

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Pada dasarnya organisasi perusahaan adalah institusi pencipta kekayaan (*wealth creating institution*) dan institusi pelipatganda kekayaan. Dan sebagai perusahaan yang berada dalam kondisi bisnis yang kompetitif, perusahaan juga perlu menilai kinerja organisasinya agar tujuan perusahaan sebagai pencipta dan pelipatganda kekayaan dapat tercapai.

Umumnya organisasi perusahaan menilai kinerjanya menggunakan ukuran yang menitikberatkan pada faktor keuangan. Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001) penilaian kinerja yang hanya menitikberatkan pada sisi keuangan tersebut tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan oleh organisasi. Fokus penggunaan ukuran keuangan dalam menilai kinerja manajerial juga berdampak pada kecenderungan para manajer mengerahkan sumber daya organisasi untuk tujuan-tujuan jangka pendek yaitu berusaha menghasilkan *financial returns* dalam waktu singkat dan untuk jangka pendek. Investasi ke tujuan-tujuan yang bersifat jangka panjang, seperti pemuasan kebutuhan *customer*, menciptakan nilai bagi pelanggan (*customer value*), pendidikan dan pelatihan untuk pemberdayaan karyawan dan lain sebagainya tidak mendapat perhatian dari manajer karena tidak digunakannya ukuran non keuangan untuk mendorong usaha manajer ke arah tersebut. Dalam jangka pendek tindakan-tindakan tersebut dapat meningkatkan profitabilitas dalam pelaporan

keuangan, tetapi kurangnya kepuasan dan loyalitas pelanggan serta komitmen dan kompetensi personel perusahaan akan menjadikan perusahaan sangat rentan terhadap berbagai hantaman persaingan di masa yang akan datang.

Kecenderungan lain yang muncul dalam sistem penilaian kinerja organisasi perusahaan adalah telah dipergunakannya faktor keuangan dan faktor non keuangan dalam tolok ukur sistem penilaian kinerja organisasinya, namun faktor keuangan dan faktor non keuangan yang dipergunakan untuk membangun sasaran strategik tersebut tidak memiliki hubungan sebab akibat yang jelas. Kondisi ini berpengaruh pada sasaran strategik di perspektif non keuangan yang tidak bermanfaat untuk mewujudkan sasaran strategik di perspektif keuangan, sehingga dengan demikian tujuan perusahaan sebagai institusi pelipatganda kekayaan tidak dapat tercapai akibat

Melihat keterbatasan-keterbatasan alat ukur kinerja yang hanya memperhatikan aspek keuangan saja dan kurangnya pemahaman akan arti pentingnya faktor non keuangan yang mempengaruhi kinerja keuangan, maka diciptakanlah suatu konsep yang disebut *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* menyediakan bagi pihak manajemen sebuah kerangka komprehensif yang menterjemahkan tujuan stratejik perusahaan ke dalam seperangkat pengukuran kinerja yang saling berhubungan baik secara langsung maupun tidak langsung (Kaplan dan Norton, 1996:22). *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. *Balanced scorecard* memandang unit bisnis dari empat

perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause effect*), perspektif keuangan menjadi tolok ukur utama yang dijelaskan oleh tolok ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver* (pemacu).

Industri *furniture* Indonesia saat ini mengalami perkembangan sejalan dengan perkembangan industri *furniture* dunia. Di sisi lain pesaing-pesaing dari jenis produk yang sama semakin dirasa semakin berat. Kondisi ini menuntut perusahaan-perusahaan *furniture* Indonesia yang memasuki pasar tersebut memiliki keunggulan melalui strategi-strategi pemasaran yang tepat agar mampu bertahan di dalamnya. Keunggulan atas mutu produk tidak cukup menjadi faktor kunci keberhasilan perusahaan. Kunci keberhasilan dalam membangun usaha dalam pasar *furniture* internasional adalah dengan mengidentifikasi kebutuhan dan selera konsumen; harga yang bersaing (murah) dibandingkan dengan pesaing, promosi yang mampu memberikan informasi bagi konsumen dengan cepat, lengkap, serta dapat diperoleh tanpa batasan waktu dan tempat; serta jaringan distribusi yang baik. Keseluruhan dari faktor-faktor yang disebutkan di atas merupakan bagian dari faktor non keuangan yang sangat mempengaruhi tercapainya tujuan utama perusahaan sebagai pencipta dan pelipatganda kekayaan.

Sebagai perusahaan yang berkecimpung dalam usaha pembuatan *furniture* dan memilih memasuki pasar internasional, CV Kayu Manis dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan pasar tersebut. Dan untuk dapat mengidentifikasi kebutuhan pasar tersebut dan menerapkan strategi pemasaran yang tepat, maka perusahaan perlu memiliki sistem penilaian yang komprehensif, koheren, seimbang serta

terukur untuk menilai kinerja organisasinya guna membangun sasaran strategik yang tepat untuk mencapai tujuan organisasinya dan mampu bersaing serta bertahan dalam kondisi yang semakin kompetitif.

B. RUMUSAN MASALAH

Sebagai perusahaan yang beroperasi menghasilkan *furniture* berbahan dasar kayu dan memasarkan produknya pada pasar Eropa dan Australia, CV Kayu Manis memiliki visi “Berupaya secara bertahap untuk menempatkan CV Kayu manis sebagai perusahaan *furniture* yang mampu bersaing secara global” serta misinya adalah “Menciptakan produk-produk berkualitas dan meningkatkan mutu pengelolaan serta layanan usaha melalui efektivitas dan efisiensi kerja yang maksimal, yang dengan sendirinya akan meningkatkan keuntungan perusahaan, serta terus berupaya memanfaatkan setiap peluang dan kesempatan dalam mengembangkan usaha”.

Strategi yang digunakan oleh CV Kayu Manis dalam usahanya mencapai visi dan misinya adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan *return* atas investasi yang digunakan untuk pengembangan produk.
2. Meningkatkan laba perusahaan melalui peningkatan penjualan.
3. Meningkatkan penjualan berorientasi pada peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan.
4. Meningkatkan pangsa pasar (*market share*) agar dapat menyamai pesaing atau bahkan melebihi pesaing.

5. Mengembangkan sistem jaringan pemasaran dengan menjalin hubungan baik dengan pelanggan melalui komunikasi secara berkelanjutan.
6. Meningkatkan kualitas produk dan pengembangan desain produk sesuai trend pasar dan pesanan konsumen.
7. Mengoptimalkan produksi dengan menggunakan alat-alat produksi berstandar industri.
8. Melayani komplain atas produk.
9. Meningkatkan pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan terhadap staff dan karyawan.
10. Menunju ke arah terbentuknya sumber daya manusia yang produktif dan kreatif.

Strategi yang dimiliki CV Kayu Manis tersebut merupakan gambaran langkah yang diambil oleh organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang kemudian berpengaruh dalam pencapaian visi dan misi perusahaan. Tercapainya tujuan, visi, dan misi yang dimiliki perusahaan tersebut dapat diidentifikasi melalui kinerja yang telah dicapai oleh perusahaan. Lingkungan bisnis yang kompetitif yang dimasuki oleh perusahaan menuntut langkah yang tepat bagi perusahaan dalam menggunakan sistem penilaian yang tepat agar perusahaan mampu mengidentifikasikan kinerja yang telah dicapainya serta faktor-faktor yang mempengaruhi tercapai atau tidaknya kinerja tersebut.

Balanced scorecard merupakan sistem penilaian kinerja yang memberikan penilaian atas kinerja perusahaan serta personel-personel yang terdapat di dalamnya dengan menyediakan alat ukur kinerja yang komprehensif mencakup

empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan; kekoheren antara misi dan visi perusahaan dengan program dan rencana jangka pendek, kekoheren antara berbagai sasaran strategik yang dirumuskan; seimbang menyusun rancangan rencana jangka panjang dengan rencana jangka pendek dalam sasaran strategiknya; serta mampu mengarahkan kinerja personel ke suatu hasil sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi, yang keseluruhannya memberikan arah bagi perusahaan untuk mencapai tujuan organisasinya dalam lingkungan yang kompetitif serta turbulen.

Berdasarkan informasi pada latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka penelitian dapat dilakukan dan permasalahan yang dapat dirumuskan adalah “Bagaimana kinerja CV Kayu Manis periode tahun 2003-2005 jika dinilai dengan menggunakan *balanced scorecard*?”

C. BATASAN MASALAH

Dalam penulisan skripsi ini agar topik permasalahan tidak menyimpang dari topik penelitian maka diberikan batasan masalah sebagai berikut:

1. Analisis penilaian kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Data yang digunakan adalah periode akuntansi tahun 2003 sampai tahun 2005. Penggunaan data tahun 2003-2005 untuk membatasi penelitian pada perusahaan agar lebih spesifik dan terfokus.
3. Perspektif keuangan dibatasi pada rasio: pertumbuhan penjualan.

4. Perspektif Pelanggan (*customer*), dibatasi pada kemampuan perusahaan mempertahankan pelanggan lama (retensi pelanggan), tingkat perolehan pelanggan baru setiap tahun (akuisisi pelanggan), dan frekwensi keluhan pelanggan.
5. Perspektif proses bisnis internal dibatasi pada *manufacturing cycle effectiveness* (MCE), persentase tingkat kerusakan produk, dan persentase pengerjaan ulang produk.
6. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dibatasi pada tingkat perputaran karyawan, pendidikan dan pelatihan karyawan, dan produktivitas karyawan.

D. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menilai kinerja CV Kayu Manis periode tahun 2003-2005 dengan menggunakan menggunakan *balanced scorecard*.

E. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan akan memberikan alternatif penilaian kinerja bagi perusahaan, yaitu dengan menggunakan *balanced scorecard* yang diharapkan dapat membantu dalam menganalisis kinerja CV Kayu Manis.

F. SITEMATIKA PENULISAN

Pembahasan dalam skripsi ini dibagi menjadi lima bab, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi mengenai gambaran umum yang meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II PENILAIAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Bab ini berisi mengenai pengertian penilaian kinerja, ukuran kinerja, pentingnya penilaian kinerja, sejarah dan konsep *balanced scorecard*, karakteristik *balanced scorecard*, aspek-aspek yang diukur dalam *balanced scorecard* dan hubungan antara keempat perspektif *balanced scorecard*, manfaat, keunggulan dan kelemahan dalam *balanced scorecard*, serta ringkasan seluruh bab II yang terdapat dalam ikhtisar bahasan.

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN DAN METODOLOGI PENELITIAN

Menggambarkan sejarah dan perkembangan perusahaan, visi, misi, dan strategi, struktur organisasi serta tata kerja CV Kayu Manis dan metodologi dalam penelitian.

BAB IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berisi strategi perusahaan dalam hubungannya dengan *balanced scorecard*, analisis deskriptif tiap perspektif meliputi: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta analisis korelasi antar perspektif.

BAB V. PENUTUP

Berisi kesimpulan dan saran berdasarkan analisis data yang telah dilakukan.