

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era persaingan global perusahaan dituntut agar kompetitif agar dapat berkompetisi dengan perusahaan dari dalam maupun luar negeri. Melihat tingginya intensitas pesaing dan jumlah kompetitor menuntut perusahaan untuk lebih memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen guna memenuhi harapan serta demi kepuasan pelanggan agar tidak beralih ke kompetitor lain. Dengan adanya persaingan yang lebih kompetitif sering kali menyebabkan laba yang di peroleh oleh suatu perusahaan menjadi fluktuatif dan susah untuk di prediksi. Namun semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan juga teknologi serta didorong oleh sumber daya yang kian baik maka dari sebab itu untuk mengukur sebuah kinerja tidak serta merta dilihat dari segi finansial namun juga terdapat beragam perspektif yang saling berintegrasi, contohnya perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang disebut metode *Balanced scorecard* (BSC).

Pada *Balanced Scorecard* kita bisa memecahkan segala macam kekurangan yang terdapat dalam pengukuran kinerja secara tradisional, bukan karena sifatnya yang lebih luas namun juga turut mempertimbangkan hal-hal diluar *financial* saja sehingga hal hal diluar *financial* turut di perhitungkan, disini kita tidak akan hanya melakukan ataupun pun hanya melngkur hasil pengukuran yang telah dicapai PT.Dasaplast melainkan juga faktor lain yang mengakibatkan suatu keberhasilan . *Balanced Scorecard* ialah sebuah alat dalam melakukan pengukuran kinerja namun didalamnya tetap mempertahankan aspek finansial agar manajemen dapat melakukan tindakan pada periode lalu dengan menambahkan ukuran dalam perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebagai tolok ukur kinerja pada masa depan.

PT. Dasaplast Nusantara Jepara adalah perusahaan yang bergerak pada bidang produksi plastik (*Weaving bag, Inner bag, Wearing bag*). PT. Dasaplast Nusantara

didirikan pada tahun 2004 sebagai perusahaan swasta nasional hasil merger PT. Perkebunan Nusantara X dan PT. Surya Satria Sembada sebagai mitra sesuai dengan akte notaris Mohammad Dahlan Kosim, SH No.2 tanggal 10 Maret 2004, dan perusahaan ini diharapkan dapat menjadi perusahaan swasta yang bergerak dalam industri karung plastik serta dapat memenuhi kebutuhan captive dari PTPN X sebagai packaging hasil produksi pabrik gula dan warring untuk cover tanaman tembakau. PT. Dasplast Nusantara Jepara yang juga merupakan anak cabang dari PTPN X yang berpusat di Surabaya, Jawa Timur. 80% pesanan konsumen di ekspor ke Lithuania (Transkalis) Negara Jepang (Sanco, Sangyu, Esu-esu, Kiri, Miura), Itali (Rossi), Amerika (Halsted, Nandalal), Prancis (Angora), Lithuania (Transkalis) dan Australia (ASM). Selama tiga tahun terakhir Dasplast Nusantara Jepara membukukan laba yang fluktuatif yaitu laba menurun dari Rp.5.200.737.147 pada tahun 2013 kemudian mengalami penurunan menjadi Rp. 3.839.061.092 pada tahun 2014 dan mengalami kenaikan sebesar Rp 4.364.326.319 pada tahun 2015.

Selama ini PT. Dasplast Nusantara Jepara hanya melakukan dan menganalisa pengukuran kinerja melalui aspek keuangan (*financial*) dan perusahaan tidak pernah melakukan pengukuran kinerja dari segi non keuangan, jadi akan dirasa sulit bila perusahaan akan melakukan identifikasi masalah serta penyebab terjadinya penurunan performa dari perspektif non keuangan. Meskipun pengukuran kinerja dari aspek keuangan (*financial*) bisa dikatakan sangat riskan, akan tetapi bila tidak disertai dengan perspektif non keuangan (*non finansial*) dirasa tidak akan akurat untuk kondisi saat ini. Sampai saat ini perusahaan belum mengkaji secara spesifik aspek-aspek lain (non-finansial) dalam menilai kinerja perusahaan secara eksternal seperti perspektif pertumbuhan dan perkembangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pelanggan. Perhatian manajer hanya terfokus pada kinerja keuangan perusahaan. Akibatnya hal-hal yang mempengaruhi kinerja perusahaan dari segi non keuangan seperti *customer* terabaikan padahal disadari atau tidak, peningkatan kepercayaan *customer* terhadap layanan perusahaan sangat menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Apalagi melihat dari data keluhan konsumen pada dasarnya

semua dapat ditanggapi oleh perusahaan namun secara tidak sadar hal tersebut berimbas pada keuntungan. Agar dapat teratasi masalah pada PT. Dasaplast Nusantara Jepara penggunaan metode *balanced scorecard* diharapkan dapat menyelesaikan masalah pada perusahaan tersebut melalui pengukuran kinerja. Dengan menggunakan pengukuran kinerja diharapkan akan diketahui seberapa efektifkah penerapan strategi yang sudah diterapkan pada organisasi tersebut serta dapat menilai keberhasilan pada manajemen organisasi dalam melakukan sebuah *activity*, dan dapat digunakan dalam menyusun sebuah system pada organisasi agar tercapai tujuan yg diinginkan (Mulyadi, 2001)

Pada peningkatan hasil kerja perusahaan harus berbanding lurus pada meningkatnya kinerja *financial*, oleh sebab itu seharusnya sudut pandang terhadap kinerja sebuah perusahaan pada jangka waktu yang panjang tidak hanya dipandang lewat sisi keuangan saja namun harus silihat dari segi non *Financial* seperti komitmen personel, kapabilitas dan juga proses Bisnis internal (Srimindarti, 2004), hal tersebut dikarenakan akan berhubungan langsung terhadap hasil yang akan diperoleh . pada kenyataannya pengukuran kinerja yang hanya didasari kinerja keuangan saja akan memiliki banyak kelemahan , oleh sebab itu tidak akan bisa mempresentasikan kinerja aktiva tak akan berwujud (*intangible asset*) terhadap laporan financial secara menyeluruh, pada kenyataannya aset perusahaan /struktur harta pada era saat ini justru didominasi oleh aktiva tak berwujud yaitu harta-harta intelektual seperti *skill*, *entrepreneurship* karyawan sistem, kultur organisasi, dan kepuasan pelanggan teknologi, loyalitas konsumen,.

Penggunaan *Balance Score card* pada perusahaan mengindikasikan meningkatnya kinerja financial. Kesuksesan tersebut tidak lepas dari penggunaan *Balance Score card* yang komprehensif. Dengan menambahkan ukuran kinerja nonkeuangan contohnya seperti, produktivitas, kepuasan pelanggan, dan efektivitas biaya proses bisnis internal, serta *Learning and Growth*, perusahaan dituntut agar lebih perhatian serta menerapkan usaha-usaha yang merupakan indikator dalam terwujudnya kinerja keuangan (Mulyadi, 2001).

Namun sebelum masuk ke tahap penentuan perspektif–perspektif *Balance Scorecard* terlebih dahulu menentukan indikator kunci setiap perspektif melalui metode *Key Performance Indicators*. *KPI* adaah sebuah matrik dari perspektif financial dan non financial yang akan digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja. *Key Performance Indicator* berguna dalam melakukan penilaian terhadap kondisi suatu bisnis untuk menyikapi tindakan apa saja yang diperlukan. Namun saat ini *Key Performance Indicators* juga berguna untuk melakukan pengukuran kualitatif yang akan cenderung susah dilakukan pengukuran. Bedanya terletak pada didalam isi matriknya . pada matrik *KPI* akan dijelaskan kinerja yang akan dicapai oleh perusahaan serta langkah apa saja yang akan diambil dalam mewujudkan strategi dari perusahaan tersebut. untuk selanjtnya diproses ke dalam metode pengukuran kinerja menggunakan meted *Balanced Scorecard*.

Balance Scorecard akan tergmbarkan keselarasan antara tujuan jangka panjang dan juga jangka pendek. Bila dilihat dari ukurn financial maupun non financial. *Balance Scorecard* sangat komperhensif dalam memotivasi eksekutif untuk meujudkan kinerja pada empat perspektif pengukuran tersebut, supaya kesuksesan keuangan yang telah dihasilkan saling berbanding lurus.

Dari permasalahan – permasalahan yang muncul di PT. Dasaplast Nusantara Jepara belum menerapkan metode tersebut oleh karena itu penulis mencoba untuk menerapkan metode *Balanced scorecard* (BSC) sebagai alat pengkuran kinerja hal tersebut dikarenakan konsep nya tidak hanya mengukur dari segi financial saja. Dimana penulis memiliki harapan agar dapat membuat kinerja perusahaan akan lebih baik dan juga menjadi lebih maju dari sebelumnya. Maka penulis mencoba untuk menerapkan perspektif yang terdapat pada metode *Balanced scorecard* (BSC) yang berjudul “**ANALISA PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORED CARD (studi kasus PT.DASAPLAST)**”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah dirumuskan maka yang diambil, penulis dapat dilakukan melakukan identifikasi masalah apa saja yang akan dibahas pada bab – bab berikutnya,. Maka rumusan masalah yang akan diteliti penulis yaitu :

1. Bagaimana hasil kinerja pada PT. Dasaplast Nusantara Jepara bila diukur menggunakan metode *Balanced Scorecard* periode 2013-2016?
2. Bagaimana Capaian sasaran strategi pada PT. Dasaplast dari tahun 2013-2016?
3. Bagaimana Posisi Perusahaan setelah diukur dengan metode *Balanced Scorecard*

1.3 Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah berisi tentang hal-hal yang membatasi dalam melakukan penelitian meliputi :

1. Penelitian dilakukan di PT. Dasaplast Nusantara Jepara.
2. Data yang diolah meliputi tahun 2014-2016.
3. Metode yang akan digunakan adalah metode *Balanced scorecard* (BSC) dengan melihat 4 perspektif (pelanggan, , keuangan,, pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal).

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian tugas akhir ini adalah:

1. Mengetahui kinerja pada PT. Dasaplast Nusantara Jepara bila diukur menggunakan metode *Balanced Scorecard*.
2. Mengetahui Capaian sasaran strategi yang telah dibuat oleh perusahaan.
3. Mengetahui Posisi Perusahaan dalam beberapa periode.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Perusahaan dapat mengetahui Kinerja Perusahaan di lihat dalam segi keuangan maupun non keuangan
2. Perusahaan bisa melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada tahun selanjutnya.
3. Peneliti dapat melihat kondisi *real* dunia kerja dan memiliki pengalaman terlibat langsung dalam aktivitas industri..

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Menjelaskan tentang semua aspek yang melatarbelakangi mengapa dilakukan penelitian yang akan di teliti, batasan masalah yang digunakan dalam penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penyusunan laporan.

BAB II STUDI PUSTAKA

Menampilkan teori-teori dasar yang menjadi acuan dalam melaksanakan langkah-langkah penelitian, berisi mengenai teori yang meliputi definisi dari kinerja Perusahaan, macam perspektif, langkah metode *Balanced Scorecard* yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini berisikan tahapan-tahapan penelitian secara sistematis yang digunakan untuk memecahkan permasalahan yang ada dalam penelitian ini. Tahapan-tahapan tersebut merupakan kerangka yang dijadikan sebagai pedoman dalam penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan secara singkat, kondisi PT. Dasaplast Nusantara Jepara sebagai industri pembuatan karung plastik serta penjelasan data-data yang dibutuhkan

dan langkah pengolahan data berdasarkan Balanced Scorecard. Dalam bab ini juga menjelaskan analisa dari hasil pengolahan data yaitu analisa hasil dari empat perspektif.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini berisikan kesimpulan dari hasil yang didapatkan pada penelitian tugas akhir ini, yang selanjutnya dari kesimpulan tersebut dapat diberikan suatu saran atau usulan kepada pihak perusahaan yang berkaitan dengan kinerja perusahaan.