

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lain. Adanya kondisi dunia usaha yang kompetitif tersebut memacu perusahaan untuk terus menerus melakukan perbaikan diri. Perbaikan tersebut dapat dilakukan jika suatu badan usaha mengetahui bagian yang memerlukan perbaikan atau peningkatan kinerjanya. Perbaikan dilakukan dengan terlebih dahulu mengukur sistem yang ada, menganalisa dan untuk memutuskan apakah sistem tersebut perlu diperbaiki atau tidak. Perbaikan sistem tersebut diharapkan mampu meningkatkan kinerja perusahaan, dimana kinerja perusahaan merupakan hal penting dalam meningkatkan persaingan. Ditambah lagi dengan semakin mendekatnya era pasar bebas sehingga menuntut setiap perusahaan untuk dapat melaksanakan strateginya dalam memenangkan persaingan dan mampu menggunakan sumberdayanya secara lebih efektif dan efisien sehingga visi perusahaan dapat tercapai. Oleh karena itu perusahaan terus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. Untuk mengetahui seberapa jauh efektifitas penerapan strategi tersebut, maka manajemen perusahaan perlu mengukur kinerja bisnis mereka.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu. Hasil pengukuran kinerja kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian (yuwono, 2006:23). Sistem pengukuran kinerja tradisional hanya menekankan pada perpektif *financial* perusahaan, meliputi pendapatan premi, *profit margin* serta perbandingan antara anggaran (*budged*) dengan yang terjadi sebelumnya

(*actual*). Harus diakui aspek keuangan merupakan sumber pertimbangan dalam pengambilan keputusan, dan tindakan aktivitas manajemen di masa lalu. Namun pengukuran kinerja bisnis perusahaan dengan pengukuran aspek keuangan belum mampu mengukur kinerja keseluruhan perusahaan meliputi harta tak tampak (*intangible asset*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia). Pengukuran kinerja tradisional ini menyebabkan perusahaan hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990 yaitu tentang "Pengukuran Kinerja Organisasi Masa Depan". Penelitian tersebut berkaitan dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini didorong oleh kesadaran pada saat itu dimana ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Hasil penelitian menyebutkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang meliputi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang disebut dengan *Balance Scorecard*.

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (Yuwono, 2006). Jadi dengan pengukuran kinerja komprehensif yang dapat diterapkan akan membantu untuk memantau performansi kerja suatu usaha serta penerapan strategi dalam pencapaian tujuan. Salah satu tempat usaha yang belum pernah dilakukan pengukuran kinerja terhadap perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan

pembelajaran sehingga menjadi alasan sebagai tempat penelitian adalah UD. Elza Putra.

UD. Elza Putra merupakan sebuah unit bisnis yang memproduksi berbagai jenis makanan. Pengukuran kinerja pada UD. Elza Putra masih menggunakan pengukuran kinerja tradisional yaitu melakukan pengukuran hanya dari aspek finansial. Pengukuran kinerja perusahaan yang menggunakan pengukuran kinerja tradisional menyebabkan profit yang diperoleh perusahaan cenderung fluktuatif, hal tersebut disebabkan karena tidak adanya evaluasi dari aspek pelanggan, prospek bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. UD. Elza Putra berusaha untuk menciptakan bisnis makanan dengan kemampuan bersaing yang berani mengambil resiko, namun sayangnya dari pihak perusahaan mengatakan belum sepenuhnya memperhatikan hal-hal penting yang berkaitan dengan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan yang dimaksud adalah diharapkan mampu untuk meningkatkan kapasitas pembelian dan pendapatan perusahaan. Selain itu, juga bertujuan agar mampu mengetahui permasalahan tentang kinerja perusahaan yang tengah dijalankan secara keseluruhan.

Dengan dasar tersebut, maka penulis ingin menerapkan elemen-elemen *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja komprehensif perusahaan yang terdiri dari aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi perusahaan dan nantinya setelah aspek-aspek non finansial tersebut diukur, diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja di UD. Elza Putra Kabupaten Jember menjadi lebih baik dari yang ada sekarang. Dengan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk membahas mengenai “**Pengukuran Kinerja Unit Bisnis Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada UD. Elza Putra Kabupaten Jember**”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana kondisi internal dan eksternal pada unit bisnis UD. Elza Putra di Jl. Kaca Piring Gebang Permai Blok P/5, Jember?

2. Strategi apa yang tepat untuk dijalankan oleh UD.Elza Putra berdasarkan kondisi internal dan eksternal yang ada?
3. Apakah kinerja UD. Elza Putra sudah dikatakan baik berdasarkan penerapan perspektif-perspektif dalam *Balance Scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mampu menjelaskan kondisi internal dan eksternal pada unit bisnis UD. Elza Putra di Jln.Kaca Piring Gebang Permai Blok P/5, *Jember*.
2. Mampu menyusun Strategi apa yang tepat untuk dijalankan oleh UD.Elza Putra berdasarkan kondisi internal dan eksternal yang ada.
3. Mampu menjelaskan penilaian kinerja UD. Elza Putra berdasarkan penerapan perspektif-perspektif dalam *Balance Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Unit Bisnis UD. Elza Putra
 Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu UD. Elza Putra dalam menentukan dan mengkomunikasikan strategi terkait dengan penerapan *balanced scorecard* dan arah yang akan di tempuh oleh perusahaan terkait upaya perbaikan terus menerus demi perkembangan usaha. *Balanced scorecard* sebagai metode penilaian kinerja perusahaan dapat digunakan sebagai evaluasi atas kinerja eksekutif yang diukur secara berimbang dalam jangka pendek dan jangka panjang
2. Bagi Akademik
 Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan *Balance Scorecard*.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya
 Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi bagi peneliti lain sehingga dapat memberikan perbandingan dalam mengadakan penelitian di masa yang akan datang.