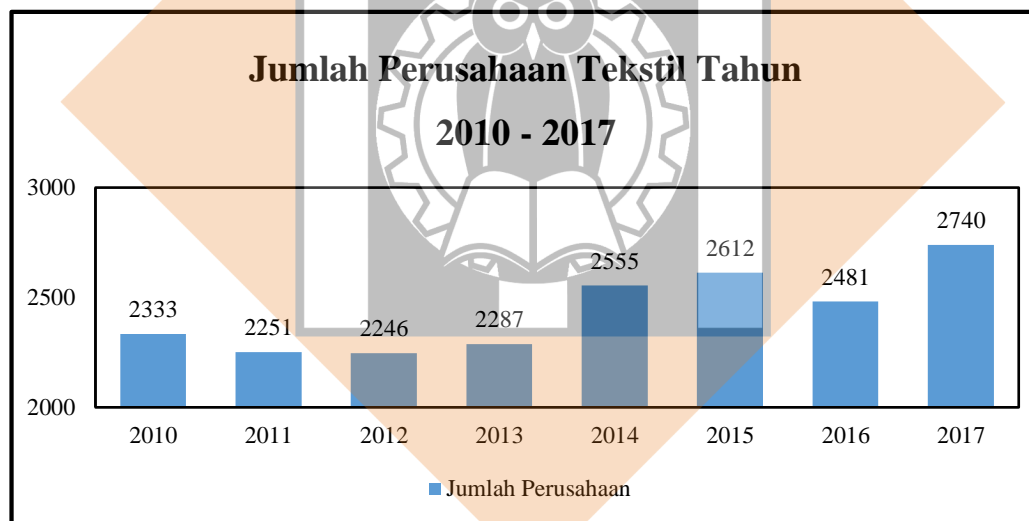


# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi yang berkembang saat ini menimbulkan persaingan antar perusahaan khususnya dibidang tekstil. Dalam menghadapi persaingan dengan kompetitor sejenisnya, perusahaan dituntut untuk lebih profesional dalam mengelola bisnisnya sehingga bisa mengembangkan usahanya menjadi lebih besar dan bisa bertahan menghadapi pesaingnya. Kinerja perusahaan tidak lagi dianggap baik jika hanya dilihat dari sisi keuangan saja yang dianggap tidak mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat dalam perusahaan, karena tidak memperhatikan hal-hal lain diluar keuangan, yaitu sisi pelanggan dan karyawan yang merupakan faktor penting bagi perusahaan serta roda penggerak perusahaan. Berikut terlampir data jumlah perusahaan tekstil yang ada di Indonesia.



**Gambar 1.1 Jumlah Perusahaan Industri Bidang Tekstil di Indonesia**

**Sumber: Badan Pusat Statistik**

Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah perusahaan tekstil tiga tahun terakhir yaitu tepatnya tahun 2010, 2011, 2012 berjumlah 2.233, 2.251, dan 2.246 perusahaan. Pada tiga tahun berikutnya mengalami kenaikan jumlah perusahaan tekstil

yaitu ditahun 2013, 2014, 2015 berjumlah 2.287, 2.555, dan 2.612 perusahaan. Pada tahun berikutnya yaitu 2016 mengalami penurunan yang cukup tinggi dibanding tahun sebelumnya sebanyak 160 perusahaan gulung tikar sehingga menjadi 2.481 perusahaan. Pada tahun 2017 mengalami peningkatan jumlah perusahaan menjadi 2.740 perusahaan. Berdasarkan data yang dikemukakan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) bahwa perusahaan tekstil yang ada di Indonesia tiap tahunnya mengalami peningkatan dan penurunan (data berfluktuasi). Hal ini mengindikasikan terdapat persaingan yang ketat antar perusahaan dalam merebut pelanggan demi keberlangsungan hidup perusahaannya.

Dalam rangka untuk memenangkan persaingan perusahaan perlu melakukan penyesuaian-penyesuaian yang terkait dengan berbagai perubahan lingkungan bisnisnya. Hal ini yang menyebabkan perusahaan harus bisa merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnisnya. Untuk mengetahui efektif atau tidaknya strategi bisnis tersebut perlu dilakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja perusahaan sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap perencanaan tujuan serta performa perusahaan dimasa depan. Selama ini perusahaan umumnya untuk melakukan pengukuran kinerja masih menggunakan cara tradisional yakni hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja.

Untuk mengetahui kinerja perusahaan bisa dilihat dari aspek keuangan dan non keuangan. Dari aspek non keuangan, pengukuran kinerja bisa diketahui dengan cara, mengukur tingkat kejelasan fungsi dan wewenang dalam struktur organisasinya, mengukur tingkat kesejahteraan pegawai dan karyawannya, mengukur tingkat sumber daya yang dimiliki, dan mengukur tingkat kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan. Salah satu konsep penilaian kinerja yang menggabungkan antara keduanya adalah konsep *Balanced scorecard* (BSC). Konsep ini menegaskan bahwa perusahaan yang sukses tidak hanya mengejar keuntungan semata, akan tetapi mengejar kepuasan konsumennya. Setiap perspektif dalam *Balanced scorecard* memiliki hubungan keterkaitan (Rangkuti,2011)

*Balanced scorecard* dikembangkan oleh Norton dan Kaplan pada tahun 1992 sebagai koreksi atas berbagai kelemahan dan pengukuran kinerja yang hanya melihat aspek finansial perusahaan (Gunawan,2009). *Balanced scorecard* merupakan suatu alat pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik keuangan maupun non keuangan dengan mempertimbangkan empat aspek yang berkaitan dengan perusahaan, antara lain: aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2009).

Menurut Khatoun, S., Farooq. A. dalam jurnal Internasional bisnis dan manajemen yang berjudul “*Balanced Scorecard to Measure Organizational Performance: A case Based Study*” *Balanced Scorecard* (BSC) adalah alat pengukuran kinerja dan manajemen yang memungkinkan organisasi untuk mengklarifikasi visi dan strategi mereka dan menerjemahkannya ke dalam pencapaian. Dengan diterapkannya *Balanced scorecard* kedalam pengukuran kinerja perusahaan membantu membuat visi dan misi perusahaan menjadi kenyataan

Menurut penelitian lain yang dilakukan oleh Erika Ributari Nugrahayu dan Endang Dwi Retnani (2015) yang berjudul “Penerapan Metode *Balanced scorecard* sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan”. Hasil penelitian pengukuran kinerja di PT. Glory Indonesia menggunakan *Balanced scorecard*, pada perspektif keuangan yang diukur dengan *Return of Investment* (ROI) menunjukkan angka fluktuatif, perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik dilihat dari sisi retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, dan profitabilitas pelanggan, perspektif bisnis internal cukup baik karena terdapat inovasi dan perusahaan menanggapi keluhan pelanggan dengan *customer care* dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kategori sangat baik karena karyawan puas terhadap perusahaan dan adanya peningkatan produktivitas karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang mengkaji *Balanced scorecard* telah memaparkan dengan jelas hasil dari studi kasus dan pengamatan yang dilakukan di internal perusahaan, dimana *Balanced scorecard* dijadikan sebagai alat ukur manajemen yang digunakan untuk monitor terhadap apa yang dihasilkan dari empat

perspektif yakni keuangan, pelanggan, internal bisnis, pembelajaran dan pertumbuhan dalam mengevaluasi strategi dari suatu kinerja.

Berdasarkan uraian diatas, dilakukan penelitian pada industri tekstil di PT.XYZ. Industri ini memasarkan produknya ke industri *garment* lokal dan mancanegara. Dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, PT XYZ memberikan kualitas produk yang baik. Produk yang dihasilkan antara lain benang tenun, benang warna, kain *greige*, kain jadi, *knitting*, dan *garment*. Pada saat ini, PT. XYZ melakukan penilaian kinerja hanya melalui rasio keuangan yang dilaporkan tiap tahunnya.

URAIAN	Satuan	Periode Tahun		
		2017	2018	2019
Return On Equity/ROE	%	21,2	9,7	7,7
<i>Return On Assets/ROA</i>	%	15,5	8,8	7,2
Rasio Lancar ( <i>Current Ratio</i> )	%	18,4	12,2	12,5

**Tabel 1.2 Rasio Keuangan Perusahaan PT.XYZ**

**Sumber: Annual Report Perusahaan PT.XYZ Periode Tahun 2017-2019**

Berdasarkan data rasio keuangan ROE (*return On Equity*) tahun 2017 sebesar 21,2%, menurun ditahun 2018 menjadi 9,7% dan ditahun 2019 menjadi 7,7%. Untuk rasio ROA (*Return on Assets*) Tahun 2017 sebesar 15,5% menurun menjadi 8,8% ditahun 2018 dan menurun ditahun 2019 menjadi 7,2%. Untuk rasio lancar (*Current Ratio*) Tahun 2017 sebesar 18,4% menurun menjadi 12,2% ditahun 2018 dan ditahun 2019 menjadi 12,5%.

Ditinjau dari kondisi tersebut perusahaan mengalami penurunan kinerja dari segi finansial namun belum tentu menurun juga dari perspektif lainnya. Perusahaan perlu menilai kinerja tidak hanya dari perspektif keuangan saja, melainkan dari perspektif lain yang diantaranya perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis, dan perspektif perkembangan dan pertumbuhan. Maka dari itu, perusahaan perlu memiliki tolak ukur yang dapat berkesinambungan antar keempat perspektif tersebut yaitu dengan metode *Balanced Scorecard*.

Disamping itu juga PT. XYZ dalam penjualan pertahunnya untuk tipe kain Tenun dan Kain warna mengalami penurunan. Untuk Benang Tenun pertahun 2019 sebesar 742 ton, pertahun 2018 sebesar 951 ton, dan ditahun 2017 menghasilkan 2.107 ton. Untuk Benang Berwarna ditahun 2019 sebesar 5 ton, ditahun 2018 memperoleh 6 ton, dan ditahun 2017 menghasilkan 9 ton. Hal ini pangsa pasar (*Market Share*) terhadap pasar pada dua tipe kain tersebut mengalami penurunan yang cukup signifikan tiap tahunnya yang disebabkan produk tidak bisa bersaing dengan kompetitor sejenis. Jika dibiarkan maka perusahaan akan terus mengalami kerugian dan akhirnya gulung tikar.

Untuk itu dengan menerapkan konsep *Balanced Scorecard*, diharapkan mampu membantu perusahaan dalam memberikan kerangka kompherensif dalam menerjemahkan visi kedalam sasaran-sasaran strategik. Konsep *Balanced Scorecard* mencakup semua aspek keuangan dan non keuangan guna mencapai keseimbangan pengukuran kinerja. Sebagai perusahaan tekstil yang terus berkembang, PT. XYZ harus mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan sejenis lainnya yang juga telah berkembang dengan pesat. Persaingan dimasa depan semakin ketat oleh karena itu perlu manajemen yang baik agar perusahaan bisa bertahan.

Mahmudi (2007) mengemukakan, adanya fakta bahwa banyak perusahaan yang mengadopsi metode *Balanced scorecard* menunjukkan banyak perubahan yang signifikan, antara lain: manajemen semakin berorientasi pada pelanggan, waktu respon terhadap pelanggan semakin cepat perbaikan kualitas produk, penekanan pada kerja tim, dan manajemen lebih berorientasi pada masa depan.

Sesuai dengan uraian diatas, maka dalam penelitian ini, peneliti mengambil judul “Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* di PT. XYZ” Motivasi dari penelitian ini untuk melihat kinerja perusahaan dengan metode *Balanced scorecard*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan konsep mengenai sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced scorecard*.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka penelitian ini merumuskan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengukuran kinerja perusahaan PT XYZ jika dinilai dengan *Balanced Scorecard* dalam keempat perspektif?
2. Strategi apa yang dibutuhkan PT. XYZ guna meningkatkan daya saing dimasa depan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui hasil pengukuran kinerja perusahaan PT XYZ jika dinilai dengan *Balanced Scorecard* dalam keempat perspektif.
2. Mengetahui Strategi apa yang dibutuhkan PT. XYZ guna meningkatkan daya saing dimasa depan.

### 1.4 Pembatasan Masalah

Untuk tercapainya hasil penelitian yang diinginkan maka penulis melakukan batasan masalah sebagai berikut:

1. Objek Penelitian dilakukan di PT. XYZ.
2. Pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced scorecard* di PT.XYZ.
3. Penelitian menggunakan data dari tahun 2017 sampai 2019 yang berada di *database* perusahaan.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Laporan Tugas Akhir ini terdiri dari enam bab yang masing – masing dibagi menjadi sub bagian. Adapun sistematika penulisan Laporan Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut :

#### BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, pembatasan masalah, dan sistematika penulisan yang berkaitan dengan *Balanced Scorecard*.

#### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini menjelaskan tentang tinjauan kepustakaan dan teori dari kajian terdahulu yang berhubungan dengan teori pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard* (BSC) serta metode *Analytical Hierarchy Processes* (AHP) dan *Objective Matrix* (OMAX).

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yaitu penjelasan mengenai tahapan-tahapan yang dilakukan oleh penulis dalam pembuatan Tugas Akhir yang terdiri dari kerangka penelitian, objek penelitian, metode penelitian, data yang akan digunakan, teknik pengumpulan data, analisa data, dan langkah dalam pengerjaannya sesuai dengan tema *Balanced Scorecard*.

### BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Dalam bab ini berisikan tentang penjabaran data -data yang digunakan seperti profil perusahaan, data penjualan produk, biaya investasi, jumlah pelanggan, jumlah kehadiran karyawan di PT. XYZ untuk melakukan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*. Pengolahan data berisi pembobotan *Key Performance Indicator* dalam empat perspektif yang ada di *Balanced Scorecard*.

### BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang mengenai hasil analisa pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* dari pengolahan data yang dilakukan sesuai dengan teori dan alur penelitian yang sudah dijelaskan. Lalu dilakukan analisa dan pembahasan guna mendapatkan kesimpulan dan saran dalam penelitian bertema *Balanced Scorecard*.

### BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Berisikan tentang kesimpulan yang didapat dari hasil analisa dan pembahasan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai penulis. Saran berisi strategi-strategi untuk perbaikan yang dilakukan pada perusahaan PT. XYZ guna perbaikan kearah yang lebih baik dimasa yang akan datang.