

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Dewasa ini secara global perkembangan dunia usaha semakin meningkat dengan pesat. Keadaan ini mendorong setiap pengusaha untuk bersaing secara ketat agar tujuan perusahaan dapat tercapai dan kelangsungan hidup perusahaan dapat dipertahankan. Pada umumnya perusahaan yang bertujuan mencari laba selalu berusaha memperoleh laba seoptimal mungkin dengan memanfaatkan kemampuan dan sarana yang ada pada perusahaan.

Berdasarkan tujuan utama tersebut, maka dalam menjalankan usahanya pihak manajemen sudah harus mengetahui sasaran-sasaran yang akan dicapai. Sehingga mereka dapat membuat rencana-rencana yang sesuai dengan tujuan perusahaan dan mekanisme pengendalian atas pelaksanaan dari rencana tersebut. Maka untuk menanggapi hal tersebut suatu perusahaan harus mempunyai daya saing yang kuat, dan selalu melakukan inovasi, meningkatkan efisiensi dan melakukan evaluasi serta koreksi secara berkala dan berkelanjutan terhadap kinerja perusahaan.

Dalam tujuannya untuk selalu menjaga kemampuan daya saing perusahaan dan meningkatkan kinerja perusahaan, maka perusahaan selain memperhatikan pada aspek keuangan seperti penjualan, arus kas, modal, biaya produksi, dan lain sebagainya, namun juga harus memfokuskan pada aspek-aspek lain seperti tingkat kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, kepuasan karyawan, dan lain sebagainya. Perusahaan dalam hal ini dapat mencapainya dengan berbagai strategi, misalnya selalu menjalin

komunikasi yang baik dengan pelanggan, selalu melakukan pengembangan produk-produk yang inovatif, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan serta juga selalu melakukan proses pembelajaran dan menjalin kerjasama dengan perusahaan lain yang memiliki keunggulan teknologi atau pangsa pasar.

Dalam hubungannya untuk menciptakan suatu perusahaan yang mempunyai daya saing yang kuat dan kinerja perusahaan yang baik, dalam menghadapi ketatnya persaingan bisnis, menurut Kaplan dan Norton (1996: 2-6), perusahaan terlebih dahulu harus memperkirakan beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam pencapaian tolak ukur dari kinerja manajemen. Pertama untuk pencapaian ROI dan pertumbuhan pendapatan penjualan diperlukan penyediaan modal yang memadai guna mendukung pencapaian tiga kinerja yang lain. Kedua, pencapaian pangsa pasar dan akuisisi pelanggan dipengaruhi oleh prediksi jenis kebutuhan pelanggan dan kepuasannya. Ketiga, ketercapaian efektifitas siklus produksi (*manufacturing cycle effectiveness*) dan tingkat nilai bahan produksi yang terbuang dipengaruhi oleh proses inovasi, proses operasi dan proses pelayanan purna jual yang dilakukan perusahaan. Proses inovasi, misalnya dapat dilakukan dengan cara selalu mendesain produk baru yang sesuai dengan selera konsumen. Proses operasi misalnya bagaimana perusahaan berproduksi secara efektif baik dalam hal biaya maupun pemasaran. Dalam proses pelayanan purna jual produk, misalnya dapat dilakukan dengan cara memberikan garansi terhadap produk yang dijual. Keempat, pencapaian kinerja pembelajaran dan produktifitas pegawai, dapat dilakukan apabila dalam perusahaan tercipta suatu iklim lingkungan organisasi yang mendukung motivasi dan inisiatif pegawai. Pegawai yang memadai dengan informasi yang melimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan

tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan atau kesempatan untuk mengambil keputusan dan bertindak.

Untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat tersebut, PT. Damatex sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang tekstil harus berusaha meningkatkan kinerja perusahaan untuk menghadapi daya saing dari perusahaan-perusahaan sejenis lainnya yang tidak hanya dari perusahaan-perusahaan dalam negeri saja namun juga dari perusahaan-perusahaan luar negeri.

Manajemen PT. Damatex oleh karenanya harus berusaha mengatasi hal tersebut, mempertahankan pangsa pasar sekaligus melakukan ekspansi untuk memperluas pangsa pasar dengan tetap menjaga untuk selalu memenuhi kebutuhan para pelanggan dengan baik. Dalam hal ini PT. Damatex menerapkan metode *balanced scorecard* untuk mewujudkan sasaran strategis perusahaan untuk periode selanjutnya. Konsep *balanced scorecard* sebagai suatu alat pengukur yang mencoba untuk menyeimbangkan alat ukur yang lama yang hanya berdimensi profitabilitas atau aspek keuangan saja dengan dimensi-dimensi yang baru dengan aspek non-keuangan yang memiliki elemen-elemen penyeimbangannya. Penilaian hasil pengukuran kinerja dapat diamati dari gerak pertumbuhan yang simultan antara beberapa parameter. Penilaian kinerja perusahaan dapat dikatakan baik apabila pertumbuhan yang terjadi pada perspektif tertentu diikuti pula pertumbuhan pada perspektif yang lain, dan hal tersebut juga harus diikuti oleh perbaikan pada faktor pendorong kinerja sehingga mampu mengkomunikasikan bagaimana ukuran hasil yang dapat tercapai. Sehingga dengan hal tersebut penciptaan daya saing perusahaan diharapkan dapat berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*).

Metode *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif yang saling berhubungan yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam tujuannya mencapai

sasaran strategis perusahaan, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan memberikan sasaran finansial yang perlu dicapai oleh organisasi. Perspektif pelanggan memberikan sasaran pangsa pasar yang dituju oleh perusahaan dan mencapai sasaran keuangan. Perspektif proses bisnis internal memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan mencapai sasaran keuangan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pada kompetensi antar personil, prasarana sistem informasi dan membangun iklim kerja yang harmonis antar bagian-bagian organisasi yang saling berinteraksi untuk mewujudkan sasaran keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal.

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan atas latar belakang masalah tersebut di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

“Bagaimana kinerja PT.Damatex apabila diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*?”

#### **C. Batasan Masalah**

Untuk membatasi pembahasan dalam penelitian ini, maka penulis menetapkan batasan masalah sebagai berikut:

Pengukuran tingkat kinerja PT Damatex menggunakan data pada tahun 1999-2003.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan atas rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi dan data mengenai kinerja perusahaan melalui penerapan metode *balanced scorecard* yang diterapkan pada PT. Damatex.

#### **E. Manfaat Penelitian**

a Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan informasi bagi pihak manajemen perusahaan dalam merumuskan kebijakan strategis perusahaan untuk mencapai kinerja yang diinginkan pada periode mendatang.

b Bagi Penulis

Penelitian ini dapat sebagai sarana untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh selama ini.

c Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wacana dan tambahan referensi untuk penelitian selanjutnya mengenai penerapan *balanced scorecard*.

## F. Metodologi Penelitian

### 1. Pengumpulan Data

Dalam melaksanakan penelitian ini, maka metode pengumpulan data yang dipergunakan adalah:

#### a) Wawancara

Teknik pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung kepada sumber informasi yang terkait dalam pengelolaan kegiatan perusahaan. Wawancara tersebut dalam hal ini dilakukan pada Bagian Keuangan, Bagian Pemasaran, Bagian Pengendalian Mutu, dan Bagian Personalia.

#### b) Dokumentasi

Pengumpulan data historis dengan melihat catatan-catatan dan laporan kegiatan perusahaan yang berkaitan. Dokumentasi tersebut berupa laporan keuangan perusahaan, data proses produksi, data karyawan, data struktur dan profil organisasi, serta data penjualan produk PT. Damatex pada tahun 1999-2003.

### 2. Analisis Data

Dalam penelitian ini langkah awal yang dilakukan adalah dengan melakukan evaluasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran PT. Damatex, yang akan digunakan sebagai penyusunan rerangka *balanced scorecard* yang komprehensif dan koheren untuk menilai kinerja perusahaan. Adapun langkah-langkah selanjutnya yang dilakukan dalam analisis data pada penelitian ini adalah:

1. Dengan melakukan penghitungan rasio-rasio dan ukuran perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran
2. Melakukan perbandingan hasil pengukuran berbagai periode tahun dalam satu ukuran guna mengetahui fluktuasi yang terjadi
3. Melakukan perbandingan seluruh ukuran dalam satu periode untuk mengetahui tingkat keseimbangan kinerja perusahaan.

Empat perspektif *balanced scorecard* beserta masing-masing rasio pengukurnya yang digunakan sebagai penilaian kinerja manajemen PT.Damatex pada periode tahun 1999-2003 adalah:

a) Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan bertujuan untuk mengetahui pertumbuhan kinerja keuangan yang dihasilkan selama tahun 1999-2003. Data yang dipergunakan untuk melakukan perhitungan berasal dari laporan rugi laba dan neraca PT. Damatex. Dalam perspektif keuangan ini perusahaan menekankan pengukuran kinerja pada pemanfaatan aktiva, pertumbuhan pendapatan, dan penghematan biaya maka rumus yang digunakan adalah *Return on Investment*, *Gross Profit Margin*, dan *Operate Income Ratio* :

$$\text{Return On Investment (ROI)} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total aktiva}} \times 100 \%$$

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Penjualan neto} - \text{HPP}}{\text{Penjualan neto}} \times 100 \%$$

$$\text{Operating Income Ratio} = \frac{\text{Penjualan neto} - \text{HPP} - \text{Biaya}}{\text{Penjualan neto}} \times 100 \%$$

b) Perspektif Pelanggan

Penilaian perspektif pelanggan bertujuan untuk mengidentifikasi perkembangan pangsa pasar dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen oleh perusahaan. Data yang digunakan untuk melakukan penghitungan berasal dari data yang diperoleh dari bagian pemasaran. Dalam perspektif pelanggan, oleh karena yang melakukan pemasaran produk-produk PT. Damatex adalah kantor pusat maka dalam hal ini perusahaan lebih menekankan kepada pengukuran kinerja terhadap pendistribusian produk dan pelayanan penjualan produk kepada kantor pusat maupun anak perusahaan yang lain. Rumus yang digunakan dalam pengukuran ini adalah:



$$\text{Complain Frequency} = \frac{\text{Frekuensi Keluhan}}{\text{Pelayanan Penjualan}} \times 100 \%$$

$$\text{On Time Delivery} = \frac{\text{Pengiriman tepat waktu}}{\text{Pelayanan Penjualan}} \times 100 \%$$

c) Perspektif Proses Bisnis Internal

Penilaian dari perspektif proses bisnis internal dilakukan untuk mengetahui tingkat kinerja manajemen perusahaan terutama pada bagian produksi. Dalam perspektif proses bisnis internal, PT. Damatex ingin melakukan evaluasi pada program peningkatan mutu dan juga penghematan atas biaya yang terjadi akibat kerugian-kerugian karena kegagalan proses produksi maupun pengadaan bahan baku. Rumus yang digunakan dalam pengukuran ini adalah:

$$\text{Waste} = \frac{\text{Bahan Terbuang}}{\text{Total Input}} \times 100 \%$$

$$\text{Damage} = \frac{\text{Produk Rusak}}{\text{Output Produk}} \times 100 \%$$

d) **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Penilaian dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan untuk mengetahui kemampuan infrastruktur dalam mendukung pencapaian target perusahaan. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini pengukuran yang dilakukan lebih menekankan pada tingkat produktivitas sumber daya perusahaan dalam menghasilkan produk, hal ini dikarenakan PT. Damatex sebagai anak perusahaan selalu dituntut harus mampu memenuhi jumlah volume produksi yang diminta oleh kantor pusat. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Labour Productivity} = \frac{\text{Output Produk}}{\text{Jumlah Jam Kerja Langsung}}$$

**G. Sistematika Penulisan**

**BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan disampaikan latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.

**BAB II LANDASAN TEORI**

Landasan teori menjelaskan tentang teori-teori yang berkaitan dengan topik penelitian dan akan digunakan dalam pembahasan.

### **BAB III      GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

Dalam bab ini akan diuraikan tentang sejarah umum perusahaan, struktur organisasi, kegiatan proses usaha dan faktor-faktor yang berhubungan dengan kegiatan proses usaha perusahaan.

### **BAB IV      ANALISIS DATA**

Bab ini akan menguraikan penerapan metode balanced scorecard sebagai suatu pengukuran kinerja perusahaan dan membahas secara diskriptif untuk mengetahui faktor-faktor penyebab keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian tingkat kinerja perusahaan.

### **BAB V      KESIMPULAN**

Bab ini merupakan penutup dari seluruh tulisan berupa kesimpulan hasil penelitian yang telah tergambar dari bab sebelumnya serta memberikan saran-saran yang dianggap relevan yang sekiranya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan perbaikan kinerja perusahaan.