

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam kegiatan bisnis baik dibidang manufaktur maupun jasa terdapat banyak persaingan antara perusahaan satu dengan perusahaan lain yang memproduksi produk maupun jasa yang sejenis. Perusahaan yang mampu bersaing adalah perusahaan yang dapat beradaptasi dengan permintaan pasar, serta memiliki sistem produksi yang efektif dan efisien dengan komunikasi yang baik antara pihak pekerja dan pihak manajemen. Dewasa ini, pengukuran Kinerja (*performance measurement*) perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi dan tolak ukur terhadap kinerja perusahaan dan pelaksanaan visi dan misi yang mempresentasikan seberapa jauh pencapaian target dibandingkan dengan yang telah direncanakan oleh organisasi.

Sistem pengukuran kinerja tradisional hanya menggunakan parameter finansial dalam menentukan kinerja organisasi (Kaplan dan Norton, 2000). Untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap tentang kinerja organisasi, terdapat metode pengukuran kinerja yang selain mengukur aspek finansial juga mengukur aspek non finansial yaitu konsumen, proses bisnis internal dan pertumbuhan serta pembelajaran.

Berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi nonfinansial. Informasi finansial didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Sedangkan informasi nonfinansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan.

Kedua informasi di atas dapat dianalisis menggunakan beberapa model pengukuran kinerja, salah satunya dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Metode ini pertama kali diperkenalkan oleh Robert

Kaplan dan David Norton pada awal tahun 1990 *Balanced scorecard* hadir untuk menggantikan konsep model lama yang hanya mengejar profitabilitas jangka pendek saja.

Balanced scorecard merupakan kerangka kerja komprehensif untuk menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu, tersusun dalam empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

PT. Kurnia Baru merupakan perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur. Perusahaan yang berdiri pada tahun 1980 merupakan perusahaan yang tergolong pemain lama di perindustrian kayu. Perusahaan yang berlokasi di Gresik ini memiliki orientasi hanya pada pasar Domestik saja, untuk pasar export masih dalam tahap planning. Produk yang dihasilkan berupa kayu lapis untuk memenuhi permintaan perusahaan mebel.

Selama ini PT. Kurnia Baru menggunakan pengukuran kinerja hanya dengan menggunakan profitabilitas sebagai indikator kinerja, sehingga sulit bagi perusahaan untuk mengidentifikasi penyebab atau masalah-masalah terjadinya penurunan kinerja dalam hal ini penurunan laba perusahaan. Dalam kurun waktu tiga tahun terakhir yaitu 2011 – 2013 PT. Kurnia Baru membukukan laba finansial berturut turut sebagai berikut :

TABEL 1.1
LABA PERUSAHAAN

Tahun Buku	Laba (per 31 Desember)
2011	Rp. 2.585.900.252,-
2012	Rp. 2.358.700.300,-
2013	Rp. 2.050.756.450,-

Sumber : Data Internal Perusahaan

Dari segi proses produksi PT. Kurnia Baru hanya menjalankan Proses produksi secara standart tanpa melakukan pernah mendorong karyawannya untuk melakukan inovasi guna meningkatkan kualitas maupun kuantitas hasil

produksi. Minimnya pembelajaran yang diberikan manajemen PT. Kurnia Baru kepada karyawan juga mempengaruhi kualitas dari SDM karyawan itu sendiri. Proses bisnis internal yang tidak menhedepankan efisiensi secara terus menerus juga kerap terjadi di internal perusahaan itu sendiri, dari segi peningkatan kualitas pun tidak ada acuan khusus yang baku yang diberlakukan pada PT. Kurnia Baru sehingga tidak jarang barang yang kurang sempurna harus juga ikut dipasarkan ke konsumen.

Untuk mengatasi masalah ini PT. Kurnia Baru diharapkan dapat menggunakan metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerjanya, sehingga diharapkan ditahun 2014 dan seterusnya profitabilitas atau laba perusahaan bisa meningkat. Melalui pengukuran kinerja dapat diketahui seberapa efektif penerapan strategi yang telah dilakukan perusahaan tersebut dapat menilai keberhasilan manajemen organisasi dalam melakukan aktivitas, serta dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun *reward system* dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Mulyadi dan Setyawan, 2002).

Peningkatan kinerja suatu perusahaan harus berdampak pada peningkatan kinerja keuangan, maka sudah selayaknya pandangan terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang bukan saja dipandang dari sisi keuangan saja tetapi juga non keuangan seperti proses bisnis internal, kapabilitas dan komitmen personelnnya (Srimindarti, 2004). Karena hal tersebut berhubungan langsung dengan hasil akhir yang berkelanjutan.

Mengacu pada latar belakang diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang sejauh mana kinerja perusahaan PT. Kurnia Baru selama ini menggunakan salah satu metode pengukuran kerja yaitu BSC (*Balance Scorecard*). Adapun judul yang diambil penulis adalah “ Analisis Kinerja Perusahaan Kayu Lapis PT Kurnia Baru Gresik Menggunakan Balance Scorecard”.

1.2 Rumusan Masalah

Dari penjelasan latar belakang diatas, maka permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan adalah dirumuskan sebagai berikut :

“Bagaimana hasil pengukuran kinerja perusahaan PT. Kurnia Baru menggunakan metode *Balanced Scorecard (BSC)* yang meliputi persepektif Finansial, Costumer, internal bisnis, dan persepektif pertumbuhan dan pembelajaran?

1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan perumusan masalah diatas, tujuan yang diharapkan dalam penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi *Key Performent Indikator (KPI)* dalam tiap persepektif.
2. Mengetahui hubungan setiap *Key Performent Indikator (KPI)* menggunakan strategi Map.
3. Mengetahui tingkat kepentingan KPI dari setiap persepektif.
4. Mengetahui kinerja perusahaan menggunakan *Balance Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Dapat mengidentifikasi KPI dalam setiap perspektif.
2. Dapat mengetahui hubungan antara setiap KPI dalam strategi Map.
3. Dapat menyusun KPI sesuai kepentingan dalam tiap persepektif.
4. Dapat digunakan sebagai masukan dalam peningkatan kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang.

1.5 Batasan Masalah

1. Visi,misi dan strategi perusahaan tidak berubah selama proses penelitian berlangsung.
2. Pengukuran dibatasi pada tahun 2011 – 2013.

1.6 Asumsi

1. Informasi yang diperoleh pihak perusahaan adalah benar.
2. Perekonomian dalam keadaan stabil.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi ini terdiri atas 6 bab yang saling terkait. Keenam bab tersebut adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab I berisi tentang latar belakang, permasalahan, tujuan penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan yang menjadi dasar dalam penelitian ini.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab II berisi acuan dan landasan dalam memecahkan topic permasalahan dalam penelitian ini.

BAB III : METEDOLOGI PENELITIAN

Bab III berisi langkah-langkah yang sistematis sebagai pedoman dalam melakukan penelitian ini. Dengan langkah-langkah dalam metedologi penelitian akan mempermudah penulis dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.

BAB IV : PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab IV berisi tentang pengumpulan data, langkah-langkah pengolahan data dan menganalisa hasil pengolahan data tersebut.

BAB V : ANALISA DAN INTERPRESTASI

Bab II berisi tentang hasil analisis terhadap objek penelitian yang diperoleh setelah melakukan pengolahan data.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi tentang kesimpulan yang diambil dari bab-bab sebelumnya dan saran-saran yang mungkin berguna bagi pihak perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**

