

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan perusahaan dalam berbagai upaya perbaikan dengan memanfaatkan kemajuan teknologi menjadikan pengelolaan perusahaan semakin kompleks. Kompleksitas pengelolaan perusahaan membawa dampak pada kompleksitas pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan karena pengukuran kinerja dapat dipergunakan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pengukuran kinerja juga dapat memberikan pedoman bagi usaha perbaikan atau peningkatan kinerja perusahaan tersebut. Disamping itu, pengukuran kinerja juga dapat dipergunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan (Ciptani, 2000).

Setiap perusahaan mengukur kinerja dengan berbagai cara. Dalam perusahaan kecil, pengukuran kinerja mungkin secara informal dilakukan dalam tugas sehari-hari. Manajemen secara spontan menyebutkan bahwa bagian pekerjaan tertentu dilaksanakan dengan baik atau buruk. Dalam perusahaan yang besar, pengukuran kinerja mungkin merupakan prosedur formal yang sistematis dimana meliputi kinerja seluruh manajemen. Pada perusahaan modern, pengukuran kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dari standar kinerja untuk memotivasi kinerja individu di masa datang. (Fatma Laela, 1999).

Sistem pengukuran kinerja yang diterapkan selama ini, pada umumnya hanya mengukur aspek keuangan seperti *Return On Investment (ROI)*, *Return On*

Equity (ROE), profit margin dan *Economic Value Added* (EVA). Namun pengukuran pada kinerja keuangan memiliki kelemahan, yaitu ketidakmampuannya mengukur kinerja asset tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia). Selain itu kinerja keuangan tidak mampu mengeksplorasi banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Budi W. Soetjipto, 1997).

Balanced Scorecard memberikan suatu *framework* atau bahasa untuk mengkomunikasikan visi dan strategi dan kemudian menginformasikan kepada seluruh karyawan tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini juga masa mendatang. Secara umum, terdapat empat aspek kinerja yang diukur oleh *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan memberikan target keuangan yang perlu dicapai oleh perusahaan di dalam mewujudkan visinya. Perspektif pelanggan memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan pelanggan beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh perusahaan dalam upaya untuk mencapai target keuangan tertentu. Perspektif proses bisnis internal memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan untuk mencapai target keuangan tertentu. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pemacu untuk membangun kompetensi personel, prasarana sistem informasi dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal. Keempat perspektif tersebut merupakan uraian dan

upaya penterjemahan visi dan strategi organisasi dalam terminologi operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang (Vincent Gaspersz, 2002).

Keempat perspektif yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan uraian dan upaya penterjemahan visi dan strategi organisasi dalam terminologi operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang (Vincent Gaspersz, 2002). Selain itu, perusahaan yang menggunakan pengukuran *scorecard* bertujuan untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting antarlain:

1. Memperjelas dan menterjemahkan visi dan strategi perusahaan.
2. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Beberapa kriteria perusahaan yang dapat menyusun *balanced scorecard* untuk pengukuran organisasinya adalah sebagai berikut (Michael Jenou, 1997):

1. Organisasi telah memiliki strategi usaha formal yang jelas. Tanpa strategi yang jelas dan tepat, penerapan *balanced scorecard* hanya sekedar menjadi mode bagi perusahaan.

2. Balanced scorecard suatu organisasi harus meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini merupakan rantai nilai yang terintegrasi menjadi sistem pengukuran kinerja. Perusahaan bebas menentukan tolak ukur setiap perspektif sesuai dengan strategi yang ditetapkan.

Di masa kini dan di masa depan, perusahaan-perusahaan menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen. Kompleksitas dan turbulensi lingkungan bisnis terjadi dengan semakin meningkatnya proses globalisasi yang melanda hampir semua negara di dunia, termasuk Indonesia (Mulyadi, 1993). Proses globalisasi yang ditandai dengan semakin berkembangnya teknologi informasi membawa pengaruh yang sangat besar bagi perusahaan untuk mencari dan memanfaatkan cara-cara baru untuk memenangkan persaingan.

Perusahaan Kecap Udang Bago Semarang merupakan salah satu perusahaan *consumer goods* yang eksis di Semarang- Jawa Tengah. Perusahaan ini bergerak di bidang produksi produk kecap dengan label “Udang Bago” sejak tahun 1999. Perusahaan ini didirikan oleh Drs. Bambang Indiarso di Jl. Muara Mas Timur No 256 Semarang. Perusahaan memiliki visi menjadi perusahaan *consumer goods* yang terkemuka dan terpercaya di Semarang dan misi yaitu mencapai pertumbuhan bisnis lokal dengan menghasilkan produk yang berkualitas serta mampu memuaskan konsumen. Pernyataan visi dan misi suatu perusahaan merupakan gambaran ideal organisasi atas apa yang dicapai dimasa yang akan datang melalui kegiatan operasionalnya. Untuk mencapai visi dan misi tersebut,

perusahaan perlu menyusun rencana-rencana strategis yang harus dilakukan oleh setiap anggota organisasi. Dalam mengimplementasikan rencana-rencana strategis tersebut, organisasi sering menghadapi hambatan bahkan kegagalan. Hambatan-hambatan yang menyebabkan perusahaan mengalami kegagalan dalam mengimplementasi rencana-rencana strategis tersebut antara lain: 1) hambatan visi, banyak karyawan dalam organisasi yang tidak memahami strategi organisasi mereka 2) hambatan orang, banyak karyawan dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi 3) hambatan sumber daya, waktu, energi, dan uang yang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting dalam organisasi 4) hambatan manajemen, manajemen menghabiskan sedikit waktu untuk strategi organisasi dan banyak waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek. Perusahaan Kecap Udang Bago Semarang membutuhkan alat komunikasi yang dapat digunakan untuk mengkomunikasikan rencana-rencana strategis tersebut kepada semua anggota organisasi. Menurut Malina dan Selto (2001). Alat komunikasi yang bisa digunakan oleh organisasi dalam mengkomunikasikan rencana-rencana strategis adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* menterjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Kaplan dan Norton 1996). Jika visi dan strategi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan strategi organisasi tercapai. Pengukuran

kinerja yang digunakan Perusahaan Kecap Udang Bago Semarang masih menggunakan kinerja finansial sehingga sulit mengkomunikasikan rencana-rencana strategis tersebut kepada semua anggota organisasi. Dengan demikian penelitian ini penulis beri berjudul “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Perusahaan Kecap Udang Bago Semarang.”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

Bagaimana pengukuran kinerja Perusahaan Kecap Udang Bago Semarang berdasarkan metode *Balance Scorecard* berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan:

Menganalisis kinerja Perusahaan Kecap Udang Bago Semarang berdasarkan metode *Balance Scorecard* berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

1.4. Batasan Penelitian

Agar penulisan ini tidak terlalu luas dan menyimpang dari tujuan penelitian, maka penulis membatasi penelitian dengan batasan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan yang dimaksud adalah ukuran kinerja keuangan yang diukur dengan indikator rasio keuangan.
2. Perspektif Pelanggan yang dimaksud meliputi kepuasan pelanggan dan persentase peningkatan penjualan selama tahun penelitian.
3. Perspektif Proses Internal Bisnis yang dimaksud adalah mengembangkan inovasi baru dalam produksi yang diukur dengan jumlah rasa dan kemasan dan mengukur tingkat efisiensi biaya produksi.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang dimaksud meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan meningkatkan persentase pendapatan karyawan yang berdampak pada produktivitas kerja karyawan.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini merupakan sarana untuk memahami *Balanced Scorecard* sebagai pengetahuan dalam mengukur kinerja perusahaan.

2. Bagi perusahaan

Memberikan sumbangan pemikiran kepada pihak manajemen perusahaan dalam mengukur kinerja organisasinya, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

1.6. Metode Penelitian

1.6.1. Objek penelitian

Objek penelitian ini adalah Perusahaan Kecap Udang Bago Semarang yang bergerak di bidang *consumer goods* yang memproduksi Kecap manis yang beralamat di Jl. Muara Mas Timur No 256 Semarang.

1.6.2. Jenis penelitian

Jenis penelitian *ini* adalah deskriptif kualitatif yaitu mendeskripsikan kinerja Perusahaan Kecap Udang Bago Semarang berdasarkan metode *balanced scorecard*.

1.6.3. Data penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu

- a. Data primer berupa hasil wawancara mengenai aktivitas produksi, inovasi produksi serta melalui angket yang diberikan pada pelanggan.
- b. Data sekunder berupa laporan keuangan perusahaan

1.6.4. Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu:

- a. Wawancara

Wawancara digunakan untuk mengetahui pengukuran kinerja perusahaan saat ini serta aktivitas produksi perusahaan.

- b. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan data laporan keuangan.

1.6.5. Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan prosedur-prosedur sebagai berikut:

- a. Analisis penjabaran visi dan misi ke dalam tujuan strategis
- b. Analisis perspektif *balanced scorecard*:

(1). Perspektif Keuangan

Dalam perspektif ini digunakan rasio sebagai berikut sebagai berikut:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Aktiva yang digunakan dalam operasi}} \times 100\%$$

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

(2). Perspektif Pelanggan

Dalam kepuasan pelanggan ini, pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur kepuasan pelanggan, yaitu dengan menghitung kepuasan pelanggan dengan angket/daftar pertanyaan selama tahun penelitian. Kepuasan pelanggan diukur dengan analisis Gap (Gap Analysis).

Metode ini mengukur gap yaitu ketidaksesuaian antara harapan pelanggan dan keadaan yang terjadi.

- Gap antara harapan pelanggan dengan persepsi pelanggan:

$$Q_i = \sum_{j=1}^k (P_{ij} - E_{ij})$$

Keterangan :

Q_i = Gap Quality (kualitas) objek i

P_{ij} = Persepsi manajemen terhadap objek i pada atribut j

E_{ij} = Harapan konsumen terhadap objek i pada atribut j

K = jumlah atribut

(3). Perspektif Proses Internal Bisnis**1). Membuat dan mengembangkan inovasi baru dalam produksi.**

Perusahaan berusaha membuat dan mengembangkan inovasi-inovasi baru dalam produksi. Tolak ukurnya adalah jumlah inovasi rasa dan kemasan.

2). Meningkatkan efisiensi biaya produksi.

Menghitung efisiensi biaya produksi selama tahun penelitian.

$$\text{Efisiensi biaya produksi} = \frac{\text{Jumlah produksi}}{\text{Biaya produksi}} \times 100\%$$

(4). Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**1). Meningkatkan produktivitas tenaga kerja**

Tolak ukur yang digunakan adalah jumlah produktivitas karyawan setiap tahun. Hal ini diukur dengan jumlah produksi dibandingkan jumlah tenaga kerja per tahun.

$$\text{produktivitas tenaga kerja} = \frac{\text{Jumlah produksi}}{\text{Jumlah tenaga kerja}}$$

2). Meningkatkan pendapatan tenaga kerja

Produktivitas tenaga kerja akan meningkat dalam menjalankan pekerjaannya apabila kesejahteraan mereka juga meningkat.

Tolok ukurnya adalah jumlah pendapatan tenaga kerja selama tahun penelitian.

$$\text{pendapatan tenaga kerja} = \frac{\text{Jumlah pendapatan}}{\text{Jumlah tenaga kerja}}$$

1.7. Sistematika Penulisan

BAB I **Pendahuluan**

Mencakup latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, manfaat penelitian, tujuan penelitian, Sistematika penulisan.

BAB II **Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Organisasi**

Mencakup pengukuran kinerja, *balanced scorecard*, hubungan sebab-akibat antara keempat perspektif dalam balanced scorecard dan ikhtisar bahasan.

BAB III **Metode Penelitian**

Mencakup jenis penelitian, data penelitian, metode pengumpulan data, dan analisis data.

BAB IV **Analisis dan Pembahasan**

Mencakup penjabaran visi dan misi ke dalam tujuan strategis, uraian pengukuran kinerja perusahaan dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Bab terakhir ini berisi kesimpulan dari keseluruhan pembahasan yang dapat dijadikan pertimbangan untuk perencanaan selanjutnya serta saran bagi perusahaan.

