

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Kondisi iklim persaingan di dunia usaha saat ini menuntut perusahaan atau organisasi bekerja ekstra keras, perusahaan dihadapkan pada permasalahan atau tantangan yang sangat mendasar yaitu bagaimana perusahaan bisa bertahan / *survive* dan sekaligus mampu untuk menghadapi persaingan di masa yang akan datang. Hal ini membuat perusahaan harus menjalankan operasional dengan fungsi yang efektif dan dinamis, berorientasi pada kepuasan pelanggan (*service oriented*), serta efisien dalam biaya (*cost efficiency*). Sehingga diharapkan perusahaan akan lebih siap menghadapi setiap gejolak perubahan bisnis dan bisa unggul dalam setiap kompetisi yang dihadapinya.

Menghadapi persaingan perusahaan yang semakin kompetitif tentu harus dibarengi dengan perbaikan di segala aspek / divisi yang mengerakkan seluruh operasional perusahaan. Perusahaan memerlukan kemampuan untuk mendiskripsikan strategi, mengukur rencana, indentifikasi *action plan*, menggambarkan bagaimana inisiatif, dan menentukan siapa yang memimpin proses *execution* dari strategi. Oleh sebab itulah suatu perusahaan penting untuk melakukan pengukuran kinerja yang berkelanjutan untuk memastikan proses bisnis dijalankan sesuai dengan strategi perusahaan.

Biasanya ukuran finansial selalu menjadi perhatian terbesar bagi perusahaan dalam menilai keberhasilan kinerjanya daripada ukuran - ukuran lainnya. Namun pengukuran dari sisi finansial masih memberikan pandangan yang terbatas terhadap apa yang akan terjadi di masa mendatang pada perusahaan. Satu triwulan yang hebat dengan keberhasilan finansial, enam bulan yang luar biasa atau bahkan satu tahun yang luar biasa bukan merupakan indikasi akan apa yang akan terjadi di kemudian harinya.

Penyebabnya adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan selain dilihat dari faktor finansial, seharusnya diperhatikan juga bahwa perusahaan berinteraksi secara langsung dengan karyawan, konsumen, bahkan pesaingnya. Kondisi ini kemudian membawa dunia usaha maupun organisasi kepada pemikiran - pemikiran baru untuk menciptakan suatu sistem yang dapat mengimbangi lajunya kemajuan dunia usaha itu sendiri, baik berupa informasi maupun sistem manajerial. Hal ini terlihat dari bermunculannya ide - ide manajerial baru seperti; *Six Sigma*, *Total Quality Management*, *Balanced Scorecard* dan sebagainya.

Banyak perusahaan sudah memiliki sistem pengukuran kinerja yang memasukkan pengukuran *finansial* dan *non finansial*. Namun, kebanyakan dari perusahaan ini memanfaatkannya hanya untuk *tactical feedback* dan kontrol operasi jangka pendek. *Balanced Scorecard* lebih menekankan pengukuran *finansial* dan *non finansial* menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh lapisan di perusahaan. Dimana terdapat *top down process* yang didorong oleh misi dan strategi unit bisnis. *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja memiliki keunggulan dalam

menyelesaikan proses manajemen kritis yang berguna untuk memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, mengkomunikasikan dan menghubungkan *strategic objectives* dan *measures*, merencanakan, menetapkan target dan menyelaraskan inisiatif strategis dan meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Suatu perusahaan maupun organisasi sebenarnya memiliki strategi di bidangnya masing-masing, namun *Balanced Scorecard* adalah alat yang dapat menghidupkan strategi tadi ke dalam kehidupan sehari-hari perusahaan / organisasi tersebut. Selain itu dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, membuat perusahaan semakin memiliki prioritas atau target yang jelas dan panduan bagi setiap karyawan baik manajemen maupun staf untuk memberi kontribusi yang berarti bagi tercapainya visi – misi perusahaan. Manfaat panduan inilah yang menjadi nilai lebih dari *Balanced Scorecard*, dikarenakan setiap pihak yang memiliki peran akan saling ketergantungan antara satu dengan lainnya, sehingga akan mensukseskan cita-cita yang diinginkan oleh perusahaan.

Selaras dengan pemikiran *Balanced Scorecard*, PT. GARAM (Persero) ingin mengadopsi *Balanced Scorecard* untuk dijadikan alat untuk mengukur kinerja organisasinya. Selama ini PT. GARAM (Persero) dalam melakukan penilaian pekerja hanya menggunakan *KPI (Key Performance Indikator)* untuk menilai kinerja direksi. Kinerja karyawan dinilai dengan menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Pengukuran kinerja perusahaan diukur dari tiga Aspek Keuangan, Aspek Operasional dan Aspek Administrasi. Dalam penerapannya PT. GARAM (Persero) masih di dominasi *KPI* Administratif, sehingga tidak banyak berperan

dalam meningkatkan kinerja organisasi. Oleh sebab itulah diperlukan suatu alternatif pengukuran yang lebih jelas dalam sistem pelaporan kinerja organisasinya.

PT. GARAM (Persero) adalah sebuah perusahaan BMUN satu – satunya yang bergerak di industri Garam. PT. GARAM (Persero) sudah berjalan selama 69 tahun, didirikan pada tanggal 30 Oktober 1945 sampai saat ini masih bertahan ditengah persaingan yang sangat ketat.

PT. GARAM (Persero) dalam melaksanakan organisasinya membutuhkan keseimbangan dalam pengukuran kinerja, yakni sisi *Finansial* dan *Non – Finansial* serta melibatkan bagian internal dan eksternal. Keseimbangan ini dapat diperoleh dari empat perspektif melalui penguraian visi dan misi organisasi ke dalam strategi yang kemudian diterjemahkan ke dalam kegiatan operasional sehari – hari. Seperti Kaplan dan Norton sampaikan bahwa pentingnya penciptaan suatu *scorecard* yang mengkomunikasikan strategi unit bisnis kepada seluruh karyawan agar berpartisipasi dalam menunjang tujuan strategik perusahaan. Tidak hanya sekedar melakukan pengukuran kinerja saja, tanpa adanya hubungan yang saling mendukung diantara komponen – komponen perspektif.

Dalam implementasinya pengukuran kinerja, PT. GARAM (Persero) selama ini masih menggunakan faktor finansial sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan dan belum memperhatikan ukuran – ukuran non finansial. Sehingga Perusahaan beroperasi tidak dalam proses yang dinamis, kurang memperhatikan keinginan / trend dari customer dan kurang efisiensi dalam operasional dikarenakan hanya dari sisi finansial saja. Oleh karena itu penelitian ini berusaha untuk memetakan masalah yang

ada di PT. GARAM (Persero) dari berbagai perspektif dan keterkaitannya yang selanjutnya menyelesaikannya dengan metode *Balanced Scorecard*. Dengan demikian dapat terumuskan sebuah sistem yang dapat menunjukkan posisi perusahaan dari waktu ke waktu dan progress yang dicapainya, serta pencapaian sasarannya. Sehingga pada akhirnya penilaian kinerja perusahaan menjadi lebih terukur dan komprehensif.

PT. GARAM (Persero), seperti diketahui bergerak di *core business* Garam yang dalam melaksanakan roda organisasinya berfokus untuk memproduksi garam dan memenuhi kebutuhan stok garam nasional sekaligus satu-satunya perusahaan yang memiliki izin IP (Impor Produsen) dan IT (Importir Terdaftar).

PT. GARAM (Persero) diberi wewenang oleh pemerintah yang diatur dalam Peraturan Menteri Perdagangan RI, Nomor : 58/M-Dag/9/2012 tentang Ketentuan Impor Garam. Wewenang ini dibuat pemerintah untuk mempermudah pengontrolan importasi garam dan kebutuhan nasional, serta mempermudah jika sewaktu-waktu diperlukan audit. PT. GARAM (Persero) mengeluarkan izin kepada perusahaan swasta untuk melakukan impor beserta izin pendistribusiannya. Hal ini menuntut perusahaan agar lebih mengoptimalkan kekuatan, memanfaatkan kesempatan dan berusaha mengeliminasi kelemahan dan penghalang baik dari luar maupun internal. Oleh karena itu dibutuhkan keseimbangan dalam penerapan pengukuran, tidak hanya pada pengukuran finansial tetapi juga pada pengukuran non finansial.

Balanced Scorecard memiliki keunggulan salah satunya di aspek peningkatan kualitas perencanaan dan pengelolaan kinerja personel. Perencanaan yang baik yang

ditunjang dengan peningkatan pengelolaan kinerja personel merupakan cerminan manajemen yang baik dan perencanaan yang menjanjikan hasil yang baik. Dengan demikian setiap penciptaan alat yang mampu meningkatkan kualitas perencanaan, akan memperbaiki manajemen dan sebagai akibatnya akan menjanjikan peningkatan hasil.

Kondisi PT. GARAM (Persero) dalam beberapa tahun ini, penulis melihat belum mencerminkan manajemen yang baik, hal ini terlihat dari profitabilitasnya yang cenderung menurun akibat menurunnya daya saing produk olahan garam yang diproduksi PT. GARAM (Persero) yang disebabkan karena terlalu tingginya harga pokok penjualan. Hal ini berdampak pada banyak *customer* yang beralih menggunakan produk lain dikarenakan margin keuntungan yang terlalu sedikit. Selain permasalahan tersebut di atas, produktifitas SDM yang kurang sehingga perusahaan tidak beroperasi secara optimal.

Oleh sebab itulah PT. GARAM (Persero) membutuhkan rancangan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja. *Balanced Scorecard* diharapkan dapat membawa perusahaan mencapai tujuan dan kesuksesan jangka panjang yang selaras dengan visi, misi dan strategi yang telah ditetapkan. Serta *Balanced Scorecard* dapat memperlihatkan hubungan dan keterkaitan antara satu aspek dengan aspek lainnya yang bermuara pada keberhasilan kinerja keuangan.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan indentifikasi permasalahan di atas, maka rumusan masalah penelitian adalah ; “Bagaimana menyusun pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard (BSC)* untuk PT. GARAM (Persero) ?”

1.3. Tujuan Penelitian

Dari perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah untuk melakukan pemetaan strategi perusahaan ke dalam *Strategy Map* untuk menyajikan kerangka visual sasaran strategis yang terintegrasi dan mudah dipahami oleh semua orang di perusahaan. Selanjutnya dilakukan penyusunan *Balanced Scorecard* sesuai dengan *Strategy Map* untuk menerjemahkan sasaran strategis ke dalam pengukuran target serta mengartikulasikan strategis kedalam kegiatan operasional sehari-hari.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini dapat dipergunakan untuk:

- a. Bagi PT. GARAM (Persero), dimana hasil dari penelitian ini dapat memberikan masukan bagi manajemen perusahaan atas usulan rancangan *Balanced Scorecard*. Rancangan ini diharapkan dapat membantu meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan sehingga tercapai kesuksesan yang diharapkan.

- b. Bagi Program studi Magister Manajemen Universitas Airlangga, merupakan tambahan kekayaan penelitian untuk dapat dipergunakan dan dikembangkan.
- c. Peneliti selanjutnya, sebagai bahan referensi dalam meneliti dan mengkaji masalah yang sama di masa yang akan datang.

1.5. Batasan Penelitian

Adapun batasan dalam penelitian ini adalah :

1. Penyusunan rancangan *Balanced Scorecard* tidak mencakup tahap implementasi.
2. Perusahaan yang menjadi obyek penelitian adalah PT. GARAM (Persero) dengan usaha bisnis Garam.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika pembahasan dari penelitian ini adalah :

- BAB I. Pendahuluan

Bab ini akan menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

- BAB II. Tinjauan Kepustakaan

Dalam Bab ini akan dibahas tentang penelitian terdahulu, tinjauan teoritis, system pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard*, *Strategy Map* dan *Key Performance Indikator (KPI)* serta kerangka berfikir.

- **BAB III. Metode Penelitian**

Bab ini akan menguraikan metode penelitian yang akan digunakan, komponen desain penelitian, prosedur pengumpulan data dan teknik analisa.

- **BAB IV. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Bab ini berisi informasi mengenai gambaran perusahaan. Informasi - informasi ini digunakan untuk menyusun rancangan *Balanced Scorecard*.

- **BAB V. Analisis Dan Pembahasan Hasil Penelitian**

Bab ini berisi analisis dan pembahasan hasil penelitian melalui data yang telah dikumpulkan kemudian diolah sedemikian rupa menggunakan metode yang tepat untuk menyusun *Balanced Scorecard*. Berdasarkan analisis tersebut akan disusun rancangan *Balanced Scorecard* yang sesuai untuk PT. GARAM (Persero).

- **BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi beberapa hal yang dapat disimpulkan dari hasil analisis yang telah dilakukan dengan menjawab pertanyaan penelitian. Bab ini juga memberikan saran - saran perbaikan untuk perusahaan dan saran untuk penelitian yang akan datang.