

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dunia bisnis terus berkembang dari waktu ke waktu hingga saat ini menjadi semakin kompleks. Hampir sebagian besar organisasi mengukur kinerjanya dengan menitikberatkan pada sisi keuangan (*financial perspective*). Padahal dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks seperti saat ini, pengukuran kinerja yang hanya berdasar pada tolak ukur keuangan sudah tidak lagi memadai dan dapat menyesatkan karena mempunyai banyak kelemahan, antara lain:

1. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang. Misalnya, untuk menaikkan profit atau ROI (*Return on Investment*), seorang manajer bisa saja mengurangi komitmennya terhadap pengembangan atau pelatihan bagi karyawan, termasuk investasi-investasi dalam sistem dan teknologi untuk kepentingan perusahaan masa depan. Dalam jangka pendek kinerja keuangan meningkat, namun dalam jangka panjang akan menurun.
2. Diabaikannya aspek pengukuran non-finansial dan *intangible asset* pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu

pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa datang.

3. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan kearah tujuan perusahaan.

Sistem pengukuran kinerja yang demikian dianggap sudah tidak memadai lagi bagi kebutuhan pengukuran kinerja saat ini, dimana lingkungan persaingan bergerak dengan cepat, dan tidak menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil saat ini dan dimasa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut Kaplan & Norton (1996), ditengah persaingan yang semakin ketat ini pemahaman yang akurat tentang tujuan serta metode untuk mencapainya adalah hal yang amat vital. “Perusahaan adalah suatu institusi yang menciptakan kekayaan melalui bisnis yang dijalankannya” (Mulyadi , 2000). Oleh karena itu perusahaan harus memiliki sebuah langkah-langkah untuk menciptakan kekayaan itu dan setiap langkah diawali dengan sebuah visi, misi, target, strategi, tujuan, dan ukuran kinerja yang jelas. Agar setiap langkah yang dilakukan perusahaan menjadi serangkaian langkah yang komprehensif maka perusahaan membutuhkan sebuah alat manajemen yang mampu menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran dan kerangka yang jelas.

*Balanced Scorecard* merupakan kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan ukuran yang diperoleh dari strategi. Dengan tetap mempertahankan ukuran keuangan dari performance sebelumnya, *Balanced Scorecard* memperkenalkan

*driver* tambahan yang meliputi konsumen, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran. Perusahaan dapat menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai dasar untuk mengatur kerangka kerja untuk proses manajemen mereka (Gaspersz. 2003). Perusahaan dapat membangun *Balanced Scorecard* mula-mula dengan tujuan yang terbatas, misalnya untuk mendapatkan klarifikasi, konsensus, dan fokus terhadap strategi mereka, lalu mengkomunikasikan strategi tersebut kepada seluruh anggota perusahaan.

Dengan kata lain, *Balanced Scorecard* mendidik manajemen dan organisasi pada umumnya untuk memandang perusahaan dari kurang lebih empat perspektif: keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta bisnis internal, yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang.

Kekuatan sebenarnya *Balanced Scorecard* terjadi saat mentransform sistem pengukuran menjadi sistem manajemen. Dengan kata lain *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk:

1. Mengklasifikasi dan mendapatkan konsensus (persetujuan) mengenai strategi.
2. Mengkomunikasikan strategi pada anggota perusahaan.
3. Menjelaskan tujuan tiap departemen dan individu terhadap strategi.
4. Menghubungkan tujuan strategis dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan.

5. Mengidentifikasi dan menjelaskan inisiatif strategis.
6. Melakukan peninjauan strategis secara berkala dan sistematis.
7. Memperoleh umpan balik untuk mempelajari dan mengembangkan strategi.

Seperti yang telah disebutkan diatas, *Balanced Scorecard* mengklasifikasikan pengukuran kinerja ke dalam 4 perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, yaitu hasil yang diinginkan, pemicu kinerja, dan tolak ukur kinerja.

PTPN VIII merupakan perusahaan BUMN yang bergerak di bidang produksi teh. PTPN VIII saat ini masih mengukur kinerja perusahaannya dengan menggunakan metode tradisional yang berfokus pada perspektif finansial yang tidak dapat diandalkan dalam persaingan bisnis dimasa sekarang. PTPN VIII sudah memiliki visi, misi, dan strategi namun belum di terjemahkan dan dijalankan dengan baik sehingga kurang memberikan dampak positif untuk membantu perusahaan di tengah persaingan. Visi, misi dan strategi perusahaan seharusnya diterjemahkan dalam sebuah kerangka kerja yang jelas sehingga perusahaan dapat memiliki suatu langkah-langkah yang strategis untuk dapat mencapai visi perusahaan. Selama ini PTPN VIII Goalpara melakukan aktivitasnya hanya berdasarkan masalah-masalah yang muncul dan dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan sebelumnya. Perusahaan sangat membutuhkan suatu metode baru ditengah persaingan yang begitu ketat. *Balanced Scorecard* memperluas sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik ke empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis

internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian, *Balance Scorecard* menjadikan tahap perencanaan strategik menghasilkan sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komperenhensif, sehingga rencana strategik yang dihasilkan dapat digunakan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka permasalahan dapat dirumuskan. Bagaimana menyusun *Balance Scorecard* pada PTPN VIII Goalpara sehingga dapat dihasikan kerangka kerja yang dapat mendorong keberhasilan perusahaan di masa depan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari proses penelitian ini adalah menyusun *Balance Scorecard* yang ditunjukkan bagi PTPN VIII yang diharapkan dapat menolong perusahaan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan yaitu dengan :

1. Memberikan perusahaan kerangka manajemen yang lebih modern yang berfokus pada strategi
2. Merancang peta strategi dan kunci indikator kinerja (*key performance indicator*) untuk masing-masing perspektif

3. Menyediakan ukuran-ukuran yang jelas tidak hanya dari sisi finansial juga non finansial agar dapat dijadikan acuan keberhasilan tujuan strategis perusahaan

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Dapat menjadi masukan bagi pihak perusahaan berupa ukuran kinerja untuk dapat mencapai visi perusahaan.
2. Dapat menjadi masukan bagi perusahaan berupa kerangka kerja yang komprehensif untuk mencapai keberhasilan perusahaan di masa mendatang.

#### **1.5 Batasan Masalah**

Adapun batasan masalah lingkup objek penelitian :

1. Visi, misi dan strategi yang telah ditetapkan perusahaan dianggap sudah memadai, baik, dan menjadi ujung acuan awal penelitian
2. Pengukuran kinerja yang dilakukan akan terfokus pada keseluruhan perusahaan dan tidak untuk unit bisnis tertentu dalam perusahaan
3. Pembahasan rancangan *Balance Scorecard* yang dilakukan hanya sampai pada tahap usulan berupa kerangka instrumen pengukuran kinerja dan *action plan*

4. Pengukuran awal *Balance Scorecard* tidak akan mencakup semua tolak ukur yang ada karena keterbatasan data yang diberikan perusahaan

## 1.6 Sistematika Penulisan

### 1. BAB I : Pendahuluan

Dalam pendahuluan, penulis menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistem penulisannya.

### 2. BAB II : Tinjauan Pustaka

Bab ini memuat teori yang melandasi penelitian ini atau yang ada hubungannya dengan studi pada penelitian ini, serta ukuran-ukuran atau indikator yang digunakan dalam membuat suatu evaluasi dan analisa tentang kinerja sebuah perusahaan dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard* yang diperkenalkan oleh David Norton dan Robert S.Kaplan (1996).

### 3. BAB III : Metodologi Penelitian

Pada bab ini, penulis menjelaskan tentang jenis penelitian, metode dan prosedur pengumpulan data, sumber data, teknik analisa data.

### 4. BAB IV : Analisa dan Pembahasan

Pada bab ini, penulis menguraikan gambaran umum tentang perusahaan kemudian melakukan analisis data, dan yang terakhir mengajukan usulan program-program yang dapat dikerjakan.

5. BAB V : Kesimpulan dan Saran

Bab terakhir berisikan kesimpulan dari pembahasan dan rancangan pada bab IV, serta saran dari penulis dengan harapan dapat berguna bagi perusahaan.