

BAB I

PENDAHULUAN

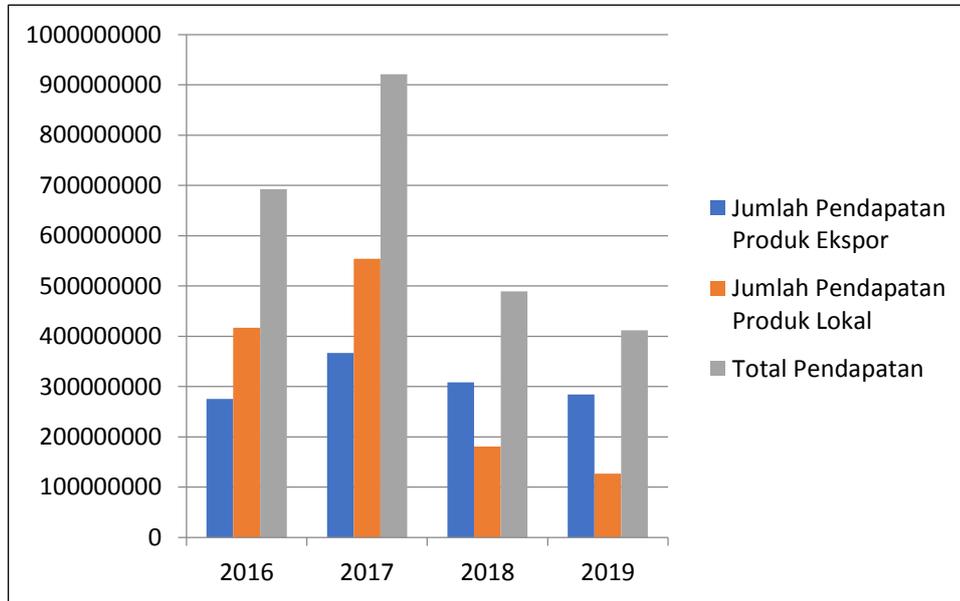
I.1 Latar Belakang

Perkembangan industri di Indonesia setiap tahun terus meningkat, tak terkecuali industri garment/konveksi. Industri konveksi dalam perkembangannya telah memiliki peran yang sangat penting menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang cukup besar dan juga di prioritaskan sebagai salah satu penyumbang devisa negara. Industri konveksi merupakan salah satu usaha dengan prospek yang sangat menjanjikan dengan proyeksi pertumbuhan sebesar 30% pada tahun 2017 (Badan Pusat Statistik, 2017). Hal ini menjadi peluang bisnis yang cukup besar mengingat pakaian merupakan salah satu kebutuhan utama manusia selain pangan dan papan. Selain itu, menurut artikel dari dinas KUMKM yang berjudul Peluang Bisnis Konveksi Kaos (2016). Bisnis ini memiliki pangsa pasar yang sangat luas, dan tren yang cukup dinamis. Permintaan pasar untuk bisnis ini juga sangat besar. Menjunjurnya Factory outlet, distro dan clothing juga merupakan salah satu faktor pendukung menjamurnya industri konveksi di daerah Jakarta. Pemilik toko juga sudah memiliki konveksi sendiri untuk membuat berbagai produk yang dipasarkan pada toko tersebut. Persaingan yang ketat antar industri konveksi membuat perusahaan harus memiliki strategi yang efektif serta efisien dalam mempertahankan eksistensi perusahaan dalam persaingan pasar bebas dewasa ini.

Manajemen organisasi yang baik dinilai mampu membuat perusahaan tetap eksis dan bertumbuh secara sehat. Salah satu manajemen organisasi yang tepat digunakan ialah dengan merancang suatu sistem pengukuran kinerja terhadap perusahaan. Pengukuran kinerja bertujuan untuk memberi kesempatan manajemen puncak dalam menyampaikan visi, misi, strategi, nilai dan tujuan organisasi, serta menjabarkan strategi organisasi kedalam kriteria kinerja kinerja individu (Rachman dan Anil, 2012). Dengan melakukan pengukuran kinerja maka seluruh sumber daya organisasi dikerahkan untuk mewujudkan tujuan organisasi.

CV.EFG merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang konveksi. Perusahaan ini memproduksi pakain jadi dengan berbagai motif, mulai dari kaos,

celana, kemeja, dan lainnya. Pakaian tersebut fokus di pasarkan di dalam negeri namun tak sedikit juga perusahaan mendapatkan pesanan dari luar negeri. CV EFG dalam mengukur kinerjanya saat ini masih bergantung pada aspek keuangan saja. Adapun data pendapatan kotor CV EFG dapat dilihat pada tabel berikut:



Gambar 1.1 Data Pendapatan Perusahaan
 Sumber : Laporan Keuangan CV. EFG 2016-2019

Berdasarkan Gambar I.1 di atas dapat dilihat bahwa terdapat penurunan jumlah pendapatan yang diperoleh perusahaan selama 2 tahun terakhir yaitu terjadi pada tahun 2018-2019, pendapatan perusahaan turun drastis pada tahun 2016 yaitu Rp. 920.775.000.00 turun pada tahun 2017 sebesar 46.28% yaitu Rp.489.695.000.00 turun kembali pada tahun 2018 yaitu Rp.411.585.000.00 atau turun sekitar 15.94% dari tahun sebelumnya. Penurunan pendapatan tersebut berpengaruh terhadap turunnya laba bersih perusahaan. Saat ini perusahaan masih menggunakan pengukuran kinerjanya berdasarkan aspek finansial saja sehingga ukuran keberhasilan perusahaan dilihat dari hasil laba yang mereka peroleh, semakin besar jumlah kenaikan laba maka kinerja perusahaan sudah cukup dikatakan baik. Penurunan laba yang dialami perusahaan disebabkan karena turunnya jumlah penjualan dan banyak produk mengalami *defect*.

Tabel I. 1 Target Penjualan

Produk Utama	Produk	
	Rill (Pcs/bulan)	Target (Pcs/bulan)
Kaos Impor	14400	18000
Kaos Lokal	18400	23000

Sumber : CV.EFG, 2018

Berdasarkan dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terjadi penurunan penjualan sebesar 20%. Tidak tercapainya target penjualan disebabkan tidak tepatnya strategi yang diterapkan. Selama ini perusahaan masih terpaku pada pencapaian hasil kinerja keuangan saja dan tidak melibatkan aspek non finansial dalam mengukur kinerja perusahaannya. Sehingga perusahaan harus mencari suatu solusi pemecahan masalah mengenai turunnya jumlah pendapatan dan target penjualan. Dalam diskusi yang dilakukan dengan pihak marketing perusahaan dikatakan bahwa tingkat keluhan konsumen terhadap kualitas produk mengalami peningkatan karena banyaknya produk defect yang diterima konsumen sehingga produk tersebut harus diganti dengan produk yang baru agar konsumen masih memiliki kepercayaan terhadap perusahaan. Data keluhan pelanggan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel I. 2 Jumlah Keluhan Pelanggan

Tahun	Jumlah Keluhan	Jenis Keluhan
2018	180	Produk tidak sesuai
2019	270	produk cacat

Dari beberapa masalah yang terjadi di dalam perusahaan, perlunya dilakukan perancangan indikator kinerja perusahaan yang lebih komperhensif dan tidak terbatas hanya pada aspek keuangan saja. Sehingga, perusahaan dapat menentukan sasaran strategis yang lebih tepat dalam meningkatkan kinerja perusahaannya. Oleh karena itu melihat masalah yang terjadi pada CV.EFG maka diperlukan suatu sistem yang tepat dalam mengukur kinerja perusahaan sehingga perusahaan dapat bersaing dengan kompetitor lainnya. Maka dari itu perlunya manajemen puncak dalam melakukan peningkatan kinerja mengingat banyaknya pesaing dalam bidang usaha yang sama. Peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan meakukan sebuah perancangan sistem pengukuran kinerja yang bukan hanya mengukur dari aspek finansial saja tetapi juga mengukur aspek non

finansial. Oleh karena itu *balanced scorecard* merupakan solusi dari sistem pengukuran kinerja yang dapat diterapkan perusahaan EFG.

Alasan pemilihan pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* adalah karena *balanced scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya mengukur perspektif keuangan saja, melainkan penjabaran lebih lanjut mengenai pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan bagaimana perusahaan melakukan pertumbuhan dan pengembangan. Penelitian terkait tentang pengukuran kinerja pada umkm juga telah pernah dilakukan oleh Reza Mohamad Rizky dengan judul tugas akhir “Pengukuran kinerja Cv.Jiggy Sentosa menggunakan metode *balanced scorecard*” sehingga penulis berpendapat bahwa metode *balanced scorecard* masih relevan dilakukan pada industri kecil seperti umkm.

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, adapun rumusan masalah yang di angkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Perancangan Indikator Kinerja CV.EFG menggunakan kerangka kerja *Balanced Scorecard* sebagai upaya dalam peningkatan kinerja pada perusahaan CV. EFG?
2. Bagaimana hasil pengukuran kinerja CV.EFG Berdasarkan 4 perspektif *Balanced Scorecard* ?

I.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Merancang Key Performance Indikator Pada CV.EFG menggunakan kerangka Kerja *Balanced Scorecard*.
2. Mengetahui hasil pengukuran kinerja CV EFG berdasarkan 4 perspektif *Balanced Scorecard*.

I.4 Batasan Penelitian

Adapun Batas Lingkupan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan hanya sampai pada tahap perancangan indikator kinerja saja, tidak sampai tahap pengukuran capaian kinerja perusahaan.

2. Penelitian ini dilakukan hanya pada tahap perancangan saja, tidak sampai tahap implementasi.
3. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data perusahaan pada tahun 2016-2019.

I.5 Manfaat Penelitian

Adapun Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan Informasi bagi CV. EFG dalam menyusun indikator kinerja perusahaan berdasarkan kerangka kerja balanced scorecard dan metode AHP.
2. Menjadi tolak ukur kinerja perusahaan sebagai bahan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

I.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini di uraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

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

Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti meliputi teori, konsep dan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli mengenai visi dan misi, kinerja dan pengukuran kinerja, balanced scorecard dan dibahas pula hasil hasil penelitian terdahulu. Tujuan dari bab ini adalah membentuk landasan teori yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian.

Bab III Metode Penelitian

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci yang digunakan untuk menyelesaikan masalah dalam penelitian yang terdiri dari tahap awal penelitian, tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data serta tahap analisis dan kesimpulan.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini dijelaskan semua data yang diperlukan untuk penelitian ini beserta pengolahannya, serta hasil dari pengolahan data yang nantinya akan di analisis pada bab berikutnya.

Bab V Analisis

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai hasil pengumpulan dan pengolahan data yang terdapat pada bab sebelumnya. Data yang sudah di olah akan dilakukan analisis untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam 4 perspektif balanced scorecard

Bab VI Penutup

Pada bab ini menarik kesimpulan dari hasil pengolahan data dan analisis. Bab ini juga berisi saran bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya sebagai masukan untuk perbaikan di masa yang akan datang.