

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Perusahaan adalah suatu institusi yang bertujuan untuk menciptakan kekayaan melalui bisnis yang dijalankannya (Mulyadi, 2001). Saat ini dunia bisnis mengalami perkembangan yang cukup pesat sehingga terjadi kondisi persaingan yang semakin kompetitif antar perusahaan-perusahaan yang ada. Agar tetap bertahan atau bahkan unggul dibandingkan dengan yang lain, suatu perusahaan yang menjalankan suatu bisnis harus selalu mengetahui sejauh mana strategi serta sasaran yang telah dicapai. Penentuan strategi merupakan suatu faktor penting untuk mencapai keberhasilan suatu usaha. Untuk mengetahui sejauh mana strategi yang telah dibuat berhasil, dibutuhkan suatu metode pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang (Hanuma dan Kiswara:2006).

Akan tetapi selama ini pengukuran kinerja hanya menitik beratkan pada sisi keuangan. Keberhasilan sebuah perusahaan hanya dinilai berdasarkan penghasilan yang didapatkan. Perusahaan yang memperoleh imbalan yang tinggi akan dianggap telah berhasil mencapai target. Hal tersebut membuat standar yang ditetapkan tidak mencakup keseluruhan aspek yang ada pada suatu perusahaan. Untuk mengatasi masalah tersebut dibutuhkan suatu metode yang dapat mengukur kinerja perusahaan dalam beberapa aspek penting sehingga pengukuran kinerja dapat lebih akurat dan baik. Aspek tersebut diantaranya aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan perkembangan (Firdaus, D, 2015).

Selain digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak (Erwin dan Prabowo, 2015). Pihak manajemen juga dapat menggunakan

pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode yang lalu (Hardiyanto, 2005).

PT Greeneration Indonesia dibentuk pada 10 Januari 2011 yang merupakan sebuah kewirausahaan sosial yang berfokus pada bisnis solusi lingkungan. PT. GI adalah perusahaan non profit yang menawarkan gaya hidup ramah lingkungan melalui produk dan program. Didalam organisasi PT. GI terdapat banyak aktivitas dengan berbagai jenis profesi baik ditingkat manajemen maupun operasional untuk mendukung tercapainya visi PT. GI.

Kegiatan utama yang dilakukan PT. GI adalah melakukan kampanye lingkungan. Kampanye tersebut kemudian didukung dengan berbagai unit yang dibentuk dengan gerakan-gerakan usahanya masing-masing. Unit-unit tersebut diantaranya Unit Bisnis baGoes yang hadir sejak 2008 dan memiliki misi untuk membantu manusia dalam mengurangi penggunaan kantong plastik dengan menciptakan tas pakai ulang terbaik sudah beralih menjadi Pasar Greeneration pada tahun 2017 dan beralih fungsi sebagai bisnis penyedia kebutuhan souvenir yang fokus pada produk-produk pendukung gaya hidup ramah lingkungan, adapun Unit Bisnis Program adalah divisi yang mengelola kegiatan serta kampanye lingkungan, dan Unit Bisnis *Waste Management Service* (WMS) merupakan sebuah unit bisnis konsultasi pengelolaan serta pemetaan persampahan. Adapun dalam kasus ini Unit Bisnis Pasar Greeneration adalah lingkup yang akan dilakukan penilaian kinerja oleh penulis karena merupakan bisnis yang menghasilkan profit yang sebagai salah satu sumber modal dan motor penggerak PT. GI untuk mencapai tujuan dan melaksanakan program-program yang ada.

Saat ini, Unit Bisnis Pasar Greeneration hanya melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan teknik konvensional yang hanya memerhatikan pencapaian finansial perusahaan. Teknik konvensional yang digunakan oleh Unit Bisnis Pasar Greeneration membuat perusahaan kurang memerhatikan faktor-faktor lain seperti prospektif pelanggan, prospektif proses bisnis internal dan prospektif pembelajaran dan pertumbuhan. Mengukur kinerja perusahaan melalui kinerja keuangan relatif

kurang mencerminkan indikator keberhasilan karena ukuran kinerja keuangan tidak dapat menunjukkan tujuan perusahaan dan bagaimana meningkatkan kinerja perusahaan (Kaplan & Norton, 1996).

Tabel.1.1 Perbedaan antara Manajemen Tradisional dan Manajemen Balanced Scorecard

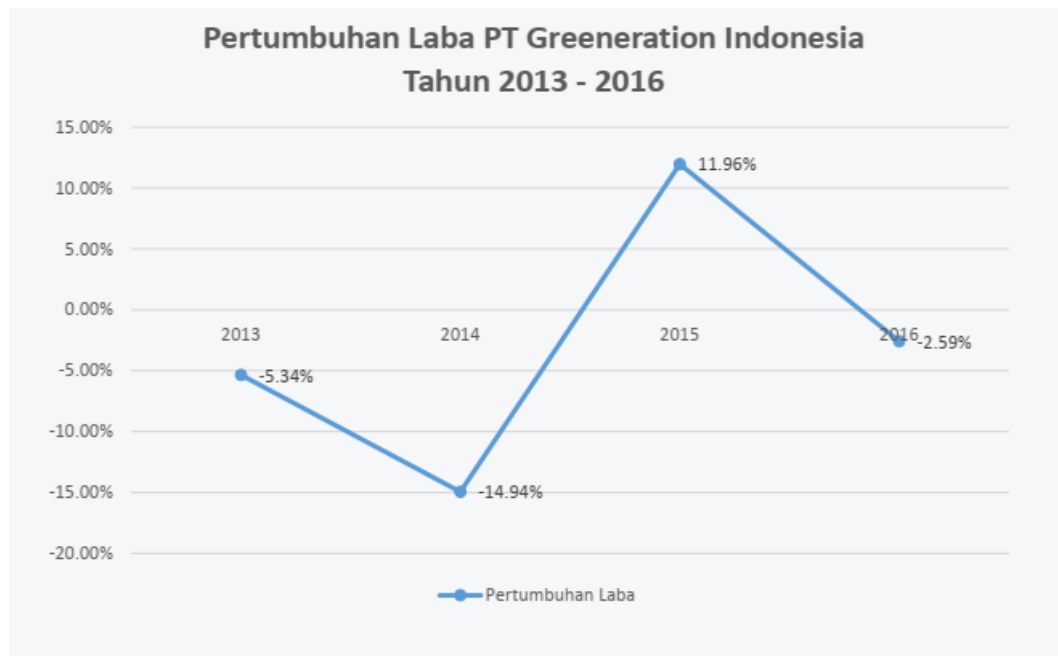
Teknik Konvensional	Metode <i>Balanced Scorecard</i>
1. Kontrol melalui keuangan	1. Umpan balik dan pembelajaran
2. Berfokus pada fungsi organisasi	2. Berfokus pada tim lintas fungsional
3. Mengabaikan pengukuran kinerja atau melakukan penilaian kinerja terpisah	3. Pengukuran kinerja terintegrasi berdasarkan hubungan kasual
4. Informasi berdasarkan fungsi tunggal	4. Lintas informasi fungsional dan disebarluaskan kesemua fungsi dalam organisasi

Sumber: (Rivai & Sagala, 2013)

Pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek finansial tidak dapat juga menjelaskan rekam jejak perusahaan dan kurangnya kemampuan untuk membawa perusahaan menuju perubahan untuk masa depan perusahaan yang lebih baik (Kaplan & Norton 1996). Maka dari itu perlu adanya penilaian non finansial, penilaian ini lebih dapat diselaraskan dengan strategi perusahaan untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Selain itu memungkinkan perusahaan untuk mengukur penyebab-penyebab terjadinya perubahan didalam perusahaan dan melakukan *continuous improvement and action* dengan demikian perusahaan dapat menciptakan nilai di prespektif non finansial dan dapat meningkatkan daya saing perusahaan (Abidin dan Robby, 2007). Seperti yang dijelaskan (Kaplan dan Northon, 1996) jika perusahaan hanya melakukan pengukuran kinerja perusahaan yang terlalu ditekankan pada sudut

pandang finansial akan menghilangkan sudut pandang lain yang tentu tidak kalah penting bagi perusahaan.

Berdasarkan data presentasi pertumbuhan pendapatan pada empat tahun terakhir Unit bisnis Pasar Greeneration dilihat bahwa:



Gambar 1. 1 Grafik Pertumbuhan Pendapatan Unit Bisnis Pasar Greeneration (Sumber : Data Laporan Keuangan Unit Bisnis Pasar Greeneration)

Dapat dilihat berdasarkan Gambar 1. 1, data laporan keuangan PT Greeneration bahwa laba bersih pada tahun 2015 mendapat kenaikan dibandingkan tahun 2014. Sedangkan pada tahun 2016 perusahaan mengalami penurunan laba bersih. Peristiwa tersebut mengindikasikan bahwa Unit Bisnis Pasar Greeneration perlu melakukan pembenahan pada perusahaan terhadap pengukuran kinerja perusahaan.

Penelitian ini dibuat untuk merancang indikator kinerja pada PT. Greeneration Indonesia dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan menilai empat perspektif yaitu Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, dan Pembelajaran dan Pertumbuhan. Setelah merancang sistem manajemen kinerja Unit Bisnis Pasar Greeneration, perusahaan dapat meminimalisir masalah perusahaan dan

mengembangkan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain menggunakan *Balanced Scorecard* untuk menunjang pengambilan keputusan yang tepat dalam pengukuran kinerja maka dalam penelitian ini juga diterapkan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). AHP merupakan salah satu alat bantu dalam proses pengambilan keputusan yang begitu *powerfull* sehingga sudah diaplikasikan secara luas dalam pengambilan keputusan penting. Model keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki sehingga lebih mudah untuk mengambil keputusan sesuai dengan prioritas.

Berdasarkan uraian diatas, ditemukan bahwa penting bagi PT. Greeneration Indonesia memiliki perangkat yang digunakan untuk mendukung pelaksanaan manajemen kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen kinerja strategis. Oleh karena itu, diusulkan menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk merancang dan mengukur sistem manajemen kinerja perusahaan dalam penelitian ini.

I.2 Perumusan masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya maka permasalahan yang dikaji pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana menentukan indikator-indikator pengukuran kinerja PT. Greeneration Indonesia saat ini berdasarkan 4 prespektif *Balanced Score Card*?
2. Bagaimana menentukan bobot indikator dalam setiap perspektif pada PT. Greeneration Indonesia menggunakan metode *Analytical Heirarchy Process*?

I.3 Tujuan Penelitian

1. Menetapkan indikator-indikator pengukuran kinerja pada PT. Greeneration Indonesia berdasarkan 4 perspektif *Balanced Score Card*.
2. Menentukan bobot dari indikator dalam setiap perspektif pada PT. Greeneration Indonesia menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*.

I.4 Batasan Masalah

1. Lingkup penelitian yang digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja adalah berasal dari Unit Bisnis Pasar Greeneration.
2. Penelitian ini hanya sampai pada tahap usulan, tidak mencapai tahap implementasi.
3. Indikator yang digunakan berdasarkan 4 prespektif *Balanced Scorecard*.
4. Jumlah indikator yang digunakan disetiap prespektif maksimal 5.

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari hasil penelitian ini diantaranya adalah bagi:

1. Bagi pihak perusahaan
 - a. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pada PT. Greeneration Indonesia.
 - b. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai tolak ukur perbaikan kinerja bagi pada PT. Greeneration Indonesia.
2. Bagi pihak peneliti
 - a. Penelitian ini menambah wawasan serta pengalaman dalam membuat perhitungan penilaian kinerja di suatu perusahaan secara nyata menggunakan data yang *real*.
 - b. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai refrensi dan sebagai bahan informasi untuk penelitian selanjutnya di bidang sistem penilaian kinerja.

I.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisikan uraian mengenai latar belakang permasalahan perancangan penilaian kinerja pada Unit Bisnis Pasar Greeneration.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisikan literatur yang berhubungan dengan penelitian kinerja yang akan dibahas. Bab ini bertujuan membentuk landasan teori serta pola pikir yang akan digunakan dalam penelitian.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini berisikan tentang metode dan teknik penelitian yang digunakan untuk menganalisis data sehingga dapat menjawab rumusan masalah penelitian dengan tujuan dari penelitian yang akan dilakukan. Melakukan identifikasi dan pendahuluan selanjutnya dengan tahap pengumpulan data dan pengolahan data menggunakan model penelitian yang terdiri dari model konseptual yang meliputi karakteristik penelitian, alat pengumpulan data, tahapan penelitian, pengumpulan data, teknik analisis data dan diakhiri dengan kesimpulan dan saran.

BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab ini berisikan data-data yang diperoleh dari Unit Bisnis Pasar Greeneration yang digunakan untuk menunjang penelitian, yang diperoleh berdasarkan hasil wawancara dan pengambilan data. Pengolahan data yang dilakukan menggunakan metode yang digunakan pada Bab III yang kemudian dilakukan analisis untuk mendapatkan rancangan terbaik untuk penilaian kinerja pada Unit Bisnis Pasar Greeneration.

BAB V Analisis

Bab ini berisikan analisis berdasarkan hasil akhir yang didapatkan dari perancangan penilaian kinerja yang dilakukan pada Bab IV.

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisikan kesimpulan dan saran berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, saran yang dibuat akan diberikan kepada perusahaan sebagai solusi perbaikan serta untuk penelitian yang dilakukan dimasa mendatang.