

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tingkat persaingan perusahaan di era globalisasi ini menuntut adanya perusahaan untuk menata kembali strategi persaingannya dengan berfokus terhadap tujuan strategis perusahaan. Adapun cara untuk melihat seberapa baik kinerja suatu perusahaan adalah dengan melakukan pengukuran kinerja. Saat ini pengukuran kinerja yang marak dipublikasikan oleh kalangan akademisi diantaranya *Activity Based Costing (ABC)*, *Activity Based Management (ABM)*, *Economic Value Added (EVA)*, *Market Value Added (MVA)*, *Stakeholder Value Added (SVA)*, dan lain sebagainya. Model-model pengukuran kinerja perusahaan tersebut masing-masing berdiri sendiri dan tidak memandang kinerja secara komprehensif. (Wibisono, 2006).

Banyak perusahaan saat ini yang merasa bahwa sistem manajemen kinerja yang diterapkan, mayoritas didasarkan pada pengukuran finansial saja. Jika kita lihat, pengukuran secara finansial tidak dapat mengakomodasikan tuntutan persaingan. Pengukuran finansial hanya mengukur perusahaan untuk jangka waktu pendek. Karena pengukuran finansial mempunyai beberapa kelemahan, dengan demikian diperlukan suatu alat pengukuran kinerja yang bermanfaat untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan ataupun organisasi. Sehingga perusahaan ataupun organisasi dapat memperbaiki dan mengevaluasi

kinerja mereka. *Balanced scorecard* sebagai sistem manajemen kinerja baru yang mengintegrasikan aspek finansial dan non finansial.

Diantaranya aspek finansial yaitu perspektif keuangan dengan menggunakan rasio keuangan. antara lain rasio profitabilitas, rasio likuiditas, rasio aktivitas, rasio solvabilitas, dan lain sebagainya. Aspek non finansial yang merupakan perluasan dari aspek financial yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut menghasilkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Jangka panjang dalam *balanced scorecard*, maksudnya adalah ada empat sasaran strategic yang perlu diwujudkan oleh perusahaan yang pertama *Financial returns* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), kedua produk dan jasa yang mampu menghasilkan value terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan), ketiga proses yang produktif dan *cost effective* (perspektif proses bisnis/intern), dan keempat sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). (Mulyadi, 2001)

Balanced scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan manajemen strategi sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen dalam manajemen tradisional. *Balanced scorecard* menjadikan sistem manajemen kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen tradisional yaitu memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategi dalam membawa perusahaan menuju masa depan, menghasilkan total *bussines plan* yang

komprehensif dan koheren, serta menghasilkan sasaran – sasaran strategi yang terukur.

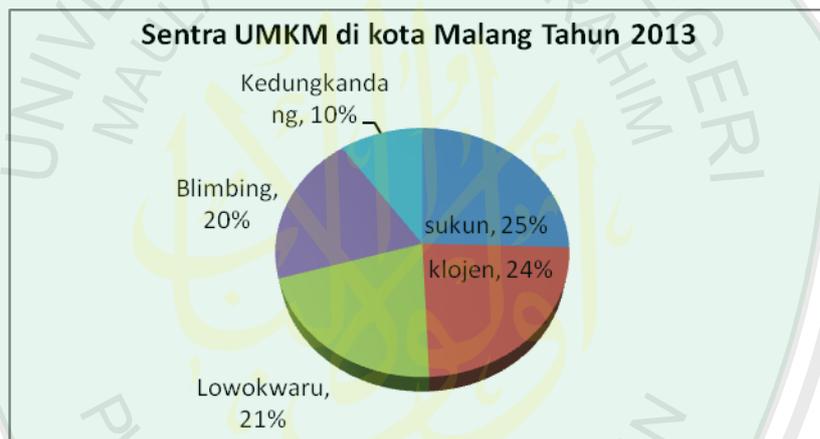
Saat ini, permasalahan yang dihadapi oleh Usaha Mikro dan Kecil Menengah (UMKM) adalah berkaitan dengan rendahnya kualitas sumber daya manusia khususnya dalam bidang manajemen, termasuk dalam melakukan pencatatan kinerja keuangan organisasi, penguasaan teknologi, dan pemasaran, serta rendahnya kompetensi kewirausahaan UMKM. (Khaddaf, 2013)

Keadaan demikian yang akan melemahkan kesiapan bersaing dan daya adaptasi dalam kancah internasional, padahal perkembangan usaha kecil menengah di Indonesia saat ini sangat signifikan. Berdasarkan Badan Pusat Statistik Jawa Timur kinerja perekonomian Jawa Timur selama 2013 terbilang cukup baik karena pertumbuhan ekonomi Jawa Timur melampaui pertumbuhan perekonomian provinsi lain di Jawa. Antara lain DKI Jakarta yang hanya tumbuh 6,11 persen, Jawa Barat 6,06 persen dan Jawa Tengah 5,81 persen. (<http://www.jatimprov.go.id>)

Menurut Dinas Perindustrian dan Perdagangan Koperasi kota Malang, menjelaskan kota Malang sebagai salah satu kota di Jawa Timur yang mempunyai kewenangan untuk mengembangkan ekonomi daerah dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pelayanan umum, dan daya saing daerah. Salah satu usaha pengembangan ekonomi yang dilakukan adalah pengembangan UMKM. Secara umum kondisi UMKM di kota Malang sebagian besar belum dikelola profesional, tanpa manajemen yang jelas dan masih bersifat subsistem. Sentra UMKM di kota Malang seperti yang ditunjukkan grafik diatas, sentra

UMKM di kota Malang tersebar dalam lima kecamatan dan 57 kelurahan dengan jumlah keseluruhan sebanyak 1.078 buah. Penyebaran UMKM tersebar di kecamatan Sukun sebanyak 274 unit usaha, kemudian kecamatan Klojen sebanyak 257 unit usaha. Kecamatan Lowokwaru sebanyak 228 unit usaha, kecamatan Blimbing sebanyak 213 unit usaha, dan kecamatan Kedungkandang sebanyak 106 unit usaha. (Disperindagkop, 2013).

Data dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang tahun 2013 terlihat pada diagram di bawah ini.



Sumber: Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang (data diolah oleh peneliti)

Pemerintah Kabupaten Malang dari tahun 2009, telah meningkatkan pertumbuhan ekonomi sebesar 5,6 persen hingga mencapai 6 persen. Sebagai pemicu pertumbuhan ekonomi di kabupaten Malang, tercatat pada tahun 2009 kontribusi terbesar diberikan oleh sektor pertanian sebesar 28,6 persen, ada kenaikan 4 persen dibandingkan tahun lalu. Sedangkan untuk sektor industri sebesar 20,3 persen, perdagangan 24,2 persen, dan untuk sektor jasa sebesar 12,2 persen. Selain itu sektor Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah

(UMKM) juga memberikan kontribusi dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Sebab Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sebagai solusi untuk mempertahankan pertumbuhan ekonomi dalam keadaan apapun. Ini dapat dibuktikan saat krisis ekonomi lalu, industri – industri besar belum stabil maka koperasi dan UMKM salah satu alternatif untuk menekan keterpurukan ekonomi yang lebih dalam. Karena sector tersebut bisa menciptakan lapangan pekerjaan baru, serta pemerataan pendapatan bagi masyarakat. (cah/surabayapagi, 2009).

Keberadaan UMKM tersebut dapat memberikan peluang yang besar untuk penyerapan tenaga kerja bagi masyarakat yang tidak memiliki pendidikan tinggi atau masyarakat kecil dan menengah serta dapat dijadikan sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD). Di kota Malang banyak berkembang industri dengan jenis olahan dan skala usaha yang beragam, sehingga Malang merupakan tempat tumbuhnya berbagai macam tempat industri yang salah satunya adalah industri keripik tempe. Produk keripik tempe di kota Malang, dihasilkan oleh industri kecil rumah tangga (IKRT). IKRT di kota Malang memiliki peranan besar dalam perekonomian. Yaitu dalam penyerapan tenaga kerja dan kontribusinya terhadap pendapatan daerah maupun nasional. Pada tahun 2007, jumlah industri keripik tempe di kota Malang sekitar 80 – 90 industri keripik tempe. Akan tetapi pada tahun 2010, menurun menjadi 65 industri keripik tempe. (Kanwil Disperindag, 2010). Hal ini terjadi karena terdapat masalah yang dihadapi industri ini yaitu menurut Koperasi Tempe Tahu Indonesia perwakilan Malang, antara lain tidak semua industri dapat melakukan promosi melalui media

cetak, elektronik ataupun internet, masalah aksesibilitas atau keterjangkauan dalam pemasaran ataupun distribusi produk yang membutuhkan biaya lebih dan alat transportasi yang memadai, pemasaran yang tidak merata karena terdapat beberapa industri keripik tempe yang kurang inovatif dan kreatif dalam meracik produknya. Sehingga kurang begitu diminati dipasaran.

Di kota Batu ada sekitar 14.570 pegiat UMKM, yang mana sektor UMKM ini memiliki beberapa keunggulan, pertama padat karya yang melibatkan banyak tenaga kerja dan membuka lapangan pekerjaan. Kedua tidak membutuhkan modal besar, ketiga UMKM menggunakan sumber daya lokal. Tidak bergantung faktor luar, keempat faktor produksi bisa waktu cepat. Adanya UMKM di kota Batu dapat membantu perekonomian mencapai 42 persen dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Batu sekitar Rp 54 miliar. (Fauzi, 2013). Kota Batu sebagai kota sentra wisata Jatim, yang mana hasil industrinya terutama sektor pertanian sangat potensial sekali. Betapa tidak di sana terdapat pembudidayaan buah apel. Yang mana buah apel tersebut merupakan produk utama untuk dijadikan sebagai keripik buah apel oleh masyarakat kota Batu. Pemerintah Kota Batu melalui Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan, telah membantu berbagai kelompok masyarakat dan individu yang membuat produk olahan dari apel menjadi Badan Usaha resmi berbadan hukum atau UKM. Sehingga, dalam keberlanjutannya, para UKM ini dibantu oleh Diskopperindag untuk memperoleh modal, juga pelatihan manajemen dan sebagainya. Sampai saat ini, di Kota Wisata Batu telah bermunculan para UKM untuk produk olahan apel dan buah-buah lainnya, karena permintaan pasar semakin meningkat tajam. Tentu saja, peran pemerintah untuk

memberdayakan masyarakat melalui pemberdayaan petani apel dan produk olahan apel dapat berjalan dengan baik. Dan Pemerintah Kota Batu melalui Dinas Pariwisata dan Kebudayaan kini terus mempromosikan melalui berbagai media nasional dan on-line website. (www.kotawisatabatu.com).

Sebagai salah satu usaha dalam skala menengah yaitu keripik tempe yang terdapat di kota Malang, perusahaan keripik tempe “ABADI” merupakan usaha “*home industry*” dan termasuk usaha keluarga (turun – temurun) yang sudah beroperasi sekitar 38 tahun yang lalu dan mempunyai karyawan sekitar 30 orang. Sebagai pembanding penulis mengambil usaha kecil yang terdapat di kota Batu yang bergerak dibidang yang sama, akan tetapi produk utamanya adalah keripik buah, yaitu industri keripik buah “PUTRA FAJAR”. Yang beroperasi sekitar 20 tahun yang lalu, yang termasuk usaha keluarga yang mempunyai 32 orang karyawan serta merupakan salah satu distributor keripik buah terbesar di kota Batu tepatnya di desa Bumiaji tersebut.

Beberapa penelitian yang telah mengukur kinerja di BUMN dan sektor swasta (UIN Malang, PLN, PDAM Madiun, Bank Mandiri, RSUD Tungurejo Semarang, PDAM kab, Semarang, studi komparasi CV. Lestari dan UD. Yan Murni, Kanindo Syari'ah) dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagian besar menunjukkan hasil kinerja yang baik dimana seluruh perspektif dalam *balanced scorecard* dapat terukur. (Rahmani, 2010; Muhammad, 2011; Azizah, 2009; Irawan, 2009; Aurora, 2010; Rusdiyanto, 2010, Kaesareno, 2011; Mahtumah, 2012; Febryanty, 2013). Sementara itu beberapa penelitian kinerja yang dilakukan pada usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) dengan

menggunakan metode SMART, metode penelitian yang digunakan adalah *Identifikasi Strategi Obyektif* dan *Key Performance Indicator (KPI)* hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja perusahaan cukup baik, terutama pada level departemen dan pusat kerja, dan level unit operasi bisnis. (Pratiwi, 2009; Taman, 2008). Sementara penelitian dengan judul “evaluasi pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* pada U.D Bumbu Masak Machmudah”, menghasilkan seluruh perspektif dalam *balanced scorecard* nilainya sebesar 4,274, yang artinya kinerja keseluruhan U.D tersebut baik. (Ali, 2008)

Melalui pertimbangan diatas penulis tertarik untuk membandingkan kinerja manajemen kedua usaha keripik tersebut dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*. Karena kedua usaha tersebut belum mempunyai sistem pengukuran kinerja yang komprehensif. Berdasarkan uraian diatas maka penulis ingin membahasnya dalam sebuah judul **“Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Kinerja Keripik Skala kecil dan Menengah (Studi perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang dan perusahaan keripik buah “PUTRA FAJAR” Batu).**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah apakah kinerja perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang dan perusahaan keripik buah “PUTRA FAJAR” Batu jika diukur menggunakan metode *balanced scorecard* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pengukuran kinerja perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang dan perusahaan keripik buah “PUTRA FAJAR” Batu jika diukur dengan metode *balanced scorecard*.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Perusahaan

Diharapkan bagi perusahaan, untuk mendapatkan masukan mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* dalam menetapkan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan secara lebih komprehensif.

2. Bagi Lembaga / Akademik

- a.) Dapat dijadikan bahan perbandingan dari penelitian-penelitian sebelumnya.
- b.) Dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya.

3. Bagi Penulis

- a.) Dapat mengetahui penerapan dari metode *Balanced scorecard* sebagai tolok ukur efektivitas kinerja, khususnya pada usaha mikro, kecil dan menengah yang bergerak pada usaha rumahan (*home industry*) yang memproduksi makanan khas kota Malang dan kota Batu. Yang mana pada umumnya kita mempelajari penerapan metode tersebut pada perusahaan pada sektor swasta ataupun BUMN.
- b.) Dapat memperkaya pengetahuan mengenai kinerja yang dilakukan oleh suatu usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM).

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini meliputi perbandingan pengukuran kinerja pada perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang dan perusahaan keripik buah “PUTRA FAJAR” Batu yang diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.