

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting bagi organisasi karena bermanfaat untuk mengukur berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Banyak pengamat manajemen meramalkan bahwa persaingan akan semakin ketat di masa yang akan datang terutama ketika era pasar bebas telah berlangsung. Kondisi ini memacu dunia usaha untuk lebih peduli terhadap strategi yang dijalankan, bahkan perusahaan-perusahaan terus berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan.

Perusahaan sekarang dan masa depan menghadapi lingkungan dinamis, yang mengalami perubahan pesat, sehingga memerlukan pertimbangan terbaik di dalam membawa perusahaan menuju masa depan yang lebih baik. Hasil pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi untuk melaksanakan rencana dan dalam aspek-aspek perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitasnya. Disamping itu karyawan dapat termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan, dan dapat memberikan pedoman dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi. Pengukuran kinerja tersebut antara lain dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan (Secakusuma, 1997:8).

Pengukuran kinerja merupakan komponen yang penting bagi perusahaan, maka di dalam pengukuran kinerja diperlukan alat pengukuran yang tepat. Dengan adanya pengukuran yang tepat, maka dihasilkan pengukuran kinerja yang dapat membantu dalam pencapaian visi dan misi perusahaan. Alat pengukuran kinerja yang sering digunakan lebih menitikberatkan pada kinerja keuangan seperti *Return On Investment (ROI)*, *Return On Equity (ROE)*, *Profit Margin*, dan yang terbaru adalah *Economic Value Added (EVA)* (Soetjipto, 1997:21). Kinerja keuangan merupakan muara segala keputusan, tindakan, dan aktivitas manajemen masa lalu, namun menilai kinerja perusahaan semata-mata dari aspek keuangan saja sering kali dapat menyesatkan. Kinerja keuangan yang baik saat ini boleh jadi telah mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Demikian pula sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik saat ini boleh jadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang perusahaan (Mirza, 1997:14).

Intangible assets sangat penting dan lebih bisa memberikan laba bagi perusahaan. Pengukuran kinerja yang lebih menitikberatkan pada posisi keuangan tidak dapat mengetahui kinerja aset tidak kasat mata (*Intangible assets*), seperti *customer relationship*, *image* perusahaan, teknologi informasi, kapabilitas karyawan, royalti *customer*, dan motivasi tenaga kerja.

Pertimbangan terbaik dapat dilakukan jika manajemen strategi dilaksanakan secara komprehensif, dalam arti tidak melihat satu aspek saja misalnya aspek keuangan, melainkan lebih dari itu harus memperhatikan aspek-aspek lain selain aspek keuangan. Banyak perusahaan yang telah mempunyai

sistem pengukuran kinerja yang menyertakan ukuran keuangan dan non keuangan, namun banyak diantaranya menggunakan ukuran non keuangan hanya untuk beberapa perbaikan yang langsung berhadapan dengan pelanggan.

Melihat keterbatasan alat ukur kinerja yang lebih menitikberatkan pada perspektif keuangan, maka diciptakan alat pengukuran kinerja yang disebut *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern (Mulyadi, 2001:2). *Balanced Scorecard* menunjukkan pula bahwa semua ukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan.

Sebelum tahun 1990-an, *Balanced Scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada aspek keuangan dan cenderung mengabaikan aspek non keuangan. Kemudian pada tahun 1990, *Nolan Norton Institute*, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di USA yang dipimpin oleh David Norton, menseponsori studi tentang "Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan", dengan tujuan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan dan non keuangan. *Balanced Scorecard* mampu mencoba mengukur kinerja keuangan dan non keuangan perusahaan dengan mengelompokkan menjadi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan keempat perspektif tersebut merupakan uraian dan upaya menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke

dalam kegiatan yang konkrit, sehingga pengukuran kinerja tidak lebih menitikberatkan pada perspektif keuangan tetapi menyeimbangkannya dengan perspektif non keuangan pula.

PT. SRITEX adalah perusahaan yang bergerak di bidang tekstil. Produk yang dihasilkan perusahaan ini dipasarkan di dalam negeri maupun diekspor ke luar negeri. Sritex memproduksi pakaian jadi dalam jumlah besar yang antara lain adalah pakaian wanita dan atasan, pakaian sehari-hari, kaos, celana pendek, celana panjang, dan juga tekstil yang diekspor ke luar negeri serta pakaian seragam tentara Inggris dan Jerman. Sebagai salah satu produsen terbesar untuk produk benang, kain, serta pakaian jadi di Indonesia, Sritex memiliki karyawan sebanyak 9.074 orang, 449 karyawan untuk staf manajemen dan 8625 karyawan untuk staf non manajemen.

Sebagai perusahaan yang besar, PT. Sritex juga melakukan pengukuran atas kinerja perusahaannya. Selama ini, pengukuran kinerja PT. Sritex menggunakan ketentuan peraturan KKB yaitu Kesepakatan Kerja Bersama yang sekarang diubah menjadi Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dan ketentuan peraturan dari Undang-Undang Republik Indonesia no.13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Adapun kebijakan mutu PT.Sritex yaitu perusahaan yang menghasilkan produk sesuai dengan persyaratan, memenuhi kepuasan pelanggan dan tepat waktu.

Melihat perkembangan *Balanced Scorecard* yang semakin banyak digunakan di dunia usaha dan mengalami kemajuan dalam mengelola perusahaan,

maka pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* ini dapat juga diterapkan di PT. Sritex.

Di dalam era persaingan globalisasi yang membuat lingkungan bisnis menjadi semakin kompleks dan turbulen seperti saat ini, PT. Sritex sudah seharusnya menyadari perlunya penilaian kinerja yang lebih komprehensif untuk memperbaiki kinerja masa lalu dan menentukan tindakan di masa depan dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. PT. Sritex telah memiliki visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan akan tetapi kinerja perusahaan tidak secara komprehensif, koheren, terukur dan berimbang diterjemahkan ke dalam empat perspektif *Balance Scorecard* dan belum memiliki tujuan strategis serta tolok ukur yang jelas. Penilaian kinerja tidak hanya menitikberatkan pada aspek keuangan saja namun juga harus menitikberatkan pada aspek non keuangannya. Berdasarkan uraian diatas, maka akan dilakukan penelitian kinerja sebuah perusahaan tekstil di Surakarta yaitu PT. Sritex dan akan disusun menjadi skripsi dengan judul "**Pengukuran Kinerja PT. Sritex Dengan Pendekatan *Balance Scorecard***".

I.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan dari hal tersebut maka penulis mengajukan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kondisi PT. Sritex telah mendukung dilakukannya perancangan dan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen

strategis yang sekaligus digunakan sebagai instrumen pengukuran kinerja perusahaan?

2. Apakah kinerja PT. Sritex telah baik bila diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*?

I.3. Batasan Masalah

Agar penulisan ini tidak terlalu luas dan menyimpang dari tujuan penulisan maka diberikan batasan-batasan sebagai berikut:

1. Sistem penilaian kinerja yang selama ini digunakan oleh PT. Sritex akan dievaluasi dengan menggunakan *Baldrige Criteria*.
2. Pelanggan yang diteliti untuk pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan adalah pelanggan rutin lokal.
3. Pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal menggunakan data-data sekunder pada PT. Sritex.
4. Pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan data primer yaitu karyawan/karyawati PT. Sritex yang bekerja di bidang sumber daya manusia, humas, dan pemasaran.
5. Target ditentukan berdasarkan kinerja standar oleh pihak manajemen.
6. Periode penelitian adalah bulan September sampai dengan November tahun 2006.
7. Kriteria penilaian kinerja perusahaan dikatakan baik bila hasil pengukuran dari empat perspektif *Balanced Scorecard* telah memenuhi atau sama

dengan target, kurang baik bila beberapa belum memenuhi target, dan tidak baik bila seluruhnya tidak memenuhi target.

I.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah kondisi PT. Sritex telah mendukung dilakukannya perancangan dan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategis yang sekaligus digunakan sebagai instrumen pengukuran kinerja pada perusahaan.
2. Untuk mengukur kinerja PT. Sritex dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

I.5. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi PT. Sritex

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi PT. Sritex berkaitan dengan cara mengukur kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

2. Bagi penulis

Penelitian ini untuk menerapkan pengetahuan yang diperoleh selama kuliah, khususnya *Balanced Scorecard*.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan *Balance Scorecard*.

I.6. Metode Penelitian

I.6.1. Obyek dan Lokasi Penelitian

Obyek penelitian yang akan diteliti pada penulisan skripsi ini adalah Sritex yang berlokasi di Jl. K.H Samanhudi no.88 Jetis, Sukoharjo, Surakarta.

I.6.2. Data penelitian

Data yang digunakan adalah data skunder dan data primer. Data-data tersebut antara lain:

- a. Visi, misi, dan strategi perusahaan.
- b. Sejarah dan struktur organisasi.
- c. Laporan keuangan tahun terakhir.
- d. Ketentuan peraturan kinerja PT. Sritex.
- e. Laporan lain yang berhubungan dengan perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

I.6.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ada empat, yaitu:

1. Observasi

Observasi merupakan teknik untuk mendapatkan data primer dengan cara mengamati langsung proses, kondisi, kejadian-kejadian atau perilaku manusia

namun tidak berinteraksi langsung dengan obyek datanya. Dalam hal ini, yang diamati adalah cara kerja dan tanggungjawab karyawan PT. Sritex serta aktivitas-aktivitas yang terjadi di PT. Sritex.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan manajer-manajer dan para staff yang ada di tiap departemen PT. Sritex sehubungan dengan data yang dibutuhkan.

3. Kuisisioner

Kuisisioner yang digunakan adalah kuisisioner untuk mengukur kepuasan pelanggan, kuisisioner untuk mengukur kepuasan kerja karyawan, dan kuisisioner *The Baldrige Criteria*. Untuk mengukur hal tersebut digunakan skala *Likert* yang di dalam tiap pertanyaan kuisisioner akan diberikan skor yaitu:

5 untuk jawaban sangat setuju (SS)

4 untuk jawaban setuju (S)

3 untuk jawaban ragu-ragu (RR)

2 untuk jawaban tidak setuju (TS)

1 untuk jawaban sangat tidak setuju (STS)

4. Metode dokumentasi

Metode dokumentasi merupakan teknik untuk mendapatkan data sekunder dengan mengacu pada data yang sudah ada yaitu dengan mengutip dan mencatat dari sumber-sumber data sekunder, seperti visi, misi, sejarah, dan struktur organisasi perusahaan.

I.6.4. Metode Analisis Data

a. Pengujian kuisisioner

1. Analisis Reliabilitas (keandalan)

Reliabilitas adalah suatu angka indeks yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama (Umar, 2002:194). Untuk menghitung reliabilitas kuisisioner digunakan teknik analisis Cronbach Alpha. Kriteria yang disebut reliabel adalah bila kurang dari 0,60 dianggap buruk, 0,70 bisa diterima, dan lebih dari 0,80 adalah baik (Sekaran, 2000:312).

2. Analisis Validitas (kesahihan)

Validitas adalah sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 2000:5). Semakin tinggi validitas suatu alat pengukur, maka semakin tepat pula pengukur itu mengenai sasarnya. Untuk mengukur kesahihan kuisisioner digunakan *Kaiser Measure of Sampling Adequacy* (MSA) berkisar antara 0 sampai dengan 1, dengan kriteria: $MSA = 1$, variabel tersebut dapat diprediksi dan bisa dianalisis lebih lanjut, $MSA < 0,5$, variabel tidak dapat diprediksi dan tidak bisa dianalisis lebih lanjut, atau dikeluarkan dari variabel lainnya (Singgih, 2002:101).

3. Penghitungan Evaluasi Sistem Pengukuran Yang Ada Beserta Interpretasi Nilainya Berdasar *The Baldrige Criteria*

The Baldrige Criteria bertujuan untuk menilai karakteristik suatu sistem pengukuran yang efektif dan seberapa jauh perusahaan terlibat dalam standar dan praktik *Balanced Scorecard* yang ada. Nilai tertinggi 325-276 menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki pendekatan yang sangat baik dalam mengukur

kinerjanya. Nilai antara 275-226 menunjukkan bahwa perusahaan telah membuat kemajuan dalam mengembangkan pendekatan pengukuran namun berbagai perbaikan harus terus dilakukan. Nilai antara 225-176 menunjukkan bahwa perusahaan pada level menengah dan mengindikasikan suatu awal yang baik untuk mulai melakukan pembenahan terhadap pendekatan pengukuran yang ada. Dan nilai kurang dari atau sama dengan 175 menunjukkan bahwa perusahaan masih jauh tertinggal dalam menerapkan *Balanced Scorecard*.

b. Pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*

1. Merumuskan rancangan *Balanced Scorecard* berdasarkan kondisi PT. Sritex, dengan langkah:

- i. mengidentifikasikan visi, misi, dan strategi PT. Sritex
- ii. mengidentifikasikan tujuan tiap perspektif berdasarkan kondisi PT. Sritex
- iii. menentukan tolak ukur dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* berdasarkan kondisi PT. Sritex
- iv. menentukan target yang dapat dicapai dari tolak ukur berdasarkan kondisi PT. Sritex

2. Melakukan penilaian kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. Sritex melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan yang akan diukur dengan analisa reliabilitas dan validitas, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang akan diukur dengan analisa yang sama yang dilakukan pada perspektif pelanggan. Langkah-langkahnya yaitu sebagai berikut:

- i. mengolah data yang diperoleh dari PT. Sritex
- ii. membandingkan data yang diperoleh dengan target serta kriteria yang ingin dicapai dari tolok ukur tiap perspektif *Balanced Scorecard*
- iii. menarik kesimpulan dari hasil penelitian.

Waktu penelitian, analisis data dan menilai kinerja PT. Sritex dengan pendekatan *Balanced Scorecard* ini difokuskan selama tiga bulan yaitu dari bulan September sampai dengan bulan Desember tahun 2006 pada perusahaan yang diteliti.

I.7. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Bab ini berisi teori mengenai pengertian penilaian kinerja, pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan, konsep *Balance Scorecard*, empat perspektif dalam *balanced Scorecard*, manfaat *Balance Scorecard* dalam pengukuran kinerja, prinsip-prinsip *Strategy Focused Organization*, dan langkah-langkah pembangunan *Balanced Scorecard*.

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini berisi uraian mengenai gambaran umum kondisi perusahaan yang menyangkut sejarah, visi, misi, dan tujuan, struktur organisasi, serta kinerja PT. Sritex.

BAB IV ANALISIS DATA

Bab ini berisi mengenai evaluasi dan pengujian sistem pengukuran kinerja dengan metode *The Baldrige Criteria*, analisa visi, misi, dan strategi perusahaan, rumusan tujuan strategis dalam perspektif *Balanced Scorecard*, rumusan tolok ukur dan target perspektif *Balanced Scorecard*, hubungan sebab akibat *Balanced Scorecard* perusahaan, penilaian kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, serta pembahasan kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengukuran kinerja, serta saran yang direkomendasikan.