

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Persaingan dalam dunia bisnis semakin lama semakin besar ini sebagai akibat dari munculnya banyak perusahaan pesaing. Hal ini menyebabkan suatu usaha bisnis harus dapat mengikuti persaingan dalam menghasilkan produk yang berkualitas dan dapat diterima di pasar. Dengan adanya persaingan itu perusahaan harus dapat mampu menerapkan strategi-strategi bisnis yang bisa mempertahankan perusahaan agar tetap eksis dalam dunia bisnis serta dapat memenangkan persaingan.

Organisasi bisnis yang mampu bersaing pada dunia bisnis adalah organisasi yang mempunyai keunggulan kompetitif sehingga perusahaan tersebut mampu bersaing dengan organisasi bisnis yang lain yang mempunyai usaha yang sama.

Agar suatu perusahaan mampu memenangkan persaingan yang ada di pasar. Perusahaan tersebut harus melakukan perbaikan-perbaikan dalam proses bisnis internal yang bisa menghasilkan produk yang sesuai dengan permintaan konsumen. Perusahaan yang mempunyai keunggulan kompetitif dengan melakukan perbaikan dalam proses produksi internalnya mampu menghasilkan produk yang berkualitas dan dengan harga yang cukup rendah yang sesuai dengan permintaan konsumen di pasar, maka perusahaan tersebut akan mampu mengungguli perusahaan-perusahaan pesaing yang lain. Apalagi ditambah dengan pengiriman produk yang tepat waktu kepada konsumen maka akan dapat meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap perusahaan tersebut.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting untuk menilai tingkat keberhasilan suatu perusahaan dalam mengembangkan usahanya dan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan. Selain itu, pengukuran kinerja juga dapat

mengukur seberapa jauh efektifitas penerapan-penerapan strategi suatu perusahaan.

Sistem pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional ditekankan pada aspek keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan sehingga kinerja personal yang diukur hanya berkaitan dengan aspek keuangan. Sistem pengukuran kinerja pada aspek keuangan memang umum dilakukan, seperti *Net Profit margin* (NPM) , *return on investment* (ROI) , dan *return on equity* (ROE) karena tolak ukur tersebut secara umum di gunakan perusahaan untuk mengetahui laba. ada beberapa kelebihan dan kelemahan dalam sistem pengukuran tradisional yang menitik beratkan pada aspek keuangan. Kelebihannya adalah orientasinya pada keuntungan jangka pendek dan hal ini akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja perusahaan jangka pendek, kelemahannya adalah terbatas dengan waktu, Mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa adanya suatu pengharapan yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri. (Wardani dalam Sulastri ,2003)

Pengukuran kinerja keuangan juga tidak mampu mempresentasikan kinerja harta-harta intelektual ( sumber daya ) perusahaan, Selain itu, kinerja keuangan hanya mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik. (Soetjipto,1997).

Oleh karena adanya beberapa kelemahan tersebut, maka muncul ide untuk mengukur kinerja non keuangan. Penilaian kinerja dengan menggunakan data non keuangan, antara lain meliputi: besarnya pangsa pasar dan tingkatpertumbuhannya, kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang digemari oleh konsumen, pengembangan dan penilaian karyawan termasuk tingkat perputaran karyawan, citra perusahaan di mata masyarakat, tingkat ketepatan waktu perusahaan untuk menepati jadwal yang telah ditetapkan, persentase barang rusak selama produksi, banyaknya keluhan pelanggan dan pemberian garansi bagi pelanggan (Yuwono, 2003)

Hal ini mendorong Kaplan dan Norton untuk merancang suatu system pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. Kaplan dan Norton (1993) menyatakan bahwa:

*“Balanced Scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company’s strategic objectives into a coherent set of performance measures”.*

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa *Balanced Scorecard* menyediakan tujuan-tujuan strategis organisasi kedalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan. Aspek non keuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja non keuangan, karena dari situlah keuangan berasal. (Ciptani, 2000 )

*Balanced Scorecard* memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif belajar dan berkembang (Kaplan dan Norton, 1996).

PT. Samudera Indoraya adalah jenis perusahaan yang bergerak dalam bidang proyek produksi kapal, PT. Samudera Indoraya merupakan perusahaan perkapalan yang terhitung masih baru di kawasan ujung pangkah, dengan jumlah pabrik sejenis yang masih tergolong sedikit PT. Samudera mencoba merambah konsumen dari kalangan masyarakat (menengah kebawah), karena selain memproduksi kapal aluminium, PT. Samudera juga memproduksi kapal dari bahan baku fiber yang umumnya memproduksi kapal ikan, dengan itu perlu adanya perencanaan strategi yang terukur sehingga PT. Samudera mampu mewujudkan visi dan misinya.

Dalam tahun terakhir PT. Samudera juga mengalami penurunan kinerja, dengan sedikitnya jumlah produksi kapal, tahun ini bisa di katakan tidak lebih

baik dari tahun tahun sebelumnya, oleh karna itu perlu adanya evaluasi dari beberapa aspek sehingga perusahaan bisa tetap mampu bersaing dan mampu meningkat kan proses produksi. Rincian Total Keuangan PT. Samudera (per Desember ) bisa di lihat pada Tabel di bawah ini ;

Tabel 1.1 jumlah Omset PT. Samudera Indoraya Perkasa

NO	Tahun	Jumlah Omset
1	2013	Rp. 21.450.000.000
2	2014	Rp. 15.300.000.000
3	2015 ( sampai bulan maret )	Rp. 700.000.000

Sumber ; Internal PT. Samudera Indoraya Perkasa

PT. Samudera merupakan perusahaan yang menghasilkan produk jadi, hingga kualitas produk merupakan suatu hal yang penting yang perlu dijaga dan ditingkatkan sehingga meminimalisir adanya cacat produksi atau jumlah complain dari pelanggan, mengingat produk tersebut juga merupakan produk yang diekspor ke luar pulau, untuk menjaga kualitas produk dan meminimalisir cacat produksi di perlukan adanya kinerja yang baik dan kekompakan antar karyawan,

Dalam Perspektif Customer, komplain dalam hal produk atau Komplain dalam hal pelayanan yang sering di ajukan oleh pihak customer menjadi kendala yang harus di minimalisir oleh pihak PT. Samudera, dengan meminimalisir adanya Komplain maka tidak menutup kemungkinan pihak PT. Samudera mampu mendapatkan kepercayaan dari customer atau bahkan mampu mendapatkan customer baru.

Dalam Perspektif Bisnis Internal, proses pengiriman yang terlambat dan proses produksi kapal yang melebihi jadwal membuat PT. Samudera mendapat complain dalam hal pelayanan, sering nya terjadi layanan purna jual membuktikan bahwa PT. Samudera masih belum mampu meminimalisir adanya cacat dalam proses produksi, dalam hal ini PT. Samudera sering mendapat complain dalam hal produk, complain produk dan complain layanan

yang tidak segera di perbaiki akan berdampak pada volume penjualan atau volume permintaan kapal.

Dalam Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan, minimnya pelatihan atau pembelajaran yang di berikan PT. Samudera kepada karyawanya juga mempengaruhi kualitas dari SDM sehingga menjadi kendala PT. Samudera dalam hal produktivitas kerja, selain itu tidak adanya sanksi yang tegas bagi karyawan yang sering absen membuat karyawan sering kali absen kerja sehingga proses produksi menjadi terhambat, oleh karena itu ketegasan dari pemilik perusahaan di perlukan guna meningkatkan produktivitas dalam proses produksi, perputaran karyawan juga harus di perbaiki oleh PT. Samudera sehingga iklim kerja menjadi kondusif dan proses produksi menjadi lancar dan tepat waktu.

Penilaian kinerja yang selama ini digunakan oleh PT. Samudera adalah pengukuran kinerja yang masih menggunakan pengukuran kinerja keuangan. Dengan pengukuran kinerja yang hanya mengukur kinerja keuangan, maka kinerja perusahaan belum seluruhnya dapat diukur. Dalam pengukuran kinerja keuangan yang dipentingkan adalah mendapatkan laba yang tinggi tanpa memperhitungkan proses operasi perusahaan, komitmen perusahaan, kepuasan karyawan maupun kepuasan pelanggan.

Dari penjelasan di atas maka penulis mencoba menerapkan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT. Samudera Indoraya Perkasa, agar perusahaan tetap mampu bersaing dalam memperoleh konsumen baru maupun mempertahankan pelanggan, dan di harapkan tahun yang akan datang laba perusahaan dan jumlah permintaan menjadi meningkat.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Dari penjelasan yang ada dalam latar belakang diatas dapat disimpulkan permasalahannya yaitu: Bagaimana pengukuran kinerja di PT Samudera Indoraya Perkasa dengan menggunakan keempat perspektif *Balanced Scorecard*?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) untuk tiap perspektif dalam *Balance Scorecard*
2. Mengukur kinerja manajemen yang mencakup empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif belajar dan berkembang.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat setelah disusunnya skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Dapat merumuskan *Key Performance Indicator* dengan benar dan alignment dengan visi dan misi perusahaan.
2. Dapat menyusun desain *Balance Scorecard* secara efektif.
3. Memberikan masukan kepada perusahaan tentang alternative lain dalam pengukuran kinerja yang bisa dijadikan pertimbangan untuk mengukur kinerja manajemen dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

### 1.5 Batasan Masalah

Dari permasalahan yang ada peneliti melakukan pembatasan masalah yang akan diteliti dengan batasan data keuangan yang digunakan hanya laporan keuangan untuk periode tahun 2013 dan tahun 2014 dan Pengukuran performansi yang dilakukan akan terfokus pada empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### 1.6 Asumsi-Asumsi

Asumsi – asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Segala sesuatu yang dinyatakan responden (berupa jawaban yang diberikan dalam kuesioener) merupakan cerminan pendapat mereka yang sesungguhnya tanpa ada maksud tertentu.

2. Interpretasi responden terhadap pertanyaan – pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner adalah sama dengan yang dimaksud peneliti.
3. Jika keluhan pelanggan terlayani maka pelanggan akan merasa puas.

### **1.7 Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah dalam menelaah dan memberikan gambaran ke arah yang dimaksud, maka dalam penulisan ini akan dibahas menjadi enam bab. Adapun uraian dari ke-enam bab tersebut adalah sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Berisi :Uraian latar belakang pemilihan tema yang diangkat dalam penelitian tugas akhir, perumusan masalah yang diambil dari uraian latar belakang masalah,Tujuan yang ingin diperoleh dari penelitian,Manfaat penelitian,Batasan masalah yang berfungsi membatasi penelitian agar masalah yang dibahas akan lebih spesifik,Asumsi yang berfungsi menyederhanakan kompleksitas masalah dan memudahkan dalam pengolahan data, dan Sistematika penulisan laporan dari awal sampai akhir.

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Berisi gambaran umum perusahaan yang terkait dengan produk yang dihasilkan, pemasaran, struktur organisasi dan sumber daya manusia, serta proses produksinya. Memuat uraian konsep atau teori yang memberikan dasar (acuan) dan digunakan untuk menganalisis masalah serta mendukung dalam penyelesaian tugas akhir ini.

#### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Merupakan gambar terstruktur tahap demi tahap proses pelaksanaan penelitian tugas akhir yang digambarkan dalam bentuk *flowchart* dan tiap tahap dijelaskan secara singkat.

#### **BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Bab ini diawali dengan pengumpulan data-data yang diperoleh, kemudian dilanjutkan dengan proses pengolahan data, cara pengolahan dan output dari pengolahan tersebut.

#### **BAB V ANALISIS DAN INTERPRETASI HASIL**

Berisi analisis yang berkaitan dengan output pengolahan data serta interpretasi dari output tersebut yang meliputi pembahasan tentang hasil yang di peroleh dari penelitian..

#### **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

Berisi kesimpulan dari permasalahan yang dibahas dan saran-saran yang berkenaan dengan masalah.