

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Pertumbuhan perekonomian Indonesia yang sudah menampakan pergerakan yang sehat dan positif dari segi makro namun memberikan dampak yang sangat signifikan pada pertumbuhan di tingkat entitas ekonomi mikro. Hal ini dapat dilihat dengan perkembangan perusahaan-perusahaan baik industri manufaktur maupun perusahaan-perusahaan industri yang bergerak bidang makanan dan minuman ataupun perusahaan jenis lain, walaupun sampai kini masih ada perusahaan-perusahaan yang belum bangkit dari keterpurukan ekonominya, baik perusahaan besar ataupun perusahaan yang sudah lama beroperasi.

Saat ini sudah banyak perusahaan yang memanfaatkan teknologi informasi sebagai salah satu senjata untuk menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Dengan begitu, investasi perusahaan akan lebih besar semakin tertuju pada pemenuhan kebutuhan akan teknologi informasi. Walaupun sebagian besar investasi tertuju pada untuk perkembangan teknologi informasi pada perusahaan, sisi sistem manajemen masih menjadi tulang punggung perusahaan. Yang berarti, sisi manajemen masih merupakan faktor utama dan vital untuk kelangsungan perusahaan.

Untuk mencapai keberhasilan yang kompetitif, perusahaan harus mampu untuk memobilisasi dan mengeksploitasi aktiva tak berwujud untuk mengembangkan bisnisnya. Selain itu, perusahaan dituntut untuk membangun kompetensi yang dimiliki dalam mengelola masa depan perusahaan melalui sistem perencanaan jangka panjang yang komprehensif.

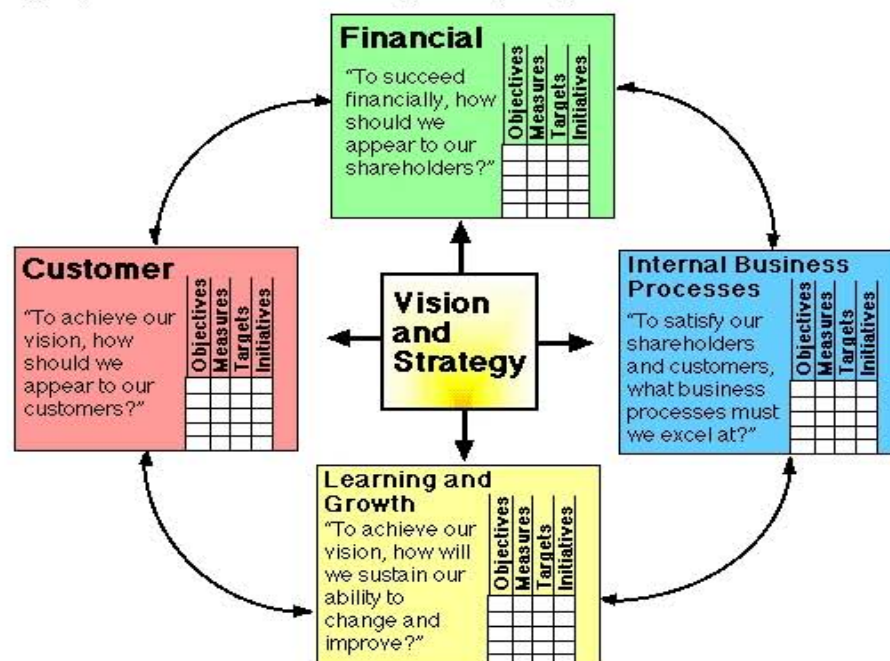
Sehingga untuk menghadapi persaingan yang kompetitif tersebut memunculkan solusi ampuh yakni dengan meningkatkan kinerja perusahaannya secara keseluruhan. Untuk itulah diperlukan suatu pemantauan terhadap kinerja

seluruh komponen perusahaan baik dari personel/individu maupun bagian-bagian yang lain sehingga pencapaian keberhasilan perusahaan dapat terwujud secara keseluruhan. Banyak cara maupun metode untuk memantau atau memonitor kinerja perusahaan agar pertumbuhan perusahaan dapat dikontrol setiap saat. Salah satu metode yang sering dipergunakan saat ini adalah dengan metode *Balanced Scorecard*.

*Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, yakni :

- Perspektif Keuangan (*financial perspective*)
- Perspektif Pelanggan (*customer perspective*)
- Perspektif Proses Bisnis Internal (*internal business processes perspective*)
- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard*.



**Gambar 1.1** Perspektif Kerangka Kerja dalam *Balanced Scorecard*

(Robert S. Kaplan & David P. Norton, "Translating Strategy Into Action The *Balanced Scorecard*", 1996)

*Balanced Scorecard* mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial. Para eksekutif perusahaan dapat mengukur seberapa besar pada tiap unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan baik saat ini ataupun yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas pencapaian nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi. Dan *Scorecard* juga menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis, inovasi, serta pengembangan dan perkembangan perusahaan.

*Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yang diantaranya :

- Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
- Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
- Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- Meningkatkan *Feed Back* dan pembelajaran strategis.

*Balanced Scorecard* juga menekankan pentingnya menanamkan investasi bagi masa datang, bukan dalam bidang investasi tradisional saja, seperti peralatan baru, riset, dan pengembangan produk baru, akan tetapi juga pada infrastruktur pengembangan pegawai, sistem dan prosedur jika perusahaan ingin mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang yang ambisius.

Dengan teknologi informasi, *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh personel untuk mewujudkan berbagai sasaran strategis yang telah ditetapkan. Pentingnya penilaian kinerja perusahaan yang menyeluruh untuk

mengetahui sejauh mana keberhasilan yang telah dicapai perusahaan, *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen modern (*contemporary management tool*) untuk membantu perusahaan melakukan pengukuran tersebut. Dimana *Balanced Scorecard* tidak hanya diterapkan pada perusahaan-perusahaan besar saja, perusahaan-perusahaan kecil juga bisa menerapkan metode ini.

PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk. merupakan perusahaan besar dan sudah dikenal di Indonesia yang berdiri pada tanggal 2 November 1971 dan perusahaan ini bergerak pada industri makanan dan minuman (*food and baverage industry*). Dilihat dari sejarah berdirinya hingga saat ini dan wilayah produksi yang sudah mencapai seluruh Indonesia bahkan ke beberapa negara lain (internasional), PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk. merupakan perusahaan yang sudah sewajarnya menerapkan metode ini untuk menilai dan mengoreksi kinerja perusahaannya baik secara skala kecil (*mini company*) ataupun skala besar (*corporate*), yang tentunya hasil pengukuran tersebut akan digunakan sebagai pertimbangan dalam menentukan strategi yang akan diterapkan untuk masa yang akan datang.

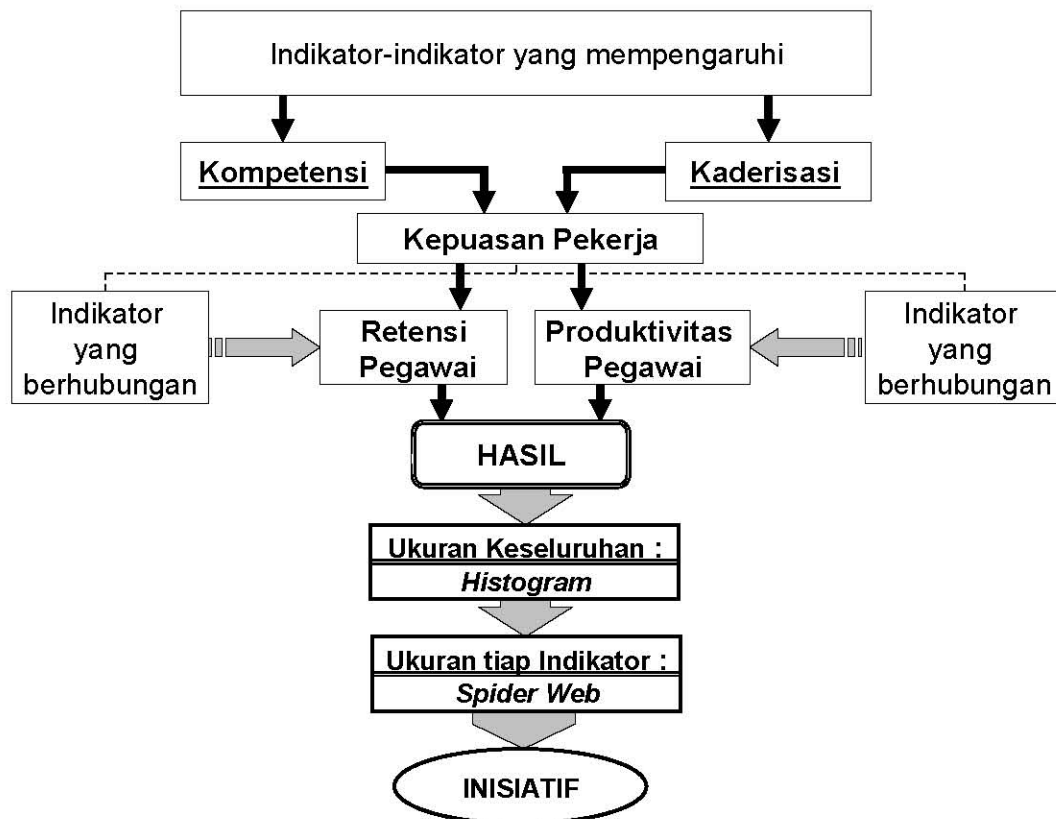
Dalam kinerjanya perusahaan ini sangat terfokus pada produksi atau Departemen Produksi, yang dalam kaitannya departemen ini sangat vital terhadap departemen lainnya, sehingga dalam penelitian ini akan lebih ditelusuri pengukuran kinerja pada bagian Produksi (PPIC), dengan dimaksudkan lingkup penelitian memiliki skup pada skala lebih kecil (*mini company*) dan di harapkan dapat memicu peningkatan kinerja pada skala yang lebih besar atau secara keseluruhan perusahaan dan melibatkan seluruh departemen dalam perusahaan. Dalam pengertian lain, pengukuran secara bertahap dari skala kecil (*mini company*) untuk lebih lanjut mendapatkan pengukuran kinerja yang lebih luas atau pada skala yang lebih besar (*corporate*).

Selanjutnya dari keadaan perusahaan saat ini, penelitian difokuskan sebagai pendukung logistik bagi departemen produksi supaya dapat meningkatkan kinerjanya, sehingga perbaikan secara berkelanjutan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik di masa yang akan datang (jangka panjang) akan terwujud. Pendukung logistik disini dimaksudkan dalam penyediaan ketenagakerjaan

(sumber daya manusia), baik pengembangan, penempatan, kedisiplinan ataupun pelatihan karyawan sebagai bagian dari faktor pendorong yang dapat menghasilkan kinerja yang istimewa dalam mencapai keberhasilan yang sesuai dengan target dan strategi departemen tersebut.

Dengan latar belakang tersebut, maka Perspektif *Learning and Growth* dalam *Balanced Scorecard* sangat berkaitan erat dengan keadaan departemen produksi di perusahaan tersebut, sehingga dalam penelitian ini peninjauan lebih difokuskan pada Perspektif *Learning and Growth*. Jika ditelusuri lebih jauh lagi, Perspektif ini memiliki kaitan erat dengan departemen HRD (*human resource and development*) karena berhubungan dengan SDM (sumber daya manusia) dalam perusahaan yang diantaranya sebagai monitor dan penyedia ketenagakerjaan atau karyawan. Sumber Daya Manusia (SDM) dalam perusahaan menjadi faktor penentu dari maju tidaknya perusahaan. Oleh karena itu, peningkatan kemampuan dan profesionalisme SDM akan memicu kinerja karyawan menjadi lebih tinggi. Kreativitas dan semangat eksperimen yang tinggi juga akan tercipta dan akan terus meningkat dengan adanya pemicu atau komitmen dari perusahaan. Selain itu hubungan antar karyawan yang baik akan menghasilkan sebuah konsensus bersama untuk menetapkan berbagai sasaran strategis yang akan digunakan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi dalam hal ini adalah PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk dan Departemen Produksi (PPIC) khususnya.

Dalam *Balanced Scorecard* seutuhnya, keempat perspektif ini memiliki kepentingan yang sama, yaitu sebagai unsur dari pembangunan *Balanced Scorecard* yang komprehensif. Tetapi, dalam segi pengaplikasiannya *Learning and Growth* lebih menitikberatkan pada *human capital* yang memiliki modal intelektual dibanding dengan tiga perspektif lain yang cenderung memiliki modal yang sama yaitu modal finansial, oleh karena itu Perspektif *Learning and Growth* akan menjadi *enabler* bagi tiga perspektif yang lainnya untuk mencapai tujuan *Balanced Scorecard* seutuhnya. Jadi, bisa dikatakan perspektif ini menjadi faktor penggerak untuk mendapatkan hasil kinerja yang istimewa dari ketiga perspektif *Scorecard*.



**Gambar 1.2** Kerangka berfikir dinamis pengukuran  
Prespektif *Learning & Growth*

Oleh karena itu, PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk. harus benar-benar menyusun strategi perusahaan dan mengimplementasikan sasaran-sasaran tersebut sehingga kepuasan pelanggan (baik internal ataupun eksternal) dapat ditingkatkan, kepentingan karyawan perusahaan juga tercapai dan kepentingan perusahaan secara global baik dari nilai keuntungan yang berlipat dapat terpenuhi ataupun dari segi organisasi menjadi kesatuan yang kokoh bagi keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang dapat terwujud. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja Departemen Produksi secara keseluruhan baik dari faktor finansial, pelanggan dan internal bisnis proses, pengukuran dengan Perspektif *Learning and Growth* merupakan solusi yang perlu dilakukan oleh

Departemen Produksi karena menjadi dasar dari faktor-faktor tersebut untuk mencapai hasil kinerja yang istimewa.

**Tabel 1.1** Keterkaitan Perspektif Learning and Growth dengan Departemen HRD

| Parameter yang Diukur        | Pelaksana   |
|------------------------------|---|
| <i>Learning and Growth</i>   |   |
| Absensi                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Human Resource Departement (HRD)</li> <li>• Gen. Affair Departement</li> </ul>             |
| Komposisi Karyawan           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Human Resource Departement (HRD)</li> <li>• Gen. Affair Departement</li> </ul>             |
| Retensi Karyawan             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Human Resource Departement (HRD)</li> <li>• Gen. Affair Departement</li> </ul>             |
| Promosi                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Human Resource Departement (HRD)</li> <li>• Human Industrial Relationship (HIR)</li> </ul> |
| Internal & External Training | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Human Resource Departement (HRD)</li> </ul>  |
| Prof Assoc'n Membership      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Human Resource Departement (HRD)</li> <li>• Gen. Affair Departement</li> </ul>             |

Sumber : Form data penelitian pada lampiran

## 1.2. Perumusan Masalah dalam Penelitian

Dalam penelitian ini dilakukan kajian dari data 2 tahun sebelumnya yakni data tahun 2003 sampai dengan 2004 sebagai tolak ukur penilaian kinerja pada tahun 2005. Beberapa masalah pada penelitian saat ini yang perlu dikaji di Departemen Produksi (PPIC) PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk., yaitu:

- a. Seberapa efektifkah sistem penilaian kinerja yang ada saat ini di Departemen Produksi (PPIC)?
- b. Bagaimana cara meningkatkan efektivitas sistem penilaian kinerja di Departemen Produksi (PPIC) berbasis Perspektif *Learning and Growth*?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini ditetapkan beberapa tujuan untuk memfokuskan permasalahan dengan hasil akhir adalah Laporan Akhir. Tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisa efektivitas penilaian kinerja yang ada saat ini yang dikaji melalui Perspektif *Learning and Growth* pada Departemen Produksi di PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk. dapat diterapkan dan menghasilkan output yang baik serta bagaimana tindak lanjut yang diperlukan.
- b. Untuk dijadikan sub variabel (*micro*) dalam membangun *Balanced Scorecard* secara keseluruhan (*macro*) pada Departemen Produksi di PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk.
- c. Untuk meningkatkan manajemen kinerja Departemen Produksi di PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk. secara berkelanjutan (*continues improvement*).

### 1.4. Pembatasan Masalah

Pembatasan permasalahan dalam penelitian berfokus pada tujuan penelitian dan perumusan masalah, yaitu sebagai berikut:

- a. Penelitian dilakukan di Departemen Produksi (PPIC) dan Departemen *Personnel & General Affairs* PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk.,
- b. Visi dan Misi perusahaan tidak mengalami perubahan selama penelitian.
- c. Data yang digunakan dalam penelitian adalah data perusahaan bulan Januari 2005 sampai September 2005. Dengan tinjauan data pada 2 tahun sebelumnya dari Januari 2003 sampai dengan Desember 2004.
- d. Penelitian ini hanya dalam pembahasan Perspektif *Learning and Growth*.
- e. Asumsi-asumsi berdasarkan interview dengan pihak manajemen.

- f. Dalam penelitian ini tidak dilakukan tahapan implementasi Prespektif *Learning and Growth* kedalam pembangunan *Balanced Scorecard* secara komprehensif.

### 1.5. Tempat dan Waktu Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk. yang berlokasi di Jl. Raya Cimareme no. 131, Padalarang, Kabupaten Bandung. Dilaksanakan pada tanggal 1 September 2005 sampai dengan 31 Oktober 2005.

### 1.6. Sistematika Penulisan

Susunan penulisan tugas akhir ini terdiri dari 6 bab dan masing-masing bab berisi uraian sebagai berikut:

#### BAB I Pendahuluan

Berisi penjelasan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan pemecahan masalah, ruang lingkup pembahasan, serta sistematika pembahasan.

#### BAB II Tinjauan Pustaka

Mencakup teori-teori yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan, dan teori-teori lain yang mendukung dalam pencapaian masalah yang akan diteliti meliputi: teori mengenai *Balanced Scorecard* dengan fokus pada Perspektif *Learning and Growth*, dan teori-teori lain yang diperoleh dari beberapa literatur yang mendukung.

#### BAB III Usulan Pemecahan Masalah

Meliputi tahapan dari penelitian yang dilakukan dan usulan pemecahan masalah yang berisi langkah-langkah dalam penerapan Perspektif *Learning and Growth*.

**BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Berisi uraian tentang data umum perusahaan dan data departemen yang diteliti, uraian tentang data-data yang dibutuhkan untuk memecahkan permasalahan, sumber data dan pengolahan data yang telah dikumpulkan.

**BAB V Analisis Hasil Pengolahan Data**

Meliputi analisis pembahasan terhadap masalah yang terjadi selama penelitian dilakukan, serta hasil dari penelitian yang diperoleh.

**BAB VI Kesimpulan dan Saran**

Berisi hasil akhir yang dapat disimpulkan dari semua pembahasan yang telah dilakukan selama penelitian, juga disertai dengan saran-saran yang ditujukan kepada perusahaan.