

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kompetisi bisnis yang semakin ketat menyebabkan perusahaan-perusahaan manufaktur harus terus bersaing agar dapat tetap *survive*. Bagi perusahaan yang tidak mampu bersaing akan tergusur dari lingkungan bisnis. Persaingan bisnis yang sangat ketat ini hanya dapat dimasuki oleh perusahaan-perusahaan yang fleksibel dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, dimana memiliki kemampuan untuk menghasilkan produk-produk dengan mutu yang lebih baik, harga murah, pelayanan yang memuaskan, dan ketepatan waktu penyerahan. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan suatu kinerja yang baik untuk menciptakan nilai agar mampu memenangkan persaingan.

Dalam pengelolaannya, kinerja perusahaan perlu didukung dengan sistem pengendalian. Salah satu alat pengendalian yang penting bagi perusahaan untuk mencapai kinerja yang baik adalah sistem penilaian kinerja. Sistem penilaian kinerja merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup tindakan yang mengimplementasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja individu serta operasinya.

Selama ini perusahaan melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pengukuran pada kinerja keuangan saja. Seperti ROA, ROE, EVA, *profit margin*, dan alat-alat pengukuran keuangan lainnya. Pengukuran yang hanya menitikberatkan pada

kinerja keuangan saja dianggap tidak relevan dengan kondisi bisnis saat ini. Kelemahan dari pengukuran yang hanya mengukur kinerja keuangan saja adalah tidak mampu untuk mengukur kinerja atas harta yang tidak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia), jika demikian maka organisasi hanya berkonsentrasi pada pencarian keuntungan jangka pendek, dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Pengukuran kinerja yang hanya didasarkan atas finansial saja di rasa sudah tidak lagi memadai, karena tidak dapat memberikan informasi mengenai faktor-faktor lain dalam perusahaan yang perlu ditingkatkan dan dikelola dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan lain. Untuk mengatasi keterbatasan dan kelemahan dari pengukuran kinerja yang didasarkan pada sisi keuangan tersebut maka muncul pengukuran kinerja yang mempertimbangkan sisi-sisi non keuangan, misalnya kepuasan pelanggan, kualitas produk, pengembangan perusahaan dan pengembangan karyawannya. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu alternatif yang mempertimbangkan kinerja keuangan dan kinerja non keuangan.

Konsep *Balanced Scorecard* ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial (atau lebih dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional) dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria tersebut sebenarnya merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi

perusahaan dalam jangka panjang, yang digolongkan menjadi empat perspektif meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard*.

Balanced scorecard mampu mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis yang tidak dapat dirangkum dalam ukuran keuangan. Perusahaan sekarang dapat mengukur seberapa besar unit bisnis yang menciptakan nilai bagi pelanggan, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia.

Balanced Scorecard membantu keseimbangan antara penilaian strategik yang berbeda dalam usaha mencapai tujuan yang sesuai, kemudian mendorong karyawan agar bertindak untuk kepentingan terbaik organisasi. Ini merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, menyusun tujuan organisasi, serta memberikan feedback dari organisasi.

PT. Madu Baru merupakan pabrik gula madukismo yang beralamat di kasihan Bantul, dahulunya merupakan perusahaan BUMN yang kemudian beralih menjadi perseroan terbatas. Selama ini, PT. Madu Baru menggunakan Keputusan Menteri Keuangan RI NO.198/KMK.016/1998 Tanggal 24 Maret 1998 Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara dalam pengukuran kinerjanya. Namun demikian, alat ukur kinerja yang telah digunakan dirasa kurang relevan. Sebagai organisasi yang menghadapi perubahan lingkungan yang pesat, sudah saatnya PT. Madu Baru ikut membenahi diri dalam era globalisasi ini. Cara kerja yang lamban, birokrasi yang bertele-tele serta aktivitas yang tidak

menambah nilai, sudah saatnya dihilangkan agar dapat meningkatkan efisiensi. Untuk memenuhi ini maka PT. Madu Baru membutuhkan manajemen organisasi yang jelas dan terbuka.

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk mengetahui apakah kinerja perusahaan PT. Madu Baru sudah baik bila diukur dengan pendekatan *balanced scorecard* dan menurut target yang ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu penulis berkeinginan untuk menyusun skripsi yang berjudul **“PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENILAIAN KINERJA PADA PT. MADU BARU YOGYAKARTA”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut: Apakah kinerja PT. Madu Baru Yogyakarta sudah baik? Kriteria baik akan ditinjau berdasarkan keempat perspektif *balanced scorecard* dan menurut target yang ditetapkan perusahaan.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah yang akan dibahas, permasalahan diatas dibatasi sebagai berikut:

1. Data yang digunakan untuk mengukur keempat perspektif *balanced scorecard* diambil dari laporan kegiatan produksi gula perusahaan perusahaan tahun 2003 dan 2004.
2. Kriteria menurut pendekatan *balanced scorecard* adalah tingkat tercapainya tujuan berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dipandang dari empat persektif *balanced scorecard*.

3. Target yang ditetapkan oleh perusahaan adalah target yang baik dalam arti telah mencerminkan kondisi perusahaan yang sebenarnya.
4. Kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* dikatakan baik jika memenuhi target yang telah ditentukan perusahaan dan tidak baik jika tidak memenuhi target perusahaan.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh penulis bertujuan untuk mengetahui kinerja PT. Madu Baru Yogyakarta bila diukur dengan pendekatan *balanced scorecard*.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Untuk meningkatkan pemahaman teori dan menambah pengalaman tentang penerapan *balanced scorecard* dalam perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Memberikan masukan yang berguna bagi perusahaan agar mengukur kinerjanya secara menyeluruh sehingga dapat memberikan keuntungan jangka panjang.

3. Bagi Pembaca

Memberikan tambahan pengetahuan mengenai pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard*.

1.6 Metodologi Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut:

1.6.1 Objek Penelitian

Penulis melakukan penelitian pada PT. Madu Baru Yogyakarta untuk menyusun skripsi.

1.6.2 Metode Pengumpulan Data

1. Observasi

Pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan pengamatan dan pencatatan secara langsung terhadap kegiatan perusahaan.

2. Wawancara

Wawancara dengan staf perusahaan yang memiliki wewenang untuk memperoleh informasi mengenai:

- 1) Visi, misi dan strategi perusahaan
- 2) Sejarah, dan struktur organisasi

1.6.3 Analisis Data

1. Perspektif Keuangan

Untuk mengukur perspektif keuangan menggunakan alat ukur antara lain:

a. Gross Profit Margin

$$\frac{\text{Penjualan netto} - \text{HPP}}{\text{Penjualan netto}} \times 100\%$$

b. Return on Assets

$$\frac{\text{Keuntungan netto sesudah pajak}}{\text{Jumlah Aktiva}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

Untuk mengukur perspektif pelanggan digunakan alat ukur sebagai berikut:

a. Tingkat Keluhan Pelanggan

Perusahaan mencatat masukan hal yang terpenting yaitu keluhan pelanggan. Dilihat dari sedikit dan banyaknya keluhan yang masuk dari pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk mengukur perspektif ini digunakan alat ukur antara lain

a. Persentase tingkat kerusakan produk dapat menunjukkan kualitas proses produksi. Presentase tingkat kerusakan produk diukur dengan

$$\frac{\text{Jumlah produk rusak}}{\text{Jumlah Produksi}} \times 100\%$$

b. Yield Rate

$$\frac{\text{Produksi Aktual}}{\text{Produksi Maksimal}} \times 100\%$$

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Untuk mengukur perspektif ini digunakan alat ukur antara lain

a. Persentase jumlah karyawan baru yang mengikuti pelatihan dibandingkan dengan jumlah karyawan baru

$$\frac{\text{Jumlah karyawan baru yang mengikuti pelatihan}}{\text{Jumlah karyawan baru}} \times 100\%$$

- b. Persentase jumlah saran karyawan direalisasikan diukur dengan

$$\frac{\text{Jumlah saran yang direalisasikan}}{\text{Jumlah saran karyawan}} \times 100\%$$

1.7 Sistematika Penulisan

- Bab I** **Pendahuluan**
- Bab ini berisi mengenai gambaran umum yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian dan sistematika penulisan.
- Bab II** **Landasan Teori**
- Berisi tentang definisi pengukuran kinerja dan pengertian *balance scorecard*.
- Bab III** **Gambaran Umum Perusahaan**
- Berisi sejarah berdirinya, lokasi, struktur organisasi dan data-data yang dibutuhkan untuk pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard*.
- Bab IV** **Analisis Data**
- Berisi pengukuran kinerja PT. Madu Baru Yogyakarta dengan menggunakan *balanced scorecard* yaitu diukur dari keempat perspektif *balanced scorecard*.
- Bab V** **Berisi kesimpulan atas hasil penelitian dan saran yang dapat diberikan kepada PT. Madu Baru Yogyakarta berdasarkan hasil penelitian.**