

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Di masa yang dengan perkembangan yang semakin cepat ini, setiap individu maupun organisasi dituntut untuk siap menghadapi perubahan baik dalam lingkungan sosial maupun teknologi yang ada. Dalam organisasi, seluruh komponen yang ada di dalamnya tidak hanya perlu sekedar efektif dan efisien saja, namun juga inovatif sebagai upaya dalam menunjukkan perkembangan dan penyesuaian terhadap lingkungan geografis, lingkungan bisnis, lingkungan usaha, maupun persaingan industri sejenis (Zuniawan dkk, 2020). Baik organisasi yang berorientasi pada laba maupun non laba tentunya perlu melakukan upaya pengukuran dan evaluasi dalam mengetahui sejauh mana kinerja yang telah dilakukan dan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada di dalam aktivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Perusahaan sebagai bentuk organisasi juga memerlukan sebuah metode yang terorganisir dan juga terancang dengan baik sebagai panduan dalam memetakan kinerja dan mengondisikannya untuk tetap bisa bertahan di derasnya persaingan global.

Berbagai disiplin ilmu dan teori dapat menjadi panduan atau acuan dalam bagaimana mengukur dan menilai apakah organisasi sudah berjalan secara optimal atau belum. Salah satu teori dan juga sebagai alat dalam mengukur kinerja dalam organisasi yang komprehensif dan seimbang adalah Balance Scorecard/BSC (Kaplan & Norton, 1992). Sebuah alat ukur manajemen kinerja yang dapat menjadi alat ukur performa dan memandu strategi langkah panjang organisasi. BSC yang dikemukakan oleh Kaplan (1992) adalah sebuah kerangka kerja manajemen strategis yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan strategisnya. BSC membantu organisasi untuk mengukur kinerja mereka dari berbagai perspektif, termasuk perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam akuntansi manajemen, Balance scorecard (BSC) menjadi pendekatan yang dapat dipakai manajemen dalam mengevaluasi ataupun dalam upaya konstruktif dalam rangka mengoptimalkan performa dalam rangka mencapai tujuan. Balance scorecard mengukur kinerja suatu organisasi dari dua aspek yaitu dari aspek keuangan atau aspek finansial maupun aspek non keuangan atau non finansial. Aspek keuangan ditinjau berdasarkan susunan anggaran dalam rangka mengontrol biaya dan aspek non keuangan menjadi tolak ukur dalam penetapan strategi yang disusun untuk mewujudkan tujuan yang telah disepakati.

BSC dibangun dari dua unsur kata yaitu *balance* yang memaknai keterimbangan antara kinerja yang berkaitan dengan keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta dalam hal yang bersifat internal dan eksternal. Kemudian, *Scorecard* yang menjadi unsur kata kedua, memiliki makna kartu skor yang mencatat kinerja tiap individu dan juga merencanakan skor yang ditargetkan oleh masing-masing individu (Pasaribu, 2018). Dalam BSC, tujuan dan target organisasi dirumuskan dari masing-masing perspektif, dan kemudian diukur dengan menggunakan indikator kinerja kunci (Key Performance Indicators/KPI). KPI ini digunakan untuk memantau kinerja organisasi, dan untuk menentukan tindakan yang harus diambil untuk memperbaiki kinerja organisasi jika dibutuhkan. BSC membantu organisasi untuk memperbaiki kinerjanya dengan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang tujuan dan sasaran organisasi, serta membantu organisasi untuk menetapkan prioritas dalam tindakan yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam pendekatan Balanced Scorecard, akuntansi digunakan untuk memantau indikator kinerja keuangan suatu entitas/organisasi, yang merupakan salah satu dari empat perspektif dalam kerangka kerja ini. Oleh karena itu, akuntansi memiliki peran penting dalam mendukung implementasi dan penggunaan balance scorecard sebagai alat manajemen strategis.

Dalam perspektif keuangan, pengukuran kinerja dilakukan dengan fokus pada tujuan keuangan organisasi seperti meningkatkan laba, mengurangi biaya, meningkatkan *cash flow*, dan meningkatkan *return on investment*. Di lain sisi, perusahaan perlu menyeimbangkan pengukuran kinerja melalui aspek-aspek non keuangan. Pernyataan ini didukung dari (Kaplan & Norton, 2000) dan

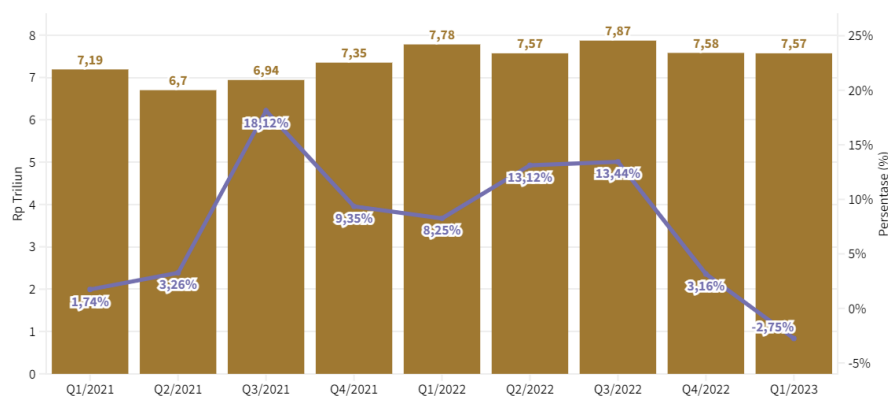
dikembangkan kembali pada (Kaplan & Norton, 2016) yang menerangkan bahwa fokus yang utama yang menjadi indikator dalam ukuran dasar perspektif ini yaitu *human capital, information capital, dan organization capital* yang seharusnya memang menjadi perhatian pelaku organisasi.

Pada penelitian ini, penulis ingin mengamati praktik pengukuran kinerja yang ada saat ini di perusahaan ditinjau dari perspektif Balanced Scorecard. Bidang bisnis yang akan penulis amati lebih lanjut yang akan dikaitkan dengan penggunaan Balance Scorecard ini adalah industri alas kaki.

Industri alas kaki di Indonesia menjadi sektor yang cukup unggul di Indonesia dengan memperoleh urutan keenam dalam kedudukannya sebagai eksportir alas kaki dunia dengan pangsa pasar 4,16 persen dan nilai ekspor sebesar USD 194,60 miliar pada tahun 2022 (Kemenperin, 2022). Sedangkan untuk pasar domestik berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) industri alas kaki yang menjadi sub sektor dari industri kulit, barang dari kulit, dan alas kaki sampai triwulan III tahun 2023 mencatatkan nilai penjualan sebesar 5,07 triliun rupiah, nilai ini menjadikan industri alas kaki berkontribusi sebesar 1,23% terhadap pendapatan domestik bruto (PDB) industri pengolahan yang menyumbang 2,75% PDB pada kuartal I tahun 2023 (BPS, 2023). Daerah yang menjadi penyuplai produk alas kaki didominasi oleh provinsi Jawa Barat dan Jawa Timur (Fitriani dkk, 2020).

Capaian nilai penjualan industri alas kaki ini yang telah unggul ini mengalami kemerosotan pada tahun 2023 bila dibandingkan dengan dua tahun sebelumnya. Industri ini sebelumnya terus menunjukkan pertumbuhan positif saat kuartal 1 hingga kuartal IV tahun 2022. Namun memasuki kuartal 1 tahun 2023 terjadi penurunan kinerja industri yang terakumulasi pada pada gambar berikut:

**Gambar 1.1. PDB Industri Kulit, Barang dari Kulit, dan Alas Kaki**



*Sumber: Badan Pusat Statistik*

Penurunan kinerja industri ini terjadi karena turunnya nilai ekspor pada tahun 2023. Kondisi ini dipicu oleh turunnya daya beli dari negara tujuan ekspor diantaranya Amerika dan Eropa. Selain itu, menurut Asosiasi Persepatuan Indonesia (Asiprindo) terjadi penurunan utilisasi industri alas kaki sebesar 49%, pemangkasan jam kerja rata-rata, dan pemangkasan jumlah karyawan (Kemenperin, 2023). Industri perlu meningkatkan kinerjanya kembali agar mampu menghadapi tekanan dan juga risiko pasar global. Langkah-langkah seperti pencarian pasar baru, penguasaan pasar dalam negeri, penguatan promosi dan kerjasama lintas sektoral sebaiknya ditumbuhkan. Selain itu, dalam sistem produksi, perusahaan perlu mengintegrasikan sistem perolehan bahan baku, penguatan ekosistem usaha, dan sistem produksi.

Di dalam industri alas kaki, produsen tidak hanya dituntut untuk menciptakan suatu produk yang diukur dari harganya dibandingkan dengan produk sejenis. Namun tiap produk memiliki penawarannya tersendiri dan peran konsumen sangat berpengaruh. Silviani & Indrawati (2022) menyebutkan bahwa kelemahan industri alas kaki di Indonesia diliputi oleh kurangnya teknologi yang memadai dalam proses produksi modern dan kurangnya kapabilitas dari sumber daya manusia dalam penguasaan desain dan teknik produksi yang sesuai dengan permintaan pasar. Perlu adanya perhatian khusus pada sisi pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu ketergantungan industri akan bahan baku impor (terutama kulit) meenyulitkan perusahaan dalam menekan harga produksi (Kemenko, 2023). Perlu adanya juga perhatian khusus pada sisi proses bisnis. Di samping itu, perluasan pasar domestik dan kerjasama internasional di tengah negara-negara pesaing yang memiliki biaya produksi lebih rendah dibarengi dengan penguasaan teknologi yang lebih canggih juga menjadi tantangan tersendiri bagi industri manufaktur khususnya industri alas kaki dalam menarik target pasar (Aprisindo, 2022) Faktor-faktor ini sejalan dengan tinjauan Balance Scorecard yang mengukur kinerja perusahaan tidak hanya dari perspektif keuangan namun juga tentang proses bisnis, perspektif dari konsumen, pemberdayaan karyawan, hingga pertumbuhan usaha. Selain itu, perlu adanya strategi pengembangan dari hasil pengukuran kinerja sebagai tindak lanjut perusahaan dalam mengevaluasi capaian dalam satu waktu.

Raymond Petrus Sugijaya, 2023

**STRATEGI PENGEMBANGAN PERUSAHAAN MANUFAKTUR DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KEUANGAN (Studi pada PT Venamon)**  
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

PT Venamon sebagai perusahaan yang bergerak di bidang produksi alas kaki dalam manajemen kinerjanya menjalankan praktik-praktik pengukuran kinerja non keuangan, namun pengukuran dilakukan terpisah pada masing-masing bagian di organisasi, sementara Balanced Scorecard mengintegrasikan setiap pengukuran dalam satu alat ukur dan menjadi sistem kinerja yang juga menghasilkan sasaran strategis untuk kinerja. *BSC* menjadi proses pengukuran kinerja yang menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam tujuan, ukuran, target, dan inisiatif yang ringkas dan jelas, yang diorganisasikan ke dalam empat perspektif berikut: FP (apa yang harus dicapai oleh perusahaan); CP (bagaimana membuat pelanggan menjadi lebih berharga); proses bisnis internal (apa yang harus dibedakan oleh perusahaan); dan pembelajaran dan pertumbuhan (bagaimana perusahaan dapat terus meningkatkan dan menciptakan nilai). Selain itu, BSC menstabilkan ukuran keuangan dengan ukuran nonoperasional, yang dikenal sebagai pendorong utama kinerja keuangan di masa depan

Balanced Scorecard dapat menjadi strategi pengembangan dari manajemen kinerja dan manajemen strategi yang ada pada perusahaan. Pada PT Venamon yang belum mengadopsi Balanced Scorecard, perlu adanya penelurusan untuk menilai kesiapan dan penerimaan manajemen terhadap pengadopsian *BSC* pada sistem manajemen kinerja. Atas pengantar yang telah penulis paparkan sebelumnya, maka dari itu penulis ingin melakukan penelitian ilmiah dengan judul **“Strategi Pengembangan Perusahaan Manufaktur Dengan Pendekatan Balanced Scorecard untuk Meningkatkan Kinerja Keuangan (Studi pada PT Venamon)”**.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah penulis sampaikan pada latar belakang di atas, penelitian ini akan mengeksplorasi sistem manajemen kinerja yang berjalan pada PT Venamon dan menyusunnya pada kerangka Balanced Scorecard untuk melihat kesiapan penerapan BSC pada perusahaan. Penelitian akan difokuskan terhadap peluang diadopsinya BSC oleh PT Venamon.

Serangkaian pertanyaan yang akan di bahas lebih mendalam dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut.

1. Bagaimana manajemen kinerja PT Venamon baik dari segi keuangan maupun non keuangan yang berjalan saat ini?
2. Apa saja sasaran strategis dan indikator kinerja yang ada di PT Venamon?
3. Bagaimana praktik keempat perspektif Balanced Scorecard yang ada di PT Venamon?
4. Bagaimana kerangka Balanced Scorecard sebagai strategi pengembangan yang dapat meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang PT Venamon?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengamati praktik pengukuran kinerja yang ada di PT Venamon dalam menilai kesiapan Balanced Scorecard diterapkan sebagai alat ukur dan sistem kinerja perusahaan. Sehubungan dengan tujuan ini, maka dirumuskanlah sub-tujuan sebagai berikut:

1. Mengeksplorasi praktik pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan di perusahaan yang diamati.
2. Mengetahui perkembangan praktik manajemen kinerja dan literasi manajemen terhadap sistem pengukuran kinerja modern.
3. Mengintegrasikan sasaran jangka panjang perusahaan, indikator kinerja, dan evaluasi kinerja pada setiap bagian dalam perusahaan ke dalam model Balanced Scorecard
4. Mempelajari kesiapan penerapan model Balanced Scorecard sebagai sistem kinerja yang terintegrasi untuk mencapai objektivitas dalam pengambilan keputusan dan dengan demikian, meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini bermanfaat bagi,

1. Teoritis:

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya ilmu pengetahuan khususnya pada bidang akuntansi, bagaimana keterkaitan antara Balanced Scorecard sebagai teori multidisiplin pada ilmu akuntansi, yang pada penelitian ini dihubungkan dengan kinerja keuangan. Penelitian ini juga menjadi studi mengenai praktik Balanced Scorecard (BSC) pada PT Venamon. Selain itu penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan hasil penelitian untuk dijadikan sumber rujukan.

2. **Praktis:** Kontribusi praktis utama dari penelitian ini berkaitan dengan literasi *Balanced Scorecard (BSC)* dan dalam jangka panjang dapat mengadopsi *BSC* sebagai sistem kinerja perusahaan, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan strategis jangka panjang. Penelitian ini dapat memandu penerapan *BSC* pada organisasi laba, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan strategis. Selain itu, studi ini dapat menjadi model yang dapat diikuti oleh perusahaan-perusahaan lain di sektor yang sama (*transferabilitas*), mengingat bahwa studi ini merupakan studi kasus dan oleh karena itu hasil penelitian dapat diberlakukan di tempat lain yang memiliki ciri-ciri yang mirip/sama.