

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pembangunan berkelanjutan didefinisikan dalam Laporan Brundtland sebagai pembangunan yang memenuhi kebutuhan masa kini tanpa mengurangi kemampuan generasi masa depan untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri" (WCED, 1987). Pada tingkat korporat, keberlanjutan perusahaan didefinisikan sebagai memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan langsung dan tidak langsung perusahaan (termasuk pemegang saham, karyawan, pelanggan, *Non Government Organisation*, masyarakat) tanpa mengurangi kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan di masa depan (Dyllick & Hockerts, 2002). Memperluas definisi strategi lingkungan yang disediakan oleh Stead & Stead (1995), yang berlaku untuk perusahaan pencari keuntungan, strategi keberlanjutan perusahaan mengacu pada pengakuan organisasi akan legitimasi dan pentingnya mengintegrasikan aspek ekologi dan sosial dalam pengembangan strategi organisasi untuk membantu menciptakan keunggulan kompetitif (Journeault, 2016).

Pentingnya isu seputar keberlanjutan perusahaan telah dibahas panjang lebar dalam literatur (Parker, 2011; Bocken et al., 2014; Martínez-Jurado & Moyano-Fuentes, 2014). Sebenarnya, semakin banyak perusahaan memandang lingkungan dan aspek sosial yang strategis (Dias, Sardinha & Reijnders, 2007). Menurut beberapa survei terbaru, organisasi melaporkan bahwa praktik keberlanjutan sangat penting atau sangat penting bagi misi strategis perusahaan mereka (Barton, 2011; MIT Sloan Management Review dan The Boston Consulting Group, 2011; Kiron et al., 2012). Bagi para manajer, menangani isu lingkungan dan sosial merupakan keunggulan kompetitif (KPMG, 2014) dan sumber penciptaan nilai jangka panjang (Barton,

2011). Oleh karena itu, Semakin banyak organisasi telah menyadari pentingnya dan manfaat merumuskan strategi yang menggabungkan lingkungan dan tanggung jawab sosial (Epstein & Roy, 2001).

Perusahaan semakin termotivasi untuk proaktif mengintegrasikan isu sustainability kedalam strategi daripada untuk sekedar memenuhi persyaratan peraturan (Bhupendra & Sangle, 2015; Phan & Baird, 2015). Organisasi sudah terus meningkat mengenali arti penting dan keuntungan-keuntungan mengembangkan suatu corporate *sustainability strategies* yang menyertakan lingkungan dan tanggung jawab sosial (Wijethilake, 2017).

Secara teoritis, proaktif *Sustainability strategy* meningkatkan *performance corporate sustainability* melalui tepat guna menggunakan sumber daya, meningkatkan keuntungan, mengurangi limbah dan pembuangan, promosi reputasi sosial, meningkatkan pilihan pelanggan dan generasi dari kemampuan inovasi baru (Bhupendra & Sangle, 2015).

Namun, integrasi strategis ekonomi, lingkungan dan kinerja sosial, seiring dengan perbaikan yang terus berlanjut dari ketiga perspektif ini, tetap menjadi perhatian utama organisasi (Epstein, Buhovac & Yuthas, 2015). Di sini, sulitnya tidak lagi menerapkan atau tidak menerapkan strategi keberlanjutan, tapi bagaimana caranya (Epstein & Roy, 2001). Pertanyaan berulang bagi banyak manajer melibatkan peningkatan kinerja lingkungan dan sosial tanpa mengurangi keuntungan jangka panjang bagi organisasi dan metode untuk menerjemahkan strategi keberlanjutan ke dalam tindakan yang dapat diterapkan di seluruh organisasi yang kompleks (Epstein & Roy, 2001).

Untuk menghadapi tantangan ini, beberapa literatur telah membahas pentingnya mengembangkan alat strategis yang mengintegrasikan aspek lingkungan dan sosial dengan pendekatan bisnis inti perusahaan sambil menghubungkan pengukuran kinerja dengan tujuan

keberlanjutan strategis organisasi (Journeault et al., 2016). *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) telah diidentifikasi sebagai salah satu alat strategis yang paling menjanjikan untuk membantu organisasi mendukung strategi keberlanjutan mereka (Schaltegger & Wagner, 2006).

Integrated Scorecard, merupakan SBSC khusus yang telah dikembangkan dengan mengintegrasikan tiga pilar kinerja keberlanjutan dalam empat perspektif yang berbeda, yaitu kinerja lingkungan, sosial dan ekonomi, manajemen pemangku kepentingan, proses bisnis internal, dan keterampilan dan kemampuan (Journeault, 2016).

Mengikuti karya Kaplan dan Norton (2000, 2001, 2004b), *Integrated Scorecard* membentuk peta strategi dengan menawarkan sistem multidimensional dan hierarkis dari tujuan strategis yang berasal dari strategi keberlanjutan suatu organisasi. Kerangka ini memberikan representasi visual dari hubungan sebab-akibat antara tujuan strategis yang mendukung pengembangan dan implementasi strategi keberlanjutan organisasi.

Peta strategi *Integrated Scorecard* digunakan untuk menganalisis dorongan keberlanjutan, tindakan yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kesinambungan, dan kemungkinan konsekuensi yang mungkin terjadi berkenaan dengan kinerja lingkungan, sosial, dan keuangan. Untuk setiap tujuan strategis yang ditemukan dalam peta strategi, indikator kinerja diidentifikasi dan diukur agar mengevaluasi keberhasilan strategi disampaikan dalam kerangka visual sederhana.

Indikator kinerja ini membantu organisasi memantau tingkat pencapaian tujuan strategis secara sekilas. Indikator kinerja ini menghasilkan umpan balik mengenai perbedaan antara sasaran dan hasil dan membantu memusatkan perhatian pada area yang memerlukan perbaikan. Selain itu, mereka memberikan pengetahuan dan pembelajaran yang diperlukan untuk mendukung pengambilan keputusan (Henri & Journeault, 2008).

Untuk membantu perusahaan menerapkan strategi keberlanjutan mereka dengan baik. Secara keseluruhan, peta strategi *Integrated Scorecard* dan indikator kinerja membantu organisasi menerapkan, memantau dan mengevaluasi strategi keberlanjutannya dengan mengkomunikasikan visi, nilai dan strategi keberlanjutan di seluruh organisasi, sehingga memungkinkan kolaborasi dan koordinasi karyawan terhadap hasil yang diinginkan saat mengukur tingkat pencapaian tujuan strategis dan penyediaan informasi untuk membantu mendukung pengambilan keputusan.

Mengikuti pandangan ini tentang strategi keberlanjutan perusahaan, *Integrated Scorecard* sebagai alat yang strategis untuk mendukung strategi keberlanjutan perusahaan dengan (i) mengintegrasikan aspek lingkungan dan sosial kedalam strategi bisnis inti perusahaan, (ii) memberikan pemantauan menyeluruh terhadap kinerja keberlanjutan melalui integrasi tiga pilar kinerja keberlanjutan, yaitu ekonomi, lingkungan dan sosial, dan (iii) mengintegrasikan manajemen pemangku kepentingan. Kerangka kerja ini mencakup empat perspektif: kinerja keberlanjutan, pemangku kepentingan eksternal, proses bisnis internal, keterampilan, dan kemampuan (Journeault, 2016).

PT Semen Padang merupakan pabrik semen tertua di Indonesia yang didirikan pemerintah Belanda pada tanggal 18 Maret 1910 dengan nama NV Nederlandsch Indische Portland Cement Maatschappij (NV NIPCM). Pada masa itu, Semen Padang bukan hanya pabrik semen pertama di Indonesia tetapi juga yang pertama di Asia Tenggara. Dalam perjalanannya NV NIPCM dinasionalisasi oleh Pemerintah Indonesia pada 5 Juli 1958. Sejak 2012, Semen Padang menjadi bagian dari PT Semen Indonesia yang merupakan BUMN holding, bersama-sama PT Semen Gresik dan PT Semen Tonasa. Hingga 2016, Semen Padang berkantor pusat di Indarung Padang Sumatera Barat Indonesia, mengoperasikan 4 pabrik semen dengan

total kapasitas lebih dari 7,4 juta ton yang menghasilkan berbagai jenis semen yang dipakai untuk berbagai keperluan di dalam negeri maupun luar negeri, dengan jumlah karyawan sebanyak 1.719 orang. Pangsa pasar utama adalah seluruh Sumatera dan sebagian Jawa bagian barat.

Pengesahan Visi dan Misi Semen Padang ditetapkan dalam Keputusan Direksi No.292/SKD/PUSMJ/07.2012 tentang Pengesahan Visi, Misi, Meaning, Motto, Budaya, dan Logo Semen Padang. Visi PT Semen Padang adalah:

**“Perusahaan Persemenan Handal Unggul Berwawasan lingkungan
Di Indonesia Bagian Barat dan Asia Tenggara”.**

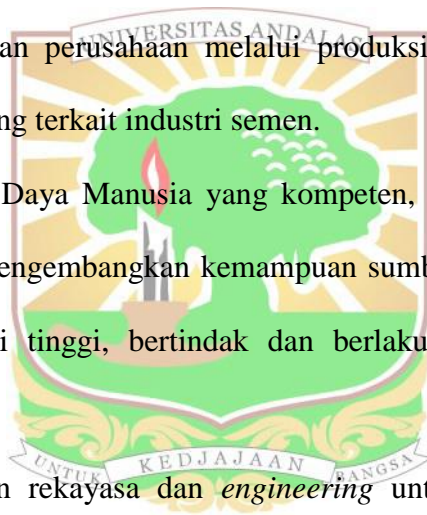
Dengan penjelasan sebagai berikut; **Perusahaan Persemenan**; Lingkup bisnis perusahaan mencakup produksi dan penjualan semen serta produk dan jasa lain yang terkait industri semen, yaitu: *Engineering*, peralatan semen, pabrikasi peralatan semen, bahan baku semen, bahan bakar, produk hilir semen. **Handal**; Mampu memenuhi kebutuhan pelanggan secara konsisten baik dari segi kuantitas dan kualitas. **Unggul**; Menguasai pasar utama Pulau Sumatera. **Berwawasan lingkungan**; Ramah kepada lingkungan hidup dan sosial serta memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku. **Di Indonesia bagian barat dan Asia Tenggara**; Area pengembangan pasar dan bisnis perusahaan ke depan (PT Semen Padang Laporan Tahunan, 2016).

Visi ditetapkan oleh perusahaan sebagai pedoman bagi Insan Perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Visi perusahaan menggambarkan fokus perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja perusahaan agar dapat menjadi perusahaan yang bergerak dibidang produksi dan perdagangan semen dengan kinerja handal, unggul dan berdaya saing tinggi serta dikelola sesuai dengan praktik-praktik tata kelola yang baik. Visi perusahaan juga

memperlihatkan komitmen perusahaan terhadap pelestarian lingkungan dimana Perusahaan menjalankan aktivitas bisnisnya.

Misi diartikan sebagai tujuan inti dari sebuah organisasi mengapa sebuah organisasi itu ada. Misi menjadi panutan arah bagi semua aspek organisasi. Misi yang efektif hendaknya menginspirasi pada perubahan, mudah dipahami dan dikomunikasikan serta bersifat jangka panjang. Misi PT Semen Padang sebagai berikut:

1. Memproduksi dan memperdagangkan semen serta produk terkait lainnya yang berorientasi kepuasan pelanggan. Memenuhi kebutuhan dan memberikan kepuasan melebihi harapan pelanggan perusahaan melalui produksi dan penjualan semen serta produk dan jasa lainnya yang terkait industri semen.
2. Mengembangkan Sumber Daya Manusia yang kompeten, profesional dan berintegritas tinggi. Perusahaan aktif mengembangkan kemampuan sumber daya manusia perusahaan agar memiliki kompetensi tinggi, bertindak dan berlaku profesional serta memiliki integritas tinggi.
3. Meningkatkan kemampuan rekayasa dan *engineering* untuk mengembangkan industri semen nasional. Perusahaan mengembangkan kemampuan rekayasa dan *engineering* untuk berpartisipasi aktif dalam kemajuan industri persemenan nasional.
4. Memberdayakan, mengembangkan dan mensinergikan sumber daya perusahaan yang berwawasan lingkungan. Perusahaan berkomitmen tinggi melestarikan lingkungan hidup dan memajukan lingkungan sosial dengan memberdayakan dan mensinergikan sumber daya yang dimiliki perusahaan.
5. Meningkatkan nilai perusahaan secara berkelanjutan dan memberikan yang terbaik kepada *stakeholder*. Perusahaan selalu melakukan inovasi untuk meningkatkan



produktivitas dan efisiensi operasional serta mengembangkan bisnisnya dalam rangka memberikan kontribusi optimal kepada *stakeholder*.

Semen Padang menyadari bahwa sebagai entitas bisnis, keberadaan perusahaan yang bertujuan untuk menciptakan profit, harus memberikan kontribusi bagi lingkungan dan masyarakat serta pembangunan nasional secara berkelanjutan. Oleh karena itu, dalam menjalankan kegiatan usaha, Semen Padang senantiasa fokus untuk menghasilkan keuntungan, secara bersamaan menyelenggarakan program dan kegiatan tanggung jawab sosial atau *Corporate Social Responsibility (CSR)*.

Semen Padang mewujudkan kegiatan tanggung jawab terhadap masalah sosial dan lingkungan dalam bentuk kegiatan CSR. Pelaksanaan program CSR merupakan amanat dari undang undang No. 40 Tahun 2007 pasal pertama tentang Perseroan Terbatas dimana tanggung jawab sosial dan lingkungan menjadi komitmen perusahaan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi, sosial, dan lingkungan secara berkelanjutan.

Dalam perkembangannya, pertanggung jawaban laporan keuangan diharapkan tidak hanya memperhatikan kepentingan para pemegang saham tetapi juga memperhatikan kepentingan para *stakeholder* secara keseluruhan. Oleh karena itu, tanggung jawab perusahaan tidak lagi pada single bottom line, yang hanya memperhatikan kondisi keuangan saja, tetapi juga memasukkan masalah sosial dan lingkungan (*triple bottom line*).

PT Semen Padang telah menerbitkan laporan tahunan sustainability untuk menyampaikan informasi yang berkaitan dengan upaya perusahaan dalam melaksanakan komitmen untuk pembangunan yang berkelanjutan kepada pemangku kepentingan sebagai pelengkap laporan tahunan keuangan. Semua organisasi yang menjalankan strategi keberlanjutan memerlukan

keterampilan dan kemampuan untuk mendukung proses bisnis mereka, yang pada gilirannya berkontribusi pada kepuasan pemangku kepentingan dan kinerja keberlanjutan.

Interagted Scorecard yang diusulkan dalam penelitian ini dapat diterapkan pada jenis apapun strategi organisasi dan strategi keberlanjutan perusahaan. Setiap organisasi yang menerapkan strategi keberlanjutan harus menyertakan lingkungan, sosial, dan keuangan. Selain itu, *Integrated Scorecard* yang diusulkan dalam penelitian ini terutama dirancang untuk organisasi pencari keuntungan.

Integrated Scorecard ini menggambarkan bagaimana kinerja lingkungan dan sosial dapat berkontribusi terhadap kinerja ekonomi, yang merupakan finalitas bagi organisasi semacam itu. Namun, ilustrasi dari menggunakan *Integrated Scorecard* baru dua studi kasus, kasus lain diperlukan untuk melihat bagaimana penerapannya, dalam praktiknya, ke berbagai sektor kegiatan, struktur organisasi dan strategi (Journeault, 2016).

Berdasarkan penjelasan diatas peneliti bermaksud melaksanakan penelitian berupa studi kasus mengenai penggunaan *Integrated Scorecard* pada PT Semen Padang untuk mendukung *coporate sustainability strategies* PT Semen Padang. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berarti dalam penyempurnaan monitoring dan pengukuran pencapaian *corporate sustaianability Strategies* serta pelaporan sustainability yang kini dijalankan oleh PT Semen Padang.

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini diberi judul:

Integrated Scorecard untuk Mendukung Corporate Sustainability Strategies

PT Semen Padang

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimanakah *Integrated Scorecard* dapat mendukung strategi keberlanjutan perusahaan dengan mengintegrasikan aspek lingkungan dan sosial ke dalam strategi bisnis inti perusahaan?
2. Bagaimanakah *Integrated Scorecard* dapat mendukung strategi keberlanjutan perusahaan dengan memberikan pemantauan menyeluruh terhadap kinerja keberlanjutan melalui integrasi tiga pilar kinerja keberlanjutan yaitu ekonomi, lingkungan, dan sosial?
3. Bagaimanakah *Integrated Scorecard* dapat mendukung strategi keberlanjutan perusahaan dengan mengintegrasikan manajemen pemangku kepentingan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Integrated Scorecard* terhadap strategi keberlanjutan PT Semen Padang dengan mengintegrasikan aspek lingkungan dan sosial ke dalam strategi bisnis inti perusahaan.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Integrated Scorecard* terhadap strategi keberlanjutan PT Semen Padang dengan memberikan pemantauan menyeluruh terhadap kinerja keberlanjutan melalui integrasi tiga pilar kinerja keberlanjutan, yaitu ekonomi, lingkungan dan sosial.
3. Untuk Mengetahui pengaruh *Integrated Scorecard* terhadap strategi keberlanjutan perusahaan dengan mengintegrasikan manajemen pemangku kepentingan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh pada penelitian ini terbagi menjadi dua bagian yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat mempertajam konsep pengukuran *performance corporate Sustainability strategies*, dan pelaporan sustainability dengan menggunakan *Integrated Scorecard*.

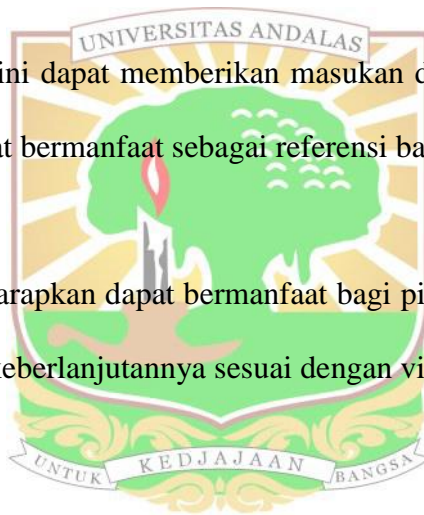
2. Manfaat Praktis

a. Bagi pembaca

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan dan menambah wawasan bagi pembaca sehingga dapat bermanfaat sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya.

b. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak PT Semen Padang dalam meningkatkan kinerja keberlanjutannya sesuai dengan visi dan misi perusahaan.



1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup pada penelitian ini akan dilakukan dengan obyek penelitian pada perusahaan PT SEMEN PADANG yang telah menerbitkan laporan tahunan sustainability di Indonesia periode tahun 2015 atau 2016. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah data sekunder melalui penelitian kepustakaan terhadap laporan tahunan perusahaan yang sudah dipublikasikan.

1.6 Sistematika Penulisan

Secara umum penelitian ini terdiri dari beberapa Bab yang merupakan sebuah system yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Urutan dan sistematika penulisan tesis di dalam penelitian ini untuk lebih jelasnya terlihat di bawah ini:

BAB I Pendahuluan: Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan penelitian.

BAB II Tinjauan Literatur: Bab ini menjelaskan landasan teoritis dari penelitian ini, asumsi-asumsi dan kajian-kajian para pakar serta penelitian terdahulu yang akan menunjang topik dari penelitian ini.

BAB III Metode Penelitian: Bab ini menjelaskan mengenai metode penelitian, jenis penelitian, lokasi dan obyek penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, pengukuran variabel penelitian, definisi operasional variabel dan teknik analisis data.

BAB IV Hasil dan Pembahasan: Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum instansi, karakteristik responden, analisis deskriptif variabel penelitian, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V Kesimpulan: Bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan, implikasi, keterbatasan penelitian serta saran penelitian selanjutnya.

