BAB 1
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era revolusi informasi yang sedang berlangsung dewasa ini, dunia usaha menghadapi perubahan lingkungan dengan karakteristik yang jauh berbeda dengan era sebelumnya. Dalam era revolusi industri, keunggulan daya saing suatu entitas usaha ditentukan oleh efesiensi dalam alokasi sumber daya atau aset berwujud (*Tangible resources/ ssets*) yang mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan. Sebaliknya, dalam era revolusi informasi, keunggulan daya saing suatu entitas usaha sangat tergantung pada kemampuannya untuk memobilisasi dan mengeksploitasi sumber daya atau aset tak berwujud (*Tangible resources/assets*) yang tidak mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan.

Dalam lingkungan yang baru ini sistem informasi unidemensional yang terbatas pada tolak ukur keuangan yang berkembang dalam era revolusi industri tidak lagi memadai untuk memobilisasi dan mengeksploitasi sumber daya yang sebagian besar merupakan aset tak berwujud. Dengan demikian untuk meningkatkan mutu informasi dalam proses perumusan dan implementasi strategi, diperlukan sistem informasi multidemensional yang meliputi baik sistem informasi keuangan maupun non-keuangan.

Untuk mengkonversikan sistem informasi unidemensional menjadi sistem informasi multidimensional, Kaplan dan Norton telah merancang suatu sistem pengukuran konprehensif yang disebut metode *Balanced Scorecard*, dimana sumber daya diharapkan dapat dimobilisasi dan dieksploitasi secara serasi dan selaras dalam proses implementasi strategi.

PT. Bio Farma (Persero) yang didirikan pada tahun 1890 Tanggal dikeluarkannya surat keputusan Pemerintah Hindia Belanda 6 Agustus 1890 tentang pendirian Parc Vaccinogene atau Landskoepok Inricting dirumah sakit tentara Weltevreden-Batavia, merupakan tonggak sejarah awal berdirinya perusahaan vaksin dan sera di Indonesia.

PT. Bio Farma (Persero) Selain memproduksi berbagai macam vaksin dan serum, Bio Farma (Persero) Bandung juga memproduksi jenis produk sediaan diagnostika diantaranya yaitu; Purified protein derivative, Blood grorping sera, Sera diagnostik, Bacteria suspension (Antigen Widal).

Visi

Bio Farma Produsen vaksin, sera, dan produk-produk biologi lainya yang mengemban komitmen global untuk kemanusiaan.

Misi

1. Memproduksi dan menyediakan vaksin, sera dan produk-produk biologi yang berkualitas tinggi, untuk kebutuhan pemerintah dalam rangka program imunisasi nasional.
2. Memproduksi vaksi untuk kebutuhan imunisasi pada negara-negara berkembang dan negara-negara lainnya sebagai perwujudan komitmen global Bio Farma untuk kemanusiaan.
3. Melakukan penelitian dan pengembangan untuk menciptakan vaksin baru dan produk-produk biologi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat untuk memberantas penyakit menular.
4. Mengelola perusahaan agat tumbuh dan berkembang sesuai dengan prinsip-prinsip perusahaan dalam rangka meningkatkan penerimaan negara dan kesejahteraan karyawan.

Dengan melihat visi dan misi dari PT. Bio Farma, maka perusahaan ini harus selalu meningkatkan kinerjanya agar dapat memenuhi apa yang ingin diharapkan perusahaan maupun yang diharapkan oleh konsumen / pelanggan dan juga dapat bersaing di dalam era revolusi informasi yang sedang berlangsung dewasa ini.

Apabila melihat kondisi pendapatan PT. Bio Farma, terutama laba yang dihasilkan per tahun yang tidak stabil, fluktuatif. Adakalanya meningkat secara signifikan bahkan adakalanya menurun secara drastis. Pos pendapatan per tahun yang naik turun, serta laba yang tidak stabil. Hal ini disebabkan karena adanya peningkatan biaya operasional, selain itu jumlah tenaga kerja di PT. Bio Farma

bertambah untuk memenuhi target produksi yang sesuai dengan permintaan pasar. Tentunya hal tersebut diatas menjadi salah satu indikasi yang menunjang kinerja perusahaan. Seiring dengan perkembangan jaman yang semakin kompleks diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya terfokus pada aspek keuangan saja tetapi juga aspek non keuangan, dan apa yang menjadi indikator kunci penggerak nilai utama yang dapat meningkatkan kinerja tersebut.

Dengan adanya permasalah di PT. Bio Farma, yang terjadi pada saat ini maka dibutuhkan suatu metode yang sesuai dalam mencari solusi permasalahan tersebut, untuk itu dicoba pendekatan Metode *Balanced Scorecard*, Dimana metode ini merupakan suatu pendekatan baru yang diperkenalkan oleh Robert S.Kaplan dan David P.Norton (1996), yaitu pendekatan baru dalam menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam ukuran kinerja yang digambarakn dalam empat perspektif atau pandangan,yaitu : *Financial* (keuangan), *Customer* (pelanggan), *Internal Business Process* (Proses Bisnis Internal) dan *Learning and Growth* (Pembelajaran dan Pertumbuhan).

1.2 Perumusan Masalah

Pengukuran kinerja perusahaan tidak cukup hanya diukur dari satu aspek saja, misalnya aspek keuangan, Karena hal tersebut tidak dapat dijadikan dasar ukuran keberhasilan perusahaan. Aspek non keuangan seperti karyawan, pelanggan, proses bisnis internal perusahaan perlu diukur juga sehingga memberikan gambaran yang lengkap mengenai kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Pentingnya pengukuran kinerja yang lengkap, sangat dibutuhkan agar perusahaan dapat menentukan seberapa besar peningkatan yang harus dicapai di masa depan dan usaha untuk mencapainya.

Dengan uraian-uraian yang telah dijelaskan diatas, maka masalah dapat diidentifikasi yaitu sebagai berikut :

1. Bagaimana mengukur kinerja perusahaan baik dari perspektif keuangan maupun non keuangan.
2. Apa yang menjadi indikator kunci penggerak nilai utama yang dapat meningkatkan kinerja tersebut.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengukur kinerja PT. Bio Farma sebagai salah satu pemasok vaksin polio untuk UNICEF yang dikeluarkan dari daftar ***(delisting)*** prakualifikasi tender pengadaan vaksin awal Januari lalu.
2. Untuk mengukur kinerja perusahaan, sehingga sistem yang sudah berjalan dapat diketahui kekurangannya ataupun kelebihannya, hal tersebut diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan ke arah yang lebih baik.
3. Untuk mengukur faktor indikator kunci penggerak nilai utama yang dapat mempengarui kinerja perusahaan.
4. Untuk mengukur indikator-indikator penyebab menurunnya pendapatan PT Bio Farma sebesar 35 persen dari total pendapatan yang berkisar Rp 580 miliar per tahun. Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan dasar bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

1.4 Pembatasan Masalah

Pembatasan dalam penelitian tugas akhir ini dibatasi oleh :

1. Kerangka *Balanced Scorecard* yang dibuat hanya berupa usulan rancangan bagi perusahaan, bukan penerapan teori secara menyeluruh,
2. *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategi, yang dibahas hanya pada tahap perencanaan strategi dan tidak sampai penyusunan program dan budget,
3. Indikator-indikator kinerja yang dimunculkan hanya untuk menunjukan keterkaitan hubungan antar perspektif dalam *Balanced Scorecard*,
4. Data permasalahan adalah selama 5 tahun

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pembahasan laporan ini maka kami mempergunakan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I : Pendahuluan

Membahas tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat pemecahan masalah, pembatasan dan asumsi, dan sistematika penulisan.

BAB II : Landasan Teori

Pada Bab ini akan dikemukakan tentang teori-teori yang diperoleh dari literatur sebagai dasar dalam pembahasan dan analisis terhadap masalah yang dijadikan objek penelitian.

BAB III : Usulan Pemecahan Masalah

Dalam Bab ini dikemukakan tahap-tahap pemecahan masalah serta penggunaan dan pengembangan metode *Balanced Scorecard* yang digunakan dalam pemecahan masalah yang tergambar dalam *flowchart*.

BAB IV : Pengumpulan dan Pengolahan Data

Berisikan tentang uraian keterangan mengenai perusahaan tempat dimana penulis melakukan penelitian, data permasalahan beserta perhitungan atas data-data yang telah ada tersebut.

BAB V : Analisis

Bersikan analisis dan interpretasi hasil pengolahan data yang perlu dilakukan agar dapat memberi arti yang lebih nyata serta memberikan pembahasan atas uraian dengan jelas dari hasil pengolahan data.

BAB VI : Kesimpulan

Pada Bab ini penulis mencoba menyimpulkan penelitian yang penulis lakukan sekaligus penulis mencoba memberikan usulan-usulan yang mudah-mudahan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN