

INTISARI

Lingkungan bisnis saat ini dihadapkan pada tantangan globalisasi ekonomi, perkembangan teknologi informasi, dan revolusi manajemen yang menjadikan persaingan usaha semakin berat dan tajam. Diperlukan pemilihan strategi yang tepat agar perusahaan *sustainable*, yaitu berorientasi pada *customer value* dan *continues improvement*. Untuk mengukur keberhasilan strategi diperlukan adanya pengukuran kinerja yang akurat. Selain itu, perusahaan juga dihadapkan pada permasalahan keagenan, yaitu preferensi agen untuk memaksimalkan kepentingannya di atas kepentingan perusahaan. Hal ini dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan. *Balanced scorecard* (BSC) dapat mengatasi dua masalah utama tersebut, yaitu pengukuran kinerja strategi organisasi dan keagenan. *Balanced scorecard* mengintegrasikan langkah-langkah dari strategi perusahaan ke dalam target dan inisiatif karyawan sehingga menciptakan keselarasan dan mengurangi masalah keagenan. Perlu pemahaman dan motivasi yang baik dari karyawan agar penerapan BSC berjalan dengan sukses. Tujuan penelitian ini yakni untuk mengevaluasi penerapan konsep *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja dan menggali pemahaman/persepsi karyawan terkait pengukuran kinerjanya. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif studi kasus yang data utamanya diperoleh melalui proses wawancara dan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan sudah menerapkan konsep BSC pada penilaian kinerja dengan memasukkan empat aspek penting BSC (*financial*, pelanggan, bisnis proses, pembelajaran & pertumbuhan) ke dalam kriteria penilaian kinerja mereka. Selain itu, disesuaikan dengan peran dan tanggung jawab setiap karyawan dengan tetap mempertahankan *linkage* individu-departemen-perusahaan. Pemahaman dan motivasi karyawan terhadap penilaian kinerja mereka cukup baik, tetapi karyawan yang merasa “tidakpuas” lebih banyak daripada yang merasa “puas” terhadap penilaian kinerja.

Kata kunci: *balanced scorecard*, kinerja karyawan, *linkage*, pemahaman dan motivasi.

ABSTRACT

The business environment is currently faced with economic globalization challenge, advancement of information technology and management revolution has made business competition tougher and sharper. A choice of precise strategy is needed to ensure that a company is sustainable, that is, by orienting towards customer value and continued improvement. To assess the success of this strategy, an accurate performance assessment is needed. Moreover, companies are also faced with agency problems, that is, agents' preference to maximize their interests over companies' interests. This, in turn can hinder the achievement of companies' objectives. Balanced scorecard (BSC) can overcome the two main problems, that is, organization strategy performance assessment and agency. Balanced scorecard integrates the steps of company strategy into employees' target and initiative, therefore, it creates harmony and reduces agency problems. There is a need for good understanding and motivation from the employees so that the BSC implementation can run smoothly and successfully. The aim of this research is to evaluate the implementation of balanced scorecard concept in performance assessment and to uncover employees' understanding/perception towards his/her performance assessment. This is a qualitative research with a case study, in which the main data are obtained by means of interviews and questionnaires. The research results show that the company has implemented the BSC concept in performance assessment, by including the 4 essential aspects of BSC (finance, customers, business process, learning & growth) into their performance assessment. Furthermore, it is adjusted to employees' respective roles and responsibilities, by maintaining individual-department-company linkage. Employees' understanding and motivation towards their performance assessment is satisfactory, however, there are more employees who feel "unsatisfied" than those who feel "satisfied" with their performance assessment.

Keywords; balanced scorecard, employee performance, linkage, understanding and motivation.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Lingkungan bisnis saat ini dihadapkan pada tantangan globalisasi ekonomi, perkembangan teknologi informasi, revolusi manajemen yang berlangsung secara bersamaan dan cepat, manajemen harus jeli dan paham karakteristik dan dampaknya bagi persaingan usaha (Mulyadi: 2000). Globalisasi ekonomi ditandai dengan dibukanya era perdagangan bebas antarnegara. Perkembangan teknologi informasi ditandai dengan adanya perubahan *hard automation technology* ke teknologi informasi atau sering disebut *smart technology*. Era revolusi di bidang manajemen ditandai dengan meningkatnya fokus perusahaan pada kualitas seluruh aspek organisasi dan perbaikan sistem manajemen tradisional menjadi manajemen yang lebih modern, tidak kaku, responsif dan sesuai dengan perkembangan zaman (Mulyadi: 2000).

Perubahan tersebut berimplikasi semakin kerasnya persaingan di dunia usaha. Adanya arus globalisasi memudahkan proses ekspor dan impor, perkembangan IT memudahkan proses transaksi dan informasi, revolusi manajemen mendorong pelaku usaha senantiasa meningkatkan standar mutu jasa/produk dan efisiensi serta efektivitas proses produksi. Dampak kombinasi ketiga era tersebut akan menyebabkan ketersediaan produk dan jasa semakin melimpah di pasaran dengan standar mutu dan teknologi berbeda pada setiap pilihan dan semakin meningkatkan posisi tawar dari pelanggan. Pelanggan paling diuntungkan dengan kondisi pasar saat ini. Setiap pelaku bisnis dituntut untuk

selalu waspada dan senantiasa mengikuti perubahan lingkungan bisnis baru. Sikap apatis dan keengganan dalam menanggapi perubahan dapat menjadi bumerang bagi kelangsungan usaha. Kisah “Nokia” adalah salah satu contoh kasus nyata dari kegagalan manajemen dalam menghadapi persaingan akibat dari perubahan selera pasar ponsel genggam yang berlangsung cepat. “*From hero to zero*” merupakan istilah untuk menggambarkan kondisi Nokia saat itu. Nokia merupakan sebuah perusahaan yang memimpin di bidangnya dan dalam waktu singkat telah berubah total 180 derajat posisinya pada saat ini. Hal itu disebabkan oleh kegagalan menerapkan strategi dalam menghadapi perubahan selera pasar.

Pemilihan strategi menjadi penting dalam menentukan arah masa depan usaha, kemampuan manajemen dalam membaca perkembangan zaman dan memprediksi kondisi di masa depan akan sangat menentukan dalam pemilihan strategi bisnis yang efektif. Dengan kondisi persaingan yang semakin tajam dan pelanggan memegang kendali penuh atas selera pasar, manajemen perlu mengubah paradigma strategi lama agar lebih kompetitif dan dapat bertahan hidup.

Porter mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan diperoleh melalui efektivitas dalam operasional dan pemilihan preposisi strategis di mata pelanggan (Niven, 2002). Selanjutnya, Mulyadi (2000) menambahkan manajemen yang berorientasi pada *customer value, continues improvement* pada proses dan sistemnya akan menciptakan keunggulan kompetitif unik dibanding entitas lain (Mulyadi, 2000). Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa strategi yang andal adalah strategi yang dapat menciptakan keunggulan

kompetitif berkelanjutan dan efektif dalam operasional. Semuanya itu dapat terwujud jika manajemen berorientasi pada *customer value* dan *continues improvement* dalam sistem dan proses bisnisnya. Strategi tidak hanya mengandalkan pada pengurangan biaya dan perampingan. Sebaliknya, mereka memerlukan reposisi organisasi dalam ruang pasar yang kompetitif. Hal terpenting dalam strategi baru adalah seluruh organisasi mengadopsi satu set nilai-nilai budaya dan prioritas baru (Kaplan dan Norton, 1996).

Manajemen strategi yang andal dimulai dari penentuan visi, misi, tujuan kemudian berlanjut pada penjabaran strategi yang tepat. Penentuan kebijakan-kebijakan yang akan diambil serta program-program yang akan dijalankan untuk mencapainya harus tepat dan harmonis antara satu dan lainnya, bawahan dan atasannya (Mulyadi, 2002). Harmonisasi antara setiap tahapan diperlukan untuk menjamin keselarasan dan ketercapaian tujuan seperti yang telah ditetapkan di awal. Manajemen membutuhkan suatu alat untuk merangkum semua itu secara sistematis, terukur, dan terarah pada satu tujuan yang sama dengan perusahaan.

Kaplan dan Norton (1996) menjelaskan bahwa kemampuan untuk melaksanakan strategi lebih penting daripada kualitas strategi itu sendiri. Implementasi strategi merupakan faktor pembentuk valuasi paling penting pada perusahaan. Salah satu penyebab kesulitan menerapkan formulasi strategi yang baik adalah karena strategi yang unik dan berkelanjutan dilaksanakan oleh organisasi dalam penciptaan nilai berubah, tetapi alat untuk mengukur strategi tersebut tidak disesuaikan.

Pelaksanaan strategi perusahaan juga menghadapi permasalahan internal terutama yang berkaitan dengan ketenagakerjaan. Dijelaskan dalam Zimmerman (2003), permasalahan tersebut berakar pada adanya perbedaan kepentingan atau *conflict of interest* pada tempat yang sama antara prinsipal (*share holder*) dan agen (manajer) yang sering disebut sebagai masalah keagenan. Dalam agensi teori disebutkan bahwa prinsipal selaku pemilik perusahaan mempekerjakan dan memberikan mandat kepada agen untuk mengelola dan memaksimalkan investasinya secara baik, dan sebagai imbalannya prinsipal memberikan insentif yang wajar kepada agen. Prinsipal menghendaki agen memaksimalkan nilai perusahaan sehingga memberikan keuntungan finansial bagi prinsipal. Di lain pihak agen juga memiliki preferensi kepentingan untuk memaksimalkan keuntungan pribadinya sehingga terjadi tarik-menarik kepentingan antara agen dan prinsipal dalam perusahaan. Agen mendapatkan keuntungan lebih karena sebagai pihak pengendali perusahaan dan agen memiliki kesempatan untuk memanfaatkan jabatannya untuk mencapai preferensinya. Pada kondisi seperti inilah prinsipal membutuhkan adanya pengawasan dan kontrol terhadap kinerja agen dan proses audit dalam operasional perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan biaya keagenan.

Perbedaan kepentingan tersebut menjadi penghalang perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tujuan perusahaan hanya akan tercapai jika orang-orang di dalam perusahaan memiliki tujuan yang selaras dengan perusahaan (Zimmerman, 2003). Hubungan keagenan yang terjadi di dalam perusahaan antara lain hubungan pemilik dengan manajemen ataupun antara manajemen dan karyawan.

Meskipun bukan pihak pengendali perusahaan seperti manajemen, peranan karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan tidak dapat diabaikan. Tanpa ada karyawan yang andal strategi dan kebijakan manajemen tidak akan beroperasi di lapangan dengan baik. Sama seperti manajemen, karyawan juga memiliki kepentingan untuk memaksimalkan keuntungan pribadinya. Untuk itu diperlukan adanya solusi yang dapat mengatasi permasalahan keagenan ini agar strategi perusahaan dapat berjalan dengan baik tanpa ada hambatan pada agen.

Pengukuran kinerja diperlukan untuk memastikan bahwa strategi usaha berjalan dengan baik dan sesuai harapan. Lord Kelvin menjelaskan alasan pentingnya pengukuran sebagai berikut (Niven, 2002).

“When you can measure what you are speaking about, and express it in numbers, you know something about it; but when you cannot measure it, when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a meager and unsatisfactory kind.”

Sementara menurut Mulyadi (2007) pengukuran kinerja merupakan cara terbaik yang dapat dilakukan untuk memastikan tercapainya visi, misi, dan tujuan organisasi. Pengukuran kinerja yang akurat menjadi permasalahan yang sulit dan rumit sebelum tahun 1990-an. Mengandalkan pengukuran berbasis keuangan berimplikasikan pada berbagai keterbatasan-keterbatasan seperti berikut: pertama, tidak konsisten dengan realitas bisnis saat ini karena penciptaan nilai organisasi tidak tertangkap dalam aset tetap perusahaan. Kedua, kinerja keuangan berbasis tinjauan kinerja dan kejadian masa lalu dan gagal memprediksi kinerja masa depan. Ketiga, berorientasi pada pencapaian keuntungan jangka pendek dan mengorbankan penciptaan nilai jangka panjang (Niven, 2002).

Balanced scorecard (BSC) membantu organisasi dalam mengatasi dua masalah utama: pengukuran kinerja dan strategi organisasi yang efektif (Niven, 2002). *Balanced scorecard* adalah solusinya karena dapat mengintegrasikan langkah-langkah yang berasal dari strategi dengan tetap mempertahankan ukuran finansial kinerja masa lalu dan mendorong kinerja keuangan masa depan. *Driver balanced scorecard* meliputi perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang kemudian empat perspektif tersebut diterjemahkan dari strategi organisasi ke dalam tujuan dan ukuran yang nyata bagi agen (Kaplan & Norton, 1996). Keempat perspektif *scorecard* memungkinkan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan panjang, antara eksternal dan internal, antara hasil yang diinginkan dan faktor pendorong kinerja hasil tersebut, antara tindakan objektif dan langkah-langkah yang lebih subjektif. Selanjutnya, Kaplan dan Norton (1996) menjelaskan bahwa *balanced scorecard* memungkinkan organisasi berhasil dalam membangun sistem manajemen baru yang dirancang untuk mengelola strategi. Manajemen baru ini memiliki tiga dimensi yang berbeda.

1. Strategi

Membuat agenda strategi organisasi pusat untuk menggambarkan dan mengomunikasikan strategi mereka dengan cara dan tindakan yang dapat dipahami.

2. Fokus

Balanced scorecard sebagai "navigasi" sehingga setiap sumber daya dan aktivitas dalam organisasi selaras dengan strategi organisasi.

3. Memobilisasi semua karyawan untuk bertindak dengan cara yang berbeda.

Balanced Scorecard menyediakan logika dan arsitektur untuk membangun hubungan organisasi baru di bisnis unit, layanan bersama, dan karyawan individu. Organisasi-organisasi ini menggunakan *balanced scorecard* untuk menciptakan organisasi yang berfokus pada strategi.

Disimpulkan bahwa manfaat *balanced scorecard* dapat mendorong organisasi untuk senantiasa fokus dan menyelaraskan seluruh sumber daya dan teknologinya pada pencapaian strategi organisasi.

Terkait dengan agensi teori, *balanced scorecard* mampu menjadi penengah yang baik dalam penciptaan solusi permasalahan keagenan, yaitu dengan menyelaraskan tujuan manajer/karyawan dengan tujuan perusahaan. *Balanced scorecard* mengakomodasi peran dan kemampuan setiap bagian dalam perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan secara bersama-sama. Mereka dinilai dan dihargai kinerjanya berdasarkan komitmen terhadap pencapaiannya.

Perkembangannya *balanced scorecard* saat ini digunakan tidak hanya di sektor komersial, tetapi juga di sektor nonkomersial, baik swasta maupun pemerintahan, tidak terkecuali dunia perkebunan sawit juga membutuhkan peranan tersebut. Perkebunan sawit saat ini dihadapkan pada persaingan yang ketat tidak hanya di antara sesama pelaku usaha kelapa sawit, tetapi juga dengan pelaku usaha barang substitusi sawit. Isu kesehatan dan lingkungan menjadi tantangan yang perlu dijawab segera oleh para pelaku bisnis ini. Ketatnya persaingan menuntut manajemen untuk senantiasa menciptakan preposisi terbaik di mata pelanggan melalui strategi andal yang berfokus pada *customer value* dan

continues improvement pada proses dan sistemnya. Strategi tidak akan berhasil jika tidak didukung oleh kinerja karyawan yang baik dan penerapan konsep *balanced scorecard* agar tujuan perusahaan selaras dengan karyawan. Perlu diketahui bahwa Indonesia merupakan negara pengekspor sawit terbesar di dunia. Sumbangsih terhadap PDB di negara ini cukuplah besar sehingga peranan bagi perekonomian negara cukup penting.

ABC Plantation merupakan salah satu dari lima perusahaan penghasil sawit terbesar di Indonesia (www.agricoputra.com, 2014). Total luas perkebunan yang dimiliki sebesar 280.000 ha. Dari luas tersebut 208.000 ha merupakan areal produktif. ABC Plantation terdiri atas 71 unit kebun sawit yang tersebar dalam 25 unit operasional strategis yang terletak di Sumatra, Kalimantan dan Sulawesi yang menghasilkan 2.7 juta metriks ton TBS (tandan buah segar) dan 771,272 metriks ton CPO (*crude palm oil*) pada tahun buku 2015/2016.

ABC Plantation menggunakan *balanced scorecard* untuk menavigasi pencapaian kinerja karyawan agar dapat mendukung kinerja perusahaan dalam mencapai target. Namun, dua tahun terakhir (2016—2015) merupakan tahun yang sulit bagi ABC Plantation karena pencapaian produksi dan laba tidak sesuai dengan target yang diharapkan. Berdasarkan uraian tersebut di atas peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana penerapan rerangka *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja karyawan pada ABC Plantation tempat peneliti bekerja.

1.2 Rumusan Masalah

ABC Plantation telah menggunakan *balanced scorecard* dalam menentukan kinerja departemen ataupun individual internal yang sudah

berlangsung mulai tahun 2007. *Balanced scorecard* dapat menyelaraskan tujuan perusahaan dengan tujuan pribadi karyawan. *Balanced scorecard* mampu menerjemahkan visi, misi ke dalam kerangka *balanced scorecard*. Kerangka *balanced scorecard* berisi kebijakan, program-program, dan indikator kunci yang telah ditetapkan bersama antara atasan dan bawahan. Dengan segala keunggulan yang dimiliki *balanced scorecard* mendukung tercapainya kinerja terbaik bagi individu ataupun perusahaan. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yakni sebagai berikut.

1. Perusahaan telah mengaplikasikan *balanced scorecard* dalam sistem penilaian kinerja karyawan dan KPI yang disesuaikan untuk setiap departemen supaya target relevan bagi karyawan dan menunjang kinerja perusahaan.
2. Adanya pemahaman dan motivasi yang baik terhadap konsep tersebut diperlukan bagi karyawan supaya mereka dapat menjalankan peran dan tanggung jawabnya dengan baik dan selaras dengan target perusahaan.
3. Pencapaian target produksi dan *financial* selama dua tahun ke belakang lebih rendah dibandingkan pada tahun-tahun sebelumnya.

Berdasarkan kondisi ini peneliti tertarik untuk mengetahui lebih jauh bagaimana penerapan *balanced scorecard* pada sistem penilaian kinerja karyawan.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan penjabaran rumusan di atas dapat ditarik inti pertanyaan dalam penelitian ini.

1. Bagaimana penerapan rerangka *balanced scorecard* dalam penilaian kinerja karyawan pada ABC Plantation?
2. Bagaimana persepsi karyawan terhadap sistem penilaian kinerja berdasarkan *balanced scorecard*?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengevaluasi bagaimana perusahaan menjalankan rerangka *balanced scorecard* serta bagaimana persepsi karyawan dalam penilaian kinerja dengan membandingkan antara temuan dan kondisi ideal sesuai dengan teoretisnya.

1.5 Motivasi Penelitian

Penelitian ini dapat memberikan masukan aspek-aspek apa saja yang perlu diperbaiki oleh manajemen dalam menjalankan rerangka *balanced scorecard* terhadap penilaian kinerja karyawan pada ABC Plantation sehingga efektif untuk pencapaian kinerja.

1.6 Kontribusi Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi antara lain sebagai berikut.

1. Bagi ABC Plantation

Penelitian ini dapat memberikan masukan aspek-aspek yang perlu diperbaiki dalam menjalankan rerangka *balanced scorecard* terhadap penilaian kinerja karyawan ABC Plantation. Selain itu, penelitian ini dapat memberikan gambaran bagaimana pemahaman dan motivasi karyawan saat ini terhadap pengukuran kinerjanya sehingga membantu dalam proses evaluasi ataupun

tindak lanjut agar karyawan dapat menjalankan peran dan tanggung jawabnya dengan baik dan selaras dengan target perusahaan.

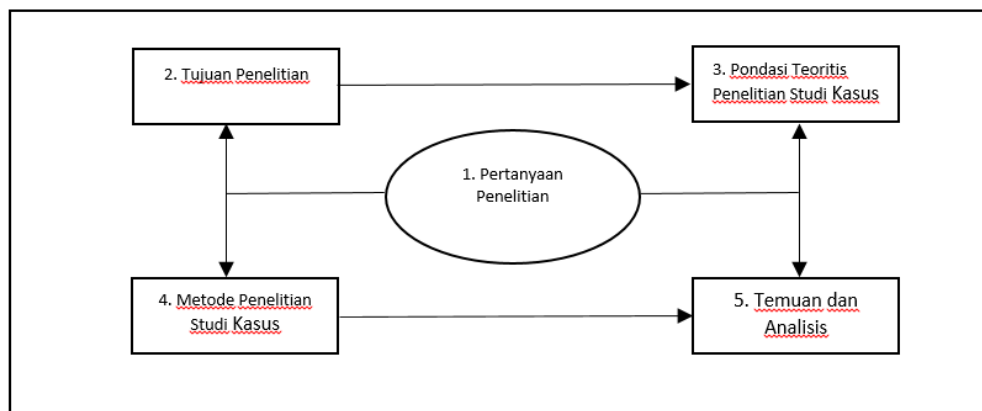
2. Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat menambah studi literatur realita pelaksanaan rerangka *balanced scorecard* dalam penilaian kinerja di dunia usaha khususnya di perusahaan sawit.

1.7 Proses Penelitian

Garis besar tahapan-tahapan dalam penelitian studi kasus berdasarkan buku *Panduan Penulisan Tesis dan Kasus 2014* sebagai berikut.

Gambar 1. Proses Penelitian Studi Kasus



1.8 Sistematika Penelitian

Bab I : Pendahuluan

Bab ini berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, motivasi penelitian, kontribusi penelitian, proses penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II : Tinjauan Pustaka dan Perumusan Model Penelitian