

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) sudah berlangsung sejak tahun 2015. Hal ini secara langsung mengakibatkan meningkatkan persaingan diantara negara-negara di ASEAN. Maraknya barang impor yang masuk dengan harga yang relatif murah membuat semakin ketatnya persaingan dalam dunia bisnis. Jika perusahaan tidak dapat bersaing maka akan menyebabkan pailitnya perusahaan dalam zaman globalisasi perdagangan seperti sekarang ini.

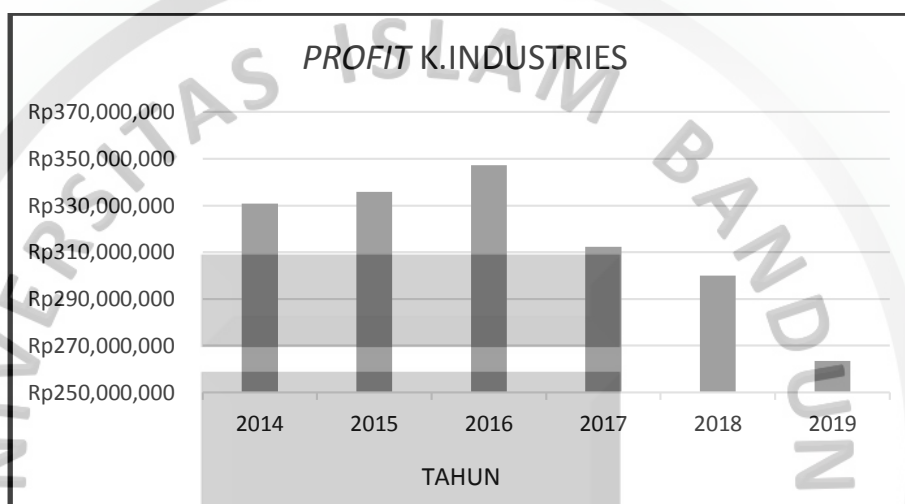
Pengukuran kinerja dalam sebuah perusahaan bertujuan untuk mengetahui pencapaian dari perkembangan perusahaan tersebut. Dengan mengetahui kondisi yang terjadi pada perusahaan maka perusahaan dapat melakukan perbaikan dan melakukan langkah-langkah perbaikan. Banyak perusahaan merasa keberhasilan perusahaan hanya pada pengelolaan dan investasi fisik. Dimana hampir semua sistem penilaian kinerja perusahaan masih banyak menggunakan tolok ukur keuangan seperti Earning per Share (EPS), Economic Value Added (EVA) dan Return on Investment (ROI) (Ariyanto, 2016). Banyak perusahaan tidak melihat pentingnya penilaian kinerja perusahaan pada aspek non keuangan, seperti tingkat kepuasan pelanggan, tingkat kepuasan pekerja, dan kegiatan operasi internal perusahaan (Mulyadi, 2016). Untuk menghadapi tantangan persaingan global dalam berbisnis, maka perusahaan diharuskan untuk mempunyai kinerja perusahaan yang baik serta mampu mengangkat kinerja perusahaan.

K.Industries berdiri tahun 2003 dan merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang industri manufaktur yang memproduksi berbagai jenis tas (*Backpack, Totebag, Satchel, Shoulder Bag, Sling Bag*, dll). Seiring berjalannya waktu laba yang diperoleh perusahaan setiap tahunnya mengalami penurunan atau fluktuasi. Saat ini perusahaan cenderung mengalami ketidakstabilan keuntungan hampir setiap tahunnya. Beban usaha yang dimiliki perusahaan meningkat setiap tahun sedangkan penjualan mengalami penurunan. Berikut merupakan data keuntungan yang tersaji dalam bentuk tabel dan grafik yang ditunjukkan pada Tabel 1.1 dan Gambar 1.1

Tabel 1.1 Data Omset Penjualan K.Industries

TAHUN	PENJUALAN	PENGELUARAN	KEUNTUNGAN
2014	Rp.785.000.000	Rp.454.100.000	Rp330.900.000
2015	RP.789.500.000	Rp.453.700.000	Rp335.800.000
2016	Rp.800.670.000	Rp.453.500.000	Rp347.170.000
2017	Rp.766.000.000	Rp.453.700.000	Rp312.300.000
2018	Rp.754.600.000	Rp.454.600.000	Rp300.000.000
2019	Rp.748.990.000	Rp.485.400.000	Rp263.500.000

Sumber: Laporan Tahunan Keuangan K.Industries (2019)



Gambar 1.1 Grafik Profit K.industries

Penurunan laba yang didapatkan oleh perusahaan dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor internal perusahaan (Banyak pekerja yang tidak lagi berada di usia produktif, target produksi yang sulit dicapai, sulit untuk mendapatkan pelanggan baru, dll) kemudian faktor eksternal perusahaan (Banyak muncul industri sejenis, banyaknya produk sejenis yang lebih murah, berkurangnya pesanan dari pelanggan lama, dll). Oleh sebab itu, tolak ukur kinerja perusahaan K.Industries perlu dirubah, tidak hanya pada aspek finansial tetapi juga pada aspek non-finansial.

Dalam perspektif Islam dijelaskan bahwa ayat Al-Qur'an selalu dibutuhkan sebagai pedoman hidup. Keterkaitan kinerja dalam perusahaan dengan Ayat Al-Quran ditunjukkan pada QS. Ar Ra'd : 11.

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya:

“Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.” (QS. Ar Ra'd: 11)

Tafsir menurut Abu Bakar Jabir al-Jazairi, keadaan kita tidaklah berubah jika kita tidak mengubah sebab-sebab kemunduran kita. Allah tidak mencabut nikmat kita sampai kita mengubah keadaan kita sendiri. Seperti taat kepada maksiat, syukur kepada kufur dan iman kepada kekafiran. Dan apabila kita mnegubah keadaan maksiat menjadi taat maka allah akan menjadikan keadaan kita dari sengsara menjadi bahagia.

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan alat ukur kinerja perusahaan berbasis strategi seperti perfektif keuangan, perfektif bisnis internal, perfektif pelanggan, serta perfektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kelebihan dari penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) adalah guna memberikan sebuah ukuran yang tepat untuk dijadikan dasar dalam memperbaiki strategis dalam sebuah bisnis (Kaplan dan Norton, 2000). Berdasarkan latar belakang masalah, keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard* sangatlah menarik untuk diteliti. Pada penelitian ini digunakan referensi beberapa penelitian sebelumnya. Berikut data penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Nama	Rumusan Masalah	Hasil	Perbedaan Dengan Penelitian Yang Dilakukan
1	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan (Study Pada PT. Marinal Indoprima)	Ariyanto F D Sri Mangesti Topowijono (2016)	Bagaimana pengukuran PT. Marinal indoprima pada perspektif keuangan?	Hasil pengukuran kinerja pada perfiktif keuangan.	Penelitian hanya pada perfektif keuangan.
2	Analisis Perancangan Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja Berbasis Balance Scorecard Method Untuk Industri Manufaktur Jawa Timur (Studi Kasus Pada PT. Pencu Metal Abadi)	Mahsina, Khusni Dan Basuki (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bagaimana perencanaan strategis pada PT. Pencu metal abadi?</li> <li>• Bagaimana strategi penerapan pada PT. Pencu metal abadi?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil perencanaan kinerja.</li> <li>• Hasil strategi penerapan.</li> </ul>	Tidak menggunakan analisis swot.

Lanjutan Tabel 1.2 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Nama	Rumusan Masalah	Hasil	Perbedaan Dengan Penelitian Yang Dilakukan
3	Pengukuran Kinerja Usaha Kecil Menengah Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Pada Ukm Bakery Pitaloka)	Tria Novitawaty (2016)	Bagaimana pengukuran kinerja usaha kecil menengah dengan metode <i>balanced scorecard</i> di ukm pitaloka bakery?	Usulan perbaikan dalam meningkatkan kinerja.	Objek penelitian yaitu adalah ukm.
4	Perbaikan Kinerja Perusahaan Pemintalan Benang Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> ( Studi Kasus : PT. Lawe Adyaprima Spinning Mills )	Ovy Fatmawati (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apa saja indikator yang dapat digunakan guna acuan pengukuran kinerja perusahaan ?</li> <li>• Seperti apa inisiatif strategik yang tepat untuk perusahaan ?</li> <li>• Seperti apa usulan program kerja atau aktivitas yang baik guna meningkatkan kinerja perusahaan ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengetahui indikator kinerja perusahaan.</li> <li>• Inisiatif strategik perusahaan</li> <li>• Usulan program kerja perusahaan</li> </ul>	Objek penelitian yaitu adalah perusahaan pemintalan benang.

### 1.2 Perumusan Masalah

Pada penelitian ini dirumuskan masalah mengenai pengukuran kinerja perusahaan terkait dengan metode *Balance Scorecard*. Adapun rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana rencana strategi yang tepat bagi perusahaan.
2. Bagaimana kinerja perusahaan dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard*.
3. Bagaimana langkah-langkah perencanaan kinerja agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun beberapa tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis rencana strategi yang tepat bagi perusahaan.

2. Mengukur kinerja K.Industries dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.
3. Menghasilkan langkah-langkah perencanaan kinerja agar dapat meningkatkan kinerja pada K.Industries.

#### **1.4 Pembatasan Masalah**

Pembatasan masalah dalam penelitian ini bertujuan agar lebih tepat dalam melakukan penelitian, maka peneliti lebih memfokuskan kepada :

1. Penelitian ini dilakukan pada tahap perancangan kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Lingkup pembuatan tugas akhir ini hanya pada tahap penilaian kinerja, tidak melakukan penelitian untuk tahap implementasi dan evaluasi.
3. Data perusahaan yang digunakan adalah tahun 2017, 2018 dan 2019.

#### **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan yang akan digunakan dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut :

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

Bab ini berisikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, pembatasan masalah, dan sistematika penulisan.

##### **BAB II LANDASAN TEORI**

Pada bab ini berisikan tentang landasan teori-teori yang akan digunakan dalam melakukan penelitian seperti Definisi kerja, Sistem Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Analisis SWOT, Peta Strategi (*Strategy Map*), Menentukan *Key Performance Indicator* (KPI) dan Langkah-langkah *Balanced Scorecard*.

##### **BAB III METODELOGI PENELITIAN**

Pada bab ini berisikan tentang bagaimana langkah-langkah dalam melaksanakan penelitian, dimulai dari pengumpulan data, pengambilan data dan pengolahan data untuk mencapai tujuan dari penelitian.

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

Bab ini berisikan data-data yang telah diperoleh selama penelitian berlangsung, dimulai dari objek penelitian, proses pengerjaan dan hasil pengamatan.

##### **BAB V ANALISIS**

Pada bab ini berisikan analisa-analisa selama proses penelitian berterjadi mulai dari

hasil dari pengumpulan data, pengambilan data dan pengolahan data pada bab sebelumnya.

## **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini berisikan kesimpulan dari hasil penelitian serta saran yang dibuat untuk proses implementasi dan juga untuk pihak-pihak terkait yang dapat dijadikan suatu bahan perbaikan untuk kedepannya bagi objek penelitian.

