

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk. merupakan salah satu perusahaan besar yang sangat terkenal di Indonesia. Perusahaan ini bergerak di bidang pengolahan makanan dan minuman yang didirikan pada tahun 1971 dan memiliki cabang hampir di semua daerah di Indonesia dengan mencanangkan suatu komitmen untuk menghasilkan produk makanan olahan bermutu, aman, dan halal untuk dikonsumsi. Aspek kesegaran, higienis, kandungan gizi, rasa, praktis, aman dan halal dikonsumsi senantiasa menjadi prioritas Indofood untuk menjamin mutu produk yang selalu prima, PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk adalah perusahaan yang dijadikan objek penelitian studi kasus dalam hal pengukuran kinerja perusahaan yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan perusahaan tersebut telah tercapai. Pengetahuan mengenai kondisi yang terjadi sekarang adalah dasar perusahaan untuk melakukan perbaikan dan melakukan langkah-langkah yang akan diambil pada tahap berikutnya. Keberhasilan perusahaan pada masa yang akan datang akan ditentukan oleh bagaimana investasi dan pengelolaan aset intelektual atau tak berwujud seperti kompetensi pekerja, loyalitas pelanggan dan pengendalian mutu, untuk fokus pada bagaimana pengelolaan dan investasi pada aset fisik. Dalam melakukan investasi ini, keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan tidak dapat diukur dalam jangka pendek dengan model keuangan tradisional.

Pengukuran kinerja perusahaan merupakan suatu alat manajemen yang penting. Di dalam menghadapi persaingan di pasar global, perusahaan harus selalu terpacu untuk meningkatkan kinerjanya secara terus menerus. *Balance Scorecard* (BSC) yang merupakan konsep pengukuran yang diturunkan langsung dari strategi bisnis perusahaan perlu terus dipantau, karena akan mengarahkan karyawan terhadap faktor-faktor sukses kunci untuk membangun kesuksesan perusahaan. Dalam perusahaan ini terdapat beberapa permasalahan yang timbul seperti sistem transformasi asset (*strategy map*) untuk mencapai keberhasilan ini, perusahaan harus termotivasi untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan baik terhadap hasil pengukuran kinerja maupun tolak ukur kinerja itu sendiri.

Hal lain yang terkait adalah retensi pekerja, dimana hal ini merupakan kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan loss pada intellectual capital dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase turn over di perusahaan. Perlu dicermati pula produktivitas pekerja, ini merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut. Kapabilitas dari sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

PT. Indofood Sukses Makmur Tbk perlu memiliki kerangka kerja sistem pengukuran kinerja yang tepat. 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. 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.

1.2 Perumusan Masalah

Untuk lebih mengarahkan penulis dalam melakukan penelitian, maka dibuatlah perumusan masalah yang menyangkut beberapa hal berikut ini:

1. Merumuskan perencanaan peta strategi (*Strategy Map*) yang harus diterapkan untuk setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* agar sesuai dengan visi dan tujuan perusahaan.
2. Mengidentifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) yang ada dalam perusahaan.
3. Bagaimana kinerja perusahaan dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard*.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Pemecahan Masalah

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Mampu merencanakan peta strategi (*Strategy Map*) yang harus diterapkan untuk setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* agar sesuai dengan visi misi dan tujuan perusahaan.
- 2) Arahan seberapa jauh strategi dan tujuan yang telah dan akan dicapai untuk perusahaan.
- 3) Mendapatkan hasil dari pengaruh kinerja perusahaan melalui keempat persepektif Balance Scorecard.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi :

- 1) Perusahaan

Sebagai sumbang pemikiran untuk dijadikan masukan sebagai bahan pertimbangan terhadap pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*.

- 2) Peneliti

Sebagai dasar pemahaman lebih lanjut terhadap materi *Balanced Scorecard*.

- 3) Pihak lain

Ditujukan kepada peneliti selanjutnya yang tertarik terhadap masalah yang dibahas kali ini sebagai bahan pertimbangan.

1.4 Pembatasan Masalah

Agar persoalan tidak terlalu luas dan menyimpang dari masalah yang diteliti, maka perlu adanya pembatasan-pembatasan masalah sehingga hasilnya lebih terarah dan representative sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

Adapun batasan batasan masalah tersebut yaitu :

1. Data primer dan data sekunder yang digunakan adalah data pada saat penelitian dilakukan.
2. Data historis dari perusahaan yang digunakan adalah data tahun 2012-2013.
3. Responden kuesioner adalah manager, supplier dan karyawan yang berusia 17 s/d 60.

1.5 Lokasi Penelitian

Dalam hal ini penelitian yang penulis lakukan di PT. Indofood Sukses Makmur Tbk, Cibitung Jl. Kp Jarakosta RT 005/002 No 1, Desa Suka Danau. Cikarang Barat Bekasi 17520 Jawa Barat Indonesia.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas dengan penulisan laporan ini, penulis membuat sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan pemecahan masalah, ruang lingkup pembahasan masalah, lokasi penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Berisi rangkuman penelitian sebelumnya dan teori-teori penunjang yang digunakan untuk melandasi permasalahan untuk memecahkan permasalahan yang ada.

BAB III USULAN PEMECAHAN MASALAH

Bab ini berisikan tentang penjelasan model yang digunakan dalam penelitian serta langkah-langkah pemecahan masalah yang akan dilakukan dan juga metode yang akan digunakan dalam pemecahan masalah.

BAB IV PENGUMPULAN DATA

Bab ini berisikan uraian tentang perusahaan, meliputi sejarah perusahaan, kegiatan usaha dan struktur organisasi dan data-data yang dibutuhkan untuk pengolahan data dan hasil pengolahan data sebagai analisis dan pembahasan selanjutnya.

BAB V ANALISIS

Bab ini berisikan uraian analisis dan pembahasan hasil dari pengolahan data dari bab sebelumnya.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan berdasarkan hasil pembahasan bab-bab sebelumnya yang mencerminkan jawaban atas permasalahan yang dirumuskan. Sedangkan saran merupakan tindak lanjut dari kesimpulan,

berupa anjuran yang terarah kepada pemecahan masalah.