

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sektor industri pengolahan nonmigas, yang juga kita kenal dengan industri manufaktur selama ini telah menjadi motor penggerak perekonomian nasional. Sepanjang tahun 2010-2014, menurut informasi yang dilansir oleh situs resmi Kementerian Perindustrian (<http://www.kemenperin.go.id>, diakses 22 Oktober 2015), industri pengolahan nonmigas mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan setiap tahunnya. Bahkan menurut situs resmi Kementerian Perindustrian, sektor industri nonmigas merupakan penyumbang Produk Domestik Bruto (PDB) nasional terbesar dibanding sektor perekonomian lainnya, yaitu mencapai 20,65-22,61%. Pertumbuhan sektor industri nonmigas dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Pertumbuhan Sektor Industri Pengolahan Non-Migas Menurut Cabang-Cabang Industri Tahun 2010 – 2014

		dalam persen (%)				
Cabang Industri		2010	2011	2012	2013	2014
1.	Makanan, Minuman dan Tembakau	2,78	9,14	7,57	3,34	7,24
2.	Tekstil, Barang Kulit & Alas Kaki	1,77	7,52	4,27	6,06	2,35
3.	Barang Kayu & Hasil Hutan Lainnya	-3,47	0,35	-3,14	6,18	7,33
4.	Kertas dan Barang Cetak	1,67	1,40	-4,75	4,45	6,15
5.	Pupuk, Kimia & Barang Dari Karet	4,70	3,95	10,50	2,21	1,27
6.	Semen & Barang Galian Bukan Logam	2,18	7,19	7,80	3,00	1,52
7.	Logam Dasar Besi & Baja	2,38	13,06	5,86	6,93	4,21
8.	Alat Angkut, Mesin & Peralatannya	10,38	6,81	7,03	10,54	6,05
9.	Barang Lainnya	3,00	1,82	-1,13	-0,70	8,91
Industri Pengolahan Non-Migas		5,12	6,74	6,42	6,10	5,34
PDB Nasional		6,22	6,49	6,26	5,73	5,11

Sumber : Badan Pusat Statistik, diolah

Ket. : Diakses 22 Oktober 2015

Pada dokumen Rencana Strategis Kementerian Perindustrian Tahun 2015-2019 (<http://www.kemenperin.go.id>, diakses 22 Oktober 2015), Kementerian Perindustrian menyebutkan bahwa selama periode tahun 2010 – 2014 cabang-cabang industri yang mempunyai peran besar terhadap PDB sektor industri pengolahan non-migas adalah Industri Makanan, Minuman dan Tembakau; Industri Alat Angkut, Mesin & Peralatannya; serta industri Pupuk, Kimia & Barang dari Karet dengan masing-masing rata-rata kontribusi per tahun sebesar 36,85%, 27,80% dan 11,65%. Peran masing-masing cabang industri nonmigas sepanjang tahun 2010-2014 dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2. Peran Tiap Cabang Industri terhadap PDB Sektor Industri Pengolahan Non Migas Tahun 2010 – 2014

Cabang Industri	dalam persen (%)				
	2010	2011	2012	2013	2014*
1. Makanan, Minuman dan Tembakau	33,60	35,20	36,28	35,76	36,85
2. Tekstil, Barang Kulit & Alas Kaki	8,97	9,23	9,12	9,14	9,01
3. Barang Kayu & Hasil Hutan Lainnya	5,82	5,44	4,98	5,02	5,10
4. Kertas dan Barang Cetak	4,75	4,46	3,91	3,86	3,89
5. Pupuk, Kimia & Barang Dari Karet	12,73	12,21	12,62	12,21	11,65
6. Semen & Barang Galian Bukan Logam	3,29	3,27	3,38	3,39	3,20
7. Logam Dasar Besi & Baja	1,94	2,00	1,93	1,90	1,84
8. Alat Angkut, Mesin & Peralatannya	28,14	27,44	27,12	28,10	27,80
9. Barang Lainnya	0,76	0,73	0,67	0,63	0,65

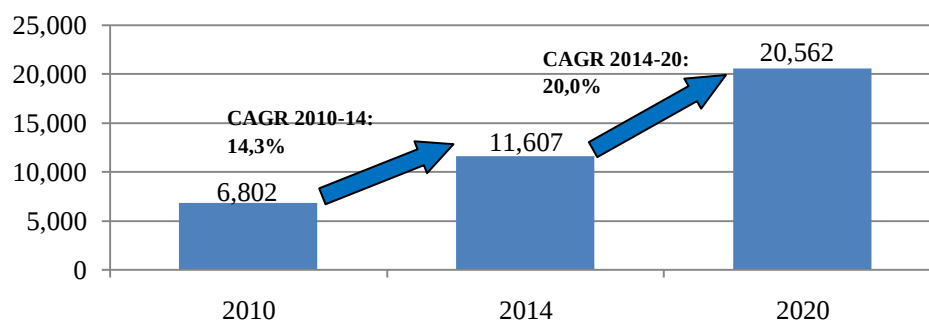
Sumber : Badan Pusat Statistik, diolah

Ket. : * Data Triwulan III tahun 2014, Diakses 22 Oktober 2015

Sektor industri makanan merupakan salah satu industri unggulan berperan sangat penting bagi perekonomian nasional. Berdasarkan hasil Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas) bulan September 2014 oleh Badan Pusat Statistik, persentase pengeluaran untuk makanan masyarakat terhadap total pengeluaran sebesar 46,45%. Dengan kata lain, pasar Indonesia memiliki potensi dan peluang yang sangat bagus untuk mengembangkan industri makanan, terutama produk makanan olahan. Hal ini dikarenakan jumlah penduduk Indonesia yang mencapai 250 juta jiwa, didukung pertumbuhan ekonomi di atas 5% per tahun, gaya hidup masyarakat yang berkembang dikarenakan bertambahnya jumlah penduduk yang

berada pada kelas berpendapatan menengah serta diterbitkannya berbagai regulasi pemerintah yang mendukung sektor industri tersebut, seperti Permendag No. 70/2013 dan Permendag No. 56/2014 yang mencakup aturan di pasar ritel dan Keppres No. 80/2003 dan Inpres No. 2/2009 yang merupakan regulasi yang mengatur penggunaan produksi dalam negeri.

Roti merupakan salah satu produk makanan olahan. Berdasarkan data dari CIMB *Principal Assets Management* pada bulan Maret 2015, konsumsi roti per kapita Indonesia telah tumbuh dari US\$ 0.8 di tahun 2005 menjadi US\$ 3.6 di tahun 2014. Konsumsi roti oleh CIMB *Principal Assets Management* diprediksikan akan semakin meningkat pada tahun-tahun berikutnya. Grafik pertumbuhan penjualan roti yang mengindikasikan peningkatan konsumsi roti oleh masyarakat Indonesia dapat dilihat pada Gambar 1.1. Pertumbuhan penjualan roti di Indonesia diperkirakan mencapai 20% CAGR 2014-2020. Berdasarkan grafik tersebut, dapat disimpulkan bahwa investasi pada industri roti memiliki peluang yang bagus. Bahkan Ajinomoto yang sebelumnya telah dikenal sebagai produsen bumbu masakan pun berinvestasi dalam industri roti di Indonesia dan akan ikut meramaikan industri ini dengan membangun PT. Ajinomoto Bakery Indonesia (ABI) pada Juli 2015 yang pabriknya akan mulai beroperasi pada bulan Agustus 2016.



Sumber : Macquarie, PT. CPAM
Ket : Diakses 22 Oktober 2015

Gambar 1.1. Pasar Roti Indonesia

PT. Inti Cakrawala Citra Jember merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi roti dengan merek dagang Mr. Bread. Sejak didirikan pada 1 Juli 2011, PT. Inti Cakrawala Citra Jember secara konsisten

memproduksi produk Mr. Bread dengan menjaga kualitasnya serta senantiasa melakukan inovasi untuk memenuhi selera konsumen. PT. Inti Cakrawala Citra Jember juga bermitra dengan ritel waralaba Indomaret agar konsumen dapat dengan mudah membeli produk Mr. Bread. Wilayah pemasaran produk Mr. Bread PT. Inti Cakrawala Citra Jember mencakup area Probolinggo hingga Pulau Lombok. Penjualan produk Mr. Bread berpotensi untuk semakin meningkat dari tahun ke tahun, sehingga PT. Inti Cakrawala Citra Jember akan semakin besar dan berkembang. Namun, seiring perkembangannya, PT. Inti Cakrawala Citra Jember harus melakukan pengendalian manajemen berupa pengukuran kinerja perusahaan untuk dapat senantiasa mengetahui perkembangan perusahaannya.

Moheriono (2010:61) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran. Pengukuran kinerja diyakini sebagai faktor yang sangat penting untuk menunjang tumbuh kembang setiap perusahaan. Berkaitan dengan hal tersebut, perusahaan perlu membenahi diri dan harus jeli melihat kondisi lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal perusahaan untuk meningkatkan kekuatan dan peluang perusahaan dalam mengatasi kelemahan dan tantangannya. Oleh karena itu, pengukuran kinerja yang berorientasi pada masa depan tidak hanya memfokuskan pada aspek *finansial* tetapi juga aspek *nonfinansial*. Ukuran *finansial* yang digunakan untuk mengetahui prestasi perusahaan yang telah dilakukan di masa lalu perlu dilengkapi dengan ukuran *nonfinansial* antara lain kepuasan *customer*, produktivitas, dan *cost effectiveness* proses bisnis serta komitmen personel yang akan mendukung kinerja keuangan masa yang akan datang. Alat ukur kinerja yang merupakan pilihan terbaik untuk diterapkan pada perusahaan adalah *Balanced Scorecard*.

Menurut Ikhsan dan Prianthara (2009:185), *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik pada aspek keuangan (*finansial*) maupun kinerja non keuangan (*nonfinansial*) yaitu dengan mempertimbangkan aspek yang berkaitan dengan perusahaan. *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan dilengkapi dengan empat perspektif yang memberikan keseimbangan

antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut. Keempat perspektif *Balanced Scorecard* adalah perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif bisnis internal (*internal business process perspective*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Dalam pengaplikasiannya, tidak jarang *Balanced Scorecard* dipadukan dengan alat analisis lainnya, seperti analisis SWOT yang mampu mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal perusahaan. Beberapa perusahaan di Indonesia yang telah menerapkan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaannya antara lain Soho Group, PT. Unilever Indonesia Tbk, PT. Mustika Ratu Tbk, PT. United Tractors Tbk, PT. Amerta Indah Otsuka, Tbk dan PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk.

Yuniati (2005) melakukan penelitian yang berjudul “Implementasi *Balanced Scorecard* Sebagai Metode Pengukuran Kinerja Pada PT. Mustika Ratu, Tbk” di Jakarta. Dari hasil penelitiannya, Yuniati menyimpulkan bahwa kinerja yang dimiliki PT. Mustika Ratu Tbk. mengalami peningkatan. Pada perspektif keuangan, PT. Mustika Ratu, Tbk mengalami peningkatan pendapatan yang cukup signifikan. Pada perspektif pelanggan, pelanggan yang loyal. Pada perspektif proses bisnis internal terlihat pelayanan yang memuaskan dan dari segi waktu operasi sudah baik. Diikuti perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang memperlihatkan bahwa produktivitas karyawan meningkat.

Adiningtyas (2006) juga melakukan penelitian mengenai *Balanced Scorecard* yang berjudul “Evaluasi Kinerja Perusahaan Sebelum dan Setelah Penerapan *Balanced Scorecard*: Studi kasus pada PT. Ultrajava Milk Industry & Trading Company, Tbk.” Dari hasil penelitiannya, Adiningtyas mengemukakan bahwa kinerja perusahaan setelah penerapan *Balanced Scorecard* lebih baik dibandingkan kinerja perusahaan sebelum penerapan *Balanced Scorecard*.

Dua penelitian tersebut semakin memperkuat pendapat Mulyadi (2001:18) yang mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional dikarenakan *Balanced*

Scorecard mencakup perspektif yang lebih luas dalam mengukur kinerja perusahaan.

PT. Inti Cakrawala Citra Jember agar dapat terus mengembangkan bisnisnya, memerlukan pengukuran kinerja yang mampu memadukan aspek *finansial* dan *nonfinansial* sehingga menjadi suatu acuan eksekutif dalam merumuskan strategi yang tepat untuk meraih tujuan perusahaan. *Balanced Scorecard* dapat menjadi alternatif dikarenakan pengukuran menggunakan metode ini setelah diterapkan pada beberapa perusahaan di Indonesia terbukti menunjukkan peningkatan yang signifikan. Oleh karena itu, penulis bermaksud melakukan penelitian terhadap kinerja PT. Inti Cakrawala Citra Jember menggunakan *Balanced Scorecard* yang berjudul **“Penilaian Kinerja pada PT. Inti Cakrawala Citra Jember Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang disebutkan diatas, maka penulis dapat mengidentifikasikan masalah-masalah yang kemudian dibahas pada bab-bab selanjutnya dengan menganalisa bagaimana perusahaan melakukan pengukuran kinerja secara *komprehensif*. Oleh karena itu, penulis telah merumuskan masalah-masalah yang perlu diteliti, antara lain:

1. Bagaimana kondisi faktor internal dan faktor eksternal pada PT. Inti Cakrawala Citra Jember?
2. Strategi apakah yang tepat untuk dijalankan PT. Inti Cakrawala Citra Jember dalam rangka peningkatan kinerja berdasarkan visi dan misi yang telah disusun serta kondisi internal dan eksternal yang ada?
3. Bagaimana penilaian kinerja PT. Inti Cakrawala Citra Jember jika diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif bisnis internal (*internal business process perspective*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang diidentifikasi di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kondisi faktor internal dan faktor eksternal pada PT. Inti Cakrawala Citra Jember.
2. Menetapkan strategi yang tepat untuk dijalankan PT. Inti Cakrawala Citra Jember dalam rangka peningkatan kinerja berdasarkan visi dan misi yang telah disusun serta kondisi internal dan eksternal yang ada.
3. Menilai kinerja PT. Inti Cakrawala Citra Jember diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif bisnis internal (*internal business process perspective*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara langsung maupun tidak langsung bagi:

1. Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan mengenai pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur kinerja perusahaan.

2. Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan informasi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, dan sebagai referensi bagi siapa saja yang akan melakukan penelitian mengenai pengukuran kinerja perusahaan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

3. Manajemen Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen PT. Inti Cakrawala Citra Jember guna menentukan kebijakan dalam meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan dengan analisis *Balanced Scorecard*.