk sampai kepada perancangan ukuran kinerja dimaksud, manajemen PPKS perlu menetapkan komponen-komponen strategik, berupa visi, misi, dan tujuan strategik. Mulanya, pengukuran kinerja PPKS hanya berdasarkan indikator keuangan saja sehingga tidak memberikan gambaran yang jelas tentang kinerja yang sebenarnya. Selain itu, belum ada prioritas perspektif kinerja yang ingin dinilai, serta tidak ada gambaran atau informasi yang jelas bagaimana kinerja PPKS berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Oleh karena itulah dirancang *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja di PPKS.

*Scorecard* PPKS disusun dari komponen-komponen strategik. Kemudian dilakukan pembobotan keempat perspektif *balanced scorecard* dan *key performance indicator* (KPI) pada setiap perspektif. Pembobotan dimaksudkan untuk memperoleh tingkat kepentingan *stakeholders* terhadap keempat perspektif dan KPI dari setiap perspektif yang telah ditentukan. Bobot dari masing-masing KPI tersebut kemudian diolah untuk menentukan unit kerja yang bertanggung-jawab dalam pencapaian KPI tersebut. Unit kerja PPKS yang bertanggung-jawab terhadap pencapaian suatu KPI, selain memperhatikan rentang kriteria bobot KPI, juga mempertimbangkan fungsi dari unit kerja PPKS dimaksud. Hasil yang diperoleh dari pembobotan adalah bahwa *stakeholders* PPKS lebih mementingkan perspektif pelanggan, kemudian perspektif keuangan, perspektif proses internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hal ini menunjukkan kinerja PPKS sudah cukup baik, dilihat dari hasil pembobotan dari 15 (lima belas) KPI,

berdasarkan urutan tingkat kepentingannya pada masing-masing perspektif dan bobot pencapaiannya sebagai berikut:

1. KPI perspektif keuangan:
  - a) pendapatan (63,64%)
  - b) keuntungan (36,36%)
2. KPI perspektif pelanggan:
  - a) segmentasi pasar (25,76%)
  - b) *customer satisfaction* (31,82%)
  - c) citra dan reputasi (25,38%)
  - d) penyebaran informasi (17,05%)
3. KPI perspektif proses bisnis internal:
  - a) produk baru diserap pasar (25,31%)
  - b) keluhan pelanggan (25,52%)
  - c) jaringan kerja (21,38%)
  - d) penciptaan produk kreatif & inovatif (27,79%)
4. KPI perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:
  - a. loyalitas karyawan tinggi (23,86%)
  - b. rekrutmen (17,05%)
  - c. sistem informasi manajemen (20%)
  - d. *turn over* (15,68%)
  - e. pelatihan dan pendidikan (23,41%)

Pada intinya, rancangan *balanced scorecard* harus selalu disesuaikan PPKS pada setiap perubahan atau penambahan tolok ukur kinerja. PPKS juga selalu melakukan evaluasi terhadap sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan, minimal setiap tahun, untuk menyesuaikan penetapan target perusahaan. Inisiatif yang telah ditentukan untuk memicu pencapaian sasaran

evaluasi terhadap sasaran-sasaran strategis yang telah ditetapkan, minimal setiap tahun, untuk menyesuaikan penetapan target perusahaan. Inisiatif strategis yang telah ditentukan untuk memicu pencapaian sasaran strategis, juga selalu dijabarkan lebih lanjut ke dalam program dan anggaran perusahaan untuk lebih memperjelas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi perusahaan (Lumban Gaol, 2007).

Berdasarkan dampak-dampak yang terjadi pada organisasi yang telah menerapkan *balanced scorecard* seperti yang dijelaskan di atas, penulis ingin mencoba merancang *balanced scorecard* pada perusahaan yang belum menerapkannya. Seperti PPKS yang bergerak di bidang perkelapasawitan, PT Perkebunan Nusantara (PTPN), khususnya PTPN XIII, juga merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak pada bidang usaha agroindustri dengan komoditas utamanya adalah kelapa sawit dan karet. Dalam upaya mewujudkan visinya, sejak Mei 2001 hingga sekarang PTPN XIII melakukan Program Transformasi Bisnis (PTB) untuk meningkatkan pola kerja konvensional menjadi perusahaan berbasis ilmu pengetahuan standar kelas dunia. Regulasi dan kebijakan PTPN XIII sepenuhnya diatur dalam birokrasi pemerintah karena merupakan BUMN pemerintah. Saat ini, kebijakan sistem yang ditetapkan pemerintah untuk digunakan PTPN XIII dalam mengelola sistem manajemen strategiknya adalah dengan metode *baldrige*. Konsep *baldrige* yang digunakan sebagai bagian dari PTB ini menjadi penting karena menjadi pijakan untuk melakukan lompatan bisnis dalam keseluruhan operasional perusahaan. PTPN XIII sampai dengan akhir tahun ini mempekerjakan karyawan tetap dan honorer

sebanyak 13 ribuan orang. Dengan dukungan ribuan karyawan tersebut, PTPN XIII telah menunjukkan pertumbuhan kinerja yang konsisten.

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

pemerintah, swasta, maupun BUMN yang telah menerapkan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategiknya turut mendukung keinginan penulis untuk melakukan penelitian di PTPN XIII.

Untuk itu, penulis tertarik untuk merancang dan memperkenalkan konsep *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategik kepada PTPN XIII yang belum menggunakan *balanced scorecard*, yang diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan untuk mencapai sasaran strategik jangka panjang. Oleh karena itu, penulis memberi judul penelitian ini : **“Perancangan *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen Strategik Dalam Pencapaian Sasaran Strategik Jangka Panjang (Studi Kasus Pada PT. Perkebunan Nusantara 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. Apa visi, misi, dan strategi PTPN XIII dan bagaimana visi, misi, dan strategi tersebut dapat diterapkan dengan konsep *balanced scorecard* sehingga tujuan strategik jangka panjang perusahaan dapat tercapai?
2. Apa ukuran/indikator yang akan digunakan sebagai pengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik jangka panjang PTPN XIII?

3. Bagaimana perancangan peta strategi yang sesuai bagi PTPN XIII untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik jangka panjang PTPN XIII?

### 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 ukuran/indikator yang akan digunakan sebagai pengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik PTPN XIII.
4. merancang model peta strategi untuk menerjemahkan hubungan antara visi, misi, dan strategi PTPN XIII dengan sasaran strategik dari masing-masing perspektif *balanced scorecard*, kemudian menentukan ukuran/indikator keberhasilan dan inisiatifnya.

### 1.4 Manfaat Penelitian

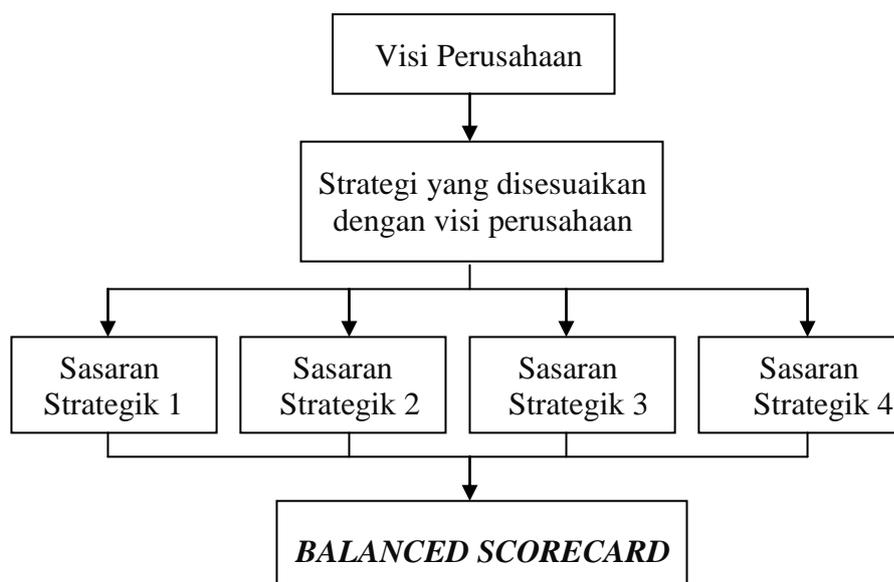
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan masukan secara teoritis maupun praktis kepada berbagai pihak, antara lain :

1. Bagi Perusahaan
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan masukan bagi PTPN XIII tentang *balanced scorecard* sebagai suatu konsep manajemen strategik perusahaan.
  - b. Menyajikan peta strategi bagi PTPN XIII guna meningkatkan kinerja perusahaan untuk mencapai tujuannya.
2. Bagi Pihak-pihak Lain
  - a. Diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi pembaca yang ingin menerapkan *balanced scorecard*, khususnya di bidang agroindustri.
  - b. Menambah wawasan tentang *balanced scorecard* bagi pihak-pihak yang memerlukannya.
  - c. Sebagai bahan perbandingan bagi penelitian selanjutnya.
3. Bagi Penulis
  - a. Dapat memberi informasi yang bermanfaat bagi pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* untuk mencapai tujuan strategik perusahaan.
  - b. Meningkatkan kemantapan dalam pemahaman teoritis dan penerapan konsep *balanced scorecard* yang telah dipelajari penulis.

## 1.5 Rerangka Pemikiran

Setiap perusahaan memiliki visi dan misi yang menunjukkan ke arah mana perusahaan itu akan berjalan. Menurut Mulyadi (2001:72), strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi perusahaan. Dengan tindakan berpola, perusahaan dapat mengarahkan seluruh sumber daya perusahaan secara efektif ke perwujudan visi perusahaan. Tindakan berpola berupa penjabaran visi, penyusunan strategi, dan penentuan sasaran strategi tersebut dapat dituangkan ke dalam metode *balanced scorecard* seperti pada gambar berikut.

**Gambar 1.1 Dasar Penyusunan *Balanced Scorecard***



Sumber : Ely (2008:7)

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa strategi perusahaan yang merupakan dasar penyusunan *balanced scorecard* dikembangkan dari visi perusahaan. Visi berarti situasi masa akan datang yang dikehendaki suatu perusahaan (Tunggal, 2001:7). Kemudian strategi-strategi yang telah ditetapkan tersebut dikembangkan dan diuraikan ke dalam sasaran-sasaran strategik yang lebih spesifik dalam pencapaian visi perusahaan. Sasaran-sasaran yang telah sesuai dengan visi perusahaan akan memudahkan perusahaan untuk lebih fokus kepada apa yang akan menjadi tujuan perusahaan. Kemudian sasaran-sasaran tersebut diterjemahkan ke dalam konsep *balanced scorecard*. 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.

Selanjutnya dirancang sebuah peta strategi (*strategy map*) yang merupakan diagram yang menjelaskan bagaimana suatu organisasi menciptakan nilai dengan cara menghubungkan secara eksplisit sasaran strategik dalam hubungan kausal dalam empat perspektif *balanced scorecard*. Setelah tergambar secara keseluruhan hubungan antara masing-masing sasaran strategik tersebut, dilakukan pengembangan ukuran kinerja untuk mengukur keberhasilan dari sasaran strategik yang telah ditetapkan. Tahap terakhir adalah mengidentifikasi

inisiatif untuk pengimplementasian strategi, yang menjelaskan program-program kerja apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan strategik perusahaan.

Dari penjelasan di atas, menurut Kaplan dan Norton (2000:9) dapat disimpulkan bahwa perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting yang nantinya akan menjadi aksi atau tindakan nyata dalam operasional perusahaan, seperti :

1. memperjelas serta menerjemahkan visi dan strategi
2. mengomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategik
3. merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategik
4. meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategik.

*Balanced scorecard* semula merupakan aktivitas tersendiri yang terkait dengan penentuan sasaran, tetapi kemudian diintegrasikan dengan sistem manajemen strategik. *Balanced scorecard* bahkan dikembangkan lebih lanjut sebagai sarana untuk berkomunikasi dari berbagai unit dalam perusahaan dan sebagai alat bagi perusahaan untuk berfokus pada strategi. Menurut Gaspersz (2002:3), *balanced scorecard* memberi manajemen perusahaan suatu pengetahuan, ketrampilan, dan sistem yang memungkinkan personelnnya belajar dan berkembang terus-menerus (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategik yang tepat serta efisien (perspektif proses bisnis internal) agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke

pasar (perspektif pelanggan) dan selanjutnya mengarah pada nilai saham yang terus-menerus meningkat (perspektif keuangan).

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

## 1.6 Metode Penelitian

Dalam melakukan penelitian, penulis menggunakan metode deskriptif. Metode deskriptif merupakan metode yang bertujuan untuk menggambarkan atau mendefinisikan siapa yang terlibat di dalam suatu kegiatan, apa yang dilakukannya, kapan dilakukan, di mana dan bagaimana melakukannya (Cooper dan Schindler (2003) dalam Hartono, 2004:12).

Sedangkan untuk mengumpulkan data, penulis menggunakan teknik-teknik sebagai berikut :

1. Studi Kepustakaan (*library research*)

Penulis mengkaji dan mempelajari literatur, artikel, buku, majalah, jurnal, dan sumber-sumber lainnya yang relevan dengan ide penelitian yang dibahas.

## 2. Studi Lapangan (*field research*)

Studi lapangan dimaksudkan untuk memperoleh data primer yang berhubungan dengan objek penelitian itu sendiri, dengan teknik antara lain:

### a. Observasi

Dilakukan dengan cara pengamatan langsung terhadap PTPN XIII. Observasi dilakukan dengan mengamati aktivitas-aktivitas operasional dan pelayanan PTPN XIII serta mempelajari dokumen-dokumen yang berisi data dan informasi yang berhubungan dengan masalah penelitian selama kurang lebih dua bulan.

### b. Wawancara

Penulis melakukan tanya jawab langsung dengan pihak-pihak yang berkompeten untuk mendapatkan informasi yang relevan dengan penelitian ini. pihak-pihak tersebut antara lain : Bagian Perencanaan (terkait visi, misi, strategi perusahaan, dan perspektif proses bisnis internal), Bagian Pemasaran (perspektif pelanggan dan proses bisnis internal), Bagian Keuangan (perspektif finansial dan proses bisnis internal), Bagian SDM (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta proses bisnis internal), dan dari tiap-tiap bagian yang diwawancarai adalah 1 (satu) orang kepala urusan dan 1 (satu) orang staf.

Beberapa rancangan pertanyaan yang akan diajukan kepada pihak-pihak tersebut terkait empat perspektif *balanced scorecard* antara lain :

- Bagian Perencanaan PTPN XIII:
  - Bagaimana perusahaan melakukan perencanaan strategi dan menetapkan serta mengembangkan strategi?
  - Bagaimana perusahaan menetapkan sasaran-sasaran strategik dan apa sasaran strategik kuncinya?
  - Bagaimana perusahaan menjabarkan sasaran-sasaran strategik menjadi rencana kerja?
  - Apa ukuran dan indikator kinerja untuk menelusuri kemajuan rencana kerja perusahaan?
  
- Bagian Pemasaran PTPN XIII:
  - Bagaimana perusahaan memperoleh dan menggunakan pengetahuan tentang pelanggan dan pasar?
  - Bagaimana perusahaan mengidentifikasi persyaratan, kebutuhan, dan ekspektasi pelanggan dan segmen pasar serta menetapkannya sesuai dengan yang dituju oleh produk dan layanan saat ini dan yang akan datang?
  - Bagaimana perusahaan menggunakan informasi dan umpan balik yang relevan dari pelanggan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan lebih baik,

mengidentifikasi peluang untuk inovasi, perencanaan produk dan layanan, pemasaran, perbaikan sistem dan proses kerja, serta pengembangan peluang bisnis?

- Bagaimana perusahaan menentukan kepuasan, ketidakpuasan, dan loyalitas pelanggan?
- Bagaimana perusahaan menjaga agar pendekatan dalam membangun hubungan dengan pelanggan untuk memperoleh, memuaskan, mempertahankan, dan meningkatkan loyalitas pelanggan, serta menyediakan akses bagi pelanggan tetap sesuai dengan kebutuhan dan arah bisnis?
- Bagian Keuangan PTPN XIII:
  - Bagaimana perusahaan merancang dan menetapkan anggaran? Apa tujuan finansial perusahaan?
  - Bagaimana strategi perusahaan dalam mengatur dan menggunakan anggaran dalam pembiayaan aktivitas dan operasional perusahaan (misal, ditinjau dari segi bauran dan pertumbuhan pendapatan, penghematan biaya/peningkatan produktivitas, serta pemanfaatan aktiva/investasi)? Apakah sasaran strategi tersebut terpenuhi?
  - Apa strategi yang dilakukan perusahaan sehubungan dengan proses finansial untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, proses internal, serta kepuasan pekerja untuk

- menghasilkan kinerja ekonomis sehingga tujuan finansial perusahaan terpenuhi?
- Bagaimana pengaruh anggaran keuangan dengan penyusunan rencana kerja perusahaan?
  - Apakah ada sistem pengawasan yang dilakukan perusahaan terhadap penggunaan anggaran?
- Bagian SDM PTPN XIII:
    - Tenaga kerja yang bagaimanakah yang diinginkan perusahaan serta bagaimana sistem perekrutan dan penempatan/penugasan tenaga kerja untuk mencapai kesuksesan organisasional dan personal?
    - Bagaimana perusahaan memajukan budaya organisasional yang kondusif untuk mencapai kinerja yang tinggi dan memotivasi tenaga kerja?
    - Bagaimana penerapan sistem manajemen kinerja serta sistem pengembangan dan pembelajaran tenaga kerja perusahaan dalam mengelola kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja untuk melaksanakan pekerjaannya?
    - Bagaimana pelayanan yang diberikan perusahaan untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan tenaga kerja dalam hal pelaksanaan kerja, kompensasi, fasilitas, dan iklim kerja?

- Bagaimana penetapan dan pelaksanaan faktor-faktor kunci yang mempengaruhi komitmen penugasan tenaga kerja, kebutuhan dan kepuasan tenaga kerja, sistem manajemen kinerja, serta sistem pengembangan dan pembelajaran tenaga kerja?

### 1.7 Waktu dan Lokasi Penelitian

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

**Tabel 1.1 Job Description**

No	Job Description	September				Oktober				November				Desember				Januari				Februari			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengumpulan Data																								
2	Wawancara																								
3	Pengolahan data																								
4	Pembahasan																								
5	Penyelesaian																								