

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) adalah sebuah sektor usaha yang menyerap banyak pengangguran di dunia kerja sehingga berperan penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi. Tercatat menurut data Kementerian Koperasi, Usaha Kecil, dan Menengah (KUKM) tahun 2018, jumlah pelaku UMKM sebanyak 64,2 juta atau 99,99% dari jumlah pelaku usaha di Indonesia. Daya serap tenaga kerja UMKM adalah sebanyak 117 juta pekerja atau 97% dari daya serap tenaga kerja dunia usaha. Sementara itu kontribusi UMKM terhadap perekonomian nasional (PDB) sebesar 61,1%, dan sisanya yaitu 38,9% disumbangkan oleh pelaku usaha besar yang jumlahnya hanya sebesar 5.550 atau 0,01% dari jumlah pelaku usaha. (Kementrian Keuangan Republik Indonesia, 2020).

Perkembangan UMKM yang semakin kompleks seperti sekarang ini, diharapkan UMKM harus mampu menghadapi tantangan dan persaingan yang semakin ketat. Hal ini menyebabkan banyak perubahan dalam hal persaingan, pemasaran, produksi, pengelolaan sumber daya manusia serta hubungan antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lain. Semakin berkembangnya UMKM maka perusahaan harus lebih teliti dalam menentukan strategi apa saja yang akan digunakan untuk mempertahankan usahanya.

Penyusunan dan penyempurnaan strategi bisnis merupakan langkah agar diterima pada era bisnis modern ini. Salah satu kunci keberhasilan sebuah perusahaan pada bisnis sekarang yaitu pada total kualitas mulai dari harga, produk, penyerahan tepat waktu, serta kualitas lain yang semakin berkembang dalam memenuhi kepuasan pelanggannya. Perusahaan harus memerlukan pertimbangan strategi yang terbaik dalam mencapai tujuan perusahaan dimasa mendatang. Hal ini hanya akan tercapai apabila manajemen strategi yang telah dirumuskan dapat dilaksanakan dengan baik.

Penentuan strategi perusahaan yang tepat dapat dijadikan sebuah kerangka kerja maupun landasan sebuah perusahaan untuk memenuhi tujuan kerja sebuah perusahaan oleh manajemen. Agar tujuan perusahaan tercapai maka diperlukan sebuah alat untuk melakukan pengukuran kinerja, yang mana dalam pengukuran kinerja tersebut dapat diketahui seberapa jauh sasaran dan strategi tersebut dapat tercapai. Pengukuran kinerja adalah gambaran suatu program kegiatan dalam mewujudkan suatu program kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi perusahaan melalui perencanaan strategis perusahaan (Moeheriono, 2012).

Penilaian kinerja memiliki peranan penting dalam dunia bisnis, karena dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui sejauh mana efektivitas dari strategi dan penerapannya dalam periode tertentu. Perusahaan dalam hal ini diharapkan dapat menghubungkan berbagai macam strategi, dimana strategi jangka panjang serta jangka pendek harus selalu diperbaiki oleh perusahaan

agar dapat bersaing dengan perusahaan pesaing. Pada ayat al-qur'an surah Al-Alhqaaf ayat 19 yang berbunyi:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang tiada dirugikan”

Pada penggalan ayat diatas menjelaskan bahwa Allah SWT akan melakukan pembalasan pada setiap amalan dan perbuatan yang dilakukan oleh manusia berdasarkan apa yang sudah dikerjakan. Hal tersebut dapat dimaknai dengan orang yang selalu melakukan pekerjaannya dengan baik dan menunjukkan kinerjanya yang baik untuk perusahaan, dia akan menghasilkan sesuatu yang baik juga berdasarkan pekerjaannya dan diberikan kesuksesan untuk perusahaannya serta bagi dirinya sendiri. Selain dapat digunakan untuk mengukur kesuksesan sebuah perusahaan, penilaian kinerja dapat juga dijadikan sebuah landasan untuk merancang sistem imbalan dalam perusahaan, salah satunya dengan memberikan penghargaan maupun memberikan kenaikan gaji karyawan yang dinilai layak. Penilaian kinerja ini juga dapat dimanfaatkan oleh manajemen perusahaan untuk melakukan evaluasi kinerja perusahaan untuk kepentingan masa mendatang.

Sejauh ini yang umum dilakukan oleh perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional, dengan hanya menitikberatkan penilaian pada sektor keuangan saja. Padahal pengukuran kinerja yang hanya memakai sektor

keuangan tidak dapat mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penilaian kinerja yang hanya berlandaskan pada sektor keuangan tidak dapat menjangkau pengukuran kinerja pada harta yang tidak tampak maupun harta intelektual perusahaan. Penilaian kinerja yang berdasarkan cara tersebut juga dianggap tidak mencerminkan gambaran perusahaan secara menyeluruh, serta kurang mengamati sektor eksternal, dan tidak mampu seutuhnya menuntun perusahaan kedalam arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1996).

Penelitian pada tahun 1990 yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton mengenai “Pengukuran Kinerja Organisasi Masa Depan” terdapat hubungan dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan tidak hanya berdasarkan sektor keuangan saja. Konsep dan dasar pemikiran dalam penelitiannya cukup sederhana, dimana dalam upaya melakukan pengukuran kinerja harus berdasarkan indikator-indikator yang dapat dipertanggungjawabkan agar tercapainya tujuan organisasi. Penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa dalam melakukan pengukuran kinerja eksekutif di masa mendatang membutuhkan indikator komperhensif yang berdasarkan empat perspektif, mulai dari perspektif keuangan, perspektfi pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dimana empat perspektif tersebut dikenal dengan nama *Balanced Scorecard*.

Pada tahun 1990-1992 beberapa perusahaan mencoba menerapkan *balanced scorecard*, dimana perusahaan yang berpartisipasi dalam hal tersebut menunjukkan hasil kinerja yang lebih baik ketimbang biasanya. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan pengukuran kinerja *balanced scorecard*

dianggap berhasil. Karena dalam pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard* tidak hanya aspek keuangan yang diperhatikan namun juga aspek non-keuangan, mulai dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Hasil kinerja yang di ukur dengan *balanced scorecard* akan mendapatkan bagaimana kondisi dan pencapaian perusahaan pada tahun berjalan. Analisis *balanced scorecard* cenderung hanya berfokus pada masalah internal saja (Salem et al, 2012). Meskipun di dalamnya terdapat perspektif pelanggan, namun tidak ada pembahasan mengenai faktor ekseternal dari ancaman atau tantangan serta peluang-peluang perusahaan yang ada. Dengan begitu alat ini dapat dikombinasikan dengan metode manajerial lain untuk membantu mengatasi kelemahan tersebut. Analisis SWOT adalah metode yang tepat untuk merancang strategi dengan melihat berbagai aspek baik internal maupun eksternal perusahaan. Dengan analisis SWOT perusahaan dapat melihat kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan sehingga didapatkan gambaran yang lebih luas mengenai kondisi perusahaan untuk merancang strategi yang tepat ke depannya.

PT. Aseli Dagadu Djokdja merupakan perusahaan cinderamata atau oleh-oleh yang ternama di Yogyakarta, sampai tahun 2020 ini sudah memiliki lima outlet. Semakin berkembangnya dunia pariwisata di Yogyakarta pada sekarang memberikan pengaruh terhadap intensitas kunjungan ke beberapa outlet yang dimiliki. Rasanya kurang pas apabila berkunjung ke Yogyakarta belum berkunjung ke outlet Dagadu. Perusahaan ini berdiri pada tanggal 9 Januari

1994, outlet pertama Dagadu, yang terletak di dalam Mall Malioboro. Namun dari tahun ke tahun semakin banyak pesaing semakin banyak pesaing baru bermunculan, selain itu maraknya pemalsu dari merek dagang Dagadu juga dapat membahayakan keadaan PT. Aseli Dagadu Djokdja.

Perusahaan ataupun UMKM tentu harus bisa mempunyai strategi yang terstruktur dan tersistem agar dapat mempertahankan dan mengembangkan usahanya. Strategi perlu dirancang dengan baik supaya memiliki daya saing terhadap perusahaan-perusahaan lain. *SWOT-Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen yang dapat diterapkan pada kasus ini. SWOT digunakan untuk membedah kasus bisnis terkait kondisi perusahaan terkini dan membantu dalam perumusan strategi. *Balanced Scorecard* digunakan sebagai kerangka untuk menerjemahkan strategi tersebut menjadi peta strategi dan ukuran-ukuran strategis untuk memantau kinerja perusahaan terkait dengan strategi yang dilaksanakan sehingga strategi tersebut dapat diketahui tingkat keberhasilannya. Selain itu pengukuran kinerja dapat menjadi bahan evaluasi bagaimana kondisi perusahaan saat ini.

Pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* sangat tepat digunakan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja. Maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **“Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Berbasis *Balanced Scorecard* Pada PT. Aseli Dagadu Djokdja”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka dapat dirumuskan pokok permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana penilaian kinerja PT. Aseli Dagadu Djokdja berdasarkan empat berspektif *balanced scorecard*?
2. Bagaimana rumusan strategi PT. Aseli Dagadu Djokdja berdasarkan pengukuran *balanced scorecard*?

C. Tujuan Penelitian

Berdasar dari rumusan masalah diatas, maka didalam penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui penilaian kinerja PT. Aseli Dagadu Djokdja berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard*.
2. Memberikan usulan strategi baru berdasarkan evaluasi kinerja dengan menggunakan empat perspektif dalam *balanced scorecard*.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat, diantaranya adalah:

1. Bidang Teoritis

Secara teoritis penelitian ini akan memberikan sumbangan konseptual bagi perkembangan kajian ilmu akuntansi serta menjadikan bahan literatur, khususnya mengenai penerapan teori pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

2. Bidang Praktis

a. Bagi Penulis

Menambah ilmu pengetahuan dan wawasan serta pengalaman mengenai pemahaman penerapan dan perancangan metode *balanced scorecard* pada suatu perusahaan.

b. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian dapat dijadikan sumber informasi bagi perusahaan untuk melakukan pertimbangan dan evaluasi guna menjalankan strategi dimasa mendatang setelah dilakukan pengukuran kinerja berdasarkan metode *balanced scorecard*.

c. Bagi Kalangan Akademik

Dapat dijadikan sebagai jurnal acuan, referensi atau sumber informasi untuk penelitian selanjutnya terutama mengenai pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard*.