

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dikutip dari IMS Health (Norwalk, CT, 2010, <http://www.imshealth.com/media>) bahwa “nilai pasar farmasi global diperkirakan tumbuh 5-7 persen pada tahun 2011 hingga mencapai US \$ 880 miliar, kondisi ini lebih baik dibandingkan dengan pertumbuhan tahun 2010 yang hanya mencapai 4-5 persen”.

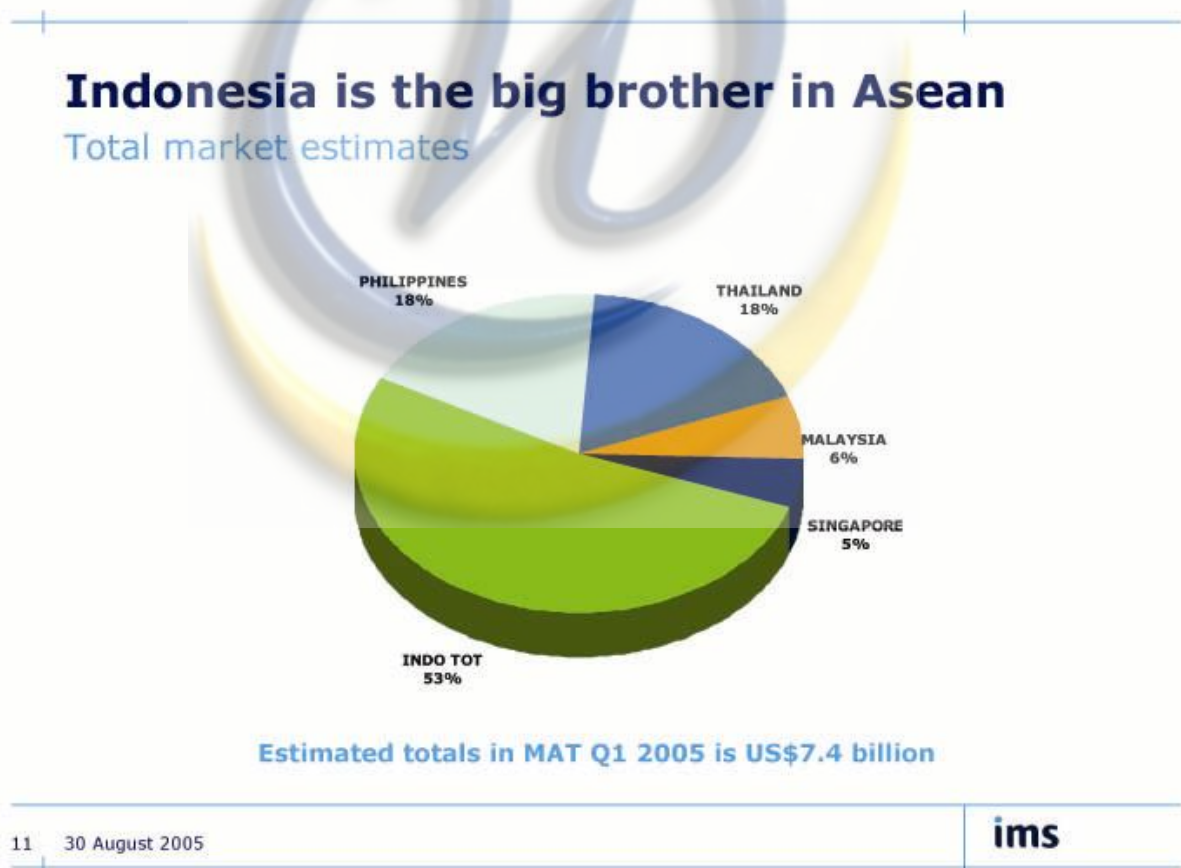
Dalam analisis *market intelligent* terbaru dibidang farmasi tersebut, IMS mengidentifikasi bahwa terdapat dinamika pada pasar farmasi dunia yaitu sebagai berikut:

1. 17 negara yang dikategorikan sebagai *Pharmerging market* (Cina, Brasil, Rusia, India, Mexico, Turki, Venezuela, Polandia, Argentina, **Indonesia**, Ukraina, Thailand, Afrika Selatan, Mesir, Rumania, Pakistan dan Vietnam) pasarnya diperkirakan akan tumbuh pada tingkat 15-17 persen pada tahun 2011 hingga mencapai nilai \$ 170-180 miliar. Pemerintahan negara-negara tersebut saat ini meningkatkan belanja dalam bidang kesehatan yang pada akhirnya mendorong permintaan lebih besar terhadap komoditi obat-obatan/sediaan farmasi global. Cina yang diperkirakan tumbuh 25-27 persen hingga mencapai nilai lebih dari \$ 50 miliar pada tahun 2011, yang saat ini merupakan pasar ketiga farmasi terbesar di dunia. Di antara negara-negara maju, Jepang diperkirakan tumbuh 5-7 persen pada tahun 2011. Lima pasar utama Eropa (Jerman, Perancis, Italia, Spanyol, dan Inggris) secara kolektif akan tumbuh dengan kecepatan 1-3 persen sama seperti yang akan terjadi di Canada. Amerika Serikat akan tetap sebagai pasar farmasi terbesar didunia, dengan estimasi pertumbuhan tahun 2011 mencapai 3-5 persen. Penjualan produk farmasi di Amerika Serikat akan mencapai nilai \$ 320 - \$ 330 miliar ditahun 2011.
2. Habisnya masa berlaku paten obat-obatan terapi utama akan menyebabkan obat paten mulai digeser oleh dominasi obat generik. Pada tahun 2011, produk paten dengan penjualan lebih dari \$ 30 miliar diperkirakan akan menghadapi tantangan persaingan produk generik di pasar maju. Di AS sendiri, Lipitor[®], Plavix[®], Zyprexa[®] dan Levaquin[®] - yang bersama-sama menyumbang lebih dari 93 juta resep dalam 12 bulan terakhir yang menghasilkan total nilai penjualan lebih dari \$ 17 miliar - kemungkinan akan kehilangan pasar. Ini adalah dampak dari pasien yang beralih ke produk generik serta merek lainnya yang memiliki

kelas terapi yang sama, efek ini sebagian besar akan dirasakan pada tahun 2012. Aitken mengatakan, "Pada 2011, kita melihat hilangnya eksklusifitas untuk beberapa merek ikonik dan gelombang produk baru yang menjanjikan inovasi. Ini juga akan menjadi tahun kritis untuk mengukur bagaimana inisiatif reformasi kesehatan di pasar berkembang Untuk produsen farmasi, fokus & efisiensi tanpa henti untuk menciptakan nilai yang berbeda bagi pasien dan sistem kesehatan akan sangat penting untuk mempertahankan pangsa pasar yang sudah diperoleh".

Lebih jauh, dalam lingkup pasar regional asia tenggara, berdasarkan data IMS tahun 2005 diketahui bahwa Indonesia adalah pasar terbesar di bidang farmasi di kawasan asia tenggara.

Gambar 1.1 Diagram total pasar farmasi di kawasan ASEAN



Source: IMS HEALTH MIDAS MAT Mar 2005. Sales in constant US\$ at manufacturer level.

Sumber: IMS Health MIDAS MAT Mar 2005

Indonesia sebagai salah satu dari 17 *Pharmerging Market* farmasi dunia memiliki populasi sekitar 237 juta jiwa yang tersebar di 17.000 pulau. Pemerintah Indonesia sendiri telah berkomitmen untuk memprioritaskan perbaikan disektor kesehatan yang tercermin dalam peningkatan belanja kesehatan dari tahun ketahun. Anggaran kesehatan 2011 naik 26% dari Rp 20,8 triliun menjadi Rp 26,2 triliun sesuai dengan rancangan anggaran negara 2011 yang telah disajikan pada bulan Agustus 2010.

Adanya tren globalisasi seperti dideskripsikan di atas menyebabkan perkembangan ekonomi dan perdagangan diwarnai dengan persaingan yang semakin tajam disemua industri, termasuk industri obat obatan. Lebih jauh, terlihat persaingan dalam industri terutama persaingan melalui *brand product* yang dihasilkan oleh setiap fabrikan farmasi. Disuatu sisi, keadaan ini dapat dianggap sebagai *opportunity* bagi pelaku industri untuk tumbuh dan berkembang menjadi lebih besar dengan cepat selama mereka mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat tersebut.

Salah satu upaya agar dapat terus tumbuh dan berkembang, perusahaan perlu melakukan penyesuaian dan langkah langkah untuk meningkatkan daya saing, pengembangan produk, efisiensi dan system control terhadap performansi kinerja. Salah satu upaya tersebut adalah dengan melakukan penetapan pengukuran kinerja perusahaan.

Untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja yang telah dicapai, dalam kondisi perubahan lingkungan bisnis dan perkembangan teknologi dan regulasi yang demikian cepat, maka terjadi pergeseran tuntutan baik dari pengguna produk (*customer*) maupun dari pengusaha selaku pemegang saham (*shareholder*) yaitu:

1. Tuntutan pelayanan yang semakin baik
2. Perusahaan harus beroperasi secara lebih efektif dan efisien

Untuk menjawab tuntutan dan tantangan tersebut maka PT. Caprifarmindo Laboratories sebagai salah satu produsen sediaan farmasi yang beroperasi ditingkat nasional maupaun global harus dapat memperhatikan aspek aspek yang dapat mempengaruhi kinerja/*performance* perusahaan dan mendayagunakan semaksimal mungkin sumber daya yang dimiliki perusahaan. Pihak manajemen perusahaan harus senantiasa dapat mengetahui kondisi perusahaan dan mengendalikan arah perusahaan dengan menetapkan visi, misi dan strategi yang tepat. Hal ini diperlukan agar dalam menjalani bisnisnya tidak akan terjadi kesalahan kesalahan strategi bisnis yang nantinya berakibat fatal terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

Oleh karena itu penggunaan alat ukur dan sistem manajemen yang telah dijabarkan dari visi, misi dan strategi perusahaan harus dipertimbangkan secara matang. Banyak hal yang harus diperhatikan dalam merancang suatu sistem pengukuran performansi perusahaan antara lain:

1. Sistem pengukuran performansi dimana manajemen perusahaan membutuhkan suatu kerangka kerja secara konseptual
2. Komunikasi internal dan eksternal yang efektif merupakan kunci sukses pengukuran performansi perusahaan.
3. Pengukuran harus jelas dan mudah untuk dipahami

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton, dalam bukunya *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Pasla, 2000:2) selama abad industri, keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh seberapa baik perusahaan tersebut dapat memanfaatkan keuntungan yang diperoleh dari skala dan ruang lingkup ekonomis (*economics of scale dan economics of scope*). Sistem pengendalian keuangan dikembangkan dalam perusahaan diperlukan untuk memantau alokasi modal *financial* dan fisik secara efisien. Pengukuran kinerja keuangan seperti liquiditas dapat dilakukan dengan mengukur: *Current Ratio*, *Quick Ratio*, *Rentabilitas* dan profitabilitas diantaranya diukur dengan: *Return of Investment* (ROI), *Return of equity* (ROE), *Return of asset* (ROA), dan lain lain.

Pengukuran tersebut hanya memberikan gambaran mengenai sumber sumber keuangan yang telah digunakan oleh perusahaan dan lebih bermanfaat untuk pihak internal perusahaan seperti manajemen dan pemegang saham (*shareholder*). Sementara itu, pihak eksternal seperti masyarakat luas sebagai pengguna produk atau jasa lebih memerlukan pengukuran yang lebih bersifat non keuangan.

Dampak revolusioner abad informasi lebih dirasakan oleh perusahaan jasa, terutama yang bergerak industri perawatan kesehatan, kebutuhan umum dan komunikasi. Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton, dalam bukunya *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Pasla, 2000:3). Banyak perusahaan jasa selama puluhan tahun tumbuh dalam lingkungan yang nyaman dan tidak kompetitif. Berbagai perturan pemerintah melindungi perusahaan perusahaan tersebut dari para pesaing atau calon pesaing yang lebih efisien dan lebih inovatif.

Menurut Robert S. Kaplan and David P. Norton dalam bukunya *Balanced Scorecard Translating Strategy into Action* yang (Pasla, 2000:3) bahwa untuk mencapai keberhasilan kompetitif, lingkungan abad informasi saat ini mensyaratkan adanya kemampuan baru yang

harus dimiliki perusahaan *manufacture* maupun jasa. Kemampuan sebuah perusahaan untuk memobilisasi dan mengeksploitasi aktiva tak berwujudnya menjadi lebih menentukan daripada melakukan investasi dan mengelola aktiva fisik yang berwujud. Pengelolaan aktiva tak berwujud memungkinkan perusahaan untuk:

1. Mengembangkan hubungan dengan pelanggan guna mempertahankan loyalitas dan memungkinkan berbagai segmen pelanggan dan wilayah pasar baru untuk dilayani secara efektif dan efisien.
2. Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh segmen yang dituju.
3. Memproduksi produk dan jasa bermutu tinggi sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan dengan harga yang rendah dan dengan dengan tenggang waktu (*lead time*) yang pendek.
4. Mengoptimalkan kemampuan dan motivasi pekerja bagi peningkatan kemampuan proses, mutu dan waktu tanggap (*response time*) yang berkesinambungan.
5. Mengembangkan teknologi informasi, *data base* dan sistem

Dalam menunjang kebutuhan perusahaan agar dapat mencapai keberhasilan dimasa yang akan datang, di awal tahun 1990-an, Kaplan (*Harvard Business School*) dan Norton (*Balanced Scorecard Collaborative*) mulai mengembangkan suatu pendekatan baru terhadap bidang management strategis (*strategic management*) yang disebut *Balanced Scorecard*.

Mengakui beberapa kelemahan dan kesamaan dari pendekatan manajemen sebelumnya, pendekatan *Balanced Scorecard* menyediakan resep yang jelas atau ukuran ukuran apa saja yang harus dilakukan oleh perusahaan sebagai penyeimbang dari perspektif keuangan.

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen (bukan hanya sistem pengukuran) yang memungkinkan organsasai untuk mengklarifikasi visi, misi dan strategi dan mengimplementasikannya menjadi aksi. *Balanced Scorecard* menyediakan umpan balik bagi bisnis proses internal dan hasil eksternal yang berguna bagi peningkatan performansi dan hasil strategis secara berkelanjutan. *Balanced Scorecard* memandang kinerja perusahaan tidak hanya dari satu perspective tetapi menggunakan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

PT. Caprifarmindo Laboratories sebagai perusahaan yang beroperasi ditingkat nasional maupun global yang bergerak dibidang produksi dan penjualan sediaan obat telah mengembangkan visi untuk menjadi salah satu pelopor dari Indonesia untuk memasuki *regulated & developed market*. Untuk memasuki *regulated & developed market* tersebut, PT.

Caprifarmindo bertekad untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan melalui maksimalisasi fungsi manajerial yang berbasis kepada pengukuran, *monitoring* dan *improvement* performansi.

Untuk merealisasikan visi perusahaan tersebut maka PT. Caprifarmindo Laboratories perlu mengembangkan, mengontrol dan mengevaluasi aspek aspek yang dapat mempengaruhi kinerja/*performance* perusahaan dan mendayagunakan semaksimal mungkin sumber daya yang dimiliki perusahaan. Pihak manajemen senantiasa dapat mengetahui kondisi perusahaan dan mengendalikan arah perusahaan sesuai dengan visi, misi dan strategi yang telah ditetapkan.

Dengan melihat hal hal di atas maka dilakukan perancangan untuk mengukur kinerja pada PT. Caprifarmindo Laboratories yang berjudul: “**MERANCANG MODEL PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD PADA PT. CAPRIFARMINDO LABORATORIES**”.

1.2. Identifikasi Masalah

Saat ini pengukuran kinerja di PT. Caprifarmindo Laboratories telah dilakukan. Akan tetapi pengukuran kinerja tersebut hanya berdasarkan aspek keuangan semata karena aspek ini bersifat kuantitatif dan karenanya menjadi mudah untuk diukur. Diskusi internal membahas permasalahan yang terkait dengan pelanggan, karyawan, proses bisnis dan proses pembelajaran serta training sering dilakukan namun belum dapat dijabarkan menjadi satu kesatuan performansi perusahaan yang disampaikan secara menyeluruh. Pembahasan hanya bersifat menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi pada saat itu sehingga performansi aspek tersebut tidak selalu mendapatkan porsi yang cukup walaupun sebenarnya aspek aspek tersebut juga menjadi pemicu dalam pelaporan keuangan dan kemajuan suatu perusahaan.

Permasalahan sistem pengukuran performansi yang dihadapi oleh manajemen tingkat atas PT. Caprifarmindo Laboratories, adalah bagaimana mencari alat ukur yang dapat menjalankan terlaksananya visi, misi dan strategi perusahaan, sehingga dapat menjadi alat kontrol yang mampu menghubungkan manajemen tingkat atas sampai tingkat operasional dalam rangka pencapaian tujuan baik jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan.

Lingkungan bisnis PT. Caprifarmindo Laboratories sangatlah kompetitif dan turbulen. PT. Caprifarmindo Laboratories saat ini menjadi salah satu produsen sediaan farmasi yang tidak hanya memproduksi sediaan obat untuk konsumsi pasar lokal tetapi juga untuk konsumsi pasar *global*. Terkait dengan hal ini, tentunya pemenuhan produk yang berkualitas tinggi, pengadaan yang tepat waktu dan harga produk yang kompetitif secara *local* maupun *global*

menjadi keunggulan komparatif yang dimiliki dan perlu terus untuk dikembangkan ditengah persaingan di dalam industri yang semakin ketat.

Lingkungan bisnis seperti ini menuntut kemampuan perusahaan untuk: (1) membangun keunggulan kompetitif, (2) membangun secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan, (3) menampung langkah langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan, dan (4) mengarahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

Pertanyaan pertanyaan utama dalam perancangan ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana model pengukuran kinerja PT. Caprifarmindo Laboratories dilihat dari perspektif keuangan
2. Bagaimana model pengukuran kinerja PT. Caprifarmindo Laboratories dilihat dari perspektif pelanggan
3. Bagaimana model pengukuran kinerja PT. Caprifarmindo Laboratories dilihat dari perspektif proses bisnis internal
4. Bagaimana model pengukuran kinerja PT. Caprifarmindo Laboratories dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
5. Bagaimana keterkaitan antara masing masing ukuran dalam perspektif sesuai *Balanced Scorecard*

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan perancangan ini adalah untuk menyiapkan pengukuran kinerja dari perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan PT. Caprifarmindo Laboratories yang dirinci sebagai berikut:

1. Merancang model pengukuran kinerja PT. Caprifarmindo Laboratories yang dilihat dari perspektif keuangan.
2. Merancang model pengukuran kinerja PT. Caprifarmindo Laboratories yang dilihat dari perspektif pelanggan.
3. Merancang model pengukuran kinerja PT. Caprifarmindo Laboratories yang dilihat dari perspektif proses bisnis internal.
4. Merancang model pengukuran kinerja PT. Caprifarmindo Laboratories yang dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
5. Menggambarkan sasaran strategis dan indikator strategis ke dalam peta strategi perusahaan sebagai model pengukuran berbasis *Balanced Scorecard*

6. Memberikan rekomendasi implikasi manajerial kepada manajemen PT. Caprifarmindo Laboratories dalam rangka memudahkan manajemen untuk mengontrol dan mengevaluasi kinerja perusahaan sehingga dapat bertahan dalam persaingan usaha.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai rancangan pengukuran kinerja agar dapat meningkatkan performansi perusahaan, sehingga dengan demikian hasil penelitian ini dapat berguna baik bagi penulis sendiri, perusahaan yang diteliti, maupun pihak-pihak lain yang berkepentingan pada masalah yang berhubungan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*.

Dari perancangan ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Bagi dunia pendidikan berupa perluasan wawasan mengenai cara pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.
2. Bagi perusahaan, perancangan ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi alat manajemen bagi perusahaan untuk menilai performansi kinerja yang nantinya akan memberikan informasi kepada manajemen dalam pengambilan keputusan managerial yang berhubungan dengan penilaian kinerja perusahaan
3. Bagi pihak lain dapat menjadi bahan rujukan untuk bahan kajian lebih lanjut.
4. Bagi penulis untuk menambah dan memperoleh pengetahuan yang lebih mendalam dibidang perancangan *Balanced Scorecard* serta untuk memperoleh gambaran sampai sejauh mana teori-teori yang dipelajari dapat mendukung terhadap kenyataan di lapangan.