

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Dalam menghadapi era yang semakin kompetitif, suatu perusahaan dituntut untuk mampu menyusun manajemen strategis dalam rangka mengembangkan organisasinya agar mampu *survive* (bertahan) bahkan untuk memenangkan persaingan. Untuk menyusun manajemen strategis, perusahaan harus mengetahui tingkat kinerjanya secara tepat.

PT. PG. Candi Baru adalah sebuah perusahaan yang memproduksi gula dan merupakan anak perusahaan dari PT. Rajawali Nusantara Indonesia (PT. RNI). Pabrik gula Candi baru yang berlokasi di kota Sidoarjo adalah pabrik yang dibangun oleh Belanda dan merupakan perusahaan penghasil gula SHS (Superior Hooft Suiker) I (GKP I). Dari perjalanan perusahaan mulai tahun 1832 sampai sekarang banyak rintangan yang dihadapi salah satunya kapasitas giling yang masih kecil dan kondisi pabrik yang sudah tua sehingga semenjak tahun 2004 untuk meningkatkan kinerja perusahaan dilakukan perbaikan besar-besaran dan melakukan perubahan melalui terobosan teknologi. Hal ini menjadi daya tarik yang luar biasa bagi banyak instansi lain untuk datang melihat kondisi pabrik.

Upaya peningkatan efisiensi dengan kinerja yang meningkat menjadi faktor kunci sukses (*Key Success Factor*) bagi PT. PG. Candi Baru agar eksis dalam era yang kompetitif saat ini. Secara terperinci *Key Success Factor* tersebut adalah perawatan mesin yang akan meningkatkan efisiensi mesin, ketersediaan bahan baku (tebu), tidak adanya produk cacat, tenaga kerja yang terlatih, peningkatan efisiensi melalui ketersediaan bahan bakar dengan menggunakan bahan bakar alternatif ampas tebu, dan memuaskan pelanggan.

Banyak perusahaan setelah menetapkan *Key Success Factor*, masing-masing bagian di dalam perusahaan langsung membuat strateginya masing-masing yang untuk kemudian dirinci menjadi kegiatan yang bersifat taktis operasional. 'Kesalahan' mendasar terjadi di sini, yaitu yang berkaitan dengan masalah pengukuran kinerja. *Key success factors* masih sulit dijadikan patokan sebagai ukuran keberhasilan atau pencapaian target.

Di PT. PG. Candi Baru melakukan pengukuran kinerja dengan cara yang tradisional yaitu hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja dan pengukuran kinerja hanya diterapkan pada bagian produksi dengan berbagai indikator kinerja seperti efisiensi material dan efisiensi mesin. Dengan kondisi pengukuran kinerja yang ada tersebut dirasa masih belum lengkap, dan belum terintegrasi.

Pengukuran kinerja dengan sistem tradisional menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1996:7). Sedangkan sistem pengukuran kinerja yang hanya diterapkan pada bagian produksi belum mampu mencerminkan nilai kinerja perusahaan yang sebenarnya, karena nilai kinerja yang diukur hanyalah dari perspektif *output* produksi saja. Karena itu, agar perusahaan mampu mengadakan perbaikan yang berkesinambungan sesuai dengan strategi perusahaan, maka dibutuhkan suatu kerangka pengukuran kinerja yang lebih lengkap, sistematis dan lebih terintegrasi.

Pada penelitian ini, dilakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* yang diakui sebagai sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi karena mempertimbangkan aspek-aspek yang terkait secara lebih mendalam. *Balance Scorecard* memiliki kelebihan dibandingkan metode yang lain yaitu *Balance Scorecard* dapat mencakup empat perspektif, koheren, terukur dan seimbang.

Pendekatan *Balance Scorecard* memudahkan penerjemahan visi ke dalam *strategic plan* yang komprehensif dan koheren. Komprehensif terwujud karena melibatkan empat perspektif yang meliputi : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran pertumbuhan, sehingga perumusan *strategic plan* mengarah kepada empat perspektif tersebut. Sedangkan koheren dapat diwujudkan dengan mempertimbangkan sebab-akibat dalam proses perumusan *strategic plan* pada setiap perspektif tersebut .

Mengintegrasikan *Balance Scorecard* dengan *OMAX (Objective Matix)* bertujuan untuk menguatitaktifkan hasil penilaian menjadi suatu angka indeks pencapaian kinerja perusahaan. *Balance Scorecard* digunakan untuk menetapkan indikator-indikator yang akan diukur berdasarkan tujuan strategis perusahaan, melakukan pengolahan data dan analisis masing-masing *Key Performance Indikator (KPI)* dalam perspektif *Balance Scorecard*, kemudian mengukur indeks performansi kinerja dengan *OMAX* untuk masing-masing *Key Performance Indikator (KPI)*. Menggabungkan *Balance scorecard (BSC)* dan *Objective Matrix (OMAX)* di pengukuran kinerja bertujuan untuk perencanaan sistem kinerja perusahaan dan target yang ingin dicapai yang akan memberikan informasi manajemen yang diperlukan untuk perbaikan organisasi atau perusahaan.

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:
‘Bagaimana merancang sistem pengukuran kinerja PT. PG. Candi Baru dengan metode *Balance Scorecard* yang diintegrasikan dengan metode *Objective Matrix*?’

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, penelitian ini mempunyai tujuan untuk menghasilkan rancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scorecard* yang diintegrasikan dengan metode *Objective Matrix* pada PT. PG. Candi Baru.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

1. Manfaat bagi Perusahaan

Hasil – hasil analisis dengan *Balance Scorecard* dan *OMAX* yang didapatkan dalam penelitian ini diharapkan perusahaan dapat merencanakan sistem pengukuran kinerja dan mengetahui target yang harus dicapai, sehingga dapat mendorong perusahaan ke arah tercapainya keunggulan bersaing dimasa kini dan yang akan datang, serta akan membawa perusahaan ke arah yang lebih baik.

2. Manfaat bagi mahasiswa

Menambah wawasan dan pemahaman tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard*.

1.5 BATASAN MASALAH

Dalam penelitian ini perlu dilakukan pembatasan masalah agar penelitian lebih terarah dan terfokus, adapun batasan masalah yang dilakukan adalah data yang diambil sesuai dengan kondisi perusahaan pada saat dilakukan penelitian yaitu data pada tahun 2009-2010.

1.6. SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika Penulisan laporan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi penjelasan ringkasan serta gambaran umum permasalahan yang meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menguraikan tentang beberapa teori dan rumusan-rumusan tentang pengukuran kinerja, *Balance Scorecard*, *Objective Matix*, dan *Taffic Light* yang melandasi penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang langkah-langkah dalam pengerjaan penelitian ini, dan bagaimana peninjauan terhadap masalah yang diteliti.

BAB IV PENGOLAHAN DATA DAN ANALISA DATA

Bab ini menjelaskan tentang identifikasi kebutuhan data, proses pengumpulan data dan pengolahan data serta analisis data yang diperoleh dari pengolahan data.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang dapat diperoleh dari hasil analisa data dan saran yang diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menghadapi masalah untuk menentukan kebijakan-kebijakan pokok yang dapat meningkatkan prestasi kerja.