

# BAB I

## PENYAJIAN MASALAH PENELITIAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan merupakan aset terpenting untuk menjalankan segala kegiatan operasional guna mencapai tujuan perusahaan. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia memegang peranan penting sebagai penentu seberapa jauh sumber daya lainnya dapat dimanfaatkan dengan baik. Untuk mempertahankan keberadaan perusahaan dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif maka perusahaan harus berani menghadapi segala bentuk tantangan sehingga dapat dijadikan kesempatan untuk memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki perusahaan seperti material, informasi maupun metode yang kemudian akan diolah dengan menggunakan mesin, peralatan maupun *software* tidak akan memberikan hasil yang optimum apabila sumber daya tersebut tidak didukung dengan kinerja sumber daya manusia yang optimum.

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perusahaan dihadapkan suatu permasalahan yaitu adanya perubahan dalam persaingan, operasional, pemasaran dan pengelolaan sumber daya manusia. Apabila perusahaan lemah akan situasi tersebut maka perusahaan tidak dapat bertahan dalam dunia bisnis sehingga perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan dirinya agar bisa diterima di lingkungan global. Dalam rangka menghadapi intensitas persaingan bisnis yang meningkat dalam lingkungan global maka harus perusahaan harus mempunyai keunggulan di mana produknya yang dihasilkan bermutu dengan *cost effective* dalam memenuhi kebutuhan konsumen dengan berorientasi pada “keunggulan” dan “nilai”.

Dengan adanya persaingan global, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang ditentukan manajemen. Keadaan ini memaksa manajemen untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan ataupun mencari strategi-strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan tingkat dunia. Oleh karena itu, pihak manajemen perusahaan harus mengkaji ulang prinsip-

prinsip yang selama ini digunakan agar dapat bertahan dan bertumbuh dalam persaingan yang semakin ketat dengan cara mengukur kinerja perusahaan sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang ditentukan telah tercapai.

Hal ini menuntut perusahaan untuk dapat melakukan analisa, evaluasi dan perbaikan dalam hal strategi operasi perusahaan yang dijalankan sehingga perusahaan dapat mengoptimalkan segala sumber daya dan potensi yang ada untuk dijadikan keunggulan bersaing dalam dunia bisnis. Oleh karena itu, penilaian kinerja menjadi kunci dalam dunia bisnis. Melalui penilaian yang dilakukan, perusahaan dapat mengetahui efektivitas dari suatu strategi yang diterapkan dalam kurun waktu tertentu sehingga dapat diketahui kelemahan atau kekurangan yang terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan di masa mendatang.

Berbagai kreasi terus dikembangkan oleh entitas bisnis untuk memperoleh keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) agar dapat bersaing dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif. Berkembangnya berbagai kreasi ini tentu saja membutuhkan penilaian kinerja yang semakin baik. Suatu sistem penilaian kinerja yang baik adalah sistem yang dapat menilai kinerja seluruh komponen esensial perusahaan, sehingga sistem tersebut harus mampu disesuaikan keadaan dan kondisi perusahaan dalam bisnisnya. Kinerja merupakan faktor penting bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif sehingga diperlukan adanya penilaian kinerja dalam periode tertentu untuk dijadikan acuan dalam pengukuran tingkat keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, sistem kinerja yang sesuai dan cocok untuk perusahaan sangat diperlukan agar suatu perusahaan mampu bersaing dan berkembang.

Selama ini, banyak perusahaan yang umumnya menggunakan penilaian kinerja secara tradisional di mana penilaian kinerja secara tradisional lebih menitikberatkan pada sektor keuangan, karena lebih mudah diterapkan sehingga tolok ukur kinerja personal diukur berkaitan dengan aspek keuangan saja. Hal ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Penilaian kinerja berdasarkan aspek keuangan dianggap tidak mampu menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil dalam jangka panjang,

untuk meningkatkan kinerja organisasi. Penilaian kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*), harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan kepuasan pelanggan, dan kesetiaan pelanggan.

Pada saat ini, terdapat suatu alat analisis untuk mengukur kinerja perusahaan dengan tujuan menunjang proses manajemen yang dinamakan *balanced scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka kerja yang mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan dalam mewujudkan kinerja, di mana keberhasilan keuangan yang dicapai perusahaan bersifat jangka panjang. Beberapa perusahaan mencoba mengimplementasikan konsep *balanced scorecard* dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja mereka, serta untuk mempengaruhi perubahan kultur yang ada dalam perusahaan. Terjadinya perubahan kultur dalam perusahaan disebabkan karena adanya perubahan dari sistem yang telah lama diterapkan oleh perusahaan kepada suatu sistem baru.

Selain ukuran finansial masa lalu, *balanced scorecard* juga menggunakan pendorong kinerja masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses operasi internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata. *Balanced Scorecard* tetap mempertahankan berbagai ukuran finansial tradisional yang hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu dan tidak memadai untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan yang harus dilalui perusahaan abad informasi dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang ditanamkan pada pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi, dan inovasi. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan.

Pada awalnya *balanced scorecard* digunakan oleh organisasi laba atau perusahaan, tetapi pada perkembangannya *balanced scorecard* juga digunakan pada organisasi nirlaba. Penggunaan *balanced scorecard* dapat menyelaraskan berbagai fungsi (divisi, departemen, seksi) agar segala keputusan dan kegiatannya di dalam masing-masing fungsi tersebut dapat dimobilisasikan untuk mencapai tujuan perusahaan sehingga *balanced scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja

perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. Penilaian kinerja yang komprehensif tersebut dilakukan dengan menggabungkan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan, sehingga perusahaan dapat menjalankan bisnisnya dengan lebih baik.

Perhutani adalah Badan Usaha Milik Negara berbentuk Perusahaan Umum (Perum) sebagai pengelola sumberdaya hutan di pulau Jawa dan Madura. Perum Perhutani memiliki tugas dan wewenang untuk menyelenggarakan perencanaan, pengurusan, pengusahaan dan perlindungan hutan di wilayah kerjanya. Peran strategis Perhutani adalah mendukung sistem kelestarian lingkungan, sistem sosial budaya dan sistem perekonomian masyarakat perhutanan. Dalam mengelola perusahaan, Perhutani menghargai seluruh aturan *mandatory* dan *voluntary* guna mencapai visi dan misi perusahaan.

Perhutani optimis akan keberhasilan masa depan pengelolaan sumberdaya hutan dan lingkungan berdasarkan kondisi hutan yang ada, kekuatan visi yang ingin dicapai dan konsistensi penerapan standar internasional pengelolaan hutan sebagai pendukung bisnis yang berkelanjutan. Sebagai BUMN, Perum Perhutani mengusahakan pelayanan bagi kemanfaatan umum dan sekaligus memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan. Wilayah kerja Perum Perhutani meliputi seluruh kawasan hutan negara yang terdapat di Provinsi Jawa Tengah, Jawa Timur, Jawa Barat dan Banten, kecuali kawasan hutan konservasi.

Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Bogor, Perum Perhutani Unit 3 Jawa Barat & Banten merupakan salah satu unit kerja Perum Perhutani (Persero) di wilayah Jawa Barat yang memiliki hak eksklusif untuk mengelola hutan tanaman. Jangkauan operasional meliputi Kabupaten Bogor, Bekasi dan Tangerang yang membawahi 7 (tujuh) bagian wilayah kerja Bagian Kesatuan Pemangkuan Hutan dan 31 cabang Resort Polisi Hutan.

Perum Perhutani KPH Bogor sejalan dengan misi pokoknya yaitu melakukan usaha-usaha produktif di bidang pengusahaan hutan yang meliputi penanaman, pemeliharaan, pungutan pengelolaan dan pemasaran hasil hutan dan sesuai dengan perubahan paradigma usaha Perum Perhutani dari *timber management* menjadi *forest resource management* yaitu pengelolaan hutan

Perhutani tidak lagi hanya berorientasi pada kayu saja, tetapi berorientasi pada semua komponen sebagai suatu ekosistem.

Manfaat hutan diperoleh dari potensi sumberdaya hutan baik kayu maupun non kayu. Potensi non kayu yang dimiliki Perum Perhutani Unit III Jawa Barat dan Banten khususnya KPH Bogor berupa potensi wisata dengan keragaman bentang alam (*landscape*) berupa hutan, pegunungan dan pantai serta keunikan dan ciri khas berbagai fenomena alam seperti air terjun, keindahan panorama alam, pantai dan lainnya memberi peluang untuk dapat dikembangkan pengelolaannya di mana sumber pendapatan dari potensi wisata KPH Bogor belum dapat diperoleh secara maksimal.

Seiring dengan berjalannya waktu dan tingkat kebutuhan hidup semakin meningkat sehingga mendorong masyarakat sekitar baik secara individu maupun kelompok melakukan kegiatan eksploitasi hutan dengan tidak memperhatikan kelestariannya dan masyarakat juga melakukan kegiatan eksploitasi hasil hutan dengan cara ilegal seperti melakukan pembalakan liar, perambahan, pencurian untuk memenuhi kebutuhannya. Selain itu, kegiatan pemanfaatan hutan secara berlebihan oleh masyarakat mengakibatkan luas hutan semakin menurun, lahan kritis semakin bertambah, dan dapat mengakibatkan bencana alam seperti longsor dan kebakaran. Hal-hal tersebut dapat mengganggu kegiatan operasional perusahaan dalam menghasilkan pendapatan perusahaan dari sektor kehutanan.

Untuk menjaga konsistensi sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara berbentuk perusahaan umum dalam menjaga citra positif perusahaan, diperlukan alat pengukuran untuk mengukur kinerja perusahaan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan citra perusahaan menjadi lebih baik dan dapat meningkatkan kinerjanya dengan menyeimbangkan antara kinerja dari aspek keuangan dan non keuangan guna mewujudkan misi dan visinya.

Dengan melakukan analisa terhadap penerapan *balanced scorecard* di dalam perusahaan, penulis berharap dapat membantu perusahaan untuk mengelola dan menerapkan konsep *balanced scorecard* yang lebih baik sehingga manajemen dapat melakukan pengambilan keputusan strategik untuk peningkatan kinerja keuangan dan non keuangan secara berkesinambungan. Oleh karena pentingnya penerapan *balanced scorecard* di divisi-divisi perusahaan, penulis tertarik untuk

melakukan penelitian serta akan membahas hal-hal ini di dalam tesis penulis yang berjudul “**Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Penilaian Kinerja Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Bogor-Perum Perhutani Unit 3 Jawa Barat & Banten**”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini antara lain :

- a. Pendapatan yang diperoleh dari sektor wisata Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Bogor belum optimal.
- b. Inovasi dalam mengelola produk wisata belum dapat berkompetitif.
- c. Penerapan kerjasama dalam pengelolaan dan pemanfaatan hutan antara masyarakat dengan perusahaan belum optimal.
- d. Pemanfaatan sumberdaya hutan oleh masyarakat secara ilegal mengakibatkan potensi sumber daya hutan menjadi turun.
- e. Menurunnya potensi kawasan hutan yang disebabkan oleh bencana alam.
- f. Penilaian kinerja daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan karyawan belum dapat meningkatkan citra perusahaan.
- g. Penilaian kinerja dengan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan karyawan belum dapat menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh.
- h. Kesadaran dan kepedulian masyarakat terhadap pentingnya hutan rendah.
- i. Tingkat pendidikan yang dimiliki masyarakat sekitar hutan rendah.
- j. Masyarakat sekitar hutan kurang memahami pengelolaan hutan secara lestari sehingga menyebabkan produksi dari kawasan hutan menjadi terganggu.

## **1.3 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup yang dilakukan dalam penelitian ini sebagai berikut :

- a. *Balanced Scorecard* dilakukan pada Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Bogor, Perum Perhutani Unit 3 Jawa Barat & Banten periode 2011.
- b. Metode yang dilakukan dalam penelitian ini berupa empat perspektif *balanced scorecard*.

- c. Proses perolehan informasi dan data melibatkan karyawan di Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Bogor, Perum Perhutani Unit 3 Jawa Barat & Banten.

#### 1.4 Perumusan Masalah

Dari pemaparan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini di antaranya sebagai berikut :

- a. Bagaimana peran penerapan *balanced scorecard* terhadap kinerja Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Bogor, Perum Perhutani Unit 3 Jawa Barat & Banten?
- b. Bagaimana proses perkembangan manajemen Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Bogor, Perum Perhutani Unit 3 Jawa Barat & Banten dalam mengenal dan menggunakan *balanced scorecard* ?
- c. Bagaimana langkah-langkah penerapan *balanced scorecard* pada Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Bogor, Perum Perhutani Unit 3 Jawa Barat & Banten?
- d. Kendala-kendala yang dihadapi dan upaya yang dilakukan dalam penerapan *balanced scorecard*?

#### 1.5 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Penerapan dari setiap sistem dan manajemen memiliki suatu tujuan tertentu yang ingin dicapai, serta diharapkan untuk dapat mendatangkan suatu kegunaan tertentu bagi perusahaan.

##### a. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, penelitian ini mempunyai tujuan untuk melakukan dan melihat gambaran mengenai penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* pada Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Bogor, Perum Perhutani Unit 3 Jawa Barat & Banten, di antaranya sebagai berikut :

- 1) Mengetahui penerapan *balanced scorecard* sebagai salah satu alat penilaian kinerja keseluruhan perusahaan.

- 2) Memberikan sebuah alternatif sistem penilaian kinerja yang dapat memberikan pemahaman manajemen tentang kinerja perusahaan secara tepat dan menyeluruh.
- 3) Membangun sistem penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard*.
- 4) Mengukur dan memberikan hasil analisa *balanced scorecard* perusahaan, yaitu rekomendasi dan saran-saran untuk perbaikan atas pengelolaan dan penerapan *balanced scorecard*.
- 5) Mengetahui kendala-kendala yang dihadapi dan upaya yang dilakukan dalam penerapan *balanced scorecard*

#### **b. Kegunaan Penelitian**

Penelitian yang dilaksanakan, diharapkan memberikan kegunaan di antaranya sebagai berikut :

- 1) Memberikan gambaran secara menyeluruh mengenai kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard* dalam menghasilkan kontribusi terhadap perusahaan.
- 2) Sebagai bahan masukan bagi manajemen perusahaan mengenai kondisi dan kinerja keuangan maupun non keuangan perusahaan sehingga dapat dipakai pedoman pengambilan keputusan jangka panjang dan jangka pendek sehingga dapat meningkatkan kompetensi dalam dunia bisnis.
- 3) Bagi karyawan Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Bogor, Perum Perhutani Unit 3 Jawa Barat & Banten dapat memahami dan melaksanakan strategi perusahaan.
- 4) Menambah pengetahuan dan wawasan mengenai *balanced scorecard*.