

# I. PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Dalam kearifan intelektual, usaha peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia tidak mungkin terlepas dari pembangunan pertanian, karena sektor tersebut sampai saat ini masih menjadi prioritas utama kegiatan ekonomi (Gumbira, 2006 : 86). Selain itu, menurut Daryanto (2009 : 131), sektor pertanian mempunyai efek pengganda (*multiplier effect*) yang besar terkait dengan adanya keterkaitan kedepan dan kebelakang (*forward and backward linkage*) dengan sektor – sektor lainnya, terutama industri pengolahan dan jasa.

Peningkatan kinerja sektor pertanian tak lepas dari kondisi faktor – faktor yang mempengaruhinya. Pupuk merupakan salah satu faktor produksi yang sangat menentukan produksi dan produktivitas pertanian. Oleh karena itu, ketersediaan pupuk di pasar baik dari segi kualitas, kuantitas, dan waktu menjadi salah satu faktor penentu hasil pertanian.

Dalam rangka memenuhi kebutuhan pupuk, perusahaan manufaktur bekerja sama dengan beberapa perusahaan dagang atau penyalur pupuk untuk menjamin ketersediaan pupuk disetiap daerah. Perusahaan dagang berpengaruh dalam penyaluran salah satu faktor produksi yang penting bagi pertanian berupa pupuk ke berbagai pengecer diseluruh daerah. Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia (2009) mengemukakan bahwa pupuk juga dapat menyumbangkan 20% terhadap keberhasilan peningkatan produksi sektor pertanian. Pada lampiran 1 terlihat bahwa tingginya tingkat konsumsi pupuk oleh petani baik domestik maupun luar negeri. Beberapa perusahaan dagang yang termasuk distributor pupuk banyak yang memperebutkan tender dengan perusahaan pesaing lainnya. Untuk itu, agar memiliki keunggulan dalam persaingan bisnis yang pesat, perusahaan dagang perlu memiliki kerangka kerja sistem pengukuran kinerja yang tepat.

Dewasa ini, pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis

perusahaan. Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi non finansial. Informasi finansial didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Sedangkan informasi nonfinansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan (Hardiyanto, 2005 : 121).

Kurangnya kesadaran manajemen tentang tujuan utama perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan menyebabkan rendahnya kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *financial returns* dalam jangka panjang. Adapun jika manajemen telah memiliki kesadaran bahwa perusahaan mereka merupakan institusi pencipta kekayaan, namun karena tidak memiliki alat memadai untuk menciptakan kekayaan, kemampuan manajemen dalam menghasilkan *outstanding financial returns* dalam jangka panjang adalah rendah. Hal ini disebabkan manajemen menggunakan sistem perencanaan strategik yang hanya berfokus kepada perspektif keuangan atau hanya menggunakan sistem perencanaan jangka pendek yang berfokus ke keuangan. Kurangnya kemampuan manajemen dalam menciptakan *outstanding financial returns* dapat dengan mudah diatasi melalui penerapan *Balanced Scorecard* dalam perencanaan strategik (Mulyadi, 2001 : 7).

*Balanced Scorecard* adalah sebuah konsep yang dikenalkan oleh dua orang professor sekolah bisnis Harvard (USA) yaitu Robert S. Kaplan dan David P. Norton untuk menyeimbangkan penilaian atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja finansial. Kedua pakar ini menyatakan bahwa kinerja finansial sebuah perusahaan hanyalah salah satu tolok ukur yang harus digunakan. Kinerja finansial sangat dipengaruhi oleh kinerja perusahaan dalam bidang – bidang lain seperti kualitas dari produk barang atau jasa dan pelayanan, kesetiaan pelanggan yang dipengaruhi oleh kepuasan mereka dan akhirnya oleh kemampuan dan sikap tenaga kerja. Selain itu, kinerja perusahaan juga dapat dilihat dari pertumbuhan bisnisnya dalam jangka panjang (Achmad, 2002 : 56).

Perusahaan – perusahaan di Indonesia masih banyak yang belum sepenuhnya menerapkan konsep *Balanced Scorecard* secara efektif. Hal ini disebabkan oleh kurangnya keberanian manajemen dalam melakukan eksperimen PT Bintang sejahtera Mandiri Pratama merupakan salah satu perusahaan dagang yang bergerak dalam bidang pertanian yaitu distribusi pupuk. Pengukuran kinerja

PT Bintang Sejahtera Mandiri Pratama masih menggunakan pengukuran tradisional yang menitik beratkan pengukurannya terhadap finansial. Sistem pengukuran kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan perspektif finansial dirasakan banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan. Oleh karena itu, perusahaan – perusahaan diharuskan menerapkan suatu konsep penilaian kinerja yang tidak hanya dilihat dari sisi keuangan namun juga dilihat dari sisi nonkeuangan. Salah satunya dengan cara menerapkan strategi yang baik dan unggul melalui perancangan strategi. Untuk membuat sebuah perancangan strategi yang baik, diperlukan alat manajemen strategi yang mampu secara komprehensif melihat perspektif yang ada dalam suatu perusahaan.

Dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan, *Balanced Scorecard* juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Di samping itu, *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*) tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir (*driver*).

## **B. Rumusan Masalah**

Perusahaan yang hanya menggunakan pengukuran keuangan semata dapat menyimpulkan bahwa kinerjanya baik – baik saja jika hasil pengukuran keuangannya baik, sehingga mengabaikan faktor keberhasilan lainnya. Penilaian kinerja yang lebih menitikberatkan pada sektor *financial* akan menyulitkan perusahaan mengidentifikasi penyebab atau masalah yang terjadi pada kinerja perusahaan dan sulit untuk mengetahui seberapa efektif penerapan strategi yang telah dilakukan. Perusahaan yang lebih memperhatikan hasil akhir yang dalam hal ini adalah hasil penjualan dan laba perusahaan tanpa memperhatikan faktor-faktor yang menjadi penentu akhir akan menyebabkan perusahaan mengabaikan dampak yang akan timbul dalam jangka panjang.

Perusahaan dagang khususnya penyalur pupuk, memiliki peran penting dalam pertanian di Indonesia. Hal ini dikarenakan pupuk merupakan salah satu faktor produksi yang penting dalam sektor pangan. Tingginya konsumsi pupuk

baik subsidi maupun non subsidi melibatkan banyak perusahaan yang ingin menciptakan kekayaan dengan memaksimalkan keuntungan yang didapatkan.

PT Bintang Sejahtera Mandiri Pratama adalah perusahaan baru yang terbentuk pada 2014 dari yang dulunya bernama CV Bintang Sejahtera. Pencapaian tersebut dibarengi dengan besarnya keuntungan yang didapatkan berdasarkan laporan keuangan PT Bintang Sejahtera Mandiri pratama. Perusahaan ini merupakan salah satu dari sebelas distributor pupuk di Sumatera Barat yang memiliki pangsa pasar di Lima Puluh Kota, Pasaman, dan Pesisir Selatan. Perusahaan harus mampu bersaing dengan perusahaan lain yang dominan dan telah berkembang pesat. Persaingan yang semakin tajam ini harus diikuti dengan manajemen yang baik untuk bisa bertahan dalam industri penyaluran pupuk. Salah satu faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan untuk bisa terus bertahan hidup adalah kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja tidak hanya mengetahui bagaimana kinerja bisnis, akan tetapi dapat menjadi informasi yang berguna bagi perusahaan dan mampu meningkatkan kinerja organisasi sehingga dapat lebih baik melayani pelanggan, karyawan, pemilik dan *stakeholder*.

Oleh karena itu untuk dapat menentukan kinerja, perusahaan dapat menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis, seperti *financial perspective, internal proses business perspective, customer perspective, dan learning dan growth*. Keunggulan penerapan *Balanced Scorecard* adalah untuk dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, menarik untuk diteliti sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan uraian di atas, maka timbul pertanyaan penelitian yaitu :

1. Bagaimana kinerja perusahaan dengan ukuran tradisional?
2. Bagaimana kinerja perusahaan berdasarkan *balanced scorecard*?
3. Apakah *balanced scorecard* memang lebih koheren dibandingkan ukuran tradisional?

Dari pertanyaan tersebut penulis perlu untuk melakukan penelitian yang berjudul **Analisis Kinerja Perusahaan : Perbandingan Antara Metode Pengukuran Tradisional Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus PT. Bintang Sejahtera Mandiri Pratama)**.

### C. Tujuan Penelitian

Dengan mengacu pada rumusan masalah diatas, maka tujuan diadakannya penelitian ini adalah :

1. Mendeskripsikan gambaran umum perusahaan.
2. Membandingkan kinerja perusahaan berdasarkan metode *balanced scorecard* dengan metode tradisional.

### D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis dan akademis, diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan acuan serta dapat digunakan untuk menambah wawasan, pengetahuan, dan pemahaman mengenai judul yang diteliti.
2. Manfaat praktis, diharapkan dapat digunakan sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan untuk kedepannya dan memberikan gambaran tentang pentingnya *Balanced Scorecard* sebagai solusi yang baik untuk mengukur kinerja perusahaan.

