

Bab I Pendahuluan

I.1 Latar Belakang

Pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah perusahaan karena dengan adanya suatu pengukuran terhadap kinerja perusahaan maka pihak manajemen dapat menilai sejauh mana pencapaian target kinerja perusahaan. Jika anda tidak dapat mengukurnya, maka anda tidak dapat mengelolanya (Kaplan dan Norton, 1996). Pengukuran kinerja juga memudahkan manajemen untuk mengelola, mengevaluasi kinerja perusahaan dan unit-unit terkait dalam lingkungan organisasi perusahaan.

Perusahaan Umum Badan Urusan Logistik Divisi Regional Jawa Barat (yang selanjutnya disebut Perum Bulog Divre Jabar) merupakan perusahaan yang bertanggung jawab dalam pasokan pangan untuk Provinsi Jawa Barat. Perusahaan ini dibawah oleh Perum Bulog Pusat yang terbagi kedalam 26 divisi regional seluruh Indonesia. Sebagai lembaga yang bertanggung jawab terhadap pasokan pangan maka Perum Bulog Divre Jabar dituntut untuk terus meningkatkan kinerjanya guna terus memenuhi kebutuhan pangan Provinsi Jawa Barat. Untuk itu Perum Bulog Divre Jabar perlu mengevaluasi kinerja perusahaan guna mengetahui sejauh mana pencapaian target perusahaan saat ini dan dari evaluasi itulah akan direncanakan strategi atau tindakan yang harus dijalankan perusahaan.

Perum Bulog Divre Jabar selama ini melakukan pengukuran kinerja berdasarkan aspek pencapaian pasokan pangan di Jawa Barat. Namun seiring perubahan status hukum Bulog dari Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND) menjadi Perusahaan Umum (PERUM) sesuai PP No.7 tahun 2003 maka sejak itu Perum Bulog Divre Jabar dituntut untuk melaksanakan dua fungsi secara bersamaan, yaitu fungsi layanan publik dan fungsi komersial. Dengan begitu perusahaan dituntut untuk menciptakan kekayaan finansialnya secara mandiri mengingat semakin terbatasnya dana pemerintah di masa mendatang, namun juga harus tetap melaksanakan tugas pelayanan publik yang dibebankan pemerintah (www.bulog.co.id, 2010). Sejak itu pula pengukuran kinerja perusahaan mulai

memasukkan aspek profit sebagai tolok ukur selain pencapaian pasokan. Berikut ini adalah data yang menunjukkan pencapaian pasokan dan profit yang diperoleh Perum Bulog Divre Jabar beberapa tahun terakhir :

Tabel I.1 Target dan Realisasi Pasokan Gabah/Beras

Tahun	Target (Kg)	Realisasi (Kg)
2004	332.650.500	362.158.973
2005	320.675.000	273.303.556
2006	356.875.080	204.548.850
2007	260.000.000	258.960.508
2008	350.000.000	451.713.891
2009	595.000.000	593.076.927
2010	450.000.000	374.588.042

(Sumber : Data Laporan Pasokan Perum Bulog Divre Jabar)

Tabel I.1 menunjukkan jumlah target dan realisasi pasokan gabah/beras pada tiap tahunnya. Kinerja perusahaan dikatakan baik bila mampu memenuhi target yang ditetapkan oleh Perum Bulog Pusat dan sebaliknya bila perusahaan tidak mampu memenuhi target maka kinerja perusahaan dikatakan kurang memuaskan. Pada Tabel I.1 terlihat bahwa pada tahun 2004 dan 2008 kinerja perusahaan dikategorikan baik karena telah melebihi target yang ada, sedangkan pada tahun-tahun lainnya perusahaan belum mampu memenuhi target sehingga dikategorikan kurang memuaskan.

Tabel I.2 Profit per Tahun

Tahun	Profit (Rupiah)
2009	248.658.487.662,47
2010	412.579.461.892,24 (s.d. Bulan November)

(Sumber : Data Laporan Laba-Rugi Konsolidasi Perum Bulog Divre Jabar)

Tabel I.2 menunjukkan profit yang diraih Perum Bulog Divre Jabar pada dua tahun terakhir. Untuk penilaian kinerja perusahaan berdasarkan aspek profit,

perusahaan dikatakan baik jika terjadi peningkatan profit dari tahun ke tahun. Sehingga berdasarkan Tabel I.2 kinerja Perum Bulog Divre Jabar dapat dikatakan baik karena terjadi peningkatan profit dari tahun 2009 ke tahun 2010.

Namun pengukuran kinerja berdasarkan kedua aspek tersebut tidaklah cukup untuk mengetahui kinerja dan keadaan perusahaan secara keseluruhan. Berdasarkan teori yang dikemukakan Kaplan dan Norton bahwa pengukuran kinerja perusahaan yang efektif harus merupakan bagian yang integral dari proses manajemen yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal perusahaan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja juga harus mampu menilai aspek-aspek yang sesuai dan merupakan penjabaran visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan. Dikaitkan dengan hal tersebut maka dua aspek penilaian kinerja yang digunakan Perum Bulog Divre Jabar selama ini belum mengintegrasikan seluruh aspek kinerja di organisasi ke dalam sistem pengukuran kinerja yang dapat mewujudkan visi misi perusahaan.

Dengan hanya menggunakan aspek pasokan dan profit maka perusahaan tidak fokus mengelola aspek-aspek seperti kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, proses internal yang responsif dimana sesungguhnya aspek nonfinansial ini saling berhubungan dan amat penting tidak hanya untuk kinerja perusahaan saat ini namun juga untuk perkembangan perusahaan masa mendatang. Dengan fokus pada aspek karyawan, karyawan akan menjadi lebih termotivasi dan loyal terhadap perusahaannya sehingga meningkatkan produktivitas kerja. Produktivitas kerja nantinya akan berimbas pada proses internal yang semakin responsif, dengan adanya proses internal yang responsif maka akan meningkatkan kualitas pelayanan atau *service level* suatu perusahaan. *Service level* inilah yang akan menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan sehingga menumbuhkan loyalitas pelanggan kepada perusahaan. Pada akhirnya keterkaitan aspek tersebut akan berakhir pada peningkatan profit perusahaan.

Hal-hal tersebut menjadi sangat penting karena Perum Bulog Divre Jabar dituntut untuk terus meningkatkan kinerjanya. Perum Bulog Divre Jabar dituntut untuk memupuk sebesar-besarnya keuntungan finansialnya secara mandiri. Perusahaan ini juga harus memberikan kualitas pelayanan yang baik kepada konsumen

sebagaimana yang tercantum pada Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia No.7 tahun 2003 bagian ketiga mengenai sifat, maksud dan tujuan perusahaan. Perum Bulog Divre Jabar juga bertanggung jawab untuk terus memenuhi kebutuhan pangan Jawa Barat yang memiliki tingkat konsumsi beras yang termasuk tertinggi di Indonesia. Tingkat konsumsi beras di Jawa Barat mencapai 105 kilogram per kapita per tahun (www.jabarprov.go.id, 2011). Artinya Perum Bulog Divre Jabar harus terus meningkatkan pasokan pangan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Sejalan dengan tuntutan untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan publik, memenuhi pasokan dan menciptakan keuntungan finansial maka Perum Bulog Divre Jabar harus melakukan pengukuran kinerja seluruh aspek dalam lingkup organisasinya yang saling berhubungan dalam mewujudkan visi misi perusahaan. Pengukuran yang menyeluruh inilah yang akan menghasilkan keseimbangan kinerja antara aspek finansial dengan aspek-aspek nonfinansial lainnya. Keseimbangan kinerja aspek finansial dan nonfinansial itulah yang akan membuat perusahaan dapat terus memenuhi kebutuhan pangan dengan kualitas pelayanan yang baik dan juga dapat memupuk profit sebagai hasil akhir.

Salah satu metode yang sering digunakan untuk sistem pengukuran kinerja adalah Metode *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* yang dibuat oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton merupakan sekelompok tolok ukur kinerja yang menerjemahkan visi misi perusahaan ke dalam empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Metode ini mampu mengintegrasikan seluruh perspektif dalam manajemen baik finansial maupun nonfinansial secara seimbang. Dengan menggunakan metode ini maka Perum Bulog Divre Jabar dapat melengkapi aspek-aspek penilaian yang digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan sehingga didapatkan pengukuran kinerja yang menilai pencapaian visi misi perusahaan dengan lebih baik. Pada akhirnya Perum Bulog Divre Jabar akan dapat terus meningkatkan kinerjanya guna memenuhi kebutuhan finansial, pelayanan pelanggan dan pemenuhan kebutuhan pangan di Jawa Barat.

Balanced Scorecard juga merupakan model yang paling populer di dunia maupun di Indonesia. Beberapa perusahaan besar di Amerika yang mengimplementasikannya seperti: Metro Bank, Chadwick Inc, Sears Roebuck. Tidak hanya di dunia, di Indonesia-pun model *Balanced Scorecard* banyak diaplikasikan oleh perusahaan-perusahaan swasta, BUMN, dan organisasi non profit lainnya. Perusahaan-perusahaan tersebut meraih hasil yang signifikan dalam perkembangan bisnisnya (Vanany, 2009). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja Perum Bulog Divre Jabar.

I.2 Perumusan Masalah

1. Apa saja yang menjadi indikator untuk mengukur kinerja Perum Bulog Divre Jabar berdasarkan metode *Balanced Scorecard* (BSC)?
2. Bagaimana pencapaian kinerja Perum Bulog Divre Jabar berdasarkan metode *Balanced Scorecard* (BSC)?
3. Bagaimana rekomendasi bagi Perum Bulog Divre Jabar berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* (BSC)?

I.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja Perum Bulog Divre Jabar berdasarkan metode *Balanced Scorecard* (BSC).
2. Mengetahui pencapaian kinerja Perum Bulog Divre Jabar berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* (BSC).
3. Memberikan rekomendasi bagi Perum Bulog Divre Jabar berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* (BSC).

I.4 Manfaat Penelitian

1. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai gambaran kinerja Perum Bulog Divre Jabar saat ini.
2. Mempermudah pihak manajemen dalam menilai, memonitoring dan mengontrol kinerja Perum Bulog Divre Jabar.
3. Sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk penentuan langkah peningkatan kinerja Perum Bulog Divre Jabar.

I.5 Batasan Masalah

1. Pengambilan data berdasarkan data tahun 2010 yang diperoleh pada saat melakukan penelitian.
2. Rekomendasi hanya berupa usulan program saja, tidak sampai implementasi pelaksanaan program.
3. Proses bisnis yang diteliti dibatasi hanya pada proses bisnis pasokan beras/gabah.

I.6 Kontribusi Penelitian

I.6.1 Kontribusi pada Keilmuan

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi bagi perkembangan penelitian di bidang sistem pengukuran kinerja, terutama pengukuran kinerja dalam suatu perusahaan berbasis *Balanced Scorecard*.

Kajian penelitian ini menambah kontribusi terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang telah mengkaji tentang pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dalam proses pengukuran kinerja perusahaan.

I.6.2 Kontribusi pada Praktik

Berkaitan dengan kebutuhan praktis bagi perusahaan-perusahaan, temuan dari penelitian ini diharapkan dapat:

1. Memberikan masukan-masukan bagi perusahaan untuk penerapan sistem pengukuran kinerja.
2. Dapat menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan mengenai kinerja *existing* perusahaan yang bersangkutan.

I.7 Sistematika Penulisan

Penelitian ini dapat diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan-batasan masalah dan sistematika penulisan itu sendiri.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi mengenai uraian dari metode dan teori-teori yang dipergunakan untuk mendukung dalam penelitian ini sebagai landasan proses pemecahan masalah.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang model konseptual, metode pengumpulan data, langkah-langkah penelitian, dan kerangka pemecahan masalah.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi data yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi. Data-data tersebut yang kemudian menjadi acuan dan dasar pengukuran kinerja Perum Bulog Divre Jabar menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

BAB V ANALISIS DAN EVALUASI

Bab ini berisi analisis terhadap hasil pengukuran kinerja Perum Bulog Divre Jabar menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Baik kinerja pada tiap perspektif maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan dan saran yang berhubungan dengan hasil penelitian. Baik untuk perusahaan maupun bagi pengembangan hasil penelitian lebih lanjut.