

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi Ekonomi dan Era teknologi informasi yang maju di masa kini dan di masa yang akan datang, mengharuskan setiap perusahaan untuk siap menghadapi persaingan bisnis yang ketat dengan lingkungan bisnis yang kompleks dan dinamis. Persaingan kini tidak hanya berasal dari industri (perusahaan) yang sejenis namun persaingan juga datang dari industri (perusahaan) yang tidak sejenis, hal ini terjadi pada semua negara di dunia termasuk juga Indonesia. Sehingga bagi perusahaan untuk tetap *survive* dan dapat bersaing hal pokok yang harus diperhatikan adalah kinerja perusahaan.

Terdapat hubungan positif yang sangat erat antara kinerja suatu bisnis dan keunggulan bersaing. Artinya semakin baik kinerja suatu perusahaan maka semakin kuat keunggulan bersaing yang dimilikinya. Sebaliknya, semakin buruk kinerja suatu perusahaan maka keunggulan bersaingnya semakin berkurang (Freddy Rangkuti, 2001: 37). Setiap perusahaan memiliki potensi sumber daya meliputi keahlian yang dimiliki oleh para manajer, karyawan, kemampuan pengelolaan perusahaan, fasilitas yang dimiliki dan sebagainya. Semakin tinggi kualitas potensi sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, semakin mudah perusahaan itu memilih dan mengimplementasikan rencana-rencana strategisnya. Rencana-rencana strategis yang dapat diimplementasikan tersebut misalnya adalah

kemampuan pemasaran yang kuat, kemampuan produksi yang tinggi, kemampuan menguasai teknologi, kemampuan melakukan pengendalian, pengawasan serta kemampuan menganalisis jalannya bisnis secara keseluruhan.

Pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi perusahaan untuk menilai keberhasilan kinerja perusahaan. Sistem penilaian kinerja yang dibutuhkan adalah sistem yang dapat mengukur seluruh komponen kunci yang ada dalam perusahaan. Sistem tersebut harus mampu mengetahui keadaan dan kedudukan perusahaan dalam bidang usahanya. Berdasarkan informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja tersebut, pihak manajemen dapat menentukan langkah-langkah strategis untuk mengantisipasi perkembangan terkini.

Sistem penilaian kinerja tradisional masih kental diwarnai oleh tolok ukur keuangan seperti *Return On Investment (ROI)*, *Earning Per Share (EPS)* dan juga *Economic Value Added (EVA)*. Penekanan penilaian kinerja perusahaan pada aspek-aspek non keuangan, seperti tingkat kepuasan *customer*, tingkat kepuasan karyawan dan kegiatan operasi internal perusahaan masih sangat kurang diperhatikan. Pengukuran yang hanya mempertimbangkan kinerja keuangan tersebut memiliki kelemahan, yaitu ketidakmampuan perusahaan untuk mengukur kinerja pada harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan kemampuan sumber daya manusianya. Sejumlah pakar dalam manajemen keuangan mengemukakan bahwa pengukuran kinerja perusahaan yang hanya menitikberatkan penekanan pada sisi keuangan, seperti implementasi strategi pada pencapaian ROI setinggi-tingginya dapat berdampak buruk bagi perusahaan itu sendiri, oleh karena ukuran

kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi yang berjangka pendek (Roger G. Clark. 1990: 226)

Akibat keterbatasan sistem penilaian kinerja perusahaan yang hanya memfokuskan pada tolok ukur kinerja keuangan saja, maka diperlukan suatu sistem penilaian kinerja perusahaan yang dapat melakukan penilaian pada aspek non keuangan. Untuk itu maka Roberts S. Kaplan dan David P. Norton melakukan penelitian metodologi penilaian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis ke masa depan. Sistem penilaian kinerja tersebut mereka sebut dengan nama *Balanced Scorecard*. Dalam bukunya yang berjudul *The Balanced Scorecard; Translating Strategy into Action (1996)*, mereka mengemukakan pentingnya melihat aspek-aspek non keuangan guna proses balancing, sehingga perusahaan mampu mencapai *sustainable competitive advantage*.

Sebagai sarana komunikasi visi, misi dan strategi, *Balanced Scorecard* memperlihatkan kemampuannya menghubungkan visi, misi dan strategi jangka panjang dengan tindakan jangka pendek sampai level bawah perusahaan. Metode penilaian kinerja perusahaan yang diketengahkan dalam *Balanced Scorecard* menyediakan sistem pengukuran kegiatan operasional, menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan yang lebih menyeluruh ke dalam sistem pengukuran yang terintegrasi dalam kegiatan sehari-hari.

Dalam sistem penilaian kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* terdapat empat perspektif dari aktivitas perusahaan yang dapat dievaluasi oleh manajemen, yaitu :

### 1. Perspektif Finansial

Dalam perspektif Finansial *Balanced Scorecard*, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Setiap ukuran yang dipilih seyogianya menjadi bagian dari suatu ketertarikan hubungan sebab akibat yang menghasilkan tujuan puncak pada posisi peningkatan kinerja dan kekuatan finansial. Disini manajemen harus memperhatikan bahwa analisis rasio finansial harus berada dalam posisi yang baik. Karena manajemen harus membayar hutang pada kreditor untuk jangka pendek maupun jangka panjang, juga termasuk kemampuan menghasilkan keuntungan bagi pemegang saham.

### 2. Perspektif *Customer*

Dalam perspektif *customer Balanced Scorecard*, perusahaan harus mengidentifikasi *customer* dan segmen pasar dimana mereka akan berkompetisi, elemen terpenting yang harus diperhatikan dalam suatu bisnis adalah kebutuhan *customer*. Kebutuhan spesifik *customer* dapat didaftar melalui pemahaman yang tepat mengenai karakteristik *customer*, disamping itu segmentasi pasar juga penting untuk diketahui karena akan bermanfaat bagi penilaian pasar dan penerapan strategi memasuki pasar.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal *Balanced Scorecard*, manajemen harus mengidentifikasi proses-proses yang *customer* kritisi yang akan menjadi perhatian untuk mencapai tujuan peningkatan bagi *customer* (perspektif *customer*) dan

tujuan peningkatan bagi pemegang saham. Proses-proses kritis yang menjadi fokus perusahaan untuk melakukan peningkatan kinerja adalah : proses inovasi, proses operasional, proses pelayanan.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balanced Scorecard* adalah pengembangan tujuan dan ukuran-ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan-tujuan dari perspektif finansial, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal diidentifikasi menjadi faktor-faktor dimana perusahaan harus unggul untuk mencapai terobosan agar kinerja perusahaan mampu berkembang dan menjadi lebih baik. Sementara tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga perspektif itu tercapai. Ada tiga kategori yang penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu : (1) Kompetensi karyawan; (2) infrastruktur teknologi; (3) kultur perusahaan.

Menurut *Balanced Scorecard Collaborative* dalam Evans 2001 terdapat 4 faktor penghambat dalam pengimplementasian rencana-rencana bisnis strategis, yaitu :

1. Hambatan Visi (*Vision Barrier*) : tidak banyak orang dalam organisasi yang memahami strategi organisasi mereka, berdasarkan survei hanya 5% karyawan yang memahami strategi perusahaan mereka.

2. Hambatan orang (*People Barrier*) : banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi. Berdasarkan survei hanya sekitar 25% dari manajer yang memiliki inisiatif terkait dengan strategi perusahaan mereka.
3. Hambatan Sumber daya (*Resource Barrier*) : banyak waktu, energi dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting (kritis) dalam organisasi, misalnya anggaran tidak dikaitkan dengan strategi bisnis, sehingga menghasilkan pemborosan sumber daya. Berdasarkan survei sekitar 60% organisasi tidak mengkaitkan anggarannya dengan strategi perusahaan.
4. Hambatan Manajemen (*Management Barrier*) : manajemen hanya memanfaatkan terlalu sedikit waktu untuk strategi organisasi dan terlalu banyak waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek. Berdasarkan survei, sekitar 86 % tim eksekutif menghabiskan waktu kurang dari 1 jam perbulan untuk mendiskusikan strategi perusahaan mereka.

PT. KARYA MULIA LOKA PERSADA Cabang Yogyakarta atau disingkat PT. KARYA MULIA LOKA PERSADA Yogyakarta adalah perusahaan swasta yang *corebusiness*-nya adalah *International Freight Forwarding and Cargo Service* yaitu perusahaan jasa yang menangani pengiriman barang-barang untuk para *customer*-nya melalui *Air Freight* (udara) dan *Sea Freight* (laut) ke negara-negara di benua America, Asia, Eropa, Australia, dan Afrika. Bentuk PT. Karya

Mulia Loka Persada Yogyakarta adalah perseroan terbatas (PT) yang telah berdiri sejak tahun 1994 sampai dengan sekarang (2005). sekarang ini PT. Karya Mulia Loka Persada Yogyakarta telah mempunyai lebih dari 120 *customer* yang berasal dari manca negara maupun dari dalam negeri sendiri. Tiap tahunnya kurang lebih 250 *contener* berukuran 20'' *feet* atau berukuran 40' *feet* ditangani oleh PT. Karya Mulia Loka Persada Yogyakarta untuk tujuan negara negara di benua asia seperti : Jepang, Korea, Thailand, Malaysia, Arab Saudi, dan lain-lain. Untuk negara-negara Eropa seperti Inggris, Belanda, Belgia, Perancis, Italia, Austria dan lain-lain, untuk negara lain seperti Amerika, Kanada, Australia sampai dengan kepulauan mauritius. Tentunya hal ini bukanlah suatu yang sederhana karena tiap-tiap negara tujuan mempunyai sistem peraturan impor yang berbeda baik masalah perlengkapan dokumen sampai masalah peraturan *fumigasi*-nya.

PT. Karya Mulia Loka Persada Yogyakarta juga merupakan salah satu cabang perusahaan dari enam cabang perusahaan dari PT. Karya Mulia Loka Persada yang berkantor pusat di Jakarta yang juga bergerak dalam bidang jasa *Forwading* yang menangani *Export* dan *Import* barang bagi *customer*-nya, salah satu alasan mengapa PT. Karya Mulia Loka Persada Yogyakarta didirikan di Kota Yogyakarta dikarenakan Yogyakarta telah berkembang sebagai salah satu kota sentra untuk berbagai industri kerajinan dan dirasakan strategis bagi *Buyers* dari manca negara untuk mengatur segala kegiatan bisnisnya. Hal ini juga berakibat dengan menjamurnya perusahaan-perusahaan sejenis yang melihat potensi pasar di Yogyakarta.

Oleh karena itu untuk tetap survive dan dapat berkembang tentunya tiap perusahaan mempunyai kiat-kiat dan strategi yang berbeda seperti dalam penawaran harga, *service customer*, sampai dengan kemampuan sumber daya dari para karyawan untuk menangani berbagai macam dokumen dan aktifitas yang berhubungan dengan masalah pengiriman *cargo* ke manca negara. Hal itu juga yang dilakukan oleh PT. Karya Mulia Loka Persada Yogyakarta.

Selama ini PT. Karya Mulia Loka Persada Yogyakarta hanya menilai keberhasilan kinerja bisnisnya pada sisi finansial saja dengan ukuran penambahan persentase pada aspek finansial yang diperoleh pada setiap tahunnya. Pastilah penilaian kinerja yang dilakukan oleh manajemen PT. Karya Mulia Loka Persada Yogyakarta tidak bisa memberikan gambaran yang jelas mengenai kinerja yang sesungguhnya terjadi pada PT. Karya Mulia Loka Persada Yogyakarta. Apalagi hal-hal yang berkaitan dengan tingkat kepuasan *customer*, kecepatan waktu merespon keluhan *customer*, keterampilan para karyawan di lapangan dan hal yang lain yang berkaitan juga dengan manajemen organisasinya dalam mencari solusi yang tepat dan cepat untuk meningkatkan pelayanan menjadi sangat penting untuk mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sehingga untuk bisa mengetahui dan memberikan gambaran selengkapnya terhadap kinerja bisnis PT. Karya Mulia Loka Persada Yogyakarta dari aspek finansial dan aspek non finansial diperlukan *Balanced Scorecard* sebagai alatnya.

Berdasarkan latar belakang diatas dan berkaitan dengan pengukuran kinerja manajemen PT.KMLP Yogyakarta yang hanya melaksanakan pengukuran pada hal-hal aspek finansial saja dan tidak berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan



strategis perusahaan, maka penulis tertarik untuk meneliti dan menulis skripsi yang berjudul “PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT. KARYA MULIA LOKA PERSADA CABANG YOGYAKARTA.

## 2. Perumusan masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas, rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

Bagaimana kinerja PT. Karya Mulia Loka Persada Cabang Yogyakarta diukur berdasarkan metode *Balanced Scorecard* yang dibuat berdasarkan kondisi perusahaan yang ada ?

## 3. Batasan Masalah

Berkaitan dengan rumusan masalah dan agar penulisan ini tidak terlalu luas dan menyimpang dari tujuan penulisan, maka penulis membatasi penelitian dengan pembatasan sebagai berikut :

1. Data yang dipergunakan adalah data PT. Karya Mulia Loka Persada Cabang Yogyakarta tahun 2001 sampai dengan tahun 2003.
2. Pengukuran kinerja aspek finansial dan pengukuran kinerja aspek non finansial pada PT. Karya Mulia Loka Persada Cabang Yogyakarta dilakukan dengan metode *Balanced Scorecard*.
3. Pengukuran kinerja pada PT. Karya Mulia Loka Persada Yogyakarta lebih difokuskan pada “proses” untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. Kriteria kinerja yang baik adalah apabila masing-masing pada keempat prespektif dalam *Balanced Scorecard* kinerjanya baik atau dapat memenuhi target yang telah ditetapkan. kriteria yang dimaksud adalah untuk menunjukkan tingkat pencapaian target yang telah ditentukan kriteria disesuaikan dengan tolok ukur yang digunakan pada masing-masing prespektif. kriteria dibedakan menjadi 3 yaitu : (1) sama dengan ('=') target berarti baik, (2) lebih besar ('>') dari target berarti baik, (3) lebih kecil ('<') dari target yang berarti baik.
5. Kinerja dalam pendekatan *balanced scorecard* dinyatakan baik jika memenuhi target dan kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan dan kurang baik jika tidak memenuhi target dan kriteria yang telah ditentukan perusahaan.

#### **4. Tujuan Penelitian**

Tujuan pokok dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana kinerja PT. Karya Mulia Loka Persada cabang Yogyakarta bila diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*
2. Sebagai salah satu prasyarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi.

#### **5. Manfaat Penelitian**

Penulis berharap bahwa penelitian ini mempunyai manfaat :

1. Bagi penulis

Penelitian ini merupakan kesempatan penulis untuk menambah kemampuan dan kecakapan dalam melakukan penelitian, berfikir secara sistematis, terstruktur, analitis, dalam memecahkan permasalahan yang ada dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini juga merupakan kesempatan penulis untuk mengamalkan apa yang penulis pelajari selama ini di bangku kuliah untuk diaplikasikan ke dalam lingkungan bisnis yang nyata. dan juga sebagai salah satu syarat guna mendapatkan gelas keserjanaan.

## 2. Bagi perusahaan

Konsep penelitian ini juga dapat berguna sebagai referensi bagi pihak manajemen untuk digunakan sebagai salah satu alternatif metode pengukuran kinerja perusahaan.

## 6. Metodologi Penelitian

Langkah-langkah yang dilaksanakan oleh peneliti adalah :

### 1. Memilih Obyek Penelitian

Obyek penelitian dilakukan pada PT. Karya Mulia Loka Persada Cabang Yogyakarta yang beralamat di Jl. Jogokarya No. 30 Yogyakarta .

### 2. Melakukan pengumpulan Data

- a. Studi kasus ini dilakukan dengan mengumpulkan data yang secara langsung didapat dari perusahaan yang diteliti, lewat wawancara langsung kepada manajemen, karyawan PT.KMLP Cabang Yogyakarta, juga dengan mengamati secara langsung (observasi) kegiatan operasional perusahaan. Selain itu penulis juga memeriksa

dan menganalisa data-data tertulis berupa laporan keuangan (rasio keuangan) tahunan, struktur organisasi, dan data lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

- b. Studi pustaka, membaca literatur dan melihat kembali beberapa penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya yang memiliki hubungan dengan penelitian ini, guna memperoleh landasan berpikir secara teoritis, untuk kemudian dapat dikembangkan atau diimplementasikan dalam penelitian ini.
- c. Data yang Dikumpulkan untuk penelitian ini meliputi :
  1. Misi, Visi, Tujuan, Sasaran dan Strategi yang telah ditentukan oleh perusahaan.
  2. Data laporan keuangan perusahaan dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2003.
  3. Sistem pengukuran kinerja yang selama ini digunakan oleh perusahaan.
  4. Segmen pasar yang telah ditentukan oleh perusahaan dan data *customer*.
  5. Data kegiatan yang berhubungan dengan proses inovasi, proses operasional, proses pelayanan yang dilakukan oleh perusahaan.
  6. Data yang berkaitan dengan karyawan dan infrastruktur di perusahaan.

### 3. Analisis Data

Cara analisis data yang dilakukan oleh peneliti adalah

- a. Merumuskan rancangan *Balanced Scorecard* berdasarkan kondisi PT. Karya Mulia Loka Persada Cabang Yogyakarta langkah-langkahnya sebagai berikut :
  1. Identifikasi visi, misi, dan strategi ke dalam tujuan strategis perusahaan
  2. Identifikasi strategi-strategi perusahaan atau unit bisnis strategis perusahaan yang saling berkaitan dalam bentuk hubungan sebab akibat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, perspektif *customer*, perspektif finansial.
  3. Menentukan tolok ukur dari tujuan strategis dari keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*.
  4. Penetapan target dari setiap pengukuran yang dapat dicapai perusahaan berdasarkan kondisi perusahaan. Besarnya target dari dari setiap tolok ukur dari masing masing prespektif ditentukan oleh manajemen perusahaan
- b. Lalu melakukan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada perusahaan dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2003, langkah-langkahnya sebagai berikut :
  1. Mengolah data yang diperoleh dari perusahaan.

2. Membandingkan hasil data yang sudah diolah dengan target yang ingin dicapai perusahaan dari tolok ukur setiap perpektif dalam *Balanced Scorecard*.
3. Melakukan analisis terhadap semua data yang telah diproses untuk menjadi informasi yang jelas dan dapat dipahami dan dikomunikasikan.

#### 1.7. Sistematika Penulisan.

#### BAB I : PENDAHULUAN

Isi dari bab ini berkaitan dengan latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, sistematika penulisan.

#### BAB II : LANDASAN TEORI

Dalam bab ini akan dibahas mengenai konsep *Balanced Scorecard* serta teori-teori yang mendasari penelitian ini.

#### BAB III : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini akan disajikan gambaran umum mengenai sejarah perusahaan, lokasi perusahaan, struktur organisasi, visi, misi, sasaran, tujuan, strategi dan data internal perusahaan

#### BAB IV : ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan dilakukan analisis atas pengukuran kinerja PT. Karya Mulia Loka Persada dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* terhadap data-data yang telah diolah.

#### BAB V : KESIMPULAN

Dalam bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisis dengan metode *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan pada Bab IV.

semper in lumine veritatis

