

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dan kemajuan global di era sekarang membuat perusahaan harus semakin giat berinovasi untuk bertahan dalam pangsa pasar, yang diharapkan dapat bersaing agar pendapatan perusahaan meningkat di iringi dengan semakin membaiknya sistem manajemen suatu perusahaan dan juga perencanaan strategi guna mewujudkan visi dan misi perusahaan di masa mendatang. Manajemen yang baik harus mempunyai strategi sehingga harus ada kreatifitas untuk mengembangkan manajemen agar memenuhi kebutuhan perkembangan lingkungan yang dinamis dengan mengutamakan *future customers* (apa keinginannya, apa harapannya, dan bagaimana persepsinya).

Kendala yang akan di hadapinya adalah ketidak stabilan sebuah strategi yang umumnya disebabkan oleh ketidak tepatan dalam mengidentifikasi lingkungan bisnis perusahaan dan kegagalan dalam pengimplementasian strategi tersebut. Untuk menangani hal tersebut para manajemen harus bisa menyampaikan dengan baik berbentuk sebuah informasi, karena sistem informasi yang digunakan yaitu untuk mendukung pihak manajemen perusahaan dalam menerima, mengolah dan mengelola perusahaan secara baik dan sistematis dengan tujuan untuk mendukung penciptaan kinerja perusahaan yang baik. Sebuah organisasi profesional tidak akan mampu mewujudkan suatu kinerja manajemen yang baik tanpa ada dukungan yang kuat dari seluruh

komponen manajemen perusahaan dan juga tentunya para pemegang saham. Sebab dalam konteks manajemen modern, kinerja yang sinergis tidak akan berlangsung secara maksimal jika pihak pemegang saham atau para komisaris perusahaan hanya bertugas untuk menerima keuntungan tanpa memperdulikan berbagai persoalan internal maupun eksternal yang terjadi di perusahaan tersebut. Untuk mewujudkan tujuan suatu perusahaan agar bisa menerapkan konsep manajemen kinerja yang berkualitas dan profesional maka harus di pahami yang menjadi tujuan menyeluruh dan spesifik dari manajemen kinerja, yang berarti peningkatan kinerja manajemen bukan hanya berpengaruh pada peningkatan hasil perusahaan, tetapi lebih jauh dari itu yaitu mampu menjadi nilai tambah bagi para karyawan, ketika di terapkannya konsep kinerja manajemen maka kemampuan dan kualitas dalam bekerja juga menjadi lebih baik, karena terbiasa bekerja sesuai dengan konsep tujuan dan elemen kinerja.

Pengukuran kinerja perusahaan yang masih menggunakan pendekatan kinerja tradisional di era perekonomian ini sudah tidak efektif karena hanya mengukur dari segi keuangan saja yang hanya mengejar profitability jangka pendek melalui analisis laporan keuangan, seperti: laporan laba rugi, *Return On Asset (ROA)*, atau *Return On Investment (ROI)*. Sedangkan perekonomian global ini sudah makin ketat dan pangsa pasar semakin lebar yang membuat perusahaan harus semakin maju dalam pengukuran kinerja perusahaan dalam segala sisi. Nyatanya kondisi pada non keuangan belum terpenuhi dan tidak di fokuskan yang berakibat dan dampaknya yaitu untuk kelangsungan perusahaan tersebut. Seperti yang di ketahui bahwa kondisi non keuangan ini sangat penting

hal nya karena berkaitan dengan manajemen kinerja pada intern yang berpengaruh besar terhadap kemajuan perusahaan seperti : kepuasan pelanggan dan loyalitas pegawai dalam suatu proses bisnis. Adapun kelemahan dari pengukuran kinerja tradisional dalam segi keuangan adalah ketidak mampuan nya memberikan gambaran yang tidak luas dan lengkap mengenai kinerja perusahaan yang membuat suatu perusahaan tersebut kurang berkembang dalam segala aspek.

Untuk mengatasi kekurangan ini, perusahaan membutuhkan tolak ukur yang baru dan lebih baik dalam pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja yang efektif adalah pengukuran yang di lakukan di segala macam aspek, yang akan menunjukkan kemana perusahaan akan berjalan dan seberapa baik perusahaan menciptakan nilai keuangan yang awalnya jangka pendek menjadi jangka panjang untuk kemajuan perusahaan nya. Maka dari itu di terapkanlah suatu sistem atau metode pendekatan dengan mempertimbangkan 4 perspektif yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Metode ini dinamakan *Balanced Scorecard* merupakan sistem baru dalam manajemen yang menawarkan pengukuran kinerja guna membentuk kemampuan organisasi serta mengintegrasikan visi. Dan juga dapat memungkinkan perusahaan untuk menilai investasi dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM). *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu pertama kartu *score* (*scorecard*) dan kedua berimbang (*balanced*), kartu *score* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat *score* hasil kinerja suatu organisasi atau *score* individu. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa

kinerja organisasi/individu diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.

Dengan menerapkan metode *balanced scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Balanced scorecard* juga memberi manajemen organisasi suatu pengetahuan, keterampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajer belajar dan berkembang terus menerus dalam (aspek pembelajaran dan pertumbuhan) untuk selalu berinovasi untuk membangun kapabilitas yang strategis yang tepat serta efisien (aspek proses bisnis internal) agar mampu menyerahkan nilai spesifik kepasar (aspek pelanggan) dan selanjutnya akan mengarah pada nilai keuangan (aspek keuangan) yang akan terus menerus meningkat pertumbuhannya. Keunggulan dari metode ini yaitu menjadikan sistem manajemen kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen tradisional yaitu karakteristik keterukuran dan keseimbangan dalam berpikir dan bertindak. Dari keunggulan tersebut diharapkan akan membentuk suatu manajemen kinerja yang bekerja secara efektif dan efisien. Karena pada prinsipnya penekanan efektif dan efisien merupakan kebahagiaan dari perintah dewan komisaris kepada pihak manajemen dalam memenuhi target terpenting adalah mampu menciptakan perolehan keuntungan.

PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Sukamaju yang beralamat di Jalan Sukamaju KM.1 Desa Warnajati Cibadak, Kabupaten Sukabumi

merupakan perkebunan yang didirikan oleh belanda pada tahun 1915, namun pada tahun 1945 PTPN ini dikuasai oleh jepang tetapi diambil alih oleh pemerintah Republik Indonesia sejak kemerdekaan, tepatnya tahun 1957 Sesuai dengan UU No.86/1958 serta didasarkan pada keputusan Menteri Pertahanan No.229/UM/1957 seluruh kantor direksi perkebunan besar diwajibkan meneruskan pekerjaan sebelumnya pada perusahaan-perusahaan tersebut. Tahun 1968 ada perubahan di nama perusahaan perkebunan disebut dengan Pusat Perkebunan Negara Baru (PPN Baru) tahun 1968 dikeluarkan PP No.14 tahun 1968 mengenai reorganisasi perusahaan-perusahaan besar di seluruh Indonesia, maka terbentuklah suatu badan PNP XI berkantor pusat di Jakarta. Pada tahun 1972 dengan berdasarkan pada PP No.34 tahun 1971, maka PNP XI diubah bentuknya menjadi PT.Perkebunan (PTP) XI dengan akte pendirian Notaris No. 54 tahun 1972. Tepatnya pada tahun 1996 tanggal 11 Maret, PP RI No.13 tahun 1996 dengan akte Notaris Harun Kamil, SH No.41 ke-26 PTP di seluruh Indonesia dilebur menjadi 14 PT. Perkebunan Nusantara dan untuk PTP XI, PTP XII dan PTP XIII tergabung dalam PTPN VIII (Persero) yang membawahi wilayah Jawa Barat dan Banten. Salah satu sektor badan usaha milik negara (BUMN), yaitu perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan karet dan berada di bawah naungan PT.Perkebunan nusantara VIII yang berkantor pusat di jalan sindang sirna no.4 Bandung.

Berdasarkan hasil penelitian awal yang dilakukan oleh peneliti melalui wawancara pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Kebun Sukamaju Kabupaten Sukabumi ditemukan permasalahan kinerja perusahaan mengenai realisasi

target produksi karet dengan berbagai faktor. Dari data yang didapat pada tiga bulan terakhir, ternyata hanya perspektif bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran yang mengalami peningkatan yang hampir mencapai target dari dana yang di realisasikan. Berikut ini tabel data capai target produksi karet pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Kebun Sukamaju Kabupaten Sukabumi pada bulan September - November 2018.

**Tabel 1.1**  
**Data Capai Target Perusahaan Pada Bulan September – November 2018**

No	Keterangan	Bulan		
		September	Oktober	November
<b>Perspektif Keuangan</b>				
1.	PKB (Proyeksi keuangan bergulir)	Rp. 1.518.184.000	Rp. 1.425.717.000	Rp. 1.797.877.000
2.	Realisasi	Rp. 2.673.295.965	Rp. 3.709.620.746	Rp. 2.946.860.758
<b>Perspektif Pelanggan</b>				
1.	Pelanggan/Perusahaan	6	8	9
2.	Total	Rp. 1.304.575.000	Rp. 1.602.005.000	Rp. 1.753.205.000
<b>Perspektif Bisnis Internal</b>				
1.	Produksi Kering	Rp. 1.257.968.000	Rp. 1.359.128.000	Rp. 1.476.308.000
2.	Pengolahan	Rp. 3.205.836.000	Rp. 3.496.363.000	Rp. 3.816.201.000
3.	Pembelian hasil tanaman	Rp. 16.011.631.000	Rp. 17.445.747.000	Rp. 19.227.089.000
<b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>				
1.	Karyawan Tetap	146	143	143
2.	Karyawan Borong	555	555	555
3.	Total	701	698	698

Sumber: PT.Perkebunan Nusantara VIII Desa Sukamaju 2018

Berdasarkan uraian tabel diatas, peneliti melihat adanya permasalahan pada perspektif non finansial yang berdampak pada perspektif finansial yang masih

belum stabil perkembangannya dari yang direalisasikan karena masih menggunakan cara tradisional. Berdasarkan latar belakang PT. Perkebunan Nusantara VIII kebun sukamaju untuk itu peneliti telah melakukan penelitian interdisipliner. Dalam bentuk skripsi dengan judul **“Mengukur Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Kebun Sukamaju Cibadak Kabupaten Sukabumi.”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Melihat dari permasalahan pada latar belakang yang diuraikan diatas, maka dari itu peneliti melihat adanya permasalahan yang terjadi pada PT Perkebunan Nusantara masih menggunakan pengukuran tradisional yang berdampak diberbagai perspektif seperti : pengelolaan keuangan, menata SDM, mempertahankan loyalitas pelanggan, sistem produksi perusahaan. Di terapkannya metode *Balanced Scorecard* yaitu diharapkan untuk membantu para manajer dalam pengolahan data pada semua perspektif agar berjalannya visi dan misi perusahaan yang bertujuan untuk peningkatan kinerja perusahaan juga dalam hal meningkatkan produktivitas yang meningkatkan profit.

Dengan demikian, peneliti ingin mengetahui adakah perubahan pada kinerja perusahaan apabila di terapkan nya metode *Balanced Scorecard* pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Desa Sukamaju Cibadak Kabupaten Sukabumi.

### **1.3 Rumusan masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Bagaimana kinerja PT.Perkebunan Nusantara VIII Desa Sukamaju Cibadak Kabupaten Sukabumi apabila diukur dengan Metode *Balanced Scorecard*?

### **1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.4.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam peneliti an ini untuk mengetahui kinerja PTP Nusantara VIII kebun Sukamaju apabila diukur dengan *balanced scorecard*, yang di harapkan dapat menghasilkan manfaat dan kegunaan secara praktis bagi perusahaan dengan memberikan kontribusi dalam segi pemikiran dan hasil mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan penerapan *balanced scorecard* pada PT. Perkebunan Nusantara VIII kebun Sukamaju. Untuk di jadikan bahan pertimbangan dan pemikiran untuk para manajemen dalam menentukan strategi perusahaan untuk jangka panjang. Selain dari itu peneliti juga mengharapkan agar kelak menjadi bahan kajian lebih lanjut untuk hal yang sama dengan lebih mendalam lagi. Juga sebagai pengaplikasian ilmu-ilmu yang telah dipelajari selama peneliti mendapatkan keilmuan pada Program Studi Administrasi Bisnis Universitas Muhammadiyah Sukabumi.

#### **1.4.2 Kegunaan Penelitian**

Dari hasil penelitian yang dilakukan ini, diharapkan dapat memberikan pemahaman, serta menghasilkan sumbangan pemikiran, kepada pihak-pihak yang berkepentingan antara lain sebagai berikut:



### **1.4.3 Bagi Peneliti**

Menambah pengetahuan dan wawasan dalam pengembangan ilmu sumber daya manusia, khususnya dalam masalah yang sedang diteliti. Sehingga ilmu mengenai kualitas pelayanan jasa terhadap kepuasan pelanggan dapat diterapkan dengan baik dan benar. Juga sebagai bahan perbandingan mengenai teori yang didapat di perkuliahan dengan temuan gap di dunia bisnis untuk bahan pembelajaran dimasa depan saat terjun dalam masyarakat dan dunia bisnis.

### **1.4.4 Bagi Perusahaan**

Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan referensi dan bahan masukan yang sifatnya membangun bagi perusahaan dalam memecahkan masalah maupun mengantisipasi masalah yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan ini dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang agar perusahaan menjadi lebih baik.

### **1.4.5 Bagi Pihak Lain**

Penelitian ini dapat bermanfaat bagi para mahasiswa sebagai bahan masukan dan referensi tambahan dalam melakukan penelitian yang serupa dan juga dapat memberikan informasi dan pengetahuan khususnya bagi mahasiswa program studi Administrasi Bisnis dan seluruh Mahasiswa Universitas Muhammadiyah Sukabumi pada umumnya maupun bagi pembaca.

## **1.5 Lokasi dan Lamanya Penelitian**

### **1.5.1 Lokasi Penelitian**

Penelitian dilaksanakan pada PT. Perkebunan Nusantara VIII kebun Sukamaju yang berlokasi di Jl. Sukamaju KM.1 desa Warnajati, Cibadak Kab.Sukabumi.

### **1.5.2 Lamanya Penelitian**

Adapun jadwal penelitian yang dilakukan peneliti selama kurang lebih enam bulan, terhitung dari bulan September 2018 sampai dengan bulan Februari 2019. Dimana selama kurun waktu tersebut, peneliti melakukan beberapa tahapan penelitian mulai dari persiapan penelitian sampai dengan pengujian. Namun sampai saat ini masih dalam tahap penjajakan dan pengumpulan data.

