BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan lingkungan bisnis mengalami perubahan yang cukup cepat, kompleks dan dinamis. Hal ini merupakan akibat dari globalisasi yang terjadi diseluruh negara tidak terkecuali Indonesia. Perubahan-perubahan yang seperti ini mendorong perusahaan untuk mempersiakan diri agar tetap bisa diterima di lingkungan global. Perusahaan dituntut untuk mampu bertahan dan menyesuaikan diri, serta harus memiliki strategi yang tepat dalam mencapai keunggulan bersaing. Kunci yang harus dimiliki perusahaan agar tetap bersaing di pasar global ialah kualitas keseluruhan yang mencangkup penekanan-penekanan pada kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan, tepat waktu, dan kepuasan-kepuasan lain yang terus dikembangkan guna memberikan pelayanan dan kepuasan terbaik bagi pelanggan.[1]

Persaingan pasar global membuat perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Strategi yang akan ditentukan dijadikan sebagai landasan untuk mewujudkan sasaran kerja perusahaan, hal ini yang menyebabkan penilaian kinerja perusahaan menjadi penting bagi perusahaan agar mampu bersaing dalam persaingan bisnis saat ini. Perusahaan harus melakukan pengoptimalan kinerja agar sumber daya yang dimiliki dapat

[1]Erly Aquino, *Evaluasi Strategi Bersaing Pada Pt. Triyuda Perkasa*, Jurnal Agora, Vol. 2, No. 1, 2014

digunakan secara efektif dan efisien. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan dan kekurangan yang yang masih terdapat dalam perusahaan dan di masa mendatang untuk dilakukan perbaikan. Langkah yang dapat ditempuh untuk mengoptimalkan kinerja tersebut adalah perusahaan harus mengetahui bagaimana cara melakukan pengukuran kinerja yang baik dan tepat.[2]

Pengukuran kinerja merupakan faktor terpenting bagi perusahaan karena hal tersebut dapat menilai keberhasilan suatu perusahaan. Perusahaan-perusahaan industri manufaktur banyak yang mengamati perkembangan strategi usaha dan pengukuran kinerjanya hanya dari segi keuangan saja atau dengan kata lain sebuah perusahaan hanya melihat keuntungan perusahaan yang dihasilkan untuk setiap tahunnya. Pengukuran kinerja yang hanya dari sudut pandang satu persepektif keuangan saja dapat menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kehidupan perusahaan dalam jangka panjang.[3]

Sistem pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan oleh banyak perusahaan adalah sistem pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan tradisional yaitu memandang dan menilai kinerja dari sudut keuangan saja. Tetapi, lingkungan bisnis yang semakin kompetitif saat ini juga menuntut suatu pengukuran kinerja dari aspek non keuangan perusahaan.

Balanced scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam menejemen tradisional. Sistem manajemen

[2] Soraya Hanuma, *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan Studi Kasus Pada Pt Astra Honda Motor*, Universitas Diponegoro: 2011

strategik dalam manajemen tradisional hanya berfokus pada persepektif keunagan yang tidak ada hubungannya dengan sebab akibat diantara serbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik, sedangkan sistem manajemen strategik dalam manajemen kontemporer mencangkup persepektif yang komprehensif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, koheren, terukur dan seimbang.

Balanced scorecard memberikan kerangka komprehensif untuk menerjemahkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik.[4] Hal ini berguna sebagai tolak ukur bagi karyawan dalam menentukan arah perusahaan sehingga mencapai kesuksesaan di masa kini dan masa yang akan datang. Empat persepektif yang digunakan adalah persepektif keuangan, persepektif pelanggan, persepektif proses bisnis internal, dan proses pertumbuhan dan perkembangan.

Salah satu pelaku usaha Sale Pisang di Blitar adalah sale pisang istimewa "Candra". sale pisang istimewa "Candra" adalah tempat usaha yang bergerak dalam bidang olahan makanan. Produk ini mengutamakan tentang cita rasa yang disajikan, serta biaya dan harga jual yang sesuai dengan kantong pelanggan. Usaha sale pisang istimewa "Candra" menempatkan standar kualitas dan kecepatan kerja, serta tingkat fleksibilitas yang tinggi sebagai kekuatan utama.

Selama ini usaha sale pisang istimewa "Candra" hanya menggunakan profitabilitas sebagai indikator kinerja. Tidak melihat pada indikator lainnya

[4] Zailani, *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard*, Jurnal Performance Vol. 9, No. 2, Hal. 67-87

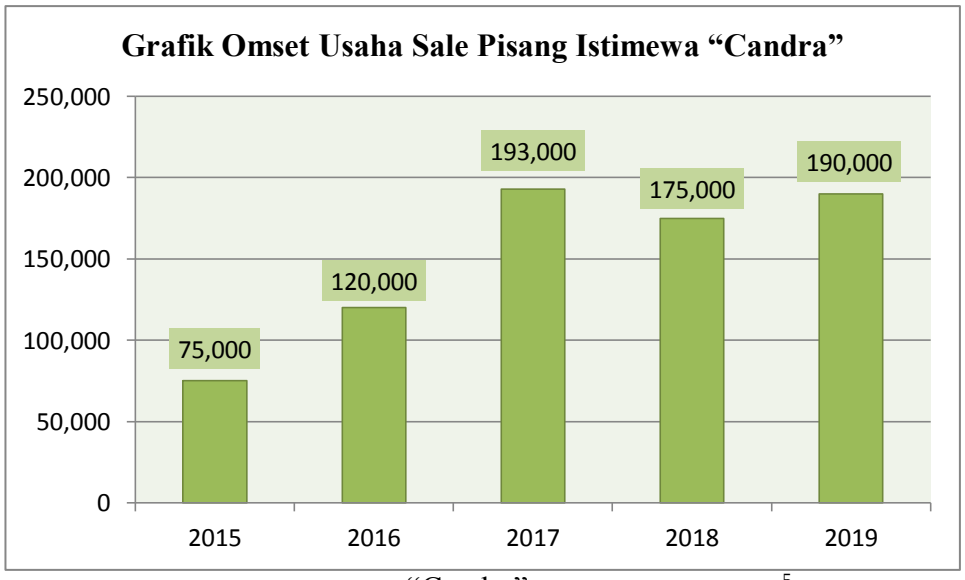
seperti individu karyawan, kepuasan konsumen, proses produksi sehingga sulit bagi perusahaan untuk mengidentifikasi penyebab atau masalah-masalah terjadinya penurunan kinerja dari perspektif non-keuangan. Seperti banyaknya konsumen yang beralih ke perusahaan lain, menurunnya tingkat produktivitas karyawan, dan data pelanggan yang masih belum tersusun rapi terbukti dengan masih membutuhkannya waktu ketika peneliti meminta data.

Untuk mengatasi masalah ini usaha dari sale pisang istimewa “Candra” belum menggunakan metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerjanya. Melalui pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* dapat diketahui seberapa efektif manajemen dapat menilai keberhasilan organisasi dalam melakukan aktivitas, serta dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Usaha sale pisang istimewa “Candra” ini mampu memproduksi dan memasarkan produk dengan lancar dan mengalami peningkatan yang dibuktikan dengan banyaknya jumlah produksi yang dihasilkan dan omset yang didapatkan dari tahun ke tahun. Berikut adalah data omset usaha sale pisang istimewa “Candra” dari tahun 2015-2019 dilihat pada grafik 1.1 dibawah.

Grafik 1.1

Data Penjualan dari Usaha Sale Pisang Istimewa "Candra" (Juta Rupiah) pada Tahun 2015-2019



Sumber: Usaha Sale Pisang Istimewa "Candra" pada Tahun 2015-2019[5]

Dari data omset diatas dapat dilihat bahwa dari tahun ke tahun produk Sale Pisang Istimewa mengalami perkembangan yang cukup baik. Pada tahun 2015-2017 jumlah omzet selalu mengalami kenaikan yang cukup signifikan dan otomatis permintaan produksi juga mengalami kenaikan. meskipun pada saat-saat tertentu mengalami penurunan omset seperti halnya pada tahun 2018 yang menurun hingga Rp. 175.000.000,-. Dan mengalami peningkatan lagi pada tahun 2019.

Pada tahun 2018 usaha ini mengalami penurunan hingga Rp. 175.000.000,-. Permasalahan penurunan omset terjadi sebab harga bahan baku yang semakin mahal dan minat para konsumen yang semakin menurun karena tidak adanya inovasi baru pada produk. sehingga sampai saat ini pemilik usaha

[5] Wawancara Dengan Pemilik Usaha Sale Pisang Istimewa

sale pisang Istimewa melakukan perbaikan kinerjanya untuk kembali menstabilkan kondisi tersebut.[6]

Setiap tempat usaha senantiasa mengharapkan agar perekonomian yang dicapai mengalami peningkatan terus-menerus. Peningkatan perekonomian tersebut akan memupuk investasi serta kemampuan teknik produksi agar hasil produksi terus meningkat. Jika hasil produksi meningkat, perekonomian mengalami pertumbuhan, serta memberikan kesejahteraan ekonomi yang lebih baik bagi pemilik usaha serta karyawannya. *Balanced scorecard* merupakan salah satu alat pengukuran kinerja yang mampu menjadi tolak ukur perusahaan untuk mengembangkan pangsa pasar dalam dunia kuliner dan menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan dalam peningkatan performanya untuk selalu dapat memenuhi visi dari usaha yaitu sebagai produsen sale pisang yang sukses, maju dan mempunyai prestasi dalam bidang memproduksi kebutuhan masyarakat.

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengukuran kinerja adalah soraya hanuma (2011) mengatakan bahwa melalui penelitiannya dapat diketahui kondisi persepektif pelanggan mempunyai kinerja yang baik dan untuk kinerja keuangan dapat dikatakan cukup baik walaupun tahun sebelumnya mengalami penurunan.[7] Selanjutnya meirdania (2010) mengatakan bahwa dengan menggunakan *balanced scorecard* kita dapat

[6] Wawancara Dengan Pemilik Usaha Sale Pisang Istimewa

[7] Soraya Hanuma, *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengkur Kinerja Perusahaan*, Universitas Diponegoro: 2011

mengetahui kinerja perusahaan terutama pada empat persepektif yang digunakan.[8]

Kemudian pada penelitian petrus (2008) mengatakan bahwa *balanced scorecard* yang menghubungkan prinsip-prinsip balanced scorecard dengan strategik hasil yang diperoleh terpenuhi, serta dalam penelitiannya ia mampu menganalisa kondisi perusahaan tersebut.[9] Selanjutnya Bertalia (2016) mengatakan bahwa pada hasil pengukuran persepektif keuangan sangat baik sedangkan untuk persepektif pelanggan, bisnis internal serta pertumbuhan dan perkembangan menunjukkan kinerja baik saja.[10]

Orisinalitas penelitian ini berdasarkan pada beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai karakteristik yang relatif sama dalam hal tema kajian, meskipun berbeda dalam hal kriteria subjek, jumlah dan posisi variabel penelitian atau metode analisis yang digunakan. Penelitian ini berfokus pada analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada suatu perusahaan/usaha sale pisang yang berada di Desa Ngeni. Sehingga hasil yang didapatkan dari penelitian yang akan dilakukan penulis dapat digunakan sebagai penambah wawasan keilmuan bagi penulis dan pembaca.

Berdasarkan data diatas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian terkait dengan "Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard*

---

[8]Meirdania Zudia, *Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada Pt Bank Jateng Semarang*, (Skripsi: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, 2010)

[9] Petrus Wisnubroto, *Anaisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard*,(Jurnal Teknik Industry: Ist Akprindo Vol. 1, No. 2, 2008)

[10] Bertalia Kartika, *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Studi Kasus Pada Pt Bank Pembangunan Kalteng Cabang Muara Teweh*, (Skripsi: Fakultas Ekonomi Universitas Santa Dharma, 2016)

Dalam Meningkatkan Perekonomian Usaha (Studi Kasus Pada Usaha Sale Pisang Istimewa “Candra” Di Desa Ngeni)”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah?

1. Bagaimana kinerja usaha sale pisang istimewa “Candra” dari persepektif keuangan dalam meningkatkan perekonomian usaha?
2. Bagaimana kinerja usaha sale pisang istimewa “Candra” dari persepektif pelanggan dalam meningkatkan perekonomian usaha?
3. Bagaimana kinerja usaha sale pisang istimewa “Candra” dari persepektif proses bisnis internal dalam meningkatkan perekonomian usaha?
4. Bagaimana kinerja usaha sale pisang istimewa “Candra” dari persepektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam meningkatkan perekonomian usaha?
5. Bagaimana kinerja usaha sale pisang istimewa “candra” dengan metode *balanced scorecard* berpengaruh dalam meningkatkan perekonomian usaha?

C. Tujuan Penelitian

Dengan mengacu pada rumusan masalah tersebut, maka tujuan diadakan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kinerja usaha sale pisang istimewa “Candra” dari persepektif keuangan dalam meningkatkan perekonomian usaha.

2. Untuk mengetahui kinerja usaha sale pisang istimewa “Candra” dari persepektif pelanggan dalam meningkatkan perekonomian usaha.
3. Untuk mengetahui kinerja pada usaha sale pisang istimewa “Candra” dari persepektif proses bisnis internal dalam meningkatkan perekonomian usaha.
4. Untuk mengetahui kinerja usaha sale pisang istimewa “Candra” dari persepektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam meningkatkan perekonomian usaha.
5. Untuk mengetahui kinerja usaha sale pisang istimewa “candra” dengan metode *balanced scorecard* berpengaruh dalam meningkatkan perekonomian usaha.

D. Batasan Masalah

Batasan penelitian adalah pembatas masalah yang membatasi sebuah penelitian. Pembatasan suatu masalah digunakan untuk menghindari adaya penyimpangan maupun pelebaran pokok permasalahan mengingat banyak sekali yang dapat dipaparkan tentang pengukuran kinerja ini. Untuk pembatasan masalah dalam penelitian ini berfokus pada pengukuran kinerja suatu perusahaan/usaha dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dalam meningkatkan perekonomian usaha.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan dapat memberikan manfaat:

1. Bagi mahasiswa

   Diharapka dapat menambah ilmu pengetahuan mengenai pemahaman penerapan konsep *balanced scorecard* pada suatu tempat usaha.

2. Bagi Usaha Sale Pisang Istimewa

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang telah ada untuk mendorong tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan.

3. Bagi peneliti selanjutnya

   Diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber referensi dan tambahan pengetahuan dalam mengembangankan penelitian selanjutnya.

F. Penegasan Istilah

Untuk menghindari adanya kesalahan perspektif dalam memahami judul penelitian ini, maka akan dijelaskan beberapa istilah yang berkaitan dengan judul penelitian, istilah-istilah tersebut antara lain:

1. Pengukuran Kinerja

   Pengukuran atau penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi *(mission accomplishment)* melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Setiap kegiatan organisasi harus diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan visi dan misi organisasi. Produk

dan jasa akan kehilangan nilai apabila kontribusi produk dan jasa tersebut tidak dikaitkan dengan pencapaian visi dan misi organisasi.[11]

2. *Balanced scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (scorecard) dan (2) berimbang (balanced). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi/individu diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.[12] Perspektif yang terdapat dalam Balanced Scorecard mencakup perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

3. Perekonomian

Perekonomian mempunyai kata dasar ekonomi berarti ilmu mengenai asas-asas produksi, distribusi dan pemakaian barang-barang serta kekayaan (seperti halnya keuangan, perindustrian dan perdagangan).

---

[11] Indra Bastian, *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar* (Jakarta: Erlangga, 2005), Hal. 275

[12] Irham, Fahmi, *Manajemen Strategis Teori Dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2013), Hal. 225

G. Sistematika Penulisan

Dalam sistematika penulisan skripsi ini disusun dengan enam bab, masing-masing bab terdiri dari:

BAB I : PENDAHULUAN

Merupakan pendahuluan yang menjelaskan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, penegasan istilah dan sistematika pembahasan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Menjelaskan tentang pengukuran kinerja, *balanced scorecard*, perekonomian usaha, penelitian terdahulu dan kerangka berfikir.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari : jenis dan pendekatan penelitian, kehadiran peneliti, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan pengecekan keabsahan temuan.

BAB IV : HASIL PENELITIAN

Meliputi deskripsi data dan paparan data. Membahas mengenai deskripsi data dan paparan data sesuai dengan pertanyaan-pertanyaan dalam rumusan masalah, paparan data diperoleh dari penyebaran kuesioner, wawancara dan dokumentasi yang dilakukan peneliti dilapangan.

BAB V : PEMBAHASAN

BAB VI : PENUTUP