

## BAB I

### PENDAHULUAN

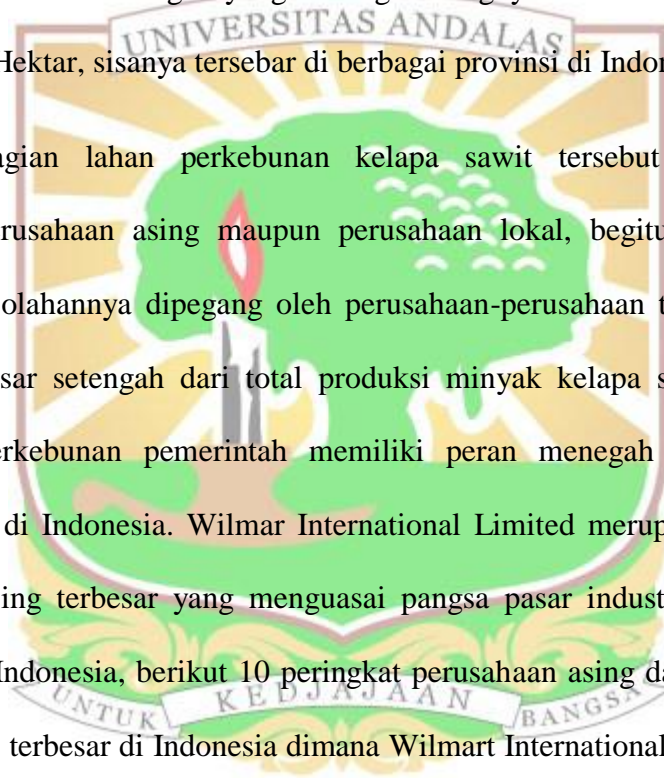
#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Memasuki awal tahun 2015 menunjukkan perkembangan ekonomi global yang mulai melambat, terutama di negara-negara berkembang, khususnya Indonesia yang dikawatirkan akan berdampak pada merosotnya permintaan barang dan jasa yang diproduksi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk meningkatkan daya saing guna mempertahankan pangsa pasar yang ada, serta mampu meningkatkan keunggulan komparatif terhadap para pesaingnya. Hal ini sangat dirasakan oleh perusahaan-perusahaan yang bergerak pada industri sawit, oleh karena itu perusahaan dituntut untuk senantiasa meningkatkan kinerja organisasinya agar mampu bertahan dari dampak mikro maupun makro ekonomi masa yang akan datang.

Memasuki masarakat ekonomi Asean (*Asean Economic Comunity/AEC*) tahun 2015, memaksa Indonesia untuk meningkatkan keunggulan bersaing terhadap negara-negara Anggota Asean lainnya. Salah satu keunggulan yang dimiliki Indonesia adalah sumber daya hayati dan sumber daya alam yang masih berlimpah ruah, utamanya perkebunan. Tak heran Indonesia sumber daya hayati menjadi andalan Indonesia dalam perdagangan global. Misalnya saja kelapa sawit, kopi, karet, coklat, teh, kopi hingga buah dan sayur-sayuran. Dari sekian banyak produk hayati yang paling banyak diminati adalah kelapa sawit, ini terlihat dari data FAOSTAT (*Food and Agriculture Organization of the United Nations*) tahun

2013 yang menyebutkan bahwa tiga ekspor utama Indonesia adalah kelapa sawit, karet dan *kernel* kelapa sawit. Ekspor CPO Indonesia selama sepuluh tahun silam mengalami fluktuasi dengan trend meningkat. Tabel berikut ini memperlihatkan sebaran lahan kelapa sawit di seluruh provinsi di Indonesia dengan luas perkebunan sawit hampir sebesar 11 juta Hektar, dimana Propinsi Riau menempati urutan teratas yaitu sebesar 2,29 Juta Hektar, disusul dengan Sumatera Utara dan Kalimantan Tengah yang masing-masingnya sebesar 1,39 juta Hektar dan 1,16 juta Hektar, sisanya tersebar di berbagai provinsi di Indonesia.

Sebahagian lahan perkebunan kelapa sawit tersebut dikuasai oleh perusahaan-perusahaan asing maupun perusahaan lokal, begitu pula produksi sawit beserta olahannya dipegang oleh perusahaan-perusahaan tersebut, dengan produksi sebesar setengah dari total produksi minyak kelapa sawit Indonesia, sedangkan perkebunan pemerintah memiliki peran menengah dalam industri minyak sawit di Indonesia. Wilmar International Limited merupakan salah satu perusahaan asing terbesar yang menguasai pangsa pasar industri sawit beserta olahannya di Indonesia, berikut 10 peringkat perusahaan asing dan lokal sebagai pemasok CPO terbesar di Indonesia dimana Wilmart International Co, menempati urutan kedua terbesar.



Tabel 1.1. Sepuluh Perusahaan Pemasok CPO Terbesar di Indonesia

NAMA PERUSAHAAN	PASUKAN CPO (TON)
<b>SINAR MAS GROUP/PT GOLDEN AGRI RESOURCES</b>	15.000
<b>WILMAR INTERNATIONAL GROUP</b>	8.500
<b>PT. PERKEBUNAN NUSANTARA (PTPN) IV</b>	6.675
<b>ASTRA AGRO LESTARI GROUP/PT ASTRA AGRO LESTARI TBK</b>	6.000
<b>MINAMAS PLANTATION GROUP</b>	6.000
<b>MUSIM MAS GROUP</b>	6.000
<b>PT PERKEBUNAN NUSA NTARA (PTPN) III</b>	5.650
<b>ASIAN AGRI GROUP/RAJA GARUDA MAS</b>	5.000
<b>DUTA PALMA GROUPP</b>	5.000
<b>SALIM GROUP/PT SALIM PLANTATIONS/INDOFOOD GROUP/PT INDOAGRI</b>	5.000

PT. AMP Plantation sendiri salah satu subsidiary dari Wilmar International Limited dalam menjalankan operasional sebenarnya telah menerapkan konsep BSC yang sebagian besar dikontrol oleh holding company, namun evaluasi terhadap penerapan BSC tersebut belum dilakukan secara komprehensif di unit bisnis. KPI yang ada di masing-masing persepektif evaluasi belum dilakukan secara terintegrasi. Penilaian KPI persepektif Financial dan Internal bisnis proses masih merupakan persepektif yang dijadikan faktor keberhasilan kinerja perusahaan. Measurment dan target manajemen stratejik BSC belum dijadikan sebagai instrument mengukur keberhasilan kinerja perusahaan.

Sebagai perusahaan manufacture PT AMP Plantation mempunyai lini bisnis mulai dari operasional di plantation sampai proses produksi bahan mentah

di pabrik. Produk berupa yang berada dalam core bisnis perusahaan terdiri atas 3 produk utama yaitu :

1. Tandan buah segar (*Fresh fruit bunch*) : tandan buah segar adalah produk bahan mentah yang dihasilkan oleh unit bisnis di plantation yang terdiri atas 3 unit bisnis. Tandan buah segar sebagai bahan baku yang akan di proses di pabrik.
2. Minyak mentah sawit (*Crude palm oil*): minyak mentah adalah keluaran produk dari pengolahan tandan buah segar.
3. Inti sawit (*Palm kernel*): Inti sawit yang dihasilkan dari proses pengolahan tandan buah segar yang selanjutnya akan di proses kembali menjadi minyak Inti sawit (*Palm kernel oil*).

Dari hasil laporan profit or loss ada penurunan profit tahun 2015 yang sangat significant dari profit tahun 2014 yaitu terjadi penurunan sebesar 62%. Penyebab utama penurunan profit ini adalah penurunan harga CPO dunia sebesar 25% dari tahun 2014, dimana harga CPO rata-rata tahun 2015 US\$ 614 /MTberbanding terbalik dibanding 2014 harga CPO adalah sebesar USD 818,2/MT, secara global hal ini dipengaruhi oleh jatuhnya harga minyak mentah (*light sweet*) sampai menembus US\$ 30 /Barrel baru.Dari laporan keuangan perusahaan tahun 2014 dan tahun 2015 dapat dilihat terjadinya penurunan penjualan perusahaan sebesar 31%, Walaupun pada bagian produksi dan perkebunan telah dilakukan efisiensi yang ketat sehingga kinerja bagian operasional sedikit mengalami kenaikan 10,83% menekan harga pokok penjualan sebesar 27,64% yang juga sebagai imbas penurunan produksi PT. AMP

Plantation. Akan tetapi, penurunan terhadap beban administrasi, pemasaran dan penjualan hanya sedikit mengalami penurunan hanya sebesar 0,56% dari tahun sebelumnya sehingga perolehan laba bersih turun drastis sebesar 59%. Ini membuktikan bahwa perusahaan belum maksimal dalam mengelola aset fisik dan aset non fisik perusahaan dikarenakan perusahaan model BSC yang diimplementasikan kurang efektif dalam mencapai sasaran strategis disamping perubahan nilai tukar dan faktor eksternal diluar perusahaan. Maka dari itu diperlukan evaluasi ulang penerapan model BSC sebagai perangkat pengukuran kinerja organisasi perusahaan, maka kinerja perusahaan pada masa yang akan datang dapat di tingkatkan dan mampu memuaskan seluruh pemangku kepentingan.

PT AMP Plantation sebagai salah satu subsidiary dari Wilmar International Limited dalam mengukur kinerja keuangan belum dilakukan secara terintegrasi pada keempat persepektif yang membangun berjalannya proses bisnis, Kinerja Financia dan non financial perlu diukur secara berimbang sesuai dengan KPI dan pembobotan yang dirumuskan oleh Direksi dan masing-masing head department sehingga dapat dilihat hubungan kausalitas sebab akibat (*Cause Effect Relationship*) dalam suatu rantai hubungan sebab akibat dari faktor pendorong kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang pada akhirnya mampu mendongkrak kinerja keuangan sebagai cerminan keberhasilan perspektif keuangan

Dari ulasan singkat pada latar belakang masalah diatas, maka penulis berkeinginan melakukan penelitian mengenai penerapan BSC pada PT. AMP



dengan mengusulkan judul penelitian **“EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN INSTRUMENT MANAGEMENT STRATEJIK *BALANCE SCORECARD* (STUDI KASUS PT. AMP PLANTATION).”**

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian singkat pada latar belakang masalah diatas, maka penulis mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah gambaran pemetaan strategi (*strategy map*) yang menggambarkan keadaan PT AMP Plantation berdasarkan Misi, Visi, tujuan strategis, analisa SWOT dan rantai nilai perusahaan.
2. Bagaimana system pengukuran kinerja dengan pendekatan instrument *Balance Scorecard* di PT AMP Plantation
3. Sejauh mana kinerja yang dicapai perusahaan PT AMP Plantation selama periode tahun 2012 sampai tahun 2016 dengan pendekatan instrument *Balance Scorecard*.

### **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian kali ini adalah untuk mengetahui :

1. Mengetahui peta strategik *Balanced Scorecard* yang sesuai dengan Visi, Misi dan Startegi perusahaan.

2. Mengetahui system pengukuran kinerja PT AMP Plantation dengan pendekatan instrument *Balance Scorecard*.
3. Mengetahui kinerja yang dicapai perusahaan pada masing-masing perspektif selama periode tahun 2012 sampai tahun 2016.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis dalam penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. AMP PLANTATION, yaitu sebagai berikut :

- a. Sebagai bahan masukan bagi manajemen PT. AMP PLANTATION dalam menyusun dan menerapkan model *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen kinerja.
- b. Sebagai bahan masukan pertimbangan bagi manajemen PT. AMP PLANTATION dalam memaparkan strategi organisasi kepada seluruh *stakeholder* atau pemangku kepentingan, seperti pemegang saham, perusahaan induk yaitu Wilmar International Ltd, para pelanggan utama perusahaan, seluruh karyawan PT. AMP PLANTATION dan *stakeholder* lainnya.
- c. Sebagai sarana dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi karyawan PT. AMP PLANTATION, terutama yang terlibat dalam proses penyusunan dan penerapan *Balanced Scorecard*.
- d. Sebagai bahan bacaan dan bahan referensi bagi kalangan praktisi dan akademisi yang ingin mempelajari dan melakukan penelitian tentang penerapan model *balanced scorecard* terhadap peningkatan kinerja organisasi perusahaan.

#### **1.4. Ruang lingkup ( scope and study)**

Ruang lingkup penelitian adalah :

1. Operasional PT AMP Plantation dibahagian operasional plantation dan proses pengolahan pabrik
2. Penelitian dibatasi pada pengaruh kinerja pada empat perspektif yang ada di PT AMP Plantation yang di representatif oleh Department Financial and administration, Department Estate dan Mill, Department Trading, Department Human Resources.

#### **1.5. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan pada penelitian kali ini akan diurai menjadi lima bab, dimana masing-masing dirincikan menjadi beberapa sub-bab berdasarkan substansi penguraiannya. Secara garis besar, sistematika penulisan pada masing-masing bab adalah sebagai berikut :

##### **Bab I Pendahuluan**

Pada bab ini penulis menggambarkan mengenai latar belakang suatu masalah, kemudian merumuskan masalah-masalah apa saja yang akan di teliti dan sistematika penulisan dalam melakukan penelitian.

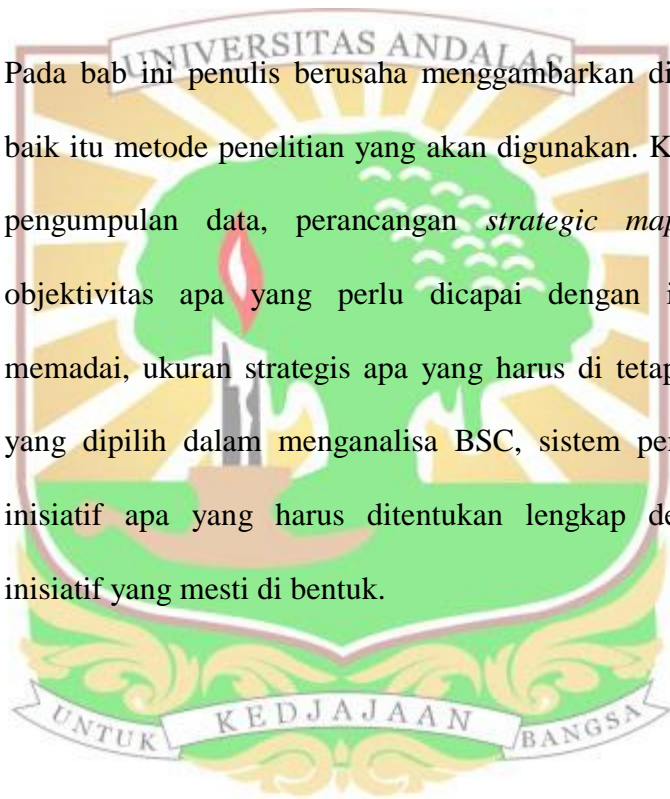


## **Bab II Landasan Teori**

Pada bab ini penulis memaparkan tentang teori apa saja yang akan dijadikan dasar penelitian dengan didukung beberapa artikel dan jurnal dari beberapa peneliti terdahulu. Teori-teori yang digunakan memiliki keterkaitan dengan model *balanced scorecard*.

## **Bab III Metode Penelitian**

Pada bab ini penulis berusaha menggambarkan disain penelitian, baik itu metode penelitian yang akan digunakan. Kemudian tehnik pengumpulan data, perancangan *strategic map*, menentukan objektivitas apa yang perlu dicapai dengan instrumen yang memadai, ukuran strategis apa yang harus ditetapkan, perangkat yang dipilih dalam menganalisa BSC, sistem pembobotan serta inisiatif apa yang harus ditentukan lengkap dengan program inisiatif yang mesti dibentuk.



## **Bab IV Pembahasan**

Pada bab ini penulis memberikan bahasan penelitian berkaitan tentang evaluasi kinerja dengan pendekatan instrument BSC pada PT. AMP PLANTATION. Perbandingan dilakukan dengan target strategis yang sudah ditetapkan semula dengan realisasi yang telah

dicapai perusahaan. Kemudian ditarik kesimpulan mengenai kinerja perusahaan pada masing-masing perspektif.

## **Bab V Kesimpulan, Implikasi Penelitian, Keterbatasan Penelitian dan Saran-saran**

Pada bab ini berisikan kesimpulan hasil, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian dan saran-saran yang merupakan rekomendasi yang diharapkan dari evaluasi kinerja dengan pendekatan instrument manajemen *balanced scorecard* terhadap kinerja keseluruhan PT.AMP PLANTATION.

