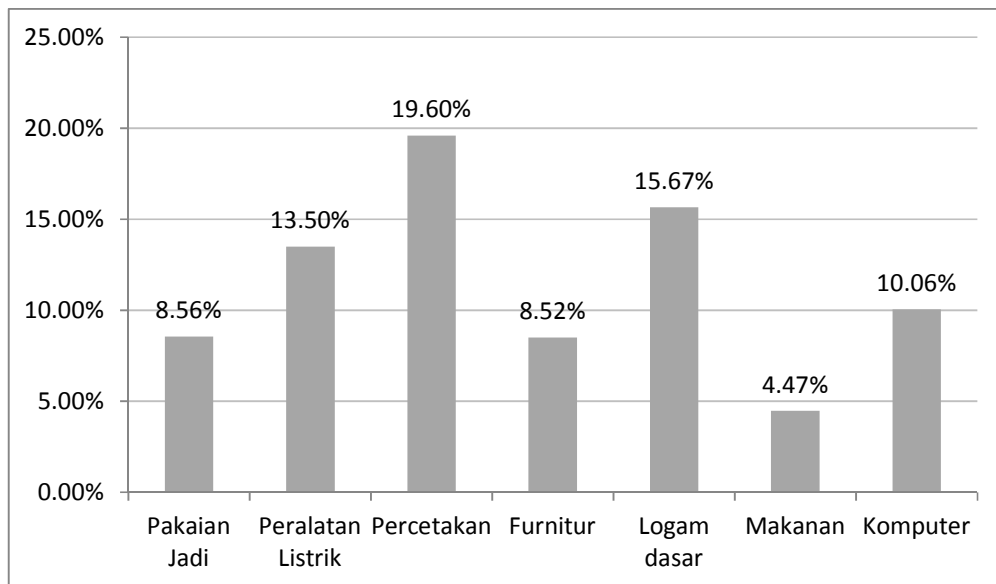


Bab I Pendahuluan

I.1 Latar Belakang

Pertumbuhan produksi industri percetakan di DKI Jakarta mengalami peningkatan yang cukup pesat. Berdasarkan data Berita Resmi Statistik BPS Provinsi DKI Jakarta No. 52/08/ Th. XVI bahwa jenis industri di DKI Jakarta yang mengalami peningkatan terbesar dibanding jenis industri manufaktur lainnya pada Triwulan II 2013 adalah industri percetakan dengan kenaikan sebesar 19,60%.



Gambar I.1 Pertumbuhan Industri Manufaktur Triwulan II 2013
(BPS Provinsi DKI Jakarta, 2013)

Pada Gambar I.1 dapat dilihat bahwa kondisi ini mengindikasikan semakin meningkatnya persaingan antara pelaku bisnis di industri percetakan. Keadaan ini yang kemudian mendorong pihak manajemen di setiap perusahaan percetakan perlu untuk menyiapkan, menyempurnakan, ataupun mencari strategi-strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bersaing dalam industri percetakan yang semakin kompetitif. Agar dapat bersaing di industri percetakan, perusahaan perlu mengukur kinerjanya sehingga dapat mengetahui tercapai atau tidaknya target-target kinerja yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan.

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996). Pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah perusahaan karena dengan adanya suatu pengukuran terhadap kinerja perusahaan maka pihak manajemen dapat menilai sejauh mana pencapaian target kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja juga memudahkan manajemen untuk mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan di masa mendatang (Kaplan & Norton, 1996).

PT Kartika Naya merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang percetakan desain kemasan, buku, majalah serta album foto dan pengemasan produk komersial yang pemasarannya meliputi Jabodetabek, Palembang dan Medan. PT Kartika Naya berlokasi di Jl. Raya Bekasi KM 26 Kelurahan Ujung Menteng, Kecamatan Cakung, Jakarta Timur. Di PT Kartika Naya, kinerja karyawan dinilai melalui budaya perusahaan yang disingkat TIKED, yakni Tanggung jawab, Inisiatif, Kerjasama, Etika dan Disiplin, sedangkan untuk pengukuran kinerja perusahaan, PT Kartika Naya melakukan pengukuran kinerja berdasarkan aspek finansial.

Kinerja perusahaan dikategorikan baik bila penjualan mampu memenuhi target yang ditetapkan dan terjadi peningkatan profit dari tahun sebelumnya. Berikut ini adalah data yang menunjukkan profit dan pencapaian penjualan yang diperoleh PT Kartika Naya dalam 3 (tiga) periode terakhir:

Tabel I.1 Profit dan Pencapaian Penjualan PT Kartika Naya
(Data Laporan PT Kartika Naya, 2013)

Tahun	Target Penjualan (Pcs)	Penjualan (Pcs)	Pencapaian Penjualan (%)	Profit (Rp)
2011	2.500.000	2.600.000	104	49.920.000.000
2012	2.800.000	2.300.000	82	44.280.000.000
2013	2.800.000	2.513.000	90	54.001.926.000

Tabel I.1 menunjukkan tingkat pencapaian penjualan produk dan profit yang terjadi pada 3 periode. Pada tabel tersebut terlihat bahwa di tahun 2011 kinerja

perusahaan baik karena penjualan telah mencapai/melebihi target yang ditentukan, sedangkan pada dua tahun berikutnya perusahaan tidak berhasil untuk mencapai target sehingga dikategorikan kurang baik.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif ini, manajemen perusahaan harus didukung untuk meningkatkan kinerjanya dengan cara menyempurnakan sistem pengukuran yang hanya menggunakan ukuran finansial, karena dengan hanya berdasar pada perspektif finansial saja, perusahaan hanya bisa merumuskan kebijakan jangka pendek saja sehingga sistem pengukuran tidak cukup untuk dijadikan bahan evaluasi perkembangan perusahaan di dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks (Rivai & Sagala, 2009).

Dengan fokus pada ukuran karyawan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan), karyawan akan menjadi lebih terampil, termotivasi dan loyal terhadap perusahaan sehingga meningkatkan produktivitas kerja. Produktivitas kerja karyawan nantinya akan berpengaruh pada proses produksi yang semakin responsif, dengan adanya proses produksi yang responsif maka akan meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan (perspektif proses bisnis internal). Kualitas inilah yang akan menjaga hubungan dengan *customer*, baik melalui pembelian berulang ataupun melalui pangsa pasar yang semakin meluas (perspektif *customer*), sehingga pada akhirnya keterkaitan ukuran-ukuran dalam tiap perspektif tersebut akan bermuara pada peningkatan aspek keuangan perusahaan yang bersifat berkesinambungan (*sustainable*) (Mulyadi, 2007).

Pada saat ini terdapat model pengukuran kinerja yang dapat melengkapi seperangkat ukuran finansial sebagai kinerja masa lalu perusahaan, yaitu dengan *Balanced Scorecard* (BSC). Kaplan dan Norton (1996) mengemukakan bahwa BSC merupakan sebuah model pengukuran kinerja perusahaan yang menekankan semua ukuran finansial dan nonfinansial harus menjadi bagian dari sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Tujuan dan ukuran dalam BSC lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja finansial dan nonfinansial; semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses dari atas ke bawah (*top down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis. Pada BSC juga dinyatakan keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal dan internal

perusahaan, dan keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil—apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu yang lalu—dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. BSC memandang ukuran kinerja perusahaan dari empat perspektif: finansial, *customer*, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Melalui pendekatan *Balanced Scorecard* maka PT Kartika Naya dapat melengkapi perspektif-perspektif penilaian yang digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan sehingga didapatkan pengukuran kinerja yang menilai pencapaian visi dan misi perusahaan dengan lebih baik. Pada akhirnya PT Kartika Naya dapat terus meningkatkan kinerjanya untuk tetap bertahan dan tumbuh dalam persaingan di industri percetakan. Oleh karena itu, pada penelitian ini akan diusulkan perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* di PT Kartika Naya.

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka persoalan yang akan diselesaikan dalam penelitian ini adalah:

1. Apa saja yang menjadi indikator-indikator untuk mengukur kinerja PT Kartika Naya berdasarkan metode *Balanced Scorecard*?
2. Bagaimana tingkat kinerja PT Kartika Naya bila diukur berdasarkan indikator-indikator yang diperoleh dengan metode *Balanced Scorecard*?
3. Tindakan perbaikan apa yang perlu dilakukan pihak manajemen PT Kartika Naya untuk meningkatkan kinerja perusahaan berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*?

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang akan dilakukan pada permasalahan ini adalah untuk menjawab rumusan masalah yang akan dikaji. Adapun tujuan yang ingin dicapai antara lain sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi indikator-indikator untuk mengukur kinerja PT Kartika Naya berdasarkan metode *Balanced Scorecard*.

2. Mengukur tingkat kinerja PT Kartika Naya yang diukur berdasarkan indikator-indikator yang diperoleh dengan metode *Balanced Scorecard*.
3. Merekomendasikan usulan perbaikan yang perlu dilakukan PT Kartika Naya untuk meningkatkan kinerja perusahaan berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

I.4 Batasan Penelitian

Penelitian ini merupakan rangkaian yang kompleks. Penelitian ini dibatasi oleh beberapa hal seperti yang disebutkan di bawah ini:

1. Pengambilan data berdasarkan data pada periode tahun 2012/2013 yang diperoleh saat melakukan penelitian.
2. Diasumsikan tidak ada perubahan visi dan misi perusahaan selama masa penelitian.
3. Rekomendasi yang diberikan hanya pada tahap usulan saja, tidak sampai pada tahap prosedur atau cara pelaksanaannya.

I.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diperoleh dari perusahaan dengan adanya penelitian ini antara lain:

1. PT Kartika Naya dapat mengetahui ukuran kinerja perusahaan berdasarkan perspektif finansial dan nonfinansial sekaligus.
2. Memudahkan perusahaan untuk melakukan tindakan perbaikan.
3. Memudahkan perusahaan dalam merencanakan strategi perusahaan.

I.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan

Bab II Landasan Teori

Pada bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang

diteliti dan dibahas pula hasil-hasil penelitian terdahulu. Bab kedua ini membahas hubungan antar konsep yang menjadi kajian penelitian dan uraian kontribusi penelitian.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi: model konseptual, tahap merumuskan masalah penelitian, menyusun kuisioner penelitian, merancang pengumpulan dan pengolahan data, dan merancang analisis pengolahan data.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini berisi data yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi. Data-data tersebut yang kemudian menjadi acuan dan dasar pengukuran kinerja PT Kartika Naya menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Bab V Analisis dan Evaluasi

Bab ini berisi analisis terhadap hasil pengukuran PT Kartika Naya menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Baik kinerja pada tiap perspektif maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan dan saran yang berhubungan dengan hasil penelitian. Baik untuk perusahaan maupun bagi pengembangan hasil penelitian lebih lanjut.