

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

PT. Berdikari (Persero) merupakan badan usaha milik negara yang terdiri dari beberapa Satuan Badan Usaha (SBU), yaitu peternakan, logistik dan niaga. Satuan Badan Usaha tersebut merupakan sentra laba (*profit center*) bagi perusahaan. Sentra laba merupakan suatu pusat tanggung jawab dalam suatu perusahaan di mana manajer atau pimpinannya bertanggung jawab atas biaya dan penghasilan. Adapun macam-macam produk yang dihasilkan dari PT. Berdikari (Persero), yaitu: (1) racun hama hasil tanaman terdiri dari photosxin, magtoxin, detia bags, dan (2) peralatan terdiri dari masker, alat ukur dan lain-lain.

Pada ketiga Satuan Badan Usaha (SBU), mengalami persentase pertumbuhan menurun selama 3 periode khususnya pada produk andalan penjualan (pembasmi hama hasil tanaman). Penurunan tersebut ditunjukkan dalam Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Data Penjualan PT. Berdikari (Persero) - Satuan Badan Usaha (SBU) Niaga
Tahun 2008-2011

Tahun	Total Penjualan	Persentase Pertumbuhan
2008	504.041	-
2009	610.341	21,1
2010	617.793	1,2
2011	619.145	0,2

Sumber: data diolah PT Berdikari (2011)

Data penjualan yang disajikan pada Tabel 1.1 di atas diketahui bahwa SBU Niaga pada PT. Berdikari (Persero) mengalami peningkatan yang signifikan pada tahun 2009 dibandingkan tahun 2008 yaitu sebesar 21,1%. Sementara itu, pertumbuhan pada tahun 2010 persentase

pertumbuhan menurun dibandingkan dengan tahun 2009 yaitu mencapai 1,2% dan pada tahun 2011 persentase pertumbuhan juga menurun dibandingkan tahun 2010 yaitu sebesar 0,2%. Permasalahan yang didapatkan dari survei awal adalah adanya kecacatan produk yang dialami oleh perusahaan yakni sobeknya kemasan yang ada pada kaleng yang dijual karena proses penumpukan-penumpukan yang terlalu banyak sehingga mengalami tekanan yang berlebih, ataupun kaleng yang mengalami korosif. Demikian halnya yang terjadi pada lapangan walaupun diakui sedikit keluhan namun masih ada seperti halnya berubahnya harga yang mendadak, pelayanan yang dirasa lambat karena ketersediaan barang yang tidak *ready stock*, demikian juga adanya kualitas produk dari pesaing yang lebih baik dari yang dijual. Hal ini tentunya menjadi hambatan kinerja internal bisnis dan juga prospektif pelanggan jika tidak segera ditindaklanjuti. Berikut ini adalah kecacatan produk yang ada:



Gambar 1.1. Kerusakan Produk Kemasan dan Kaleng

Gambar 1.1 menunjukkan adanya kemasan sobek yang didapatkan sehingga adanya retur dan juga kaleng yang berkarat di dalam kaleng menunjukkan terdapat kualitas produk.

Satuan Badan Usaha (SBU) Niaga mempunyai pesaing terdekat sebanyak 10 perusahaan. Persaingan ini mendorong manajemen untuk

menyempurnakan ataupun mencari strategi-strategi baru yang dapat membuat perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan. Strategi tersebut diharapkan agar dapat memenuhi aspek penciptaan nilai (*value creation*) bagi pelanggan dan pemegang saham (Tarigan, 2010:3).

Strategi-strategi tersebut dapat diimplementasikan dengan *Balanced Scorecard* (BSC). Konsep BSC yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996:38) merupakan salah satu metode pengukuran kinerja dengan memasukkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal bisnis perspective*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Empat perspektif ini digunakan untuk pengkomunikasian dan membantu pelaksanaan strategi perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996:38). BSC menyelaraskan berbagai fungsi (divisi, departemen, dan seksi) agar segala keputusan dan kegiatannya di dalam masing-masing fungsi tersebut dapat dimobilisasikan untuk mencapai tujuan perusahaan. Empat perspektif kinerja yang terumus dalam BSC dapat diterapkan sebagai alat ukur berbasis strategis, seperti *financial perspective*, *internal proses business perspective*, *customer perspective*, dan *learning dan growth*. Keunggulan penerapan BSC adalah untuk dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis.

Untuk mencapai kinerja keuangan yang berkesinambungan, perusahaan harus mengandalkan aspek keuangan dan non keuangan. Kedua aspek tersebut harus diukur dengan BSC yang merupakan alat ukur berbasis strategis. Ukuran keuangan menunjukkan dampak kebijakan dan prosedur pada posisi keuangan perusahaan jangka pendek bagi pemegang saham. Sebaliknya, faktor-faktor yang bersifat non keuangan menunjukkan posisi kompetitif perusahaan untuk saat ini dan masa yang akan datang. Penelitian

ini menggunakan BSC 3 Perspektif, yakni: Perspektif Kinerja Keuangan (*financial*), dan Perspektif Pelanggan (*Customer*), Perspektif Proses Bisnis Internal. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan tidak diteliti mengingat berdasarkan keterangan internal perusahaan, sulit didapatkan keakuratan dalam pemberian data atas *turn over* karyawan pada periode tertentu, jumlah yang pasti peserta pelatihan yang mewakili secara keseluruhan dan pengukuran kepuasan karyawan dalam periode tertentu.

SBU Niaga membutuhkan BSC, karena selama ini SBU Niaga masih mengandalkan pengukuran kinerja keuangan saja, dengan kondisi pertumbuhan yang semakin menurun. SBU Niaga mempertimbangkan penggunaan BSC sebagai salah satu alat pengukuran kinerja guna memperbaiki strategi yang dapat meningkatkan pertumbuhan penjualannya, sehingga perusahaan mencapai kinerja keuangan yang berkesinambungan.

1.2 Perumusan masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut: "Bagaimana rancangan penerapan *balanced scorecard* dalam upaya peningkatan kinerja di SBU Niaga ?".

1.3 Tujuan penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk merancang penerapan *Balanced Scorecard* BSC yang meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan di SBU Niaga.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan akan diperoleh setelah melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Praktek

Hasil penelitian dapat memberikan evaluasi baru dalam pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan yaitu dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) yang mempunyai beberapa keunggulan dibandingkan pengukuran kinerja dengan sistem tradisional.

2. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini mendapat kesempatan untuk menerapkan ilmu-ilmu yang diterima dalam perkuliahan dengan kenyataan yang sebenarnya terjadi dalam perusahaan dan menambah literatur *Balanced Scorecard* (BSC) pada perusahaan dagang, khususnya perusahaan *trading*.

1.5 Sistematika Penulisan

Secara garis besar skripsi ini terdiri dari 5 (lima) bab. Sistematika penulisan skripsi ini dapat diuraikan sebagai berikut:

Bab 1: Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang masalah yang menguraikan pandangan umum tentang pengukuran kinerja dan perkembangannya menjadi sistem pengukuran kinerja yang strategis yang dapat memberikan informasi untuk membangun strategis terdapat operasional dari perusahaan sehingga keterhubungan antara sistem pengukuran kinerja dengan strategis operasi dapat menghasilkan strategis yang efektif untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Selanjutnya bab ini juga menguraikan tentang rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

Bab 2: Tinjauan Pustaka

Bab ini menguraikan tentang teori dan konsep yang berhubungan dengan masalah penelitian, antara lain mengenai pengertian pengukur kinerja *balanced scorecard*, strategis, serta teori lainnya.

Bab 3: Metode Penelitian

Bab ini menguraikan tentang pemilihan metode penelitian dengan menggunakan metode penelitian kualitatif (studi kasus). Dengan menggunakan metode tersebut penulis menjelaskan secara rinci dan mendalam tentang objek studi dan dapat menemukan penyelesaian masalah dari permasalahan yang sedang diteliti oleh penulis.

Bab 4: Analisis dan Pembahasan

Bab ini berisi gambaran umum perusahaan, penjelasan mengenai deskripsi data, analisis data, dan pembahasan

Bab 5: Kesimpulan dan Saran

Bab ini merupakan bagian akhir dari skripsi yang memuat kesimpulan dan saran-saran yang diberikan berkenaan dengan hasil penelitian tersebut.