

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Persaingan bisnis yang semakin ketat di era globalisasi ini menuntut perusahaan untuk menyusun kembali strategi dan taktik bisnisnya. Persaingan terletak pada bagaimana perusahaan tersebut mengimplementasikan suatu proses dalam menghasilkan suatu produk atau jasa yang lebih baik, cepat dan lebih murah dibanding pesaingnya. Oleh karena itu perusahaan harus berupaya untuk menyempurnakan strategi-strategi bisnisnya dalam rangka memenangkan persaingan. Selain itu kemampuan perusahaan dalam menetapkan keputusan dan kebijakan strateginya akan sangat menentukan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

PT. Citra Pembina Pengangkutan Industries Batam sendiri merupakan sebuah anak perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa logistik dan juga membawahi beberapa bidang-bidang lainnya, pelanggan dari perusahaan ini mayoritas dari perusahaan yang bergerak dalam bidang minyak dan gas, seperti yang dapat kita lihat saat ini kondisi perusahaan-perusahaan pelanggan sedang mengalami ketidakstabilan dalam perekonomiannya yang pasti akan berdampak pada perusahaan lainnya. Dalam perusahaannya sendiri PT. Citra Pembina Pengangkutan Industries Batam belum memiliki standar pengukuran kinerja.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha, dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Hasibuan, 2002:160).

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:18). Tingkat keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif. Sedangkan, menurut Siswanto (dalam Sandy, 2015:11) kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Dalam mengukur kinerja dan keberhasilan perusahaan tidak hanya dengan menggunakan aspek keuangan sebagai tolok ukur dengan metode yang biasanya digunakan adalah dengan melihat tingkat profitabilitas, pendapatan, dan lainnya. Tetapi pengukuran yang hanya mengandalkan pada ukuran-ukuran keuangan tidaklah cukup dan faktanya dapat menjadi disfungsional karena beberapa alasan. Pertama, hal itu dapat mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang perusahaan. Kedua, manajer unit bisnis mungkin tidak mengambil tindakan yang berguna untuk jangka panjang, guna memperoleh laba jangka pendek. Ketiga, menggunakan laba jangka pendek sebagai satu – satunya tujuan dapat mendistorsi komunikasi antara manajer unit

bisnis dengan manajer senior, maka dari itu dengan penggunaan metode *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu alat perancangan strategi yang mampu menyatukan perspektif yang ada untuk mencapai visi yang diinginkan perusahaan. Sehingga perusahaan bisa lebih menilai kinerja dalam jangka yang panjang, karena dalam metode ini tidak hanya mengukur kinerja melalui keuangan namun juga non-keuangan, menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang.

Namun, ketika berbicara mengenai strategi, maka pada saat yang bersamaan pula diperlukan sebuah alat ukur bagi strategi tersebut. Adapun ukuran yang harus di capai menurut Kherul Umam (2012) memiliki kriteria : (a) mewakili visi misi organisasi; (b) menjawab kebutuhan pemangku kepentingan sehingga harus fleksibel; (c) dapat mengukur dengan baik tanpa membutuhkan waktu yang lama; (d) menjawab kebutuhan perusahaan di tengah- tengah industri.

Namun dapat dilihat bahwa perusahaan – perusahaan di Indonesia masih banyak yang belum sepenuhnya menerapkan konsep *Balanced Scorecard* secara efektif. Hal ini disebabkan kurangnya keberanian manajemen dalam melakukan eksperimen pemanfaatan *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk membangun kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *outstanding financial returns* dalam jangka panjang (Mulyadi,2001). *Balanced Scorecard* bukan perspektif yang tunggal namun saling berhubungan satu sama lain sehingga akan tercapai sebuah penerapan konsep *Balanced Scorecard* yang efektif.

Menurut Kaplan dan Norton, *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang diturunkan dari visi dan strategi serta merefleksikan

aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis. Pendekatan *balanced scorecard* melakukan pengukuran kinerja berdasarkan pada aspek finansial maupun non-finansial. Aspek non-finansial mendapatkan perhatian karena dasarnya peningkatan kinerja keuangan berasal dari aspek non-finansial yaitu peningkatan efektivitas proses bisnis, komitmen organisasi dan kepercayaan pelanggan terhadap produk, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipat gandaan kinerja maka fokus perhatian haruslah ditujukan kepada peningkatan kinerja di bidang non-finansial, karena dari situlah kinerja keuangan berasal dalam *balanced scorecard*.

*Balanced Scorecard* mendasarkan keberhasilannya pada empat perspektif:

1. **Perspektif Keuangan** menurut Kaplan (Kaplan, 1996) pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yaitu; *growth*, *sustain*, dan *harvest*.
2. **Perspektif Pelanggan**, dalam perspektif pelanggan ini mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka.
3. **Perspektif Proses Bisnis Internal**, dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu

produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham.

4. **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**, perspektif yang terakhir dalam *balanced scorecard* adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif ini menunjukkan bagaimana korporasi dapat bertahan dan mampu berubah sesuai dengan tuntutan eksternal.

*Balanced Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat berkesinambungan.

*Balanced Scorecard* telah mengalami evolusi perkembangan berikut ini:

1. *Balanced Scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif.
2. *Balanced Scorecard* sebagai kerangka perencanaan strategik, dan
3. *Balanced Scorecard* sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel.

Namun agar pengukuran kinerja dapat dilaksanakan dengan tepat, perusahaan perlu menetapkan Indikator Kinerja, adapun *Key Performance Indicator (KPI)* mendefinisikan ukuran-ukuran untuk menentukan kinerja proses-proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. KPI biasanya berupa indikator kapabilitas, pelaksanaan, dan kemampuan sumber daya. *Key Performance Indicator* sudah menyebutkan, *performance indicator* atau

penunjuk kinerja. Contohnya *performance* suatu proses diukur atau ditunjuk melalui suatu KPI. KPI bukan hanya mengukur suatu panjang, suatu waktu proses, suatu umur alat tetapi lebih tepat ukuran dari suatu performa atau kinerja. Lebih lanjut, KPI merupakan ukuran kunci (*key*) terhadap bisnis atau kesuksesan, bukan hanya ukuran seadanya / sambil lalu dari suatu bisnis proses. Dengan demikian, KPI sangat erat berhubungan dengan obyektif dari proses yang akan diukur. *Key performance indicators* merupakan indikator yang memberikan informasi sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan target kerja yang telah kita tetapkan (Satriyanto et al., 2012).

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah hasil pengukuran kinerja PT. Citra Pembina Pengangkutan Industries bila diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* ?

Untuk mengukur dan menilai kinerja organisasi diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi dan komprehensif yang terdiri dari empat model dalam pengukuran berbasis *Balanced Scorecard* yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijabarkan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mempelajari aspek- aspek yang bersangkutan dengan tujuan untuk mengetahui hasil pengukuran kinerja perusahaan PT. CPPI Batam.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Ada beberapa manfaat dari penelitian ini yaitu :

1. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dengan adanya pengukuran kinerja melalui *balanced scorecard* ini bisa menjadi bahan evaluasi untuk perusahaan agar dapat menjadi perusahaan yang mampu bertahan di dalam persaingan.
2. Bagi pihak lain, diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan informasi dan ilmu pengetahuan yang berguna bagi pembelajaran.
3. Bagi penulis, dengan adanya penelitian ini menjadi wadah untuk menerapkan teori dan praktik dalam menggunakan metode *balanced scorecard*.

### 1.5. Batasan Masalah

Melihat dari rumusan masalah yang cukup luas, penulis memberikan batasan masalah pada objek penelitian ini. Adapun batas masalah yang ditetapkan:

- 1) **Perspektif Keuangan** ; Pendapatan dan Laba bersih
- 2) **Perspektif Pelanggan** ; Kepuasan pelanggan, Jumlah pelanggan Loyal, Jumlah keluhan teratasi.
- 3) **Perspektif Proses Bisnis Internal** ; *On time performance*, Kargo terangkut, *Total recordable safety rate*, *Number of Accident (NoA)*
- 4) **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran** ; *Learning days*, *Turnover* Karyawan.

### 1.6. Sistematika Penulisan

#### **BAB I            PENDAHULUAN**

Pada bab ini menjelaskan tentang latar belakang, rumusan masalah beserta batasan masalah, tujuan dari penelitian, manfaat penelitian, dan juga sistematika penulisan penelitian

#### **BAB II            TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan mengenai penjabaran teori – teori yang berkaitan dengan penelitian seperti landasan teori, konsep strategi, visi dan misi. Kemudian pemaparan konsep *Balanced Scorecard*



mengenai definisi, perkembangan manfaat, 4 perspektif, dan keunggulan.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang tahap-tahap dalam melakukan penelitian, jenis-jenis penelitian, teknik pengumpulan data, analisa hubungan tiap perspektif dan teknik analisa tiap perspektif dengan fungsi bisnis serta sistem informasi dari organisasi.

### **BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan tentang uraian data yang telah dilakukan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data serta proses dalam pengolahan data tersebut, dimana dalam penyajian hasil analisis dijabarkan secara sistematis berupa gambar, grafik maupun tabel serta pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode yang sudah ditentukan.

### **BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL**

Bab ini berisi tentang kesimpulan hasil pembahasan keseluruhan atas penelitian yang telah dilakukan dan saran yang diperlukan berkaitan dengan masalah yang dibahas sebagai tindak kelanjutan atas kesimpulan tersebut.