

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dunia bisnis pada saat ini perusahaan dituntut memiliki langkah-langkah strategi dan mampu membuat inovasi-inovasi yang unggul sehingga mampu bersaing di pasar global. Semakin lama persaingan perusahaan semakin tinggi dengan adanya pemanfaatan teknologi yang semakin berkembang. Persaingan di lingkungan bisnis membawa banyak perubahan besar pada perusahaan. Banyak Perusahaan melakukan perumusan dan penyempurnaan strategi bisnisnya guna memiliki keunggulan dalam bersaing. Perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat global yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta *cost effective* (Mulyadi, 2001).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu aspek yang penting dalam proses pengendalian manajemen. Hasil kinerja perusahaan harus terukur, agar diketahui sampai dimana target-target perusahaan telah diwujudkan. Ketepatan pengukuran sangat tergantung pada dasar pengukuran yang ditetapkan. Dasar pengukuran ditetapkan dari faktor-faktor yang dianggap sebagai kunci sukses pelaksanaan strategi (Akunto dan Hanif, 2009). Pengukuran kinerja pada sektor publik sangat penting untuk pembuatan keputusan dan mendukung pelaporan *eksternal*. Penggunaan pengukuran kinerja penting bagi manajemen publik, parlemen dan masyarakat dalam menilai kinerja organisasi sektor publik (Gani, 2010).

Pengukuran kinerja yang dapat dilakukan oleh perusahaan sangat bermacam. Kebanyakan pengukuran kinerja perusahaan selama ini menggunakan pengukuran keuangan saja (tradisional) yang tidak akan mampu mengukur keberhasilan organisasi sektor publik yang sesungguhnya. Di samping itu, sistem pengukuran kinerja ini dianggap tidak mampu mengukur aset tidak berwujud yang dimiliki organisasi seperti sumber daya manusia, kepuasan pelanggan, kesetiaan pelanggan dan lain sebagainya.

Pengukuran kinerja yang kompleks memberikan dampak yang memungkinkan bagi perusahaan untuk menciptakan nilai dimasa-masa mendatang. *Balanced*

*Scorecard* (BSC) memberikan kerangka yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran kinerja yang tepat. Setiap organisasi sektor publik sangat memerlukan model pengukuran kinerja yang dapat mendefinisikan faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan di masa mendatang, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* melihat unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis dalam perusahaan, dan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan dengan berbagai ukuran internal proses bisnis, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kabupaten Jember adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Pemerintah Kabupaten Jember yang bergerak dibidang Perkebunan terdiri dari 6 kebun (Sumberwadung di Kecamatan Silo, Kalimrawan di Kecamatan Silo, KK/G. Pasang di Kecamatan Panti, Ketajik di Kecamatan Panti, Sumberpandan di Kecamatan Sumberbaru, Sumbertenggulun di Kecamatan Tanggul) dengan luas HGU = 4.278,233 Ha. Tujuan dari perusahaan sendiri sebagai (a) perusahaan daerah yang menjadi salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) (b) sebagai sarana pengembangan perekonomian dalam rangka pembangunan daerah yaitu dengan meningkatkan produktifitas dari segala aspek untuk meningkatkan pendapatan daerah, (c) menciptakan lapangan kerja bagi pendapatan sekitar kebun lewat pemeliharaan tanaman dan peningkatan produksi yang diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan penduduk disekitar kebun.

Peran dan kontribusi perusahaan terhadap perekonomian wilayah Jember dan Devisa Negara sangat nyata. Berdasarkan kondisi tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian Tugas Akhir dengan judul “Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Kinerja Bisnis Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kabupaten Jember.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu bagaimanakah kinerja Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kabupaten Jember dilihat dari empat perspektif pendekatan BSC yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

## 1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja hanya dilakukan berdasarkan kinerja Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kabupaten Jember pada tahun 2010, 2011, 2012 dan 2013.
2. Penyusunan inisiatif strategis ditujukan sebagai suatu saran bagi Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kabupaten Jember.
3. Perspektif Keuangan penelitian dilakukan dengan menggunakan rasio Likuiditas (*Current Ratio*), rasio Aktivitas (*Total Turn Over*), rasio leverage (*Total Debt to Total Equity Ratio*), dan rasio Profitabilitas (*Net Profit Margin*, *Return Of Assets*, dan *Return Of Equity*).
4. Perspektif Pelanggan penelitian dilakukan dengan menggunakan Akuisisi Pelanggan, Retensi Pelanggan.
5. Perspektif Bisnis Internal penelitian dilakukan dengan menggunakan Inovasi, Margin Laba Operasi, Rasio Beban Operasi, dan Layanan Purna Jual.
6. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran penelitian dilakukan dengan menggunakan kompetensi, kepuasan, retensi dan produktivitas karyawan.

## 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menentukan kinerja Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kabupaten Jember dilihat dari empat perspektif pendekatan BSC yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Diharapkan penelitian dapat bermanfaat baik secara langsung maupun tidak langsung bagi :

#### **1. Bagi Peneliti**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan mengenai Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur kinerja agroindustri.

#### **2. Bagi Akademisi**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan informasi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, dan bagaimana cara mengaplikasikan teori yang dipelajari dibangku kuliah serta dapat dijadikan referensi dan pertimbangan bagi siapa saja yang akan melakukan penelitian tentang pengukuran kinerja dengan analisis BSC.

#### **3. Bagi Manajemen Perusahaan**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi sebagai dasar bahan pertimbangan bagi manajemen Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kabupaten Jember guna menentukan arahan perusahaan menuju kesuksesan dan menciptakan keunggulan yang berkesinambungan dengan analisis BSC.