

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Era globalisasi pada saat ini, strategi manajemen di suatu perusahaan diperlukan untuk mempertahankan dan mengembangkan bisnisnya dengan menggabungkan usaha dan sumber daya serta pengetahuan teknologi. Kecepatan inovasi di pasar baru dan perubahan pola konsumen sangat memerlukan kemampuan inti atau juga kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan. Oleh karena itu, perusahaan harus mencari dan mengambil kemampuan inti di dalam bisnis mereka. Era globalisasi pada saat ini memunculkan ketidakpastian tentang masa depan yang disebabkan oleh banyaknya persaingan dan kompleksitas yang ada di dunia usaha. Globalisasi membuka pasar internasional bagi banyak perusahaan, tetapi juga memperluas persaingan. Perusahaan tidak hanya bersaing dengan pelaku lokal, tetapi juga dengan pemain global yang memiliki teknologi, efisiensi, dan strategi bisnis yang lebih maju. Dapat dikatakan bahwa perusahaan yang mapan saat ini tidak selalu dapat mempertahankan kesuksesan mereka di masa depan atau di masa yang akan datang.

Manajemen strategi tidak hanya berfungsi untuk mengantisipasi dan menangani perubahan di masa depan, tetapi juga untuk membangun masa depan perusahaan yang lebih unggul dan maju. Perusahaan dapat mencapai keunggulan dan kemajuan jika mereka menerapkan strategi perusahaan yang dapat diukur melalui kinerja bisnis mereka. Setiap perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan mereka. Setiap perusahaan memiliki alat pengukur sendiri untuk melacak kinerjanya. Untuk mengevaluasi

kinerja maka suatu perusahaan harus menggunakan lebih dari sekadar dari ukuran finansial. Ukuran non finansial juga mampu mendeteksi kondisi bisnis di masa yang akan datang menyesuaikannya dengan perubahan yang terjadi dalam bisnis (Pasaribu, 2018).

Penilaian dalam suatu organisasi atau perusahaan adalah cara untuk melakukan perbaikan dan melihat kemajuan kinerja suatu organisasi. Sistem penilaian yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi harus sesuai dengan bentuk organisasi karena kesalahan dalam penerapan sistem akan menghasilkan hasil yang tidak memuaskan. Pengukuran kinerja merupakan upaya memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu. Hal tersebut tidak hanya mencakup target akhir yang perlu diukur dan diukur, tetapi juga kompetensi dan proses yang telah dilakukan untuk mencapainya. Pengukuran kinerja sangat berguna untuk membandingkan kinerja suatu perusahaan selama periode lalu dan yang akan datang, sehingga dapat diketahui apakah kinerja telah meningkat atau menurun.

Suatu perusahaan biasanya dilakukan pengukuran kinerja melalui analisis aspek keuangan saja. Menurut beberapa perusahaan pada suatu periode, kinerja yang baik yaitu perusahaan yang dapat melakukan agar mencapai investasi – investasi demi kepentingan jangka panjang. Begitupun juga sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi jika perusahaan melakukan investasi – investasi demi kepentingan jangka panjang. Untuk mengatasi permasalahan tersebut maka perusahaan perlu memasukan aspek non – keuangan seperti perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran.

Metode atau suatu alat pengukuran kinerja atau yang dikenal sebagai *balanced scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja baik keuangan maupun non keuangan untuk memperlihatkan visi dan strategi organisasi yang menyediakan kerangka kerja komprehensif melalui empat perspektif pengukuran kinerja, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif inilah yang dimaksud untuk menjelaskan penampilan suatu organisasi dari empat titik pandang berikut ini (Kaplan dan Norton, 2000).

1. Perspektif keuangan, untuk menjawab pertanyaan: untuk mencapai sukses secara finansial, kinerja keuangan organisasi yang bagaimanakah yang patut ditunjukan kepada pemilik organisasi?
2. Perspektif pelanggan, untuk menjawab pertanyaan: bagaimana penampilan organisasi dimata pelanggan?
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, untuk menjawab pertanyaan: untuk memuaskan para pemilik organisasi dan para pelanggan, proses bisnis mana yang perlu diunggulkan?
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, untuk menjawab pertanyaan: bagaimana organisasi mempertahankan kemampuan sehingga organisasi terus berubah dan menjadi lebih baik?

Pengukuran keempat perspektif ini akan memudahkan manajemen perusahaan untuk mengukur kinerja dari unit bisnis saat ini. Konsep *balanced scorecard* yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 merupakan metode penilaian kinerja yang mengukur aspek keuangan dan non keuangan suatu perusahaan dengan menyesuaikan pada strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh

perusahaan. Dari percobaan penggunaan *balanced scorecard* pada tahun 1992, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam penelitian tersebut menunjukkan hasil kinerja perusahaan yang meningkat. Perusahaan tetap mempertimbangkan kepentingan di masa yang akan datang, memungkinkan untuk menilai aset tak terukur seperti kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan, serta mengukur jumlah uang yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem, dan prosedur untuk perbaikan kinerja. Semua ukuran harus seimbang antara ukuran output dan ukuran kepastian (penggerak kinerja), ukuran objektif dan ukuran subjektif, ukuran internal dan ukuran eksternal, dan ukuran keuangan dan ukuran non-keuangan (Prayudi dan Tanjung, 2018).

Implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) di pabrik gula Candi sangat penting karena dapat memberikan wawasan menyeluruh mengenai kinerja perusahaan dari berbagai perspektif yang tidak hanya berfokus pada aspek keuangan. Dalam perspektif keuangan, BSC membantu pabrik untuk memantau kinerja finansial, seperti laba bersih dan efisiensi biaya, yang penting untuk meningkatkan profitabilitas dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya. Selain itu, dalam perspektif pelanggan, BSC memungkinkan pabrik untuk memahami dan memenuhi harapan pelanggan melalui pemantauan kualitas produk dan kepuasan pelanggan, yang sangat penting dalam industri gula yang kompetitif. Perspektif proses bisnis internal juga sangat relevan, karena BSC dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi operasional, seperti pengolahan tebu dan pengendalian kualitas, dengan memantau indikator kinerja yang mengarah pada pengurangan pemborosan dan peningkatan produktivitas. Di sisi lain, dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, BSC membantu pabrik dalam mengembangkan

keterampilan karyawan dan mendorong inovasi yang diperlukan untuk menjaga daya saing di pasar. Selain itu, BSC juga penting untuk mengintegrasikan tujuan keberlanjutan dalam strategi perusahaan, seperti efisiensi energi, pengurangan emisi, dan pengelolaan sumber daya alam, yang semakin menjadi fokus dalam industri manufaktur. Dengan menggunakan metode BSC, pabrik gula Candi dapat mengelola kinerja secara lebih menyeluruh, mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, serta membuat keputusan yang lebih cepat dan tepat untuk mencapai keberhasilan jangka panjang dalam menghadapi tantangan pasar dan lingkungan yang terus berkembang.

PT. Pabrik Gula Candi Baru merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri yang memproduksi gula pasir dengan merek dagang Raja Gula. Bahan baku utamanya yaitu tebu dengan standar Bersih Segar Manis (BSM) yang digiling dan diproses hingga menghasilkan gula kristal putih. Gula merupakan salah satu komoditas bahan pangan pokok penting karena untuk memenuhi kebutuhan dan kalori bagi masyarakat Indonesia maupun industri makanan dan minuman. Direktur Industri Makanan, Hasil Laut dan Perikanan Kementerian Perindustrian (Kemenperin) Abdul Rochim mengatakan sejumlah pabrik gula (PG) yang dimiliki Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berhenti beroperasi dan tutup permanen. Keputusan untuk menutup secara permanen sejumlah pabrik gula yang dimiliki oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) disebabkan oleh berbagai faktor salah satunya adalah kurangnya lahan tebu yang tersedia sehingga bahan baku utama kurang terpenuhi. Pabrik gula candi baru merupakan salah satu anak perusahaan dari PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) yang masih berproduksi ditengah banyaknya pabrik gula di Indonesia yang ditutup.

Tabel 1.1 Daftar Pabrik Gula dan Status di PT. Rajawali Nusantara Indonesia

No.	Nama Perusahaan	Nama Pabrik Gula	Status
1.	PT. Pabrik Gula Rajawali I	PG Rejo Agung (Madiun) PG Krebet (Malang)	Beroperasi Beroperasi
2.	PT. Pabrik Gula Rajawali II	PG Jatitujuh (Majalengka) PG Tersana Baru (Cirebon) PG Subang (Subang) PG Sindang Laut (Cirebon) PG Karangsuwung (Cirebon)	Beroperasi Beroperasi Tidak Beroperasi Tidak Beroperasi Tidak Beroperasi
3.	PT. Pabrik Gula Candi Baru	PG Candi Baru (Sidoarjo)	Beroperasi

Sumber : PT. Rajawali Nusantara Indonesia, 2023

PT. Rajawali Nusindo (RNI Group) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang distribusi dan perdagangan gula. PT. Rajawali Nusindo terbagi 3 pabrik gula yaitu pabrik gula rajawali I, pabrik gula rajawali II, dan Pabrik gula candi baru. Kantor pusat pabrik gula rajawali I terletak di surabaya dan memiliki 2 unit kerja yaitu PT. PG Rejo Agung di Kota Madiun dan PT. PG Krebet di Kota Malang, lalu untuk kantor pusat pabrik gula rajawali II terletak di Kota Cirebon dengan dua unit kerja yang masih beroperasi hingga saat ini yaitu PT. PG Jatitujuh di Kota Majalengka dan PT. PG Tersana Baru di Kota Cirebon, sedangkan unit kerja yang sudah tidak beroperasi yaitu PT. PG Subang di Koata Subang, PT. PG Sindang Laut, dan PT. PG Karangsuwung di kota Cirebon. Beberapa unit kerja yang sudah tidak beroperasi diakibatkan karena kekurangan bahan baku tebu. Lalu PT. PG Candi Baru yang terletak di Kota Sidoarjo yang masih aktif dan beroperasi hingga saat ini.

PT. PG Candi Baru telah berdiri sejak tahun 1911, dengan seiringnya waktu maka akan terjadi pertumbuhan ekonomi dan semakin meningkatnya permintaan terhadap produk. Perusahaan harus terus meningkatkan kinerjanya setiap tahun agar mereka dapat memberikan kualitas produk yang sesuai dengan kebutuhan

dan keinginan pelanggan. Pelanggan sangat selektif dalam memilih barang dan jasa yang akan didesain oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan mereka. Jika kinerja organisasi tersebut diukur dan sesuai standar, masyarakat diharapkan merasa nyaman dan puas dengan produk yang diberikan.

Tabel 1. 2 Penjualan Gula di PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo

No.	Tahun	Penjualan (Rp)
1.	2018	397.542.304.078,00
2.	2019	445.368.871.401,00
3.	2020	279.051.402.450,00
4.	2021	460.419.292.609,00
5.	2022	442.263.152.055,00

Sumber : PT. PG Candi Baru, 2024

Dari penjualan di atas menggambarkan bahwa PT. PG Candi Baru kurang berhasil dalam mengelola sumber dan penggunaan dana, karena penjualan perusahaan mengalami fluktuasi naik / turun. Fluktuasi naik turun kinerja keuangan yang terlihat dari tahun 2018 - 2022 ini menimbulkan persepsi bahwa pengukuran kinerja perusahaan dapat dinilai kurang baik, karena tolak ukur yang dipergunakan hanya mampu mengukur kinerja jangka pendek saja karena hanya berpedoman terhadap laporan keuangan yang ada, tanpa memberikan penilaian terhadap aspek-aspek non-keuangan yang juga mempunyai potensi memberikan kontribusi terhadap kelangsungan perusahaan di masa datang. Terfokusnya kinerja perusahaan pada aspek keuangan dapat mengakibatkan diabaikannya kepentingan jangka panjang karena hanya memperhatikan bagaimana meningkatnya kinerja keuangan saat ini. Berdasarkan uraian tersebut maka penulis tertarik meneliti lebih dalam mengenai **“Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Pabrik Gula Candi dengan Metode *Balanced Scorecard*”**.

## 1.2 Perumusan Masalah

PT. Pabrik Gula Candi merupakan salah satu unit kerja dari PT. Rajawali Nusantara Indonesia yang masih beroperasi hingga saat ini, terlihat pada tabel 1.1 bahwa terdapat beberapa unit usaha pabrik gula yang sudah tidak beroperasi. Penyebab utama dikarenakan kurangnya pasokan bahan baku utama. Pengamatan awal di PT. PG Candi Baru juga terdapat permasalahan di bagian bahan baku produksi. Keterlambatan datangnya bahan baku produksi sering terjadi di perusahaan ini dikarenakan tidak adanya perencanaan dan pengendalian bahan baku. Jika pabrik mengalami keterlambatan bahan baku, maka tidak ada rendemen yang dihasilkan. Hal tersebut menyebabkan dampak yang signifikan terutama pada harga gula dan keberlanjutan pasokan tebu dari petani. Petani akan kehilangan insentif ekonomi dan cenderung mengalihfungsikan lahan tebu mereka ke komoditas lain yang lebih menguntungkan. Perusahaan dapat mengalami kerugian dalam mencapai target produksi secara keseluruhan dan dapat mengurangi kepercayaan pelanggan dikarenakan tidak puas dengan layanan yang diberikan. Strategi yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan yaitu dengan meningkatkan inovasi baik itu produk maupun jasa. Semakin tinggi inovasi yang diberikan maka semakin tinggi juga value yang dimiliki oleh perusahaan.

Persaingan yang ketat antar pabrik gula pada saat ini membuat PT. PG. Candi Baru harus mampu meningkatkan kuantitas maupun kualitasnya. Hal tersebut juga dipengaruhi oleh tidak adanya revitalisasi pabrik. Sebagian besar pabrik gula di Indonesia termasuk pabrik gula candi dibangun pada masa kolonial Belanda, dengan teknologi yang sudah ketinggalan zaman. Infrastruktur tersebut memerlukan investasi besar untuk revitalisasi, yang seringkali dianggap sebagai

beban berat oleh pengelola. Tidak adanya revitalisasi pada pabrik gula candi dapat Mempengaruhi kualitas dan kuantitas produk gula. Teknologi yang ketinggalan zaman menghasilkan produk dengan kualitas yang tidak sesuai dengan standar pasar modern, sehingga para konsumen lebih minat gula impor yang lebih murah dan lebih berkualitas. Mesin lama juga tidak mampu memenuhi permintaan pasar yang akan terus meningkat. Hal tersebut menyebabkan penurunan daya saing perusahaan dengan beralih ke pabrik gula swasta. Langkah tersebut merupakan langkah yang dapat dipertimbangkan oleh petani tebu ketika pabrik gula milik pemerintah atau BUMN tidak lagi mampu memberikan keuntungan yang layak.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka dibuat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja PT. PG Candi Baru jika diukur dengan metode *balanced scorecard* berdasarkan perspektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja PT. PG Candi Baru jika diukur dengan metode *balanced scorecard* berdasarkan perspektif pelanggan?
3. Bagaimana kinerja PT. PG Candi Baru jika diukur dengan metode *balanced scorecard* berdasarkan perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana kinerja PT. PG Candi Baru jika diukur dengan metode *balanced scorecard* berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini yaitu :

1. Menganalisis kinerja PT. PG Candi Baru jika diukur dengan metode *balanced scorecard* berdasarkan perpektif keuangan

2. Menganalisis kinerja PT. PG Candi Baru jika diukur dengan metode *balanced scorecard* berdasarkan perspektif pelanggan
3. Menganalisis kinerja PT. PG Candi Baru jika diukur dengan metode *balanced scorecard* berdasarkan perspektif proses bisnis internal
4. Menganalisis kinerja PT. PG Candi Baru jika diukur dengan metode *balanced scorecard* berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian berisi tentang kontribusi apa yang akan diberikan setelah selesai melakukan penelitian. Manfaat dari penelitian dapat bersifat teoretis atau praktis.

##### 1. Manfaat teoretis

Penelitian ini akan meningkatkan pengetahuan dan wawasan bagi pihak yang menghadapi permasalahan yang sama, serta akan meningkatkan pengetahuan tentang *balanced scorecard*, terutama yang berkaitan dengan pengukuran dan penilaian kinerja perusahaan, yang mencakup evaluasi kinerja finansial dan non-finansial.

##### 2. Manfaat Praktis

###### a. Bagi Peneliti

Sarana untuk menerapkan dan mengembangkan pengetahuan yang telah dipelajari di kelas, terutama memberikan pemahaman tentang *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran dan bagaimana kinerja perusahaan dapat diukur dari perspektif keuangan dan non keuangan.

###### b. Bagi perusahaan

Dengan adanya penelitian ini dapat dijadikan evaluasi mengenai kinerja

perusahaan serta upaya dalam peningkatan kinerja perusahaan dengan diukur dari segi kinerja keuangan serta non keuangan.

c. Bagi Institusi Pendidikan

Penulis berharap penelitian ini dapat berguna sebagai acuan bagi penelitian selanjutnya serta bisa menjadi penambahan koleksi karya ilmiah di perpustakaan UPN “Veteran” Jawa Timur.